



MEMORIAS

**II ENCUENTRO
NACIONAL DE
CONSEJEROS**

Bogotá, junio 6, 7 y 8 de 1990

373.24
E562m
Ej.2



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Servicio Nacional de Aprendizaje
Dirección General

II ENCUENTRO NACIONAL DE CONSEJEROS

6,7 y 8 de Junio de 1990

Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada

Director Académico
ARTURO GARCIA DURAN

Directora de Organización:
ALICIA GARCIA BEJARANO

Moderador:
JORGE MARTINEZ R

Z

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE

Coordinación de edición: Sonia de Sin

Diseño, edición e impresión:
Sección de Publicaciones SENA Dirección General

Primera edición: Octubre de 1990

BOGOTA-COLOMBIA

Consejo Directivo Nacional

MARIA TERESA FORERO DE SAADE

Ministra de Trabajo y Seguridad Social

MANUEL FRANCISCO BECERRA

Ministro de Educación

. **PORTOLATINO DIAZ MURILLO**

GABRIEL ROSAS VEGA

Ministro de Agricultura

. **BENIGNO ESCALLON SANCHEZ**

LUIS B. FLOREZ ENCISO

Jefe Departamento Nacional de Planeación

. **JUAN CARLOS RAMIREZ J.**

Principales

FERNANDO BERNAL ESCOBAR

Representante de la ANDI

.. **JAVIER RIOS VELILLA**

ENRIQUE DARIO JIMENEZ

Presidente de ACOPI

.. **FIDEL SALAZAR**

Representante de FENALCO

.. **FERNANDO PUERTA**

ALVARO SILVA CARREÑO

Representante de la SAC

.. **GABRIEL MARTINEZ PELAEZ**

ORLANDO OBREGON SABOGAL

Representante de los Trabajadores

.. **BERTINA CALDERON**

ROSELINO ALBARRACIN OROZCO

Representante de los Campesinos

.. **JOSE PRADO VALLECILLA**

Mons. VICTOR M. LOPEZ FORERO

Representante de la Conferencia Episcopal

.. **JUSTINIANO ESPINOZA**

Personal Directivo

CLARA ELSA VILLALBA DE SANDOVAL

Directora General

ALICIA GARCIA BEJARANO

Secretaria General

LUCIA TARAZONA DE NIÑO

Subdirectora Agropecuaria y Política Social

JULIO DEL VALLE BAYONA

Subdirector Técnico Pedagógico

ARTURO GARCIA DURAN

Subdirector de Planeación

PEDRO LUIS BOHORQUEZ RAMIREZ

Subdirector Administrativo

MARINA CAMACHO DE SAMPER

Directora Regional Bogotá y Cundinamarca

JORGE IVAN PEREZ PELAEZ

Director Regional Antioquia y Chocó

JULIA EMMA DE BUITRAGO

Directora Regional Quindío

JOSE JOAQUIN RINCON

Director Regional Atlántico

SERGIO AUGUSTO RANGEL CONSUEGRA

Director Regional Santander

ORLANDO PIRAGAUTA

Director Regional Boyacá

HUMBERTO CALERO HURTADO

Director Regional Valle

MIGUEL BORGE KOVAL

Director Regional Bolívar y Sucre

SERGIO ENTRENA LOPEZ

Director Regional Norte de Santander

MARIO ECHEVERRY TRUJILLO

Director Regional Tolima

GABRIEL ESCOBAR ANGEL

Director Regional Caldas

JOSE MIGUEL OVIEDO

Director Regional Córdoba (e)

ALFONSO TRUJILLO

Director Regional Huila

JOSE JAVIER CONCHA SANZ

Director Regional Nariño

CARLOS HUMBERTO ISAZA R.

Director Regional Risaralda

GUSTAVO WILCHES CHAUX

Director Regional Cauca

ALFONSO DORIA ESCUDERO

Director Regional Magdalena

LUISA BAUTE DE APONTE

Directora Regional Cesar

MIGUEL ANTONIO MURGAS

Director Regional Guajira

GUSTAVO GOMEZ

Director Regional Meta y Orinoquia



CONTENIDO

PRESENTACION	11
INSTALACION	
Intervención de la señora Ministro de Trabajo y Seguridad Social	15
Intervención de la Directora General del SENA	21
PONENCIAS Y COMENTARIOS	
Vínculo formación profesional y mercado de trabajo	31
Comentario	43
El SENA y el sistema educativo nacional	48
Reorientación de la educación en tecnología para el bachillerato colombiano	65
El SENA y la tecnología	73
Comentario	92
Plan de Desarrollo de la Organización	100
Comentario	131
EXPERIENCIAS PRESENTADAS EN GRUPOS DE TRABAJO	
La acción del SENA en el sector agropecuario	141
Sistema de Información para Planeación	177
Plan indicativo para el desarrollo del comercio en ciudades intermedias	201
Centro de Gestión Comercial y Mercadeo	205



Fase II del convenio SENA-MEN	219
El SENA y la presencia de la Iglesia	230
RELATORIAS Y RESPUESTA A LAS RELATORIAS	
Delegados del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	267
Delegados del Ministerio de Educación Nacional	274
Delegados del Ministerio de Agricultura	277
Delegados del Departamento Nacional de Planeación	279
Representantes de la ANDI	284
Observaciones de los representantes ANDI sobre el SENA	287
Representantes de ACOPI	292
Representantes de FENALCO	295
Representantes de la SAC	299
Representantes de los trabajadores	304
Representantes de los campesinos	313
Representantes de la Iglesia	318
Respuesta a las relatorías	320
ANEXOS	
Reflexiones sobre el pasado y futuro del SENA	339
Observaciones y recomendaciones al Plan de Mediano Plazo a la luz de la realidad regional	342
LISTA DE PARTICIPANTES	349



PRESENTACION

Grandes cambios se han presentado en el país en años recientes, que tienen que ver, entre otros aspectos, con la distribución espacial de la población; los volúmenes, la composición y los niveles educativos y de calificación de la fuerza de trabajo y los procesos tecnológicos aplicados a la producción de bienes y la generación de servicios. Así mismo, decisiones de política económica y social, le han asignado al SENA múltiples funciones, que si bien se han cumplido, hubieran podido desarrollarse más eficientemente con un marco conceptual, técnico y operativo adecuado.

Con el fin de disponer de ese modelo operativo, la Subdirección de Planeación, con el apoyo de los miembros del Comité de Dirección, de cuatro Directores Regionales y de un selecto grupo de Consultores Externos, preparó los lineamientos del Plan de Mediano Plazo, tomando en consideración los cambios en la estructura productiva, educacional y técnica del país, y las recientes modificaciones dentro del contexto institucional, para definir la senda más adecuada para el Servicio Nacional de Aprendizaje.

Como la formulación de las políticas y la aprobación de los planes y programas que orientan la entidad, corresponden a los Consejos Directivos Nacional y Regionales, se citó durante los días 6, 7 y 8 de junio, a un Encuentro Nacional a los miembros de estos cuerpos directivos, para poner a su consideración, análisis y discusión, los avances de los trabajos del Plan de Mediano Plazo.

El propósito de esta publicación, es el de dar a conocer las ponencias, comentarios, relatorías, y en general, los resultados de este encuentro. Se presentarán en primer lugar las intervenciones en la instalación del encuentro, de las señoras Ministra de Trabajo y Seguridad Social, Dra. María Teresa Forero de Saade, y Directora General del SENA, Dra. Clara Elsa de Sandoval. Posteriormente, se presentan las intervenciones de los señores Subdirectores de Planeación, Política Social y Técnico-Pedagógica y del Jefe de la Oficina de Desarrollo Organizacional, sobre las variables fundamentales del Plan: el empleo, la educación y la tecnología y sobre el desarrollo de la



organización, así como los correspondientes comentarios por parte de algunos Consejeros. En el tercer capítulo, se incluyen las relatorías sobre cada uno de los temas correspondientes a los sectores económicos y las áreas de actividad que tienen representación en los Consejos Directivos, así como las respuestas por parte de la Administración. Finalmente, se muestran algunas experiencias de la entidad a nivel regional.

Se espera que esta publicación se constituya en un aporte, para la conceptualización y el diseño de las directrices que permitirán orientar en forma más segura la entidad.

Instalación



INTERVENCION DE LA SEÑORA MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, DOCTORA MARIA TERESA FORERO DE SAADE, EN EL ACTO DE INSTALACION DE LA REUNION DE CONSEJEROS DEL SENA

Es para mí de gran significado la trascendencia de la Reunión de Consejeros del SENA que hoy nos convoca para que coordinadamente en un escenario abierto a la deliberación plena, se discuta el desarrollo de este mecanismo orientado a consolidar el proceso de democracia participativa en que se ha empeñado ahincadamente la Nación.

Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y particularmente para el Servicio Nacional de Aprendizaje, es evidente la magnitud de este evento, porque durante estos días se reflexionará sobre tópicos que originan preocupación al interior de la institución singularmente en lo concerniente a las posibles deficiencias en la satisfacción de las demandas de personal idóneo para los sectores productivos. Además por los valiosos aportes de la gama de Consejeros y el grupo de funcionarios congregados para profundizar en la búsqueda de mecanismos que permitan avanzar en la corrección de estas situaciones.

Desde el punto de vista de las perspectivas de desarrollo del país en la última década del siglo XX y en los albores del decenio próximo, es necesario reconocer el papel prioritario que las políticas del SENA representan ante las dificultades que se observan para incrementar los puestos de trabajo, como consecuencia de la baja capacidad de absorción de empleo por parte del sector estructurado de la economía.

La modernización del Estado y sus servicios, es una tarea que ha tenido fundamental prioridad en el Gobierno del Presidente Barco. De allí la preponderancia que concedemos a la convocatoria de los Consejeros del SENA, realizada con el fin de adelantar un examen analítico que permita visualizar las políticas pasadas y presentes y el planteamiento de las correcciones que resulten adecuadas para

avanzar en el funcionamiento de la organización institucional y en la aplicación actualizada de las políticas que le compete llevar a buen término.

Es propicia, igualmente, para llevar a cabo un balance de los logros y las fallas que puedan subsistir en la administración de la entidad y para evaluar con precisión el papel que el ordenamiento jurídico le asigna acometer para el desarrollo de una sociedad como la colombiana, sometida a innumerables factores de incertidumbre en los momentos actuales.

Entendemos a cabalidad que el mayor o menor nivel de eficiencia se debe a variados factores y que no es un problema que permita efectuar un tratamiento rápido. Temáticas realizadas con la democratización en la toma de decisiones y la responsabilidad y modernización de las finalidades institucionales que lleva a cabo el SENA, requieren de un serio y profundo análisis.

Estimo que la colaboración que se preste a la administración pública, y en el caso específico del SENA, debe ser una exigente gestión en la cual armonicen especiales capacidades, inquebrantable ética y las habilidades y conocimientos colocados al servicio de la eficiencia integral. Únicamente de esta manera los programas y políticas asignadas a la institución, podrán ser ejecutados integralmente con eficiencia y real conciencia social.

La formulación de las políticas en términos generales, a su vez, debe ser el resultado de un examen metódico y sistemático de la realidad y necesidades del país, adecuando al ritmo de cambio de los tiempos, el ordenamiento jurídico y los objetivos de capacitación y formación que cumple el SENA.

Los nuevos esfuerzos deberán dirigirse entonces a crear las condiciones de eficiencia y democracia de proceso de formulación, ejecución y control de las políticas institucionales, si queremos verdaderamente afrontar con promisorias posibilidades de acertar, la solución de la problemática de hoy, caracterizada por la violencia, pobreza y desesperanza.



Realizaciones del SENA

Considero conveniente subrayar que las orientaciones precisadas para el SENA por el Plan de Economía Social y el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, fueron discutidas y acordadas con los señores Consejeros, en virtud de lo cual se pusieron en marcha, en el sector, los mecanismos de concertación que han inspirado la actual gestión. Mediante las directrices trazadas se han permitido atender con recursos significativos zonas geográficas deprimidas como consecuencia de la marginalidad y la violencia, por conducto de su incorporación en los planes y programas prioritarios del país.

Vale destacar cómo, mediante los programas de asentamientos humanos se han llegado a capacitar diferentes comunidades, se ha impulsado su organización social y económica y se han procurado soluciones básicas para atender las satisfacciones de sus necesidades apremiantes. En este contexto han cumplido invaluable tareas el Plan Nacional de Rehabilitación y el Programa de Desarrollo Rural Integrado, que han alcanzado metas insospechadas al extender al hombre del campo, de las zonas de violencia, la capacitación en áreas técnicas, orientadas a dinamizar la productividad de su trabajo y la formación empresarial.

El impulso a la organización comunitaria ha facilitado también la vinculación armónica del campesino a su comunidad y al progreso de su municipio. Este marcado énfasis que el SENA ha otorgado al plan, se aprecia en la capacitación de 430 mil alumnos que se han beneficiado con su acción.

En un trabajo conjunto que merece atildados calificativos, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y el SENA, han diseñado un programa encaminado al mejoramiento integral de la nutrición de la niñez, utilizando metodologías adecuadas para apoyar la creación y el funcionamiento de cerca de 47 mil "Hogares de Bienestar". Con la capacitación de dos mil miembros de las Juntas Administradoras, de 1.400 adecuadores de las viviendas destinadas a los hogares, de 740 proveedores de bienes y servicios y de 1.600 agentes educativos; este programa ha superado los cometidos previstos.



El convenio del SENA con el Ministerio de Educación avanza dentro del esquema de integración en el campo de la educación técnica y arrojará en un lapso prudencial positivos resultados, como también el Plan de Acción Forestal realizado con extensionistas forestales en Antioquia y con personal calificado en el manejo de la madera en Buenaventura.

Se ha adelantado un programa de actualización tecnológica que incluye la adquisición de equipos y capacitación de docentes y programas de actualización del material pedagógico, en respuesta a la necesidad de asumir el liderazgo en la incorporación de tecnología inherente a la actualización de la formación profesional y de la asesoría a las empresas.

Un apreciable número de Centros tradicionales se ha convertido en Centros de Desarrollo Tecnológico con miras a irradiar un cambio tecnológico a toda la entidad y a ofrecer entrenamiento y capacitación a la mano de obra vinculada a las empresas de avanzada tecnología.

Intermediación de empleo

En la nueva organización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social estipulada en el Decreto 1421 de 1989, al SENA se le ha conferido la importante función de intermediación de empleo, asignación que contribuirá a lograr la transparencia en el mercado, por conducto de unos servicios básicos organizados en una red de información, se promoverá el contrato organizado entre las partes, de tal manera que los empleadores acudan a él para buscar entre los trabajadores disponibles aquellos que se ajustan a sus requerimientos y necesidades, y los trabajadores, a su vez, los empleos más acordes con sus capacidades e intereses.

Los servicios complementarios para la gestión de empleo asignada al SENA en la reestructuración de la Cartera Laboral, orientados principalmente a suprimir los desfases entre el nivel de calificación de la fuerza desempleada y los requisitos exigidos por los puestos de trabajo disponibles, servirán de soporte real e inmediato para articular la formación profesional que se estará percibiendo constantemente en el mercado de la fuerza de trabajo. El reto para



que el Servicio Nacional de Aprendizaje logre este objetivo consiste en la necesidad de disponer, cuanto antes, de mecanismos ágiles y flexibles para la capacitación de los desempleados que localizan puestos de trabajo que satisfacen sus expectativas, pero que no pueden tener acceso a ellos por falta de preparación adecuada.

En este sentido el Ministerio que oriento, estima que con la integración de esfuerzos con las diversas empresas, el SENA logrará una articulación más oportuna y dinámica, en la medida que la ubicación de vacantes le ofrece un conocimiento exacto de las áreas críticas de capacitación tanto en cantidad demandada como en contenidos de la misma, con las consiguientes reorientaciones de la acción institucional.

Finalmente considero que no se deben descuidar tampoco las condiciones de contratación que se han venido tornando cotidianas en el mercado laboral y que se caracterizan por la alta rotación de los trabajadores, con su no deseable efecto de baja productividad, y por la experiencia previa que exigen las empresas, que también dificulta la vinculación de mano de obra joven. Las empresas podrían asumirla, amoldando los nuevos trabajadores a su propias especificidades.

Creo que debe absolverse el interrogante que se plantea al SENA y a los sectores productivos, en el sentido de concebir como un ideal conjunto, el hecho de compartir su responsabilidad en la formación integral de los trabajadores, brindando cada uno de ellos lo mejor de que disponen. En primer lugar, el SENA con sus aulas y sus docentes para la formación teórica y sus talleres para las prácticas generales. En segundo término, los sectores productivos con sus trabajadores experimentados y sus propias instalaciones para las prácticas específicas, en el marco de una formación dual, provechosa para todas partes.

Con estas reflexiones quiero dar por instalado este encuentro del cual todos, sin duda, esperamos claridad en las orientaciones, derivadas de las discusiones y planteamientos que aquí surgirán, para continuar nuestra marcha segura hacia un país mejor para todos. El camino que recorra en el futuro el SENA dependerá por igual, tanto de la



administración como de ustedes, Señores Consejeros, que en su calidad de directivos intervienen activamente en las decisiones que comprometen a la institución con el porvenir de la Nación.

Finalmente me valgo de la oportunidad para dar las gracias a todos y cada uno, por la mística, el fervor, la dedicación y el entusiasmo que ustedes le imprimen a su trabajo diario, con el ánimo de servir a más colombianos.

El Dios de Colombia nos permita cumplir con la responsabilidad que se nos ha asignado y nos dé la oportunidad de devolver a nuestros conciudadanos todo lo que ellos esperan de nosotros.

Gracias también por honrarme con la oportunidad de compartir directa o indirectamente la bella misión de trabajar por la más importante riqueza de Colombia: los colombianos.

Gracias



INTERVENCION DE LA DIRECTORA GENERAL DEL SENA EN EL ACTO DE INSTALACION DEL ENCUENTRO NACIONAL DE CONSEJEROS

Presento un cordial saludo de bienvenida a todos los distinguidos miembros del Consejo Directivo Nacional, que preside la señora Ministra de Trabajo y Seguridad Social, de los Consejos Regionales y a los Directivos del SENA del orden nacional y regional. Así mismo formulo votos porque este Encuentro Nacional de Consejeros rinda los frutos esperados por el SENA en beneficio de todos los sectores dignamente representados por ustedes: empresarios, trabajadores y gobierno.

Es evidente que los tiempos que nos ha correspondido compartir como colombianos desde nuestras distintas posiciones, ahora en el SENA, han sido de los más difíciles de nuestra historia. No obstante, nuestro sentido de responsabilidad ciudadana, espíritu de servicio a la comunidad, nuestro cariño e interés por preservar al SENA como ejemplo dentro del concierto institucional del estado, nos han permitido sortear dificultades, coadyuvar con varios de nuestros programas a mitigar los múltiples efectos de la violencia, propiciando luces de esperanza al golpeado y angustiado pueblo colombiano.

El momento en que se realiza este encuentro, aunque ensombrecido por absurdos comportamientos humanos, es sin duda, propicio para efectuar un repaso de las acciones que adelantamos -por lo menos- en los dos últimos años y así mismo, para reflexionar acerca de la identidad, objetivos, filosofía y principios rectores de la institución, y de esta manera, proyectar conjuntamente sus líneas futuras de acción, de acuerdo con el horizonte que nos aproxima al siglo XXI.

Cuando fui nombrada por el Señor Presidente, Doctor Virgilio Barco como Directora de esta compleja organización, la Entidad sobrepasaba la edad de treinta años y a pesar de sus enormes fortalezas, pasaba por un momento difícil, en el que los procesos de planeación, control y educación se habían debilitado y como consecuencia de ello, se presentaba desorden administrativo y operativo. Hubo necesidad de actuar para corregir oportunamente



estas deficiencias. Esta fue mi primera tarea, lograda con el respaldo de tres Ministros de Trabajo, el apoyo de los miembros de los Consejos Nacional y Regionales y el eficiente trabajo de la gran mayoría de funcionarios de la Entidad.

En desarrollo de la Ley 55/85, el Consejo de Política Económica y Social a propuesta del Departamento Nacional de Planeación, aprobó, en junio de 1988, el documento "Propuestas para el Desarrollo de la Entidad y Reasignación de Rentas de Desvinciación Especial del Presupuesto de 1988".

Se plantearon allí como líneas de desarrollo institucional derivadas de diversos diagnósticos las siguientes: la actualización tecnológica; el fortalecimiento de la atención a algunos sectores (financiero, comercio y mercadeo); el mantenimiento de equipos del sector público, especialmente los de salud; el seguimiento del mercado de trabajo; la atención a la educación técnica; la integración programática en actividades de los sectores moderno y no moderno para un mejor uso de los recursos; el ordenamiento operativo y administrativo que incluía el mejoramiento de la planeación y evaluación y la flexibilidad en la programación y en la ejecución; la descentralización administrativa y la revisión de responsabilidades administrativas (el costo del aparato de dirección y administración es excesivo) (1); la participación en programas gubernamentales prioritarios y por último, la mejora de otros aspectos administrativos (sistemas de contratación, de viáticos, política de convenios, conformación de comités asesores en centros especializados y sistemas de control interno).

Estos lineamientos fueron discutidos y acogidos por el Consejo Directivo Nacional. Sentadas las bases de ordenamiento administrativo y operativo, se comenzaron a ejecutar algunos programas nuevos del plan de economía social, como los de Pobreza Absoluta, y se amplió la cobertura de otros como el Plan Nacional de Rehabilitación, el Plan Microempresa y el de Desarrollo Integral

(1) Según el DPN, el 35% de los funcionarios y empleados cumple funciones directivas, administrativas y de servicios generales.



Campesino. Así mismo, como lo demuestra la ejecución presupuestal de 1988 y especialmente la de 1989, se comenzó la Ejecución de la Política de Actualización Tecnológica, iniciando con el Plan Estratégico de Sistemas de Información y Recursos Informáticos, calificado como estratégico, por cuanto tiene que ver con el logro de objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo y porque de este plan se deriva una renovación tanto administrativa como docente del SENA. El plan comprende la adquisición de equipos informáticos, el desarrollo de sistemas de información, la conformación de las plantas de personal y su capacitación, en veinte regionales y la contratación de servicios complementarios para apoyar y satisfacer las necesidades de la Institución en sus diferentes órdenes. Con su realización se busca conseguir el máximo de eficacia y eficiencia administrativa; apoyar y actualizar los distintos procesos y programas de la Formación Profesional a través de la utilización de tecnología informática, apoyar el proceso de descentralización operativa y administrativa para que los centros cuenten con la información necesaria y los instrumentos que permitan la toma de decisiones oportunas y acertadas. El plan se encuentra en ejecución y sus efectos se percibirán plenamente el próximo año.

Complementariamente a la introducción de la tecnología informática en los procesos administrativos y operativos de la formación, se ha realizado una actualización tecnológica en contenidos, capacitación de instructores dentro y fuera del país y en medios, sistemas de información técnica y dotación de equipos en varios sectores como el de Artes Gráficas, Metalmecánico, Comercio, Calzado, Textil y Confecciones, Electrónica, Navegación y Pesca y Procesamiento de Alimentos, Acuicultura, todo lo cual permite la transformación de varios centros tradicionales en centros de servicios tecnológicos y la creación de otros nuevos. En este proceso de actualización tecnológica se han establecido relaciones de concertación y complementación con universidades y entidades de desarrollo tecnológico y con el sector privado.

Ajuste organizacional y administrativo:

Desde la administración anterior, se había comenzado por parte de una comisión del Consejo Directivo, la revisión y actualización de los



Estatutos de la Entidad, prerrequisito para contar con la aprobación de una estructura orgánica legal. En efecto, por medio del Acuerdo 32 de 1989 y del Decreto 27 de enero de 1990, se aprobó un nuevo Estatuto Orgánico de la Entidad. Inmediatamente se conformó una comisión mixta (Consejeros Nacionales, Directivos Nacionales y Regionales, presidida por el Señor Viceministro del Trabajo) para comenzar a trabajar en el ajuste o reestructuración organizacional con una metodología de planeación estratégica, ejercicio que se encuentra en este momento en su etapa final, que permitirá la adopción de una nueva estructura por parte del Consejo Directivo Nacional y de la Oficina de Administración Pública de la Presidencia.

Simultáneamente al desarrollo de este trabajo, hubo necesidad de tomar sobre la marcha algunas medidas de índole organizativa plenamente justificadas, como la conformación de plantas de personal para el área de Informática en la Regional Bogotá y el resto de Regionales; la creación de la División de Desarrollo Organizacional, que no existía en una Entidad que ocupa el octavo lugar en tamaño dentro de las instituciones del sector descentralizado; la integración de modalidades de atención para el sector agropecuario, buscando aprovechar los recursos humanos en la operación y unificando políticas y criterios orientadores en la Dirección General; la creación de la Regional del Meta-Orinoquia que dependía de la Regional Bogotá-Cundinamarca, la conformación de una unidad administrativa en la zona geográfica de Paloquemao en Bogotá, para desconcentrar la administración regional y acercarla más a la operación de los centros que la integran; la creación del grupo de administración y servicios de la Formación Profesional con el fin de dar orientaciones, controlar y evaluar servicios claves en el proceso de formación como el ingreso de alumnos, la promoción de aprendices, el registro de certificación de alumnos, los centros de información técnica, las bibliotecas, hemerotecas y servicios de intermediación y gestión de empleo.

Estos cambios naturalmente se involucran en la propuesta de ajuste a la estructura que se presentará al próximo Consejo Directivo Nacional.



El informe de actividades de 1989 entregado hoy a ustedes contiene en forma amplia y detallada, los resultados de las acciones del SENA; la ejecución presupuestal y los estados financieros publicados por primera vez en un informe de la Entidad, razón por la cual omito en esta presentación su explicación, para adentrarme más bien en las perspectivas y proyección de la Entidad, que es el tema que la Administración ha considerado fundamental debatir en esta reunión.

Coincidentalmente, a partir de 1986, es decir, un año después de expedida la Ley 55, se le comienzan a asignar al SENA a través de otras leyes y/o decretos, múltiples funciones y actividades que han significado una pérdida de eficiencia, al tratar de cubrir muchos campos simultáneamente. El SENA es percibido por muchos, como un organismo con grandes recursos y por consiguiente, con posibilidades de financiar sectores, programas, proyectos, actividades, congresos, etc., fenómeno que llevó al Banco Mundial a afirmar en un estudio reciente, que en la medida en que se incrementan los recursos para el SENA, se aumenta el potencial de uso ineficiente de recursos, si no se tiene claridad sobre sus roles y funciones, en otros términos, yo diría que es necesario tener muy clara la misión del SENA y concentrarnos en ella para evitar su dispersión, y todo lo que ella implica en términos de aprovechamiento de sus recursos que pueden amenazar su fortaleza institucional.

A esta situación interna se suma la inflexibilidad de un establecimiento público en extremo rígido y regulado por normas, especialmente el manejo de personal y de orden salarial, que no se ajustan a las necesidades y características de una institución educativa de carácter técnico y tecnológico inscrita en un entorno económico y social en continua fluctuación.

Este último se caracteriza por los avances del conocimiento científico y del desarrollo tecnológico, los cambios al interior del sector educativo originados en el aumento del promedio educativo de la población, los cambios en las tendencias generales y particulares que se advierten en los mercados de trabajo, y que se profundizarán aún más, con la modernización del aparato productivo, y aquellos que ha traído consigo el proceso de descentralización.



Las anteriores son todas razones de suficiente peso para que desde finales del año pasado la Subdirección de Planeación liderara la elaboración de un plan de mediano plazo para el SENA, cuyos avances preliminares serán presentados a ustedes en el día de mañana, que sin duda proporcionarán una buena base de discusión alrededor de los siguientes interrogantes: ¿cuál es el papel, cómo se ubica el SENA dentro del contexto educativo? ¿Cómo se inscribe el SENA y cuál puede ser su contribución a una política científico-tecnológica del país? ¿Con qué estrategias educativas debe el SENA responder al desarrollo técnico y tecnológico? ¿Qué papel le corresponde cumplir al SENA para lograr una alta relación entre la capacitación y el empleo, bien sea éste asalariado o independiente?

Es cada vez más claro para todos que la Formación Profesional constituye el puente permanente que se tiende entre la educación general y el empleo, que lleva implícito un contenido tecnológico y que así mismo es el medio de reentrenamiento y reeducación continua de la fuerza de trabajo. De allí el enfoque que se le dio al plan de mediano plazo, en el sentido de analizar esas tres variables y sus interrelaciones.

Lo interesante de este enfoque es que permite redescubrir y redefinir la misión del SENA sin que cambien sus objetivos originales. Simplemente, la misión se transforma de acuerdo con los cambios de las variables determinantes de la formación profesional. Por ello, mi propia conclusión es que el SENA para afrontar la situación actual y los retos que le han venido planteando la modernización de la economía y el proceso de descentralización, debe también sufrir una reestructuración administrativa y organizativa a fondo.

De ser el Servicio Nacional de Aprendizaje, creado en su momento para formar los operarios calificados de la industria, pase a ser el Servicio Nacional del Empleo y la Productividad, acercándose al nivel de las tecnologías, con un marco jurídico diferente, que le permita ser más eficiente, elevar la calidad sin dejar de ser uno de los servicios del estado de mayor impacto redistributivo desde el punto de vista social, en la medida en que los alumnos matriculados en todas las modalidades de formación proceden en su gran mayoría, de



familias ubicadas en estratos sociales bajos y bajos medios, como lo acaba de demostrar una reciente investigación.

No deberíamos olvidarnos, por supuesto, del panorama financiero, máxime si tenemos en cuenta que del lado de los ingresos, se hacen diferentes cuestionamientos, sobre el porcentaje de los aportes Ley, sobre su origen como renta de destinación específica, y del lado del gasto pesan cada vez más crecientes pasivos laborales, entre ellos los costos pensionales; las múltiples responsabilidades que se le han asignado por Ley 55 y las que provendrán de los procesos de modernización y descentralización de la economía.

Los puntos anteriores le generan incertidumbre a las proyecciones financieras del plan de mediano plazo, que se trabajarán cuando se concluya el diagnóstico y se determinen las implicaciones para el SENA.

Señores Consejeros, paradójicamente, hoy día los problemas de las grandes organizaciones se analizan con criterios claros, transparentes y simples, que son garantía de alcanzar los propósitos buscados. Ustedes, además de gran experiencia, gozan de varias ventajas; tienen la posibilidad de mirar la Entidad desde fuera, desde su propia óptica y mirarla por dentro. Por tanto, con gran criterio y ecuanimidad, en esta ocasión podrán confrontar y aportar ideas para el cambio institucional de mediano y largo plazo que estén a la altura de este gran escenario y tener el cuidado de no caer en la discusión de temas cotidianos que pueden ventilarse en espacios más limitados. Es la oportunidad de hacerlo, ante el cambio de gobierno.

Muchas veces nos quejamos de que los cambios vienen de afuera, sin que se nos llame a participar, pero será que no tenemos la iniciativa y el liderazgo para proponer los cambios necesarios con fundamento en los resultados de nuestros propios análisis? Quisiera dejar planteada esta inquietud, que nos señala la necesidad de la participación activa de los consejeros en la orientación y conducción de la Entidad.



En sus manos está, Señores Consejeros, no dejar pasar esta oportunidad como una más, sin efectos concretos postergando decisiones de gran trascendencia para el desarrollo futuro de la Entidad.

Muchas gracias.

Ponencias y Comentarios



VINCULO FORMACION PROFESIONAL Y MERCADO DE TRABAJO

ARTURO GARCIA DURAN
Subdirector de Planeación

Plan de Mediano Plazo y Programa de Desarrollo Organizacional

Antes de entrar a tratar el tema que me corresponde, permítanme ubicar la presentación del día de hoy en el contexto del Plan de Mediano Plazo y del Programa de Desarrollo Organizacional.

A los consejeros, nacionales y regionales, y al equipo directivo del SENA nos corresponde dar orientaciones a la entidad como una de nuestras principales funciones. Sin embargo, esta importante función con frecuencia, por no decir casi siempre, se ve desplazada por un cúmulo de asuntos urgentes asociados con otra serie de tareas que igualmente nos corresponde cumplir. Lo grave no es que se aplacen en algún momento aspectos importantes para atender los urgentes. Lo crítico es cuando lo urgente copa la totalidad de nuestras agendas y no queda lugar para lo importante.

El país está cambiando y entidades como el SENA se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes, con el riesgo que si no los hacemos, los cambios nos vienen de afuera. En este sentido es necesario contar con tiempo para mirar para dónde vamos y espacios como este del encuentro nacional de consejeros, donde se traen avances del plan de mediano plazo y del programa de desarrollo organizacional, son ideales para apartarnos un poco de este trajín diario y reflexionar sobre el futuro de la entidad.

Como complemento a la información que previamente han recibido a nivel del Consejo Nacional y los Consejos Regionales, es pertinente hacer unos breves comentarios sobre el plan de mediano plazo.



Ante todo debe quedar muy claro que no se trata de un estudio o investigación en el estricto sentido de la palabra, que eventualmente se hubiese podido contratar con un grupo de expertos en la materia. Por el contrario, se ha partido del conocimiento que existe en los diferentes funcionarios de la Entidad, el cual no se busca integrar y someterlo a discusión y crítica.

Pero esta tarea no ha sido nada sencilla. Analizar una entidad con 8.317 funcionarios, más de 1.400 contratistas, distribuidos en 93 centros y una serie de programas, agrupados en 20 regionales que afrontan situaciones cada una de ellas muy particulares y donde existen las más diversas opiniones, tanto internas como externas, de lo que debe ser la acción del SENA, definitivamente es una labor compleja.

El SENA está cambiando. El problema radica en que estos cambios tienden a darse de manera puntual sin que estén orientados por una concepción integral de lo que debe ser la entidad. Los distintos centros o programas van dando respuestas desde sus perspectivas sin mirar las cosas en su conjunto y lo que es más grave sin buscar una coordinación con las demás acciones. El resultado final, si bien es cierto ha dado en más de un caso para planteamientos novedosos, no deja de tener implicaciones negativas, que algunos consideran peligrosas. Los excesivos frentes en que se encuentra participando el SENA, las acciones que en opinión de algunos se salen de la razón de ser de la entidad e incluso el planteamiento de que existen dos SENAS son muestras de ello. No se trata de anular la iniciativa, pero es fundamental encauzarla para garantizar que el SENA como un todo tenga una respuesta más integral y de mayor impacto sobre el país. Este es justamente el propósito central del plan de mediano plazo.

El planteamiento metodológico que se ha tomado para estructurar toda reflexión considera tres variables como básicas: El trabajo, la educación y la tecnología. La escogencia de estas variables parte de la definición misma del SENA, como entidad de capacitación en el área técnica, que forma para el trabajo. A su vez estas tres variables son tema central en cada una de las tres primeras intervenciones del día.



Paralelamente con la elaboración del plan de mediano plazo se viene trabajando en el programa de desarrollo organizacional. Son dos proyectos que se complementan mutuamente. El programa de desarrollo organizacional tiene por objeto dotar a la entidad de las condiciones más adecuadas que le permitan proyectarse. No se trata exclusivamente de un problema de estructura. Temas como el de la cultura, las habilidades, el personal, el estilo de dirección, etc., forman parte del programa y constituyen el tema de la cuarta ponencia del día.

Vínculo formación profesional - mercado de trabajo

Entremos ahora en el tema que me corresponde: El vínculo de la formación profesional y el mercado de trabajo.

Para abordar este tema he estructurado esta ponencia en cuatro grandes áreas: La primera, busca especificar los nexos entre la formación profesional y el mercado de trabajo mirando en qué medida dichos nexos determinan la acción del SENA; en segunda instancia, dada la influencia que tiene el mercado de trabajo sobre la acción SENA vale la pena presentar un breve análisis del mismo con base en las recientes investigaciones que dan nuevas e ilustrativas luces sobre el problema; seguidamente se contemplan las implicaciones que para el SENA tiene el comportamiento del mercado laboral; y por último es fundamental detenernos a analizar la forma en que este mercado de trabajo emite señales sobre requerimientos de formación profesional.

Relación del SENA con los mercados de trabajo

Quisiera comenzar resaltando dos factores que han marcado a la entidad a lo largo de toda su historia.

El primer factor refiere a que las acciones de formación profesional aparecen como respuesta a necesidades de los sectores productivos que se manifestaban en el mercado laboral. El SENA, al igual que la mayoría de Entidades oficiales de formación profesional a nivel de América Latina, surge con el apoyo de la OIT para responder a las

necesidades de capacitación de mano de obra calificada que en esos momentos estaba requiriendo la industria en su programa de sustitución de importaciones. La importancia de resaltar la acción del SENA como respuesta a necesidades específicas de capacitación, radica en que este hecho marcó la forma de trabajo de la Entidad. En efecto, el análisis de los puestos de trabajo, a partir del cual se determinan los contenidos de formación, no solo es algo que diferencia a la Formación Profesional de la Educación Formal (tema que será tratado en la siguiente ponencia), sino que además determina una relación muy particular del egresado SENA con el mercado de Trabajo. Si el SENA esta captando bien las necesidades del mercado de trabajo (aspecto sobre el cual volveré posteriormente), el egresado SENA debe responder cuantitativa y cualitativamente a los requerimientos del sector productivo.

En un segundo período el SENA entra a dar especial énfasis al trabajo con las poblaciones más desfavorecidas en respuesta a un agudo problema laboral que se manifestaba en un creciente desempleo abierto, una reducción de los ingresos y un crecimiento del sector informal. Lo importante de resaltar es que el SENA en este período al igual que en el anterior no pierde su estrecho nexo con la dinámica económica y de hecho desarrolla programas como el de asesoría a las empresas o el de organización y participación comunitaria.

En estos dos períodos, bien distintos en términos de la dinámica económica y el comportamiento del mercado de trabajo, el SENA se ajustó a los requerimientos del momento y si bien la acción en uno y otro caso tomó estrategias distintas, tienen en común el hecho de que se estaba llegando a los requerimientos del mercado laboral; tal vez con desfases y problemas de cobertura pero efectivamente se dieron cambios para responder a las circunstancias que se estaban afrontando.

Como un segundo factor, vale la pena resaltar que desde sus inicios la entidad ha contado con la participación de un consejo directivo con carácter tripartito: gobierno, gremios y trabajadores; dado que el SENA debe responder a unas necesidades específicas, son los usuarios y beneficiarios: gremios y trabajadores quienes tienen como responsabilidad manifestar si la respuesta que se está dando es la



adecuada. Realmente gremios, trabajadores y Gobierno dentro de su función orientadora han sido factor importante para garantizar que la Entidad desarrolle las acciones que se consideran más adecuadas y se mantenga dentro de unos patrones aceptables de calidad y eficiencia.

Estos dos factores, estrecho nexo con los mercados laborales y consejos directivos con participación tripartita, forman parte de la esencia de la Entidad, han estado presentes en su evolución y con seguridad seguirán presentes en su proyección.

En este sentido debemos ser muy conscientes que en la actualidad el mercado de trabajo asiste a un proceso de cambio significativo atribuible a:

* La transición demográfica, que se inicia a mediados de los 60 y que ya empieza a tener efectos reductores sobre la oferta laboral.

*La reducción del crecimiento económico en la década de los 80

*Los bajos crecimientos en la productividad que de hecho han llevado al gobierno a formular un programa de modernización de la economía (que debe adelantarse independientemente del grado de apertura al comercio internacional que se dé).

*Al descenso del desempleo abierto que se viene dando desde 1985.

*A los cambios cualitativos del sector informal donde coexisten formas atrasadas de producción con unidades económicas que tienden a asemejarse al sector estructurado de la economía.

En este nuevo período el sector formal, en el corto y mediano plazo, se verá abocado a un proceso de tecnificación y modernización, con diferentes efectos sobre el mercado de trabajo; por una parte, se considera que en el mediano plazo, los sectores productivos formales reducirán su capacidad de absorción de empleo; y por otra parte, se presentará un cambio cualitativo de la demanda de mano de obra, debida a la aparición de nuevas ocupaciones y estructuras que requieren, así mismo, de nuevos conocimientos.

El principal problema del mercado laboral no será de carácter cuantitativo (desempleo o subempleo), tendrán más importancia aspectos cualitativos: productividad e ingresos, que bien pueden considerarse dos caras de una misma moneda.

Comportamiento del mercado de trabajo

Dada la influencia que el comportamiento del mercado laboral tiene en la acción que adelanta la entidad, es fundamental tener en claro algunos elementos de su dinámica. Estudios recientes nos han permitido un conocimiento más amplio sobre el tema.

En particular se ha avanzado en una interpretación del fenómeno laboral en forma integral más que como una serie independiente de estadísticas, inconexas entre sí. A esto han contribuido dos conceptos: por un lado, la unidad familiar como unidad que en forma más o menos integrada aporta recursos para atender el conjunto de las necesidades familiares y por otro lado, el ciclo de vida laboral que ilustra el desempeño de un trabajador en el mercado laboral, en distintas etapas de su vida.

Estudios adelantados por el Dr. Ulpiano Ayala muestran cómo la familia es la unidad básica de consumo y en cierto sentido puede también verse como una unidad de ingresos. En una buena medida las necesidades de consumo son atendidas con el total de los recursos de los miembros de una familia, actuando estos como unidad. A nivel de la familia generalmente el jefe es la fuente principal de ingreso y los demás miembros, esposa e hijos, complementan el ingreso familiar. Por esto no resulta extraño encontrar diferencias significativas a nivel de tasas de desempleo entre distintos miembros de una familia. El jefe no puede permanecer desocupado por un período largo, pues pone en peligro al conjunto de la familia. Por su parte el empleo de los demás miembros sería por así decirlo una variable de ajuste del ingreso familiar y explica el "lujo" que pueden darse al gastar un mayor tiempo buscando mejores alternativas laborales.

Este enfoque facilita la interpretación de los fenómenos laborales. A nivel de una familia constituida la posibilidad que un joven pueda



dedicarse a actividades distintas al trabajo como es el estudio; la concentración relativa del desempleo en jóvenes y mujeres, respecto a los bajos niveles que se encuentran en jefes del hogar; la variación de tasas de participación en el mercado laboral correlativa a variaciones en los ingresos, en particular para miembros del hogar distintos del jefe, son distintas manifestaciones de un mismo fenómeno: la participación en el mercado laboral. La posición de los distintos miembros del hogar conlleva comportamientos diferenciales a nivel del mercado de trabajo, sin que por ello pueda considerarse que existen dos realidades distintas. A nivel de una misma unidad familiar puede presentarse que simultáneamente existan miembros vinculados a lo que tradicionalmente se ha denominado sectores "formal" e "informal".

Un segundo elemento que permite interpretar mejor el comportamiento del mercado laboral refiere al ciclo de vida laboral. Un reciente estudio del Dr. Hugo López específicamente analiza los procesos de vinculación, rotación y retiro de la fuerza laboral del mercado de trabajo en forma integrada. En Colombia las características propias del mercado de trabajo y la legislación existente han dado a este mercado una muy peculiar forma de comportamiento. En términos muy generales este ciclo de vida tiene las siguientes características si miramos valores promedios:

* La puerta de ingreso por excelencia del trabajador sin experiencia es la microempresa (60%), a donde se llega como trabajador asalariado.

* El trabajador asalariado cuando sale de la microempresa lo hace para otra empresa de mayor tamaño pero en la misma condición de asalariado.

* A su vez el trabajador asalariado del sector formal sale para las microempresas pero en condición de cuenta propia o patrón.

*El trabajador asalariado tiene una gran movilidad a nivel de todos los tamaños de empresas. El promedio de antigüedad en la microempresa (menos de 10 trabajadores) es apenas de 3.7 años,

mientras que en el sector moderno es 6.3 y en el sector gobierno 10.7 años.

* Al sector "informal" le ha correspondido la mayor responsabilidad en la generación de empleo. Entre 1984 y 1988, este sector ha creado el 64% de los puestos de trabajo, lo que evidencia una pérdida de dinamismo del sector más formal de la economía como empleador.

* De las formas de movilidad, el empleo-empleo representa el 55.2% y el empleo-desempleo-empleo el 44.8%. La primera forma tiene importancia para los patrones, el servicio doméstico, el sector gobierno y los profesionales, mientras la segunda se presenta con mayor frecuencia entre los asalariados.

De la anterior información resulta claro que existe a nivel del mercado laboral un patrón bastante marcado según el cual los denominados sectores formal e informal tienen múltiples relaciones. Para una buena parte de la población el sector informal se constituye en un punto de entrada y salida del mercado laboral, con un intermedio de trabajo en el sector formal. Definitivamente no se trata de dos mercados distintos.

En lo que compete al sector rural el análisis de encuesta de hogares 64 (Ulpiano Ayala, 1990) arroja resultados interesantes con grandes implicaciones para la formación profesional. De los hechos más sobresalientes vale la pena resaltar:

* El proceso de urbanización al interior de lo que en forma amplia se ha denominado sector rural. La población rural crece a nivel de cabeceras de municipios y centros nucleados, con una disminución en lo que es la población dispersa.

* El desarrollo y consolidación del trabajo asalariado dentro del mercado laboral de la zona rural, particularmente en las áreas nucleadas y cabeceras municipales.

* La diversificación de la producción rural, donde la participación de los sectores industria y comercio adquiere mayor importancia.



Implicaciones para la acción del SENA

Habiendo analizado brevemente el mercado de trabajo es necesario volver al SENA a mirar las principales implicaciones que se prevén en relación con las acciones de la Entidad.

Lo primero que se debe anotar es que dado el volumen de nueva fuerza de trabajo y la inmensa rotación de esta fuerza de trabajo una vez vinculada, resulta absolutamente imposible pretender dar atención a toda la población potencial. El SENA debe escoger las especialidades a atender con una visión estratégica. Especialidades para las cuales la iniciativa privada está en capacidad de brindar la atención requerida, el SENA en forma sistemática y programada debe desestimular su participación para concentrarse en especialidades que por costos o rendimientos a escala si el Estado no entra directamente a proveerlas se presentaría un vacío de oferta.

Desestimular una especialidad no resulta fácil. La inercia pesa y mucho. En este sentido, debe haber una voluntad y compromiso de todos para lograr este propósito. El no proceder con estos desestímulos significa sacrificar recursos que podrían utilizarse para atender otras especialidades que ustedes mismos han manifestado se requieren.

Para las especialidades estratégicas que se escojan, es necesario reafirmar el proceso de formación como un proceso que debe facilitar al recurso laboral la vinculación al trabajo: buscando la correspondencia entre los requisitos de los puestos de trabajo y las características de la fuerza laboral; desarrollando un sistema de información que permita a los trabajadores encontrar empleo y a las empresas contratar a los trabajadores requeridos; y fomentando el autoempleo ya sea en forma independiente o asociada.

Consecuente con el gran cambio tecnológico al que asistimos es fundamental diseñar programas y generar estrategias para captar los contenidos tecnológicos y así poder atender las necesidades de profesionalización del recurso humano, particularmente aquellas requeridas para dar respuesta a las políticas de reestructuración y apertura económica.



Por otra parte, si concebimos al SENA como un participante activo del mercado laboral las acciones de formación profesional deben tener como fin último un impacto que permita: mejorar la calidad del trabajo, promover el incremento de la productividad y reducir la inestabilidad laboral y la rotación del trabajador.

Las anteriores implicaciones son una muestra de las exigencias que afronta la entidad y para darles respuesta será necesario adelantar trabajos que permitan implementar la planeación estratégica, acelerar la formación tecnológica, estrechar los nexos con el mercado laboral e incrementar el impacto de la acción del SENA.

Señales del mercado de trabajo para la formación profesional.

Del análisis del mercado de trabajo hemos pasado a ver las implicaciones que los resultados encontrados tienen sobre la acción SENA; sin embargo, aún no se ha mirado la forma como el SENA puede captar las especificidades de este mercado laboral. Si no logramos sintonizar con el mercado laboral de forma tal que la capacitación impartida corresponda con las necesidades del mercado y ésta se ajuste a los cambios que se van dando, todo el anterior análisis caería como un castillo de naipes. Para que la formación profesional tenga el mayor impacto es necesario que el egresado responda en términos de cantidad y calidad a las necesidades de los sectores productivos.

En cuanto a cantidad lo más importante es que los egresados no resulten en exceso y por lo tanto queden desempleados o se ubiquen en actividades distintas a aquellas en que han sido formados, con el consecuente desperdicio de la formación que se ha impartido.

En lo que respecta a calidad es fundamental que el egresado SENA salga preparado para un adecuado desempeño en su puesto de trabajo, que los contenidos que reciba correspondan al nivel tecnológico que tengan las unidades productivas.

Garantizar esta correspondencia entre la formación que se imparte y las necesidades del mercado es fundamental para un adecuado



desempeño de la entidad. Por tanto el punto central es cómo captar estas necesidades, cómo el SENA debe programar acciones de formación y adecuar contenidos tecnicopedagógicos para responder a ellas.

El SENA ha desarrollado herramientas que permitan simular el mercado de trabajo. En tal sentido el modelo de recursos humanos puesto en funcionamiento en 1982 se ha constituido en un valioso instrumento que alimenta los diagnósticos regionales, los cuales a su vez se constituyen en la base de la programación. Adicionalmente, a nivel de dichos diagnósticos se consultan fuentes secundarias y primarias para tener un mayor conocimiento de las necesidades de capacitación. Por otra parte la función de intermediación laboral, que recientemente ha sido asignada al SENA en virtud del Decreto 1421 de 1989, y se encuentra en proceso gradual de implementación, refuerza aún más el conocimiento que se pueda llegar a tener sobre el mercado de trabajo.

Este proyecto de intermediación laboral contempla para el SENA dos áreas de trabajo: los servicios básicos y los servicios complementarios. Los primeros corresponden a la intermediación laboral propiamente dicha, el cruce de vacantes con solicitantes de puestos de trabajo. En este caso el servicio se orienta a crear una red de información, abierta a potenciales usuarios como los gremios, universidades, centrales, entidades locales, etc. y hacer de la información en sí un bien de carácter público. La adecuada implementación de estos servicios básicos aparte del servicio en sí que se presta, se convertiría en una fuente de primerísima mano e invaluable calidad, que pueden y deben ser usados para ir reorientando las acciones de formación profesional.

El desempleo estructural, que es parte importante del desempleo del país, es necesario atenderlo con programas de capacitación que mejoren las perspectivas de empleo o generación de puestos de trabajo. Esto es justamente lo que son los servicios complementarios del proyecto de intermediación laboral, los cuales se asocian mucho con lo que son las actuales funciones del SENA y que en el conjunto del proyecto deben dársele un mayor énfasis.

Si bien es cierto que el modelo de recursos humanos, los diagnósticos regionales y la información que aporte el sistema de intermediación laboral dan elementos que permiten detectar necesidades es fundamental el diseño de las estrategias de respuesta, es decir cómo se programa la acción de formación ya en términos muy concretos: Modalidades de atención. En este caso no solo es importante el detectar la necesidad, también se debe saber cómo se llega a atenderla y con qué contenidos. A este respecto los gremios y las asociaciones tienen mucho que aportar, al fin y al cabo son quienes van a vincular al egresado SENA.

A este respecto no se podría decir que partimos de cero. La existencia misma de los consejos regionales permite analizar mucho más de cerca la acción del SENA, de lo que puede hacerse a nivel del Consejo Nacional. Sin embargo, se tienen también otras experiencias en algunos centros y programas con los comités asesores. Hasta donde se ha visto los resultados son muy alentadores. La tendencia es a que centros que cuentan con comités asesores funcionando adecuadamente están dando una respuesta más cercana a las necesidades de subsectores específicos.

La participación de los gremios en las orientaciones para la programación de acciones es fundamental. La información de contenidos recae en las empresas y trabajadores; sin embargo, para que estos puedan dar con propiedad los contenidos es requisito básico un uso eficiente de los recursos, en particular el humano.

Queda por delante un compromiso de todos: las empresas asumiendo el reto de la actualización tecnológica, los trabajadores buscando mayores niveles de productividad y entidades como el SENA dando un apoyo efectivo a todo este proceso.



COMENTARIOS A LA PONENCIA VINCULO FORMACION PROFESIONAL Y MERCADO DE TRABAJO

ORLANDO OBREGON
*Representante de los trabajadores
Consejo Directivo Nacional del SENA*

Reconocimiento

Los trabajadores representados por nosotros en los Consejos Directivos Nacionales y Regionales, saludamos la realización de este evento y en particular agradezco la oportunidad de ser comentarista del tema expuesto por el Dr. Arturo García Durán sobre la Formación Profesional y el Mercado de Trabajo. Aunque el carácter del evento, su contenido y su duración no colma las aspiraciones de los representantes de los trabajadores y de los campesinos, estamos presentes en él porque consideramos que estas cortas horas previas a la iniciación del mundial de fútbol, nos puedan servir como estancia privilegiada de reflexión sobre la importante institución que es el SENA.

Relación del SENA con los mercados de trabajo

Fue el SENA una institución inspirada en la mentalidad de los trabajadores colombianos quienes en su oportunidad sintieron la necesidad de que se les capacitara técnicamente para poder desempeñar mejor la profesión que desarrollaban en los diferentes sitios de trabajo. Y como todas las conquistas de los trabajadores, el lograr la creación del SENA significó grandes esfuerzos y luchas razonables entre los trabajadores, los empresarios y el gobierno.

Por esto el SENA como toda institución tiene su origen legal pero su inspiración fue del movimiento obrero.



Bien cierto es que nuestra institución viene trabajando con las poblaciones más desfavorables, pero se es necesario insistir en que el SENA no debe concentrar su política exclusivamente en la capacitación de recursos humanos para el mercado de trabajo porque terminaría sometida a las demandas de la estructura productiva, al interés de los grandes gremios y reduciendo toda su función a la sola preparación de mano de obra.

Consideramos los trabajadores que esa función es importante pero que no abarca toda la dimensión social de la Formación Profesional, ya que somos convencidos que el objetivo principal es contribuir al desarrollo del individuo como persona y como trabajador. El SENA nace apoyado por la O.I.T para responder a las necesidades de capacitación de mano de obra calificada que necesitará el país; actualmente ese objetivo se ha perdido cuando encontramos un modelo de formación reducido a las exigencias del sector productivo, olvidándose del trabajador nacional, como de su formación integral.

La Formación Profesional debe estar al servicio de todos los colombianos y no sólo los vinculados o por vincular al empleo, tan de lento crecimiento. La formación debe responder no sólo al requerimiento del sector productivo, sino al desarrollo integral del país contemplando al hombre en todas sus dimensiones: como ser productivo, ser social, ser humano integral con derechos, humanos y políticos, de organización y capacidad de participación y autogestión.

El enfoque realista de la educación, no se puede reducir a la capacitación del puesto de trabajo ya que la movilidad del mercado laboral, su inestabilidad y competencia, impiden una especialización y continuidad de las labores del trabajador en una actividad específica. Preparemos gente con iniciativa, reflexivos, críticos, capaces de desempeñarse correctamente en actividades alternas de tipo formal.

Uno de los programas bandera del Instituto es el de la modernización de la economía; sin embargo los trabajadores y el país en general no conocen con claridad procesos alternativos concebidos desde el sector trabajo. Se habla de la apertura económica que es un modelo empresarial y multinacional; nos preguntamos qué respuesta se debe



dar desde el SENA, desde el fomento y la capacitación de empleo para no ir como furgón de cola del proceso industrial y productivo, fomentando cambios que deterioran la fuerza laboral, aun con buenas intenciones. Ante esto consideramos necesario adelantar una reflexión desde el trabajo, que diagnostique la situación nacional laboral para equilibrar la balanza de una información que tiene su origen en el Banco Mundial, en los organismos internacionales de crédito o en el sector empresarial, y que es una información que tradicionalmente ha nutrido los programas oficiales de la institución.

Consideramos valioso el énfasis que sobre el desarrollo y la planeación se ha venido haciendo en la programación, sin embargo el documento se enfatiza en un modelo organizativo que toma como punto de partida para las soluciones sociales, la economía informal. Para todos es claro que desarrollo económico integral significa desarrollo social, y que ello representa opciones frente a la crisis, la economía informal antes de ser una solución a la crisis, es resultado de la crisis de la economía central, de la falta de presencia del Estado, de descargar sobre los particulares y la comunidad las responsabilidades de todos. La economía informal entonces es una forma de supervivencia individualizada y sin ninguna proyección social: consideramos absurdo tomar un modelo fragmentado como propuesta de solución nacional.

Dentro de las políticas del Banco Mundial, una de las alternativas está en la informalidad: sin embargo en lo referido a los institutos y entidades de formación, el Banco Mundial desconoce el papel de vanguardia que puedan tomar en la preparación del sector informal y reduce el papel de dicho sector social a la operatividad de subsistencia a través del crédito oficial. Se individualiza así, peligrosamente, un sector de la economía social.

Lo anterior no quiere decir que el SENA olvide las áreas de informalidad cuando se trata de un hecho cumplido frente a la situación real. Se debe orientar el proceso educativo ampliando sus recursos, fomentar la educación no formal y las asesorías, implementar núcleos de formación por empresa evitando la elitización del servicio.



El SENA desde el principio, fue concebido como apoyo de la industria nacional en aras del fortalecimiento de la industrialización autónoma. En términos del desarrollo esto solo es posible a través del fortalecimiento de la industria básica que en nuestro país o ha sido desmontada por el modelo económico o es profundamente dependiente. Ante esta situación no podemos legitimar el desarrollo de la industria, teniendo en cuenta en forma ideal como lo plantea el documento, a la microempresa. Si bien ésta responde a las necesidades familiares de producción no es recurso amplio de trabajo, no genera empleo a gran escala y no significa una educación tecnológica.

Análisis riguroso debe adelantar también en torno a la tecnología y sobre todo en sus incidencias frente al trabajo. No podemos capacitar trabajadores para un mercado laboral que implica altas tecnologías, sin saber su contenido social, sus serias implicaciones frente a la dependencia cultural o económica y sobre todo las secuelas y el impacto entre los trabajadores.

El SENA no se puede comprometer a grandes inversiones en tecnología de punta con baja demanda de mano de obra.

La alta calificación corresponde a las empresas, pues es de su absoluta responsabilidad y competencia además de contar con la infraestructura y los recursos.

El SENA no determina ni la articulación de los diversos sectores productivos (formal - microempresa - informal); ni la regulación del mercado laboral (trabajo temporal - bolsas de empleo-intermediación laboral); ni el sector de la política laboral (limitación de derechos sindicales en el sector público, normas sobre estabilidad y despido). Pero dichas variables económicas-político-jurídica, han ido operando en contravía de los objetivos deseables como han de ser: una vinculación laboral estable, una calificación y promoción de los trabajadores, sistemas de seguridad social operantes y regímenes prestacionales equitativos.

La existencia de amplísimos sectores trabajando de modo temporal, el no respeto de la práctica de la estabilidad laboral con la



consiguiente rotación acelerada de Mano de Obra, la tendencia a eliminar las garantías para el trabajador retirado de la tercera edad, la informalización creciente del trabajo, el irrespeto del derecho de asociación y la casi anulación del derecho de huelga, la persecución policiva de las formas de protesta laboral y el incumplimiento por parte del Gobierno colombiano de convenciones internacionales firmados en la O.I.T., introducen factores de tensión socio-laboral en la ya de por sí precaria estabilidad política del país.

El desconocimiento del sector trabajo se observa operativamente en la estructura desequilibrada que cuantitativamente presenta la conformación del Consejo Nacional y los Consejos Regionales. Se habla de una conformación tripartita, es decir Gobierno-Empresario-Trabajador, pero la integración privilegia a Gobierno y empresarios produciendo un desequilibrio a la hora de la toma de decisiones. De antemano algunas decisiones sobre orientación y política de la institución han sido definidas previamente por organismos como el CONPES, Planeación Nacional y el mismo Gobierno. Así la autonomía del Consejo Nacional es limitada.

Concluyo mi comentario manifestando que se requiere promover un sistema de educación permanente que genere autonomía en empresas, trabajadores, comunidades y población en general frente al constante cambio de los procesos productivos y que el SENA ha de servir no solo de calificador de sus alumnos en sus habilidades y destrezas manuales y profesional, ha de ser también el transmisor de una cultura de modernización de justicia y de democracia.



EL SENA Y EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL Análisis y Perspectivas para el Plan de Mediano Plazo

LUCIA TARAZONA DE NIÑO
Subdirectora del Sector Agropecuario y Política Social

Introducción

Este documento presenta el estado de una discusión en curso sobre la articulación del SENA con el sistema educativo nacional en el marco de la educación técnica y tecnológica. Se toman en especial consideración los documentos de una intensa reflexión que se ha suscitado en los últimos meses, en buena parte ligada a tres seminarios promovidos por el Convenio SENA-MEN.

El primero de estos seminarios, que congregó a funcionarios del SENA y el MEN especialistas en planeación curricular, se efectuó en Villa de Leyva en 1989. El segundo tuvo lugar en Bogotá, en marzo de 1990, congregó a directivos nacionales y técnicos del MEN y del SENA y a expertos e investigadores independientes en el "Foro Taller sobre criterios y orientaciones para una política articulada de Educación Técnica Media y Formación Profesional". El tercero se efectuó en Cali en mayo de 1990 con el apoyo de UNESCO, el Convenio SENA - MEN y la Universidad del Valle, congregó a funcionarios del SENA, del MEN, investigadores, profesores universitarios y educadores regionales alrededor del tema "Educación, trabajo y transformaciones tecnológicas en Colombia".

Se recogen también análisis del Grupo Técnico del Plan de Mediano Plazo que ha funcionado en 1990 con la participación del Comité de la Dirección del SENA, cuatro gerentes regionales y cinco asesores externos.

En especial, respecto a la relación del SENA y la educación superior, se recogen las discusiones de la ponencia de la Directora del SENA en



el seminario ICFES "Educación Técnica y Tecnológica", efectuado a fines de mayo del presente año en Cartagena.

Por último se incluyen algunos resultados preliminares de la encuesta "Caracterización del Usuario SENA" en cursos cortos y largos efectuados en el primer trimestre de 1990 en centros, que está adelantando la Oficina de Estudios y Evaluación; no están aún disponibles las informaciones sobre usuarios PPPU, usuarios PPPR y alumnos FAD. El estudio es la única fuente actualizada sobre las poblaciones beneficiarias de los servicios del SENA. El estudio permitirá conocer sus características sociales, educativas y económicas y facilitará aproximarse a una estadística de alumnos-persona atendidos por el SENA.

1. La metodología del SENA

El concepto de formación profesional ha tenido una evolución muy importante desde 1930 cuando la OIT la definió como "una forma de adecuar al hombre a un puesto de trabajo". En las recomendaciones de 1939, 77 de 1946 y 88 de 1949 la OIT amplió las bases filosóficas del aprendizaje y consideró las aptitudes, tendencias y disposiciones de las personas, además de los intereses del mercado de trabajo y de la comunidad. En 1962 la conceptualización de formación profesional en la recomendación 117 se transforma para establecer que es un medio para preparar y adaptar al individuo al puesto de trabajo en un proceso que dura toda la vida del individuo y que debe responder a las necesidades individuales y de las comunidades en que éste actúa. Surge acá el concepto de que la formación debe ser permanente. Esto es aún más explícito en la recomendación 150 y el convenio 142 de 1975 donde la formación profesional se considera un proceso para "descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria y en unión de las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellos".

Definición que se aplica tanto para los jóvenes como para los adultos y respecto de todas las esferas de la vida económica, social y cultural y de los niveles de calificación profesional y de responsabilidad.



Esta evolución de los conceptos educativos que acercan la educación y la formación profesional hasta la concepción de la educación del futuro de Edgar Faure se desarrolla en la interacción de la formación con los cambios en la sociedad y la producción. De una visión de adecuar el hombre al proceso de industrialización se evoluciona a la sociedad del rápido cambio técnico y tecnológico y al avance de la ciencia que requiere trabajadores activos, creativos y participativos capaces de adaptarse a los cambios, de aprender toda la vida y de ser sujetos éticos y solidarios en la transformación del medio individual y colectivo.

En su origen el SENA recibió la transferencia del sistema de formación del Trainig Within Industry. La formación se orientaba a formar para un puesto de trabajo reproduciendo las condiciones de la producción. Surgió la metodología analítica, activa y dinámica para transmitir la formación. En 1970 este método que supone una planeación central basada en el análisis del puesto de trabajo se adaptó con otras experiencias al área comercial a través de la empresa comercial didáctica y a la formación producción en los centros agropecuarios.

El enfoque de la formación para un puesto de trabajo fue ampliándose en el SENA, adoptando nuevos valores. En especial esto ocurre por dos vertientes prácticas: una, la ampliación de la formación a otros estamentos de la pirámide ocupacional, operarios, supervisores, mandos medios y directivos y gerentes. De otra parte, la restricción del crecimiento del empleo moderno pronto condujo al SENA en 1969 y 70 a atender poblaciones adultas urbanas y rurales que organizan su trabajo en pequeñas unidades productivas con bajos niveles tecnológicos y de gestión.

Tanto el cambio introducido por el programa de asesoría a las empresas como el de los PPP fueron introduciendo una concepción no formal del proceso de formación, fundado en una atención más integral y más articulada al proceso de los productores y las empresas. Asistencia técnica integral, y capacitación organizativa,



empresarial y técnica constituyen vertientes metodológicas que se consolidan en los años 80 y que adaptan a condiciones particulares y regionales los procesos de formación.

El movimiento hacia la formación de técnicos, de empresarios y pequeños productores induce una redefinición metodológica de trascendencia fundada en la pedagogía humanística que se desarrolló a nivel mundial en los años 70. La formación profesional se define como un proceso integral mediante el cual las personas adquieren y desarrollan de manera permanente conocimientos, destrezas, aptitudes e identifican, generan y asumen valores y actitudes para su realización humana y participación activa en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales (Acuerdo 12 de 1985 sobre Unidad Técnica del SENA).

Esta concepción afectó no solo la formación profesional sino todo el sistema educativo, tiene como base la educación permanente, que se expresa en objetivos de aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser. El SENA por tradición enfatiza el aprendizaje a hacer. La educación el aprender a aprender, es decir el desarrollo de la inteligencia y el aprender a ser. La educación formal históricamente se proyectó academicista y contemplativa. La formación profesional más práctica, transformadora, incluyendo el desarrollo de habilidades y destrezas. La evolución de la producción moderna y de los conceptos educativos los mueve en sentido convergente a transformarse en torno a la nueva pedagogía y a acercarse en cuanto a sus objetivos.

Llevar a la práctica esta nueva concepción no es tarea fácil. Es un proceso que requiere el desarrollo de la investigación sobre los logros del aprendizaje y un contacto más arraigado con las realidades del cambio tecnológico y de la organización social del trabajo en la producción. Es allí donde la educación desligada del trabajo y de la vida se ve cuestionada, al igual que la formación para un puesto de trabajo restringida a lo operacional e inmediata se ve limitada frente a la necesidad de un trabajador activo que se adapte a los cambios. Es acá donde se cuestiona que pueden existir los sistemas paralelos, el de la educación y el de la formación, sin que existan interrelaciones y cambios más profundos que los integren en su objetivo social.



II. La coordinación con el sector educativo

No es de extrañar pues que la relación entre el SENA y el sector educativo no haya sido más intensa y sistemáticamente hasta época reciente. La educación para el trabajo se veía como una formación para el trabajo manual de menor calidad. A su vez la educación era vista como una realidad diletante alejada de la producción y de la práctica.

La representación del Ministerio de Educación en el SENA no indujo una planeación o esfuerzos conjuntos de importancia sino hasta el advenimiento de la ley 55 de 1985 que por efectos fiscales indujo la transferencia de recursos de las entidades públicas con rentas de destinación especial hacia actividades públicas afines, bien directamente o por convenio transferidos los recursos.

En el caso del SENA la ley estableció que progresivamente hasta 1990 el 50% de las rentas propias puede destinarse a las actividades previstas por la ley, previa distribución anual del presupuesto por el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES.

El sector educativo conformó durante todo este siglo diversas modalidades de educación para el trabajo como parte del ciclo formal de la educación media.

Con el surgimiento de estas infraestructuras se desarrolló la educación media agropecuaria, industrial, comercial, las dos primeras especialmente en el sector oficial, como formas de canalizar parte de los egresados hacia formas de trabajo específicas y no solo hacia el ciclo superior de la educación.

Estos planteles surgieron como experiencias parciales inspiradas en importantes inversiones iniciales que no pudieron sostenerse en el tiempo. Los cambios tendientes a diversificar la educación media (Ley 43 de 1974) tampoco lograron una cuantía de recursos para transformar en forma creciente la educación media.^{1/}

1. Guillermo León Zapata, Sistema de Planeación de recursos MEN, Foro sobre Política de Educación Técnica y Formación Profesional. III 1990.



La educación media técnica o vocacional se estancó sin lograr sus objetivos de canalización de la demanda social de educación, pues sus egresados tendieron a buscar el ingreso a la universidad; y los que salieron a trabajar no lograron una inserción laboral más productiva.

La diversificación se ha movido entre la vocacionalidad como concepto de desarrollo de las habilidades y aspiraciones y la idea de formar para un puesto de trabajo.

Cada vez resulta más claro que desde la educación básica es esencial que la dicotomía entre educación y formación para el trabajo sea superada.

La educación básica para todos, es en todo el mundo considerada como el pilar decisivo para la construcción de los recursos humanos para el desarrollo. Esta educación básica debe ser en calidad y cobertura suficiente y dinámica para generar una sociedad nacional integrada, capaz de aprovechar y desarrollar todos sus recursos, empezando por el recurso humano.

La aspiración de mejorar la incorporación de la economía nacional al concierto mundial para lograr un crecimiento en el largo plazo y modernizar la economía nacional haciéndola competitiva en términos internacionales, generará cada vez más una presión sustancial por cambios grandes de la educación y la formación profesional; y el pilar esencial para los dos es la educación básica, es decir los nueve primeros años de escolaridad.

La coordinación entre educación y formación profesional debe partir del análisis de en qué forma esta educación básica genera un aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a ser como fundamento del posterior desarrollo de la capacidad productiva de los colombianos. Las áreas de educación básica han inducido fórmulas remediales en la formación profesional que pueden ser más eficientemente desarrolladas por el sistema educativo, pues son sus áreas fuertes en recursos y desarrollos. Surge pues un punto posible de contacto apenas si realizado en la práctica entre la educación de adultos y la formación profesional.

A partir de 1985 y hasta 1988 el SENA transfirió al Ministerio de Educación Nacional cerca de tres mil millones de pesos (\$3.000.000.000) con los cuales se equiparon planteles de educación media-técnica, se adecuaron sus instalaciones, se formaron algunos de sus docentes y se compraron materiales educativos. Esta primera fase no abordó el problema de profundizar en forma sistemática y permanente la coordinación entre la educación media-técnica y el SENA.

En 1988 el CONPES trajo nuevos rumbos al convenio SENA-MEN. 2/ responsabilizando al SENA directamente de la ejecución y proponiendo que los vínculos de coordinación y complementación deben fortalecerse realizando en éste cada parte del componente que es más fuerte. De esta forma la responsabilidad del SENA en los componentes de formación técnica y laboral en los planteles de educación técnica, debía incrementarse progresivamente. Con ello deberá mejorar el uso racional de los recursos de ambos sistemas y su especialización para permitir formular más integralmente una política conjunta.

A partir de 1989 se asignaron cuatrocientos millones de pesos (\$400.000.000) para acciones dentro del convenio, orientadas a desarrollar veinte (20) experiencias regionales y modalidades en las cuales se desarrollará una coordinación más profunda entre el plantel de educación técnica y el centro o programa regional del SENA pertinente. Se iniciaron estudios de demanda y oferta de educación técnica, se plantean esfuerzos regionales de adecuación curricular, capacitación del personal docente y administrativo, consecución o diseño de material didáctico, dotación de herramientas, equipos y mantenimiento.

El éxito de esta nueva fase experimental depende en gran medida de la formulación de proyectos conjuntos en que se supere la concepción de DONANTE y RECEPTOR de recursos que predominó en la primera fase y se entre en un proceso de diagnóstico conjunto de recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades conjuntas y se proyecten acciones.

2.DNP-SENA. Características generales y propuestas para su desarrollo. Documento DTSS-UIDS. Bogotá-Mayo de 1988.



Para 1990 se cuenta con seiscientos millones de pesos (\$600.000.000) adicionales y se está en proceso de obtener un balance de seguimiento de la aplicación de los recursos y consecución de objetivos de los proyectos de 1989 y la formulación adicional para 1990. El éxito de estos proyectos permitirá mostrar una alta ejecución, enriquecedora para seguir formulaciones de política más amplias en 1991.

Hasta ahora los acuerdos en convenio constituyen apenas una parte muy pequeña de los recursos que el MEN y el SENA cada uno por su lado ejecutan en formación profesional y educación técnica media.

Los esfuerzos para avanzar en una planeación conjunta que permita responder sin duplicación a crecientes y flexibles necesidades de capacitación laboral, serán una exigencia social cada vez más apremiante debido al impacto de la apertura económica y la reconversión industrial que se acelerará y transformará en profundidad al mercado de trabajo en un horizonte de cinco años.

Varias orientaciones resultan de los diálogos sostenidos hasta ahora en desarrollo del convenio. De la continuidad y consistencia de los esfuerzos dependerá que los avances de coordinación no retrocedan:

a. No parece conveniente que la educación media técnica desarrolle capacitación para un puesto de trabajo. En efecto, tiene más sentido que la educación media básica y los grados 10 y 11 profundicen en la vocacionalidad como intensificación de la formación teórica y práctica del estudiante en las áreas que son de su mayor interés y aptitud ampliando la fundamentación en lo mismo. 3/. Así, tiene tanto sentido el fortalecer la formación en ciencias exactas o biológicas o sociales para quien tiene tal aptitud, como desarrollar áreas humanísticas, artísticas, industriales, comerciales o agropecuarias más aplicadas.

Debe ser una aspiración del país lograr ampliar la cobertura y retención en la educación básica y luego la media, de modo que la calificación, adaptabilidad de los recursos humanos del país y la igualdad de oportunidades se fortalezcan. Cada vez más las

3. Guillermo Zapata *Op. cit.*



poblaciones jóvenes tienden a postergar el ingreso al mercado laboral y en consecuencia se posterga su capacitación laboral.

b. La formación profesional debe constituirse en un complemento ligado a propósitos específicos definidos de acuerdo con necesidades productivas y cambios tecnológicos focalizados en las poblaciones sujeto de modernización con nuevas inversiones o afectadas por estos cambios o por la falta de competitividad.

No es económicamente viable ni justificable promover formas rígidas y generalizadas de formación laboral en la educación media sino en función de aptitudes individuales y necesidades socialmente localizadas.

La fórmula de un ciclo de varios años común a todos los alumnos de un plantel de educación media, riñe con las previsiones de la formación profesional de propiciar respuestas puntuales y flexibles a necesidades del mercado, reconversión de trabajadores desplazados de actividades menos competitivas o que se modernizan, y formación de mayor nivel en las especialidades de nivel tecnológico superior que requiere la industrialización.

La formación ligada a la gestión de empleo e intermediación laboral en más estrecha coordinación regional con los actores de las variaciones del mercado laboral, permitirá un acompañamiento más ágil a los cambios del sistema productivo.

c. Esto no obsta para que donde se justifique por razones de mercado regional y capacidad operativa se desarrollen algunos programas de educación media técnica más sistemáticos y terminales, y con mayor intensidad y vinculación a actividades productivas de la que actualmente es usual.

d. Una definición más precisa y detallada debe hacerse sobre la justificación del gasto público en formación profesional y la responsabilidad del sector privado.

La equidad en la colocación de subsidios por la formación profesional pública y la lenta maduración de algunas inversiones



básicas en formación profesional industrial y agroindustrial que justifican el apoyo del gasto oficial, señalan la conveniencia de la prioridad de atención por la formación profesional pública. La nueva ley de ciencia y tecnología abre oportunidades especiales para el surgimiento de cambios institucionales favorables a una mejor inserción del SENA en estos propósitos.

e. El SENA si bien debe continuar la formación de operarios debe intensificar la formación de cuadros medios y altos de dirección con miras a proyectarse con dinamismo y plena utilización de sus recursos en las etapas por venir de cambio tecnológico acelerado. La acción de validación por el ICFES del reconocimiento de seis de los ciclos de educación superior técnica y tecnológica señala un camino de equidad para los egresados de la formación profesional y un nexo potencialmente mayor con el desarrollo universitario de disciplinas tecnológicas. Ejemplo de tal proyección es el convenio con EAFIT para formación de tecnólogos en plásticos y con la Universidad Pontificia Bolivariana para la formación de Ingenieros Textiles. Las nuevas tecnologías de punta son intensivas en el uso de recursos humanos de nivel superior.

f. El SENA y el sector educativo deben propiciar un desarrollo de la concepción de la educación permanente, permitiendo la existencia de vasos comunicantes entre los subsistemas, formas no formales y descentralizadas de formación y de diseño de las respuestas a las necesidades productivas, coordinación de voluntades para promover una cultura de la información de la cual la informatización es apenas una parte comenzando por sus docentes, y de una cultura de la productividad, la participación, la solidaridad y el trabajo. Es decir una vivencia de nuevas relaciones sociales en el trabajo.

La experiencia en las empresas, y en la vida, deben ser admitidas sustitutivamente por la formación en algunas áreas a fin de facilitar la promoción y educación continuada de los adultos. La validación y la certificación deben ampliarse para agilizar los procesos de capacitación de los trabajadores al ritmo acelerado que tendrá la movilidad laboral.

g. El SENA deberá acentuar su actividad como núcleo de recursos para la capacitación laboral, en forma que pueda ampliar su radio de acción sin crecer, fortaleciendo la capacidad de apoyar el surgimiento y desarrollo de sistemas de formación en las empresas y en las entidades de gobierno que entren en proceso de modernización. De igual forma deberá estudiar el fomento y apoyo técnico de entidades privadas de formación profesional que atiendan nuevas especialidades de formación, cuyos costos puedan ser asumidos privadamente o puedan ser parcialmente subsidiados.

h. Es conveniente promover un consejo nacional y varios regionales que coordinen e impulsen el intercambio entre la educación técnica media, la formación profesional y las instituciones tecnológicas del nivel superior. A estos podrán ligarse también las principales empresas que desarrollen sus propios sistemas de formación para el trabajo.

i. Los sistemas desescolarizados de formación a distancia deben sistemáticamente vincularse a los niveles de apertura de requisitos y educación continuada.

Es fundamental generar un sistema en el cual no existan la vida de estudio y la vida productiva como etapas separadas. La rapidez y extensión de los cambios en conocimientos y tecnologías exigen por sobre todo recursos humanos dinámicos, dispuestos a informarse y a adaptarse a los cambios.

III. Cobertura y asignación de recursos

Los cambios en el sistema educativo formal han sido enormes en los últimos 40 años. En la última década la educación primaria alcanzó una cobertura bastante estable y aunque con diferencias regionales abismales.

En particular la situación educativa de regiones más pobres permite prever dificultades en la adaptación del recurso humano a los cambios por venir y esfuerzos y métodos especiales para la renovación de trabajadores. (Cuadro No.1)



A pesar de las mejoras en eficiencia de la educación primaria a nivel rural, es aún desalentador el resultado aunque el Programa Escuela Nueva permite esperar mejoras aceleradas. Sin embargo la escuela urbana apenas logra 3.2 años de escolaridad primaria en promedio y la rural 1.7.

En cuanto a la educación media y superior que crecieron más rápidamente que la población, la deserción es aún muy alta. De 1.000 jóvenes que inician primaria aún hoy apenas 9.5 ingresan a la educación superior. La deserción en la educación media es alta como quiera que apenas estudian un promedio de 3.2 años quienes a ella ingresan.

Un punto para reflexión necesaria es la composición de alumnos del SENA. La encuesta arrojó en 1990 respecto a los cursos cortos una procedencia socioeconómica modesta de los alumnos. La mayoría ganan máximo 2 salarios mínimos; sus padres en el 56.3% no superaron el nivel de educación primaria. Sin embargo hay una alta representación, 42.9%, de alumnos que trabajan en empresas con más de 100 trabajadores.

No obstante, resultan con un nivel educativo muy superior a los ocupados de zonas urbanas, como quiera que 56.9% tienen secundaria completa: factor éste más acentuado en los alumnos en centros de comercio y servicios (77% y 78%). Apenas el 39.7% de los ocupados urbanos tienen algún nivel de educación media; aun en el sector moderno los trabajadores con educación media representan una menor proporción, 48.0%, y los trabajadores con educación primaria un 25.7% 4/.

Apenas 39 de cada 100 jóvenes que inicien la educación media logran terminarla.

En el caso de los cursos largos en centros, el 75% de los aprendices y el 97% de los técnicos medios tienen bachillerato completo. Esto señala la conveniencia de discutir el producto buscado con el sistema de selección. En el caso de los técnicos el objetivo de la formación

4. Hugo López, Oliva Sierra, Martha Roy Henao. Sector Informal, enfoque económico y desconexión jurídica política con la Sociedad Moderna, Contraloría, DNP, SENA. Informes de la Misión Chenery P.

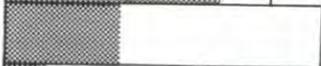
seguramente justifica la selección. En el de los aprendices es bueno que se discuta en detalles la pertinencia y resultados de una selección que supera los requerimientos del mercado en cada caso, pues parece existir una variedad de efectos de tal decisión en función de la exposición de las ocupaciones a los cambios tecnológicos.

En general, la comprobación de resultados en los esfuerzos de reciclaje y reconversión de trabajadores deberá permitir reconocer los límites razonables a la movilidad laboral y a los esfuerzos formativos que impone un bajo nivel educativo de la fuerza laboral del país.

En general, de nuevo una discusión de cuáles gastos deben ser asumidos privadamente y cuáles deben incluir un subsidio estatal se requiere a fin de priorizar entre el informe conjunto de acciones que se soliciten día a día del SENA. Para ello una visión más completa de sus usuarios y sus metas de formación y deberá permitir una discusión sistemática de las prioridades a subsidiar.

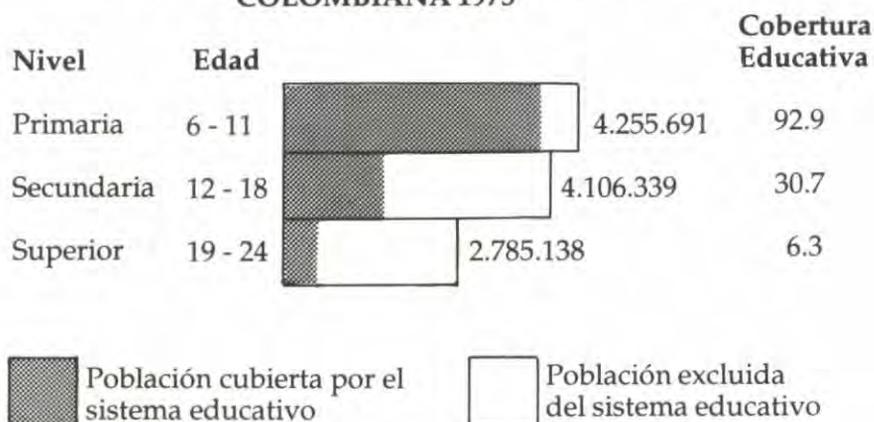
CUADRO No.1

**PIRAMIDE EDUCATIVA DE LA EDUCACION JOVEN
COLOMBIANA 1985**

Nivel	Edad		Cobertura Educativa
Primaria	6 - 11		90.1
Secundaria	6 - 11		42.3
Superior	19 - 24		10.3



PIRAMIDE EDUCATIVA DE LA POBLACION JOVEN COLOMBIANA 1975



Fuente: Cuadros elaborados con base en Fedesarrollo, Coyuntura Social No.1, Diciembre 1989, pág.31

CUADRO No.2

VARIACIONES REGIONALES DE COBERTURA 1985

	Cobertura Primaria		Cobertura Secundaria	
	U	R	U	R
BOGOTA	93.9		69.1	-
SUCRE	107.2	88.3	50.4	2.1
TOTAL	100.7	81.5	62.1	

Fuente: Fedesarrollo: Coyuntura Social No.1, Diciembre 1989, p.32.

CUADRO No.3
EFICIENCIA INTERNA DE LA EDUCACION PRIMARIA

Cohorte	Retención		Grado de Escolaridad	
	Urbano	Rural	Urbano	Rural
1961-66	41.3	3.2	-	-
1969-73	53.2	11.0	3.1	1.6
1978-83	62.4	18.3	3.8	1.7

Variaciones
regionales:

Bogotá	Retención a 0.80	0.17	Rural
Sucre	0.42	0.12	

Fuente: Coyuntura Social No.1, 1989, 34-35



CUADRO No.4
EFICIENCIA INTERNA DE LA EDUCACION MEDIA

Retención	Total	Oficial	No Oficial
78-83	0.392	0.365	0.427

Variaciones
Regionales:

Bogotá	0.450	0.410	0.468
Meta	0.274	0.331	0.220

Fuente: Fedesarrollo: Coyuntura Social No.1, 1989, p. 36

CUADRO No.5
POBLACION OCUPADA DE 12 AÑOS Y MAS POR NIVEL
EDUCATIVO Y ZONA Censo de 1985

Nivel Educativo	Cabecera	Resto	Total
Ninguno	6.26	21.97	11.48
Primaria	41.2	64.43	49.20
Secundaria	39.7	9.7	29.77
Superior	11.2	0.63	7.70



REORIENTACION DE LA EDUCACION EN TECNOLOGIA PARA EL BACHILLERATO COLOMBIANO

PORTOLATINO DIAZ MURILLO

*Representante del Ministerio de Educación Nacional ante el Consejo
Directivo Nacional del SENA.**

La Educación en Tecnología hunde sus raíces en la historia de la humanidad y en consecuencia hace parte del desarrollo de la cultura colombiana. Con mayor o menor énfasis se ha orientado al logro de tres objetivos:

-Formación General, mediante el desarrollo de un núcleo común de áreas que le facilitan su acceso a la Educación Superior.

-Formación Profesional, mediante el desarrollo de un núcleo específico de áreas que le facilitan su acceso a la vida activa del trabajo.

-Formación Comunitaria, mediante la aplicación de la formación general y la formación profesional, al desarrollo de actividades integradoras Escuela-Comunidad, especialmente a través de proyectos de utilidad educativa, económica y social. Su evolución se ha caracterizado por sucesivas modificaciones, las cuales se expresan hoy en tres grandes grupos de instituciones, a saber:

-Los Institutos Técnicos. Ofrecen, además del núcleo común de áreas de formación general, un núcleo específico de áreas propias de las modalidades: Agropecuaria, Industrial, Comercial o Promoción de la Comunidad, las cuales caracterizan a cada institución.

()Este comentario constituye una síntesis de los desarrollos recientes de la Educación en tecnología en el ámbito de la educación básica secundaria y media diversificada, con énfasis en las propuestas recientes del MEN sobre el cuerpo conceptual y el mejoramiento del proceso curricular del área.*

-Los Institutos de Enseñanza Media Diversificada INEM. En forma parecida a los Institutos Técnicos, también ofrecen un núcleo común de áreas de formación general, pero difieren de estos en que en vez de ofrecer una sola modalidad, ofrecen bajo la misma administración varias de ellas, lo cual permite ampliar el proceso de diversificación y orientación educativa.

-Centros Auxiliares de Servicio Docente-CASD. Apoyan, mediante convenios, a instituciones educativas oficiales y privadas para desarrollar, únicamente en los grados 10° y 11°, el núcleo específico de áreas propias de las modalidades, lo cual facilita a los colegios de su entorno ofrecer diversas opciones de formación en Ciencias, Artes y Tecnologías.

Cada uno de los tres grupos de Instituciones Educativas, mencionadas anteriormente, se vienen administrando con diversos enfoques y diversos planes de estudio, particularmente en el núcleo de formación específica correspondiente al componente de tecnología.

Sin embargo, todos ellos apuntan al logro de unos objetivos y perfiles que buscan esencialmente mejorar la preparación y el desempeño de los bachilleres, tanto para continuar estudios como para vincularse a la vida activa del trabajo.

Si nos atenemos a las cifras, en 1988 de 6.589 planteles de educación secundaria 158 atendieron la modalidad Industrial, 234 la de Agropecuaria y 133 la de Promoción Social, los cuales representan apenas el 8% del total de los planteles de bachillerato. En cuanto a alumnos, de 2.165.790 atendidos por la Educación Secundaria, 80.740 corresponden a Industrial, 35.724 a Agropecuaria y 31.384 a Promoción Social, los cuales representan escasamente el 6.8% de los usuarios de la Educación Secundaria.

Esta baja participación del componente de Educación en Tecnología como parte de la formación integral de los bachilleres colombianos, evidencia la necesidad de integrar políticas, procesos, criterios y acciones conducentes a corregir situaciones como las que ya planteaba el Gobierno Nacional en la exposición de motivos del Decreto Ley 088 de 1976, que reestructuró el Sistema Educativo: "ni



los bachilleres que se quedan sin cupo, ni los estudiantes eliminados durante los dos primeros años de carrera universitaria, saben ejercer alguna profesión o desempeñar un trabajo suficientemente productivo o remunerativo. Es un lugar común hablar del bajo nivel de los estudios secundarios, de los programas enciclopédicos, recargados de teoría y sin sentido práctico; de la falta de orientación profesional; de la enseñanza demasiado libresca, sin conexión real con los problemas nacionales, y de la promoción de bachilleres a quienes el grado no les sirve ni para seguir estudiando".

En el marco de los decretos 088/76, 1419/78 y 1002/84 y, por supuesto, de las realidades culturales y económicas, se incorporó a los planes de estudio del bachillerato colombiano el área de EDUCACION EN TECNOLOGIA, cuyo "enfoque integrador y participativo centrado en el desarrollo integral del recurso humano" (Arenas P. Jorge, MEN-SENA 1989), ha permitido la construcción progresiva de un cuerpo teórico, metodológico y práctico para orientar el proceso curricular, desde el Preescolar hasta la Educación Superior, recurriendo a la estrategia de trabajo en "Grupos de Currículo", con la participación de diversas instituciones, disciplinas y estamentos a nivel de plantel, zona y región.

Como un gran impulso a este proceso, en 1985 se promulgó la Ley 55 mediante la cual se asigna al SENA las responsabilidades de adelantar programas de capacitación para el trabajo, así como la financiación total o parcial de los planteles educativos de modalidades técnicas (Artículo 16), con el propósito de mejorar y desarrollar este tipo de formación de acuerdo con los avances técnico-científicos y los requerimientos del país.

La misma Ley autoriza al SENA para celebrar convenios con entidades especializadas, cuando no esté en condiciones de adelantar directamente las actividades que conlleven el cumplimiento de estas nuevas responsabilidades. En desarrollo de lo anterior, el SENA y el MEN han venido celebrando convenios con el propósito de integrar procesos, recursos y experiencias que permitan adelantar conjuntamente acciones encaminadas a formular políticas y desarrollar modelos operativos que faciliten la coordinación y complementariedad de la Educación en Tecnología y la Formación

Profesional. Así mismo, de acuerdo con orientaciones emanadas en 1988 del CONPES, el MEN y el SENA deben producir conjuntamente lineamientos de una política que integre la concepción y operación de la Educación en Tecnología y la Formación Profesional, siguiendo los criterios de coordinación y complementariedad que faciliten la configuración y desarrollo de un perfil integral que armonice lo personal, lo profesional y lo comunitario.

De otra parte, la Ley 24 de 1988, la Ley 29 de 1989, el Decreto 525 de 1990 y la circular del Despacho del Ministerio de Educación Nacional sobre flexibilización curricular, del mes de febrero de 1989, en el contexto de la política de descentralización, establecen con claridad que el Ministerio de Educación Nacional, como ente rector, diseñe un "Currículo mínimo obligatorio y común" que asegure la calidad mínima de la educación y proporcione las orientaciones para que las regiones lleven a cabo la experimentación y adaptación curricular según las necesidades y características, o hagan adaptaciones a los componentes curriculares.

En este contexto, la propuesta del Ministerio de Educación Nacional sobre el mejoramiento del proceso curricular del área de EDUCACION EN TECNOLOGIA, establecido por el Decreto 1002/84 como parte del plan de estudios de los bachilleres colombianos, se ha venido construyendo con la participación a nivel nacional, regional y local de diversos agentes educativos. Como logros fundamentales se pueden señalar los siguientes:

-Diseño, producción y divulgación del documento "Educación en Tecnología-Marco General".

-Diseño, producción y divulgación del documento "Educación en Tecnología-Modalidad Industrial".

-Diseño de documentos de trabajo sobre el marco general y los programas curriculares de las modalidades de bachillerato Agropecuario, Salud y Nutrición, Promoción de la Comunidad y Pedagógico.



-Capacitación sobre el proceso curricular de la Educación en Tecnología a 600 agentes educativos entre profesores, Coordinadores, Rectores, Supervisores, Técnicos e Inspectores Nacionales.

-Diseño, producción y divulgación del documento, "El Proceso Curricular", serie Pedagogía y Currículo, #1, Bogotá, Abril de 1990.

Simultáneamente con este trabajo, se ha venido estructurando un cuerpo conceptual, como base para el diseño de una nueva tecnología educativa que facilite el enriquecimiento y coherencia del pensamiento, el lenguaje y la acción del mayor número posible de Agentes Educativos responsables de la gestión y desarrollo del proceso curricular a nivel nacional, regional y local. Después de una importante revisión bibliográfica sometida a debates y diálogos formales y cotidianos, se ha considerado que el concepto de TECNOLOGIA que se maneja en este nuevo enfoque de educación integral no se refiere a un nivel educativo, a una escala de la estructura ocupacional o al componente teórico de la práctica. En esta propuesta la TECNOLOGIA se entiende como una parte de la cultura, en cuya construcción, transmisión y perfeccionamiento intervienen filósofos, políticos, científicos sociales y de la naturaleza, ingenieros, educadores, técnicos, artistas, empleadores y trabajadores; es decir, que con mayor o menor grado, intervienen casi todas las fuerzas vivas de la sociedad, lo cual le da un carácter multidisciplinario. Pero la Tecnología se construye esencialmente para resolver problemas que permitan satisfacer necesidades en forma efectiva y segura; en consecuencia, las proposiciones teóricas aisladas no son suficientes y se hace necesario contrastarlas con la realidad práctica, lo cual la caracteriza como teórico-práctica. De igual manera, cuando lo teórico tiene el rigor científico y la práctica tiene el rigor técnico, entonces podemos decir que la tecnología asciende a un nivel superior que la caracteriza como técnico-científica.

Esta concepción de la tecnología, con su carácter multidisciplinario, teórico-práctico y técnico-científico, le imprime una estructura flexible que posibilita su incorporación en el Sistema Educativo desde el Preescolar hasta la Educación Superior, lo cual permite enriquecer y mejorar el proceso curricular mediante la racionalización de los

procesos de Integración, Diversificación y Orientación Educativa (Arenas P. Jorge, Op. Cit. pág. 20).

Teniendo en cuenta los factores educativos, administrativos, y sociales que caracterizan a los tres grandes grupos de Instituciones de Educación Técnica que actualmente dependen del Ministerio de Educación Nacional (Institutos Técnicos, INEM y CASD), es posible, a mediano plazo, llevar hasta la práctica el enfoque anteriormente mencionado, pues la mayoría de ellas poseen aulas, laboratorios, talleres o granjas con las condiciones mínimas exigibles para compartir los beneficios de una educación en tecnología básica con los planteles que carecen de dicha dotación; para el efecto, además de las acciones administrativas pertinentes, es preciso reorganizar y reordenar el proceso curricular en tres etapas, a saber:

-Etapa de "Orientación-formación polivalente", en los grados 6° y 7°, durante la cual se les ofrece a los estudiantes la oportunidad de informarse y explorar vivencialmente los diversos procesos y objetos tecnológicos de tipo físico, biológico y social, debidamente planificados y articulados desde el punto de vista cultural, científico, económico, psicológico, didáctico, pedagógico, de la producción y del trabajo. En el diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de orientación-formación polivalente deben participar orientadores, profesores de educación general y profesores de tecnología.

-Etapa de "Orientación-formación específica", en los grados 7° y 8°; durante esta segunda etapa se continúa el mismo proceso metodológico de la etapa anterior, pero los estudiantes tendrían oportunidad de desarrollar y confrontar sus capacidades, intereses, habilidades y expectativas mediante la interacción racional y segura con campos más concretos de la tecnología física, biológica y social. El diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de orientación-formación específica se hará mediante unidades, módulos o proyectos que conduzcan a la producción de un objeto o a la prestación de un servicio útil en la escuela, la familia o la comunidad.

-Etapa de "Orientación-Formación diversificada", en los grados 10° y 11°; durante esta etapa, se continúa el mismo proceso metodológico



de las etapas primera y segunda, pero los estudiantes tendrán la oportunidad de elegir, como parte de su formación integral, una modalidad de bachillerato con énfasis en CIENCIAS, en ARTES o en TECNOLOGIAS. Para el bachillerato en tecnología se estructuran programas de Agropecuaria, Industrial, Salud y Nutrición, Comercio, Pedagogía, Promoción de la Comunidad y Educación Física, Recreación y Deportes; para Ciencias se ofrecerán programas de Ciencias Naturales, Ciencias Matemáticas y Ciencias Humanas; para el bachillerato en Artes se ofrecerán programas de Artes Aplicadas y de Bellas Artes.

Esta propuesta es coherente con la filosofía y los alcances del proyecto que se viene desarrollando sobre FLEXIBILIZACION DEL PROCESO CURRICULAR, en el marco de la política de descentralización educativa. Sin embargo, para avanzar en esta tarea de gran profundidad y amplia cobertura, cuyo propósito fundamental es el mejoramiento de la calidad de la educación, en búsqueda del enriquecimiento y cualificación del perfil integral de los bachilleres-trabajadores colombianos; se hace necesario movilizar recursos y voluntades tendientes a la consolidación de un Sistema Nacional de Educación en Tecnología, que se ocupe de la Coordinación y Complementación de tantas experiencias hasta hoy dispersas, a lo largo y ancho del país y en la estructura administrativa y curricular que se ofrece desde el Preescolar hasta la Educación Superior.

Afortunadamente ya se han dado pasos fundamentales en el campo político, normativo y operacional que se traducen en acciones concretas de mejoramiento y desarrollo de la Educación en Tecnología en nuestros planteles. Uno de ellos es el acercamiento crítico con el SENA, mediante Convenios que desde 1985 vienen haciendo grandes aportes en las áreas de Investigación, Currículo, Ayudas Educativas, Capacitación, Infraestructura Física, Equipamiento y Seguridad y Proyectos Productivos.

Esta primera etapa, que atendió parcialmente en sus necesidades más apremiantes a 430 planteles, ha arrojado resultados muy positivos en la calidad de los servicios educativos que se ofrecen a los estudiantes y a la comunidad de acuerdo con los informes de alumnos,



profesores, coordinadores, rectores y padres de familia de los Institutos beneficiados. Ahora, en la segunda etapa del Convenio, se ha reducido la cobertura para desarrollar 23 "Proyectos Piloto Regionales de Integración MEN-SENA, con el fin de analizar y consolidar los modelos curriculares y administrativos más convenientes y racionales que deben orientar el trabajo armonioso y articulado del MEN y el SENA en cumplimiento de la Ley 55 de 1985, y para cumplir con las recomendaciones del CONPES en el sentido de que: El Ministerio de Educación Nacional y el Servicio Nacional de Aprendizaje, deben producir conjuntamente lineamientos de una política que integre la concepción y operación de la Educación en Tecnología y la Formación Profesional, siguiendo los criterios de coordinación y complementación que faciliten la configuración y desarrollo de un perfil integral que armonice lo personal, lo profesional y lo comunitario.

Se espera que las acciones de coordinación y complementariedad que vienen animando las relaciones MEN-SENA se articulen con otras instituciones y organizaciones de tipo Educativo-Cultural, Técnico-Científico y Socio-Económico a nivel local, regional y nacional, para que la participación democrática, crítica y comprometida sea el motor que mueve con efectividad y transparencia el proceso curricular de la Educación en Tecnología que deben recibir los bachilleres, los técnicos, los educadores, los ingenieros, y los trabajadores en general. De esta manera, las relaciones: EDUCACION-INVESTIGACION -PRODUCCION, se fortalecerán y apoyarán mutuamente, como estrategia básica para consolidar una respuesta real y efectiva a muchos problemas, señalados por la UNESCO y la O.I.T. como persistentes, especialmente aquellos que tienen que ver con la cobertura, la calidad, la integralidad, la convivencia y la valoración del trabajo, en sus dimensiones subjetivas y objetivas.



EL SENA Y LA TECNOLOGIA Cambios en Marcha, Tendencias

JULIO DEL VALLE
Subdirector Técnico Pedagógico

Introducción

Con el objetivo de propiciar un análisis sobre uno de los temas obligados en el devenir de nuestro país y del cual tenemos experiencia y un camino recorrido y también para buscar herramientas que le permitan a la entidad cumplir con el nuevo rumbo que la tecnología le marca a la Formación Profesional, presento a ustedes, señores consejeros y directivos del SENA, algunas reflexiones que modelan y obligan, si son compartidas, a decisiones, trabajo juicioso, respaldo político, institucional y personal de los que estamos implicados en la dirección y desarrollo de las labores cotidianas de la formación que impartimos.

La tecnología ha sido la génesis del SENA, inicialmente de una manera implícita, pues nos introdujimos inconscientemente en esta temática propia de los países adelantados y el SENA estimuló el esquema imitativo de tecnología con la Formación Profesional, dirigida a la operación y mantenimiento de tecnologías foráneas.

Posteriormente, cuando conscientemente se ha explicitado, y es obvio que la tecnología es uno de los factores de producción, de creación de riqueza, de diversificación de la producción y necesariamente de ampliación de las fronteras de trabajo y del empleo que es condición necesaria para lograr el desarrollo económico, el SENA estableció mecanismos para desarrollar proyectos, buscar la actualización de la Formación Profesional, la modernización del equipamiento, el establecimiento de nuevas modalidades de acción y búsqueda de cooperación técnica internacional.

En la actualidad es importante y urgente fijar una agresiva actuación del SENA frente al trabajador y al sector productivo colombiano, que

le permita desempeñar un papel tanto o más importante que el inicialmente otorgado a la entidad y así lograr el éxito cumpliendo un papel histórico en la formación del trabajador colombiano, formándolo para que alcance mayores niveles de complejidad tecnológica.

Este reto nos plantea el contar y capitalizar actitudes, como la creatividad, la versatilidad y la ingeniosidad de los colombianos para obtener soluciones a las necesidades de mejoramiento y diversificación de la producción, aumento de las fuentes de trabajo y de los medios de sustento, así como también para dar una respuesta digna que nos permita superar las inminentes amenazas y oportunidades que presenta la apertura económica y la consiguiente reestructuración industrial.

Teniendo en cuenta que el SENA es una entidad reconocida en el contexto nacional e internacional por su acervo de tecnología, y con nuestro deseo de seguir desempeñando un rol protagónico en el país, es definitivo dotarlo de herramientas que faciliten su contribución al desarrollo y que le permitan acomodarse racionalmente a los cambios que exigen la modernización y el progreso, actuando en el manejo intencionado y estructurado de la tecnología.

Con estos propósitos presento a ustedes algunas reflexiones que contienen los siguientes elementos básicos:

1. La evolución de la tecnología y sus implicaciones en el escenario mundial.
2. Algunos aspectos que, a mi juicio, son esenciales en el desarrollo de la industria y la tecnología a nivel nacional.
3. La evolución y el manejo de la tecnología en el SENA y
4. Algunas consideraciones en relación con el rumbo que la tecnología le marca al SENA.



Evolución de la tecnología y sus implicaciones en el escenario mundial

Entendida genéricamente la tecnología como la capacidad para producir y distribuir bienes y servicios, comprenderemos que esto es algo que surge desde el mismo origen de la raza humana. A partir de esos inicios el proceso tecnológico ha continuado en una secuencia de perfeccionamiento, de renovados descubrimientos e innovaciones, cuyos resultados terminales: máquinas, equipos, productos y servicios, nos colocan ante la perspectiva de nuevos e inverosímiles alcances. Este hecho, por supuesto, es de carácter irreversible.

Considerada la tecnología como un conjunto de factores interdependientes: esfuerzo humano, conocimientos incorporados en máquinas, materiales e información, los cuales están orientados a satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad mediante el trabajo consciente del hombre, es comprensible que parte muy importante del proceso de cambio de las relaciones socio-económicas, sea el efecto del desarrollo y del impacto de las tecnologías, como es muy visible en el caso de aquellas puestas en vigencia a partir de los años sesenta.

Es interesante, por ejemplo, que además del beneficio económico que reporta la venta del conocimiento incorporado en máquinas u otras formas vendibles, dentro del proceso tecnológico subyace en el fondo un resultado más importante: el desarrollo de la capacidad humana, perceptible en las nuevas tecnologías de dirección empresarial, planeación, administración, servicios, investigación, diseño, con enfoques estratégicos, innovadores, creativos y de trabajo de equipos interdisciplinarios.

Surgen, con las nuevas tecnologías y la diferencia de intereses y necesidades en el tiempo y en el espacio, las tendencias de la negociación, en donde los países líderes asumen el beneficio económico que les reporta la venta de su tecnología; condicionan aspectos financieros, técnicos y comerciales; orientan esfuerzos para preservar los derechos de uso y de dominio de sus creaciones e



innovaciones, y establecen bloques de poder, todo lo cual constituye una estrategia completa y coherente dentro de sus propósitos de desarrollo socio-económico en donde es observable cómo su fuerza laboral, preponderantemente, es preparada y ubicada en actividades de mayor importancia y complejidad que las simples tareas manuales repetitivas.

En contraposición los países de menor desarrollo, unido al hecho de recibir la tecnología en forma de equipos, presentan un mal posicionamiento frente a un conjunto de variables como la ciencia, la tecnología, la investigación, la creatividad, la información, la educación y la formación profesional, llegando a situaciones muy complejas que se agravan con las crisis mundiales, como por ejemplo la energética ocurrida en los años 70, en donde se acentuaron los fenómenos de desempleo, deuda externa y recesión económica.

Estas consideraciones nos llevan a concluir:

-La tecnología es la fuerza productiva directa y determinante primordial en las relaciones interdependientes crecientes y desiguales entre países de mayor y menor desarrollo.

-El futuro de la humanidad y de los países estará enmarcado por unas relaciones mucho más abiertas, internacionalizadas, dentro de una dinámica ambiental cada vez más compleja y competitiva, en donde el tratamiento a la tecnología y a los recursos humanos resultará fundamental.

Desarrollo de la tecnología y la industria a nivel nacional

Antes de la llegada del europeo, el aborigen colombiano dominaba tecnologías, algunas de las cuales son hoy motivo de mucho interés, particularmente aquellas ligadas a los productos elaborados en oro y otros insumos característicos del medio que habitaban. Con la conquista y la colonia, el indígena es ubicado dentro del marco del monopolio comercial español, desestímulo a la manufactura criolla y sometimiento cultural y político, posición soportada principalmente



por la gran ventaja tecnológica que el europeo tenía sobre el nativo, particularmente el dominio que poseía sobre el hierro y el acero.

Ya en el siglo XIX - Independencia y República - si bien es cierto no se logra un desarrollo sostenido - en el nivel político se manifiesta la preocupación por promover y proteger unas incipientes agricultura e industria, en las regiones de la quina, el café, el tabaco, la caña, la minería, los textiles, los jabones, la cerámica, el vidrio y la siderurgia. Desde esa misma época el Estado comienza a vacilar entre la política de libre cambio y la de protección.

El siglo XIX termina para Colombia con la tragedia de la guerra de los mil días, pero da entrada a la tradición del monocultivo (café) y a unos procesos incipientes de industrialización que habían sido liquidados: textiles, confecciones, calzado, bebidas y alimentos.

En el siglo XX se presentan coyunturas, con efectos muy significativos para la industrialización del país.

La Primera Guerra Mundial y la crisis capitalista de los años 28, trajeron como consecuencia la escasez de bienes de origen extranjero lo que motivó un proceso más intencionado de desarrollo: en 1925 se invirtieron 20 millones de dólares, provenientes de endeudamiento externo, en la construcción de carreteras, ferrocarriles, energía y otros servicios públicos, mientras que simultáneamente se consolidaban y surgían fábricas y organismos comerciales y financieros; ya en 1930 había una importante industria tabacalera.

Con la Segunda Guerra Mundial vuelve a surgir la escasez como la del acero, y es cuando se decide asumir el más importante desarrollo siderúrgico del país: se establece el complejo industrial "Acerías Paz del Río", alrededor del cual se articuló el más acelerado polo de desarrollo industrial que cambia una tradición agrícola hacia un sitio de privilegio en el contexto industrial del país.

En la década de los 50 aparece, de manera explícita, el modelo de sustitución de importaciones, que buscaba el desarrollo industrial del país; se presentó entonces un rápido crecimiento de la industria metalmeccánica que, además, arrastró algunos desarrollos

industriales, específicamente las industrias básicas del hierro y del acero.

En las décadas de los 60/70 se instauran el ensamble automotriz y la estrategia de la construcción, que propician algunos resultados de encadenamiento de fabricación autopartista e insumos para la construcción.

En la década de los 70, con la crisis del petróleo, se originan a nivel mundial nuevas relaciones, en donde los países ricos en este energético configuran un nuevo poder económico. Para Colombia significó replantear su política petrolera, carbonífera e hídrica, en aspectos de negociación tecnológica, prospección, uso, distribución, comercialización y consumo, con profundas repercusiones en lo económico y lo social.

A finales de los 70 y comienzos de los 80 se evidencia la crisis del sector financiero con un consecuente acentuamiento de los problemas sociales y económicos, que fueron sentidos con rigor por las diversas ramas de la economía, en lo que algunos calificaron de recesión y otros de transición.

Se arriba, entonces, a la actual situación, en donde gran parte de los estudios sociales y económicos apuntan al tratamiento de cuestiones asociadas a los problemas del desempleo, el subempleo, las migraciones del campo a la ciudad, la desarticulación entre las actividades agrarias con las industriales y se reconoce que:

-Algunos sectores productivos mantienen cierta inercia, cuyas características se resumen en bajos niveles de eficiencia, productividad y competitividad.

-Algunas empresas se caracterizan por sus estilos imitativos de otras de mayor desarrollo, nacionales o internacionales, presentando diferencias en diseño, innovación e investigación, acompañados de excesiva protección del Estado.

-Existe tendencia de algunas empresas por ubicarse en una posición menos reproductivista, cuyas características son la realización de



innovaciones tecnológicas menores, la ejecución de actividades de investigación aplicada, desarrollo de la calidad de los productos, mejoras en los diseños de productos y procesos, tendencia que debe ser fortalecida y favorecida.

-El aparato estatal muestra diferencias, lo que se refleja significativamente en la estructura de costos de las empresas, su capacidad competitiva y consecuentemente, efectos negativos sobre la comunidad en general.

-El sector productivo no ha contado con la suficiente oferta de recursos humanos formados para manejar tecnologías que hagan posible producir, de mejor manera, los bienes y servicios que se requieren para participar con éxito en mercados nacionales e internacionales.

-La educación presenta a su vez, fallas que se reflejan en el comportamiento de las diferentes ramas económicas.

-Existe un sesgo tendiente a limitar la tecnología al campo de la producción industrial, cuando en realidad su panorama es más amplio, pues también hacen parte los factores de dirección, planeación, administración, mercadeo, finanzas, comunicaciones, etc., en los tres sectores de la economía.

Por último, en 1989, el gobierno decidió hacer algunos ajustes al modelo económico actual, bajo criterios de gradualidad, estímulo a las exportaciones, incremento de la competitividad del aparato productivo y mejoramiento de calidad de los servicios del Estado; lo cual fue precedido de estudios realizados en los sectores: Siderúrgico; de Textiles y Confecciones; Automotriz; de Cuero y calzado y de Agroindustria. Dichos ajustes se resumen así:

-Modificación del régimen de Inversiones Extranjeras, bajo condiciones más atractivas y como alternativa para simultáneamente disminuir el efecto de endeudamiento externo y modernizar el aparato productivo.

-Modificación del régimen legal del sector financiero, mediante la expedición de la ley 74 de 1989, dentro de directrices de apertura selectiva, racional y sistemática, hacia la inversión extranjera, excluyendo las Corporaciones de Ahorro y Vivienda.

-Modificación del Régimen Arancelario, dentro del criterio de reducción progresiva de restricciones.

-Reorganización de algunas Instituciones: Ministerio de Desarrollo, Aduana, INCOMEX, PROEXPO e IFI.

-Modificación de algunas políticas referidas al transporte, como son los casos de especialización de puertos y ferrocarriles nacionales.

-La realización de estudios sobre el ambiente que condiciona a la industria nacional. En este proceso ha sido llamado el SENA para que se vincule estrechamente a los que se refieren al análisis de la situación laboral y los aspectos de calidad y eficiencia del Estado.

Por otra parte, el Congreso de la República estableció la Ley 29 de 1989, de Fomento a la Ciencia y la Tecnología, la cual será instrumento fundamental para ubicar mejor a la entidad en este campo.

Evolución de la tecnología en el SENA

Desde los comienzos de nuestra entidad, los diversos factores sociales, económicos, de desarrollo empresarial y tecnológico que influyeron en su orientación, han venido siendo objeto de diversos cambios, hasta llegar a constituir una situación bastante diferente a la inicial. Consecuentemente se ha venido evolucionando hacia nuevas concepciones de procesos formativos, nuevos compromisos de servicio social y nuevas modalidades de acción.

A lo largo de su historia ha venido participando en el desarrollo tecnológico del país, esto es, a contribuir en el mejoramiento progresivo y permanente de la aplicación del conocimiento científico



a la producción y distribución de bienes y servicios que realizan diferentes sectores de nuestra economía.

En sus orígenes, coherente con las circunstancias que vivía el país, principalmente por las situaciones generadas por las migraciones del campo hacia las ciudades, las políticas de industrialización que se sustentaron en el modelo de la sustitución de importaciones y la forma demasiado teórica como funcionaban las escuelas tecnológicas, el SENA estimuló el esquema imitativo de tecnología, que en su medio también había adoptado el sector productivo; el cual se sustenta en reproducir tecnologías de la forma más cercana a como se ejecutaban en países desarrollados, haciendo algunos ajustes locales, derivados de los estudios de recursos humanos y de los análisis ocupacionales según las metodologías establecidas.

Bajo este modelo, el grueso de la tecnología de equipamiento y de procedimientos provenían del extranjero; sus docentes procedían de personal con mucha experiencia práctica en el medio productivo, a los que se les capacitaba en la operación de los equipos y en los aspectos metodológicos y pedagógicos para su enseñanza, para que los egresados adquirieran, durante su aprendizaje, un gran dominio del nivel operativo.

La forma de transferir tecnología no lograba superar aspectos de dependencia en el mantenimiento de equipos y en la provisión de insumos para los procesos, de suerte que se originaron los programas de mantenimiento, orientados a restaurar la Tecnología incorporada en los equipos y de ajuste de los programas de formación para dar cabida a insumos de más fácil consecución en nuestro medio, lo que dio entrada implícita a unas formas adaptativas de tecnología, dentro del esquema imitativo.

Reafirmando y consolidando la alta vinculación del SENA con el trabajo y las necesidades del sector de la producción, se establecen propósitos para incrementar la productividad empresarial e institucional. Surgen así los programas de Asesoría a las Empresas y Formación de Mandos, con los cuales se logra superar el nivel operativo para asumir un papel más directo en las Tecnologías de articulación entre los diferentes subsistemas de Empresa (Gerencia,



Mercadeo, Finanzas, Producción, Administración) y de éstos con su medio externo.

Hasta aquí el SENA se había introducido en un proceso de "Desarrollo Tecnológico" implícito.

De manera explícita, a partir de 1974, y en sucesivas reestructuraciones de la Institución, se vienen planteando desarrollos tecnológicos puntuales, mediante actividades de Asistencia Técnica. Aparecen entonces el Centro de Desarrollo Tecnológico y Formación Avanzada (hoy, Técnicos de Industria), Astin y Colombo-Italiano, en tanto que Centros como los de Fundición, Colombo-Alemán, Industria Gráfica y Afines, Muebles y Maderas, de Especies Menores, Calzado, Confecciones y Construcciones asumen un papel más definido en los aspectos de Asistencia Técnica, Servicios especializados de Información Técnica, Gestión de Calidad, Investigación Aplicada y Diseño.

Esta posición institucional ha obedecido a las necesidades que se han identificado en diversos estudios y diagnósticos, junto con notables deficiencias en la gestión y el desarrollo tecnológico, aunadas con una débil infraestructura científica-tecnológica del país.

Por otra parte, la Asociación Colombiana Popular de Industriales ACOPI, planteó al gobierno la necesidad de diseñar algunos instrumentos de ayuda más eficaces, acordes con sus realidades y carencias empresariales; fruto de este esfuerzo fue la creación de un organismo asesor de política de desarrollo para la pequeña y mediana empresa, del cual hace parte esencial el SENA y bajo el cual se ha logrado canalizar los esfuerzos de diferentes entidades como: PROEXPO, INCOMEX, CAMARA DE COMERCIO, COLCIENCIAS Y CORPORACION FINANCIERA POPULAR, entre otras.

En el año 1978, el SENA comenzó a incursionar en el campo de la "CREACION DE EMPRESAS", como un importante paso para vincularse más decididamente a los propósitos de incremento del empleo.



La década de los 80 comienza a caracterizarse por una marcada orientación hacia la renovación de las concepciones educativas, cobrando vigor el interés por ofrecer una formación para el cambio, con un énfasis muy especial en el "Aprender a Aprender", quitándole espacio a las tendencias estáticas y reproductivistas.

En 1984, con el establecimiento de la Modalidad de Divulgación Tecnológica, se continuó con un proceso de concientización, definición de metodologías y experimentación de mecanismos que tenían como objetivo democratizar el conocimiento científico y tecnológico y participar con mayor eficiencia en los procesos de desarrollo tecnológico, para responder a las necesidades de las empresas, las comunidades y el gobierno.

Este trasegar de nuestra formación profesional en búsqueda de un papel relevante y eficaz para el beneficio del trabajo y del desarrollo del país nos permite hoy presentar unos logros que algunos los califican de excelentes y que llenan vacíos no cubiertos hasta ahora; yo los califico de muestras anticipadas y no terminadas de lo que es capaz de aportar el SENA como contribución para enfrentar la crisis actual y contribuir al rescate y capitalización de valores y capacidades no cultivadas en los trabajadores colombianos que nos permitan afrontar la situación que vivimos y la que se nos avecina.

Entre otros logros podría destacar:

-El apoyo prestado a la solución de problemas técnicos específicos de diseño y construcción de moldes para productos plásticos, así como de organización de la producción y mejoramiento de la productividad a empresas de Cali y de las demás ciudades importantes del país por intermedio del Programa ASTIN de Cali.

-La adecuación de la tecnología para la fabricación de herramientas de corte de acero rápido (buriles) y el desarrollo de máquinas especiales para rectificado mecánico, control de calidad de las soldaduras y tratamientos térmicos también desarrollados por el Programa ASTIN, algunos de estos desarrollos con participación y apoyo de las universidades del Valle.

-El trabajo realizado por el Centro Nacional de Fundición que conjuntamente con COLCIENCIAS, las Universidades Nacional y Libre de Bogotá y PROEXPO realizaron la caracterización de arenas de la Sabana de Bogotá, la adecuación de la tecnología para producir fundición modular en horno cubilote de doble hilera de toberas y el diagnóstico nacional del sector de la fundición.

-El apetecido programa de Asistencia Técnica a las Empresas de Fundición a nivel nacional que ha permitido solucionar problemas de producción, diseño de procesos de moldeo y fundición y organización de la producción en el área de los metales ferrosos y no ferrosos.

-Las aplicaciones de la energía solar desarrolladas y realizadas para secado de madera, calentamiento de agua, secado de granos en Medellín, Bogotá y Neiva respectivamente.

-Las aplicaciones autóctonas de conceptos físicos, tecnologías alternativas para producción y utilización de biogás; para el sacrificio y el castrado de lechones y para utensilios de labranza en ladera, desarrollados en el SENA de Nariño.

-El mejoramiento de molinos para chircales, la hornilla panelera, la máquina CINVA-RAN y otros diseños específicos realizados por el Centro de Técnicos de Industria de Bogotá; además de otros logros significativos en automatización, asistencia técnica y nuevos diseños, se han incorporado a la Formación Profesional.

Recientemente podemos citar experiencias significativas en búsqueda de soluciones a problemas concretos de una región, de un sector, en trabajo concertado y conjunto con COLCIENCIAS, la Universidad Nacional, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, gremios y empresas, como:

-El paquete de cartillas, audiovisuales y metodología de alfabetización tecnológica desarrollado conjuntamente con COLCIENCIAS y ACOPI.



-El Programa de fomento al Registro de la Tecnología en las empresas, junto con su cartilla y video, desarrollado en cinco ciudades, conjuntamente con ACOPI y COLCIENCIAS.

-La edición permanente del Boletín "El Informador Tecnológico", conjuntamente con ACOPI, así como la edición periódica de 10 boletines de los Centros de Documentación ofreciendo y presentando sus servicios de información.

-Los eventos de divulgación, actualización y la edición de publicaciones técnicas con FEDEMETAL.

-El desarrollo de proyectos conjuntos con la Universidad Nacional para:

.Evaluar la obsolescencia del parque de máquinas herramientas.

.El diseño del Molino de Viento y generación de energía y la cartilla de mantenimiento de molinos de viento para la Guajira.

.El diseño de máquinas sembradoras de ajo y papa.

.La evaluación y prueba de construcciones de mampostería estructural.

.Las aplicaciones del riego por goteo y la hidroponía en San Andrés y la Guajira.

-La adecuación del suelo atrofiado de Cesar, para el cultivo del algodón con la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

-El Programa de Alfabetización y Divulgación Tecnológica, utilización del Biogas y la Industrialización de la fabricación de vino de frutas, desarrollados con CORTOLIMA, COLCIENCIAS y la Gobernación del Tolima.

Estos principalmente y otros muchos proyectos que no enumero, han sido desarrollados bajo la concepción de: formar a los docentes participando en los procesos de investigación, obtención de nuevos

contenidos para los Programas de Formación Profesional y contribución a la creación de una cultura tecnológica nacional, junto con una reflexión y análisis institucional, nos han conducido a las siguientes conclusiones:

-El desarrollo tecnológico será de máxima importancia para el país, no desde el punto de vista de la simple adquisición de equipos y la buena calificación de mano de obra, para que opere y mantenga un hipotético nivel de competitividad, sino que debe llevar a la formulación, establecimiento y logro de objetivos nacionales, orientados hacia la adaptación e innovación de tecnologías, que impliquen esencialmente la consecución del bienestar social de nuestros conciudadanos sobre bases de equidad y justicia.

-La tecnología marca un gran sentido y contenido a la Formación Profesional, lo cual compromete al SENA, dentro de la misión que debe cumplir en la formación del recurso humano para que participe más activamente en los procesos de generación, asimilación, adaptación, innovación, difusión, evaluación, negociación y transferencia, como su contribución más eficaz a la solución de los problemas sociales y económicos que afectan al país.

Las recientes medidas de Apertura Económica y Reestructuración no son el origen sino en alguna medida la consecuencia de los ineludibles cambios que se están presentando en el mundo frente a los cuales la opción parece ser, no de si se aceptan los cambios, sino de cómo encauzarlos en beneficio del país.

A partir de estas reflexiones y recurriendo a conceptos de destacadas personalidades, conocedoras de estos temas, podemos plantear algunas situaciones que se pueden presentar:

1) En el corto plazo es presumible la reducción inicial de empleo y el surgimiento de otro de características diferentes; el cierre de algunas empresas y la aparición de otras de diversa índole; la introducción de equipos modernos y la eliminación de otros por obsolescencia; todo esto asociado con fenómenos de redistribución geográfica de empresas y trabajadores, lo cual nos obliga a proponer una respuesta estratégica y audaz de Formación Profesional y actuación frente al



cambio tecnológico; dotando de un espíritu reflexivo, crítico y creativo a empresarios (actuales y potenciales), docentes y trabajadores-alumnos, que les permita de una manera permanente interpretar y reinterpretar la realidad, en forma interdependiente e interdisciplinaria, a cambio de dotarlos de actitudes hacia la repetición y asimilación pasiva de contenidos preestablecidos.

2) El mediano plazo debe estar caracterizado por la más elevada interdisciplinaria e interacción entre las diversas instituciones oficiales y privadas, lo cual nos obligaría a la creación de una nueva cultura socio económica tecnológica, donde la educación y la Formación Profesional logren un lugar preferencial como instrumentos esenciales para el desarrollo; nos obligaría a propiciar una mayor productividad y eficacia de los servicios del estado, a la vez que oportunidad en su prestación y también, a la creación de otros servicios de apoyo al desarrollo que aún no existen.

3) En el largo plazo debería establecerse una articulación efectiva entre los sectores agropecuario, industrial, comercio y servicios, mediante la estructuración de proyectos específicos, en los cuales el avance del segmento atrasado no conlleve al retroceso del más avanzado; buscando una adecuada oportunidad, calidad y productividad que permitan la competitividad en mercados locales, regionales y seguramente internacionales de los productos nacionales, lo cual implicaría el fortalecimiento de la infraestructura científico tecnológica empresarial del país para que soporte, facilite y propicie el crecimiento de la economía, orientando esfuerzos prioritarios hacia aquellos programas y factores que tengan como propósitos fundamentales:

- La creación de nuevas empresas
- La creación de empleo
- El incremento de la capacidad exportadora nacional
- La sustitución de importaciones y
- Mayor autonomía tecnológica nacional.

Rumbo que la tecnología le marca al SENA

Todo lo anterior me permite plantear dos estrategias, a mi juicio fundamentales, para recuperar y desempeñar un papel de nuevo definitivo en el desarrollo del país y que atañen a la inclusión de conceptos y funciones relacionadas con la tecnología y sus implicaciones con la Formación Profesional en el SENA, para que responda eficientemente a lo planteado. Estas estrategias son:

1a. Con relación al sentido y contenido que la tecnología le marca a la Formación Profesional, su nueva concepción le debe permitir realmente formar al recurso humano para que participe activa y efectivamente en los procesos de generación, asimilación, adaptación, innovación, difusión, evaluación, negociación y transferencia de tecnología y esto le permita su realización humana, su participación activa en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales, superando el nivel que tradicionalmente hemos venido manejando para la formación de trabajadores en la operación y el mantenimiento de tecnologías generalmente foráneas, para lo cual el SENA debe concebir respuestas de Formación Profesional adecuadas y oportunas para los diferentes niveles y usuarios implicados en el manejo de las funciones mencionadas.

2a. Asignarle al SENA, la función de Intermediación Tecnológica, definida como el trabajo de facilitar el tránsito de la tecnología entre quienes la producen y los que la utilizan, lo cual implica básicamente:

a) Crear una cultura hacia la tecnología, dándole a conocer a la comunidad los principios básicos involucrados en la tecnología de uso cotidiano, que le faciliten sus actividades, induciendo al trabajador y al empresario a la búsqueda y utilización de información para mejorar su capacidad de selección, adquisición y negociación de tecnología.

b) Suministrar información y documentación técnica, creando y consolidando los Centros Especializados de Información y Documentación que acopien, sistematicen y entreguen en forma eficiente, ágil y oportuna información tecnológica que los trabajadores, empresarios o la comunidad requieran.



c) Realizar actividades permanentes de desagregación tecnológica, ajuste de tecnologías e investigación aplicada, desarrollando metodologías y proyectos, realizando labores permanentes de experimentación, fabricación y prueba, conjuntamente con las universidades, empresas y los trabajadores, atendiendo las necesidades y la solución a los problemas importantes que estratégicamente apunten a propiciar el desarrollo.

d) La prestación de servicios tecnológicos que le permitan a las personas y a las unidades productivas, utilizando la infraestructura tecnológica, que tiene y pueda poseer el SENA, fomentar y complementar sus trabajos de desarrollo y adecuación, a través de actividades como la asistencia técnica, la información y documentación técnica, la realización de pruebas y ensayos, el desarrollo de prototipos, la utilización experimental de plantas y procesos piloto, la fabricación especial bajo pedido, el diseño, fabricación y prueba de procesos y productos, el manejo sistematizado de alguna información técnica y sectorial y el análisis, evaluación y calificación de tecnología.

Estas estrategias permitirían centrar nuestra actuación en desarrollar una respuesta efectiva, agresiva y profunda en una variable que hoy por hoy es básica para lograr el bienestar y desarrollo económico de la sociedad y que de no hacerlo estaríamos condenados a perpetuar nuestra condición de subdesarrollo.

El adelantar estas estrategias, nos permitiría entre otras, la solución a situaciones no resueltas que se han convertido en factores adversos, que dificultan y hacen menos eficiente nuestro actuar. Algunas situaciones que puedo señalar son:

-En algunos sectores de nuestra sociedad se mantiene la imagen del SENA como proveedor simple de operarios, en tanto que en otros se le considera como una importante fuente de financiación. Internamente sabemos muy bien que ninguna de las dos cosas es cierta.

-No hemos contado con la estructura, planta de personal e instrumentos legales necesarios para consolidar las actividades que

nos permitan volver a desempeñar el papel preponderante que nos corresponde.

-No hemos contado con mecanismos suficientes que permitan la articulación flexible y oportuna para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos con recursos provenientes del estado, el sector productivo, el sector educativo, las instituciones de crédito y la cooperación internacional.

-No hemos contado con información oportuna y suficiente relacionada con:

.Estudios de prospección del mercado laboral, identificación de ramas económicas del mayor dinamismo, tendencias tecnológicas, nuevos perfiles y características del empleo y

Análisis de efectos y consecuencias de la probable modificación laboral debidas a los impactos del cambio tecnológico.

Un inicio de respuesta que nos permita implementar estas estrategias tiene las siguientes tareas:

1. Incluir estas nuevas concepciones y funciones en la estructura legal del SENA.
2. Lograr una reforma organizativa y administrativa para establecer una carrera técnica en la entidad, involucrando el desarrollo personal y el cumplimiento de funciones de docentes, investigación y prestación de servicios tecnológicos en todos los niveles.
3. Dedicar la atención a unos pocos subsectores claves y estratégicos en los cuales aprovechamos ventajas comparativas de la entidad, como experiencia, equipamiento y cobertura geográfica.
4. Lograr mecanismos flexibles para la contratación de personal con experiencia y alta capacitación, así como para la profesionalización del personal existente.



5. Consolidar el establecimiento de los catorce Centros de Desarrollo Tecnológico en los que estamos empeñados, en el inmediato plazo.

Estas propuestas son apenas el inicio de la gran tarea que estamos obligados a confeccionar todos nosotros frente a la tecnología como contribución del SENA al desarrollo de nuestro país y de nuestros compatriotas.



COMENTARIOS A LA PONENCIA: EL SENA Y LA TECNOLOGIA Cambios en marcha, Tendencias

JUAN ALFREDO PINTO S
Presidente Nacional de ACOPI

La ponencia del doctor del Valle me ha llamado poderosamente la atención porque plantea un recuento muy dinámico de lo que ha sido la variable tecnología en el país en la última etapa y, por supuesto, al interior de la institución. Nos ha vuelto a recordar que en el SENA hay tres elementos que se tocan entre sí y son fundamentales: la propia tecnología, el empleo y una que es, debe ser, si se entiende bien, una síntesis importante de las dos anteriores y de otros componentes, cual es la calidad de vida. Es cierto que en los últimos años a raíz particularmente de las crisis de la producción y del comercio mundiales y de la crisis energética de la década de los 70, dos movimientos muy profundos tomaron curso en el ámbito internacional para producir cambios de gran magnitud: la revolución de las organizaciones empresariales y la revolución tecnológica. La primera, porque se puso en cuestión todo lo que había sido aceptación absoluta de leyes del desarrollo socioeconómico y de la propia administración y sus resultados: la hipótesis de una sociedad fundada exclusivamente en grandes empresas; la hipótesis intrínseca de los procesos de concentración del capital; la organización de empresas en la línea de la gran compañía hacia el monopolio, el oligopolio, el trust, el cártel; la definición de que la tecnología y la generación y el desarrollo de productos eran patrimonio exclusivo de esas grandes corporaciones y lo que traía ello consigo como aprendizaje organizacional y administrativo; los departamentos de relaciones industriales; los criterios de pruebas psicotécnicas de selección; las estructuras divisionadas o departamentalizadas; la estructura de las jerarquías; el culto a los manuales y a los organigramas.



Todo eso se vino abajo muy rápidamente en ese movimiento convulsivo de transformación de las organizaciones empresariales que reivindicó el papel de muchas formas de organización de la actividad productiva y de la actividad humana en general. Y, por supuesto, en paralelo, como fuente, también como consecuencia de esos movimientos se dio, se ha venido dando, la revolución tecnológica: la aparición bien comentada en la ponencia de fenómenos como el control numérico computarizado; los sistemas de producción asistida por computador y diseño asistido por computador; la fibra óptica; la química fina; la utilización de nuevos materiales, todos los desarrollos genéticos y de alta biología, que significaron una gran dinámica de las organizaciones productivas y una nueva estructura de ellas. Estos dos elementos, el cambio tecnológico y el cambio de las organizaciones empresariales, generaron una nueva división internacional del trabajo, donde aparecieron entonces países emergentes que hacen las veces ahora de lo que hicieron un día los países industriales, y que se responsabilizan de muchas áreas de la producción: el acero común; los astilleros; la línea blanca de manufactura; la línea marrón; la producción básica de agricultura comercial. Las maquinarias, digamos, de línea y de producción seriada gruesa, son ahora hechas por países del segundo mundo, países emergentes, nuevos países industriales, en tanto que los viejos países industriales manejan ahora tecnologías de punta y su mercancía fundamental es el control del saber y de la variable que incorpora ese saber para hacer cosas, que es la tecnología. Y hay unos países de periferia que estamos discutiendo a cuál de los vagones de atrás nos debemos adherir o en cuál alcanzamos a prendernos, si es que somos hábiles para ser siquiera tercer mundo incorporado, o si definitivamente nos quedamos en una cosa que por allá en la edad media fue una orden de irredentos discrepantes que los llamaban los marginalia; si nosotros nos quedamos en "marginalia económica" que es un sitio donde uno tiende a la africanización, pero ya no puede parecerse tanto a los africanos porque no se está en economía natural, ya superó ese estadio histórico, y sin embargo, corre el peligro de quedarse olvidado por muchos.

Por supuesto, la pregunta en un círculo tan selecto como es este de los Consejeros del SENA a nivel nacional, siempre será: Cómo hacer



que todo cuanto nosotros actuamos y decidimos traiga consigo elevación de la calidad de vida? Porque todavía muchas de las propuestas que escuchamos entre los teóricos del desarrollo colombiano tienen que ver con un problema de nivel de vida, dada la inmensa cantidad de frustraciones que hay entre los conciudadanos. Hoy hay naciones en el mundo que tienen, incluso, que reducir su nivel de vida para mejorar su calidad de vida. Nosotros hemos vivido algunas pruebas institucionales internas, fuertes, en el SENA. Hemos discutido por ejemplo, sobre el papel de la educación formal vs la educación vocacional; el quehacer del SENA frente al sistema educativo formal; dónde encontrar el territorio de frontera entre las áreas de política social y la variable tecnología o el sector moderno, discusión de nunca acabar en la Entidad. Yo realmente creo que eso es útil, pero que hay que echar mano de un cierto pragmatismo en esta hora para avanzar en todas esas discusiones y por eso me gusta de la ponencia que tiene un enfoque bastante orientado hacia cosas que hemos estado haciendo y que nos muestran un rumbo.

Qué debemos hacer y cómo asumir esa variable tecnología y por dónde orientar las decisiones? Cómo superar nuestras confrontaciones internas? Por ejemplo, nosotros retóricamente en el SENA superamos ya el debate entre el SENA moderno y el de política social, retóricamente; pero uno sigue viendo que en la base y en la operación hay todavía mucho desgaste por eso, y yo creo que esa discusión tenemos que superarla, no como una transacción, sino como una convicción. Mientras que la superemos en transacción no vamos a avanzar, tenemos que superarla con convicción. Si esa ha sido la evolución en las organizaciones empresariales, si esa ha sido la evolución en la tecnología, si las dos definen opciones de empleo y por ende afectan fuertemente la calidad de vida, yo creo sinceramente que el papel del SENA para la aventura colombiana del fin de siglo tiene que ver mucho con un esfuerzo decodificado, diferenciado, pero gran esfuerzo afin, tremendo, por la universalización de las nuevas tecnologías en la sociedad colombiana.

Me parece, entonces, que entenderlo así le evita a uno una cantidad de desgastes y le permite caminar hacia el cambio planeado y hacia definiciones nuevas para la institución. Así el sector empresarial más consolidado sabe que la alternativa de transformar los centros fijos de



formación profesional en centros de desarrollo tecnológico es fundamental; que es necesario definitivamente que fenómenos como el ASTIN, como el Centro de Confecciones que se está terminando en Itagüi, o el de Artes Gráficas aquí en Bogotá y las variaciones que se están produciendo en la dirección correcta para 14 centros, se estimulen fuertemente y que variables como el diseño, la construcción de prototipos, la asistencia en la solución de cuellos de botella tecnológicos, etc., tengan realmente gran énfasis en la institución. Y hay que incorporar tecnologías de todo género en esos centros de desarrollo y de servicios de apoyo. Una tecnología a la cual hemos estado muy de espaldas los colombianos, es la tecnología del mercadeo. Nos hemos acostumbrado a hablar de mercadeo con un facilismo rotundo; hablar de márgenes, de canales y de cosas relativamente triviales y de conocimiento casi obvio, pero tenemos que profundizar mucho en educar a toda la mano de obra colombiana, a su empresariado también, en que comprenda la función mercadeo de una manera mucho más densa y la conciba además con una noción cada vez más internacional, cada vez más metida con el mundo.

También la función divulgación tecnológica, gran avance de la institución del 84 hacia acá, tiene que dinamizarse porque hemos caído un poco en la corriente de la sociedad; tenemos centros de documentos, bancos de información que son todavía medio fetiches, y no hemos logrado que esa divulgación tecnológica tenga realmente un nexo mucho más directo y sea una cosa mucho más sentida, mucho más vinculada mental y referencialmente para los ciudadanos con vista a lo que somos nosotros como institución. Y, por supuesto, habrá un protagonismo muy fuerte de los pequeños y medianos negocios de todo género y en ese sentido consolidar programas como el ATI va a ser fundamental para la marcha futura de la entidad. Este país necesita crear 5 millones y medio de empleos de aquí al año 2.000 y esa meta no la vamos a conseguir si no tenemos 120.000 nuevos propietarios. No vamos a salvar la patria de su polarización social si no somos capaces de tener 120.000 hombres nuevos que estén agradecidos de que la sociedad les permitió y les creó condiciones de entorno para tener algo y para vivir reconocidos de la nación y del país que ayudan a construir.



Pero en los sectores populares del campo y la ciudad, nuestro papel también tiene que ver con universalizar las nuevas tecnologías. Si nos dedicamos a universalizar las viejas tecnologías o a ir a la cola de la marginalidad económica para hacer su apología, corremos el peligro sencillamente de estar creando nuevas frustraciones entre los más humildes. Definitivamente programas como el P.P.P.U. tienen que ser apoyados, estimulados. Pero tenemos que ir a los barrios con el nuevo mensaje de las tecnologías. Hemos propuesto, por ejemplo, que en Bogotá, en cada Alcaldía Menor pensemos en construir centros de universalización de nuevas tecnologías. Si me preguntan cuál debe ser el slogan para el SENA en los próximos años diría: SENA-TECNOLOGIA PARA TODOS.

Virtualmente todos los oficios ahora requieren de un cierto nivel de familiarización con los nuevos medios, con los nuevos sustantivos. Tenemos que desmitificar las nuevas tecnologías, los sistemas de comunicación, los computadores, acoplar esos sustantivos a la realidad inmediata, cotidiana de todos los colombianos.

Nuestra acción en los sectores populares del agro no tiene por qué suscitar contradicción nueva entre los procesos de moderna tecnología y la realidad campesina del país. Ahí están los ejercicios de escuela nueva en el sector de educación formal y muchos otros experimentos del propio SENA. Los experimentos en regiones apartadas a través del P.P.P.R. nos indican que es posible practicar siembra apretada, que aún en comunidades indígenas es posible desarrollar programas de mejoramiento de dieta, de balanceo, de utilización de nuevos nutrientes, de cultivos de hortalizas en el trópico; que nada de eso es contrario a la realidad de la gente más humilde. Tenemos que ir allí pero a universalizar también la tecnología, no con una vieja prédica que le haga a la gente pensar que ponerle nuevos ingredientes o términos a sus viejas frustraciones los va a sacar de esa condición. Y tenemos que cuidar mucho algo que nos ha recordado en estos días el informe de PREALC, en su investigación sobre deuda social y proceso de evolución de la parte típicamente social de nuestra nación.

Se nos ha dado cuenta una vez más que hoy día ya el sector terciario de la economía, con énfasis en los servicios, es el que está aportando



más desde el punto de vista de remuneración al factor trabajo y de generación de plazas nuevas de empleo en el país. Si eso es así, en el SENA tenemos que repensar completamente el sector de los servicios; repensar completamente la función de los centros comerciales y apuntalar algo que esta administración del SENA tiene tal vez como su logro más importante y es haber arrancado de fondo e intensamente un proceso de incorporación de los sistemas en la entidad, que va bien para su gestión pero que debe dinamizarse mucho más hacia afuera en términos de programas de formación.

Ese sector terciario, tan decisivo en el inmediato futuro de los colombianos, es algo de lo cual estamos acostumbrados a hablar y como que no lo podemos ejemplificar; hablamos de sector terciario y tenemos la idea de que es todo lo que no cabe en los otros; pues lo que no cabe en los otros ha empezado a ser más que los sectores formales, primario y secundario, a los que tradicionalmente nos hemos referido con énfasis.

Para cumplir esas funciones también es necesario recordar algo que en la ponencia se plantea a través de la ilustración de unas acciones concretas adelantadas en la entidad por sectores o por regiones. Es reconocer primero la dinámica del aprendizaje en los tiempos de hoy, cuando se aprende para seguir aprendiendo.

La conciencia sobre los métodos de enseñanza-aprendizaje en el mundo evoluciona en el mismo sentido que cambia la percepción acerca de la importancia que tienen la experiencia, la sabiduría y todo el contexto de la tercera edad en la sociedad. Comprender bien la dinámica demográfica y de la tercera edad significa entender que uno envejece desde el momento en que nace. Comprender bien el proceso de enseñanza-aprendizaje significa hacer convicción interior, estar firmemente persuadido de que se acaba de aprender en el momento en que se muere. Quizás se arranque otra hermosa aventura de aprendizaje pero allí, por lo menos en términos de existencia física, se termina de aprender. Y, entonces, si hay que trabajar realmente el aprendizaje permanente, pues debemos reconocer cómo ha sido la dinámica del conocimiento también; la nueva dinámica del conocimiento. Del viejo concepto de la inventiva clásica, digamos florentina, ligada a la invención y al descubrimiento; del ejercicio de

aprendizaje de Da Vinci o de cualquiera otro de los hombres del Renacimiento, por ejemplo, donde estaba muy ligado el proceso de conocimiento a la invención, al descubrimiento, se pasó a una relación de conocimiento típicamente industrial, típicamente capitalista, donde el asunto consistía en identificar un problema y crear un producto que viniera a resolver ese problema, a articularse como necesidad y a satisfacerla. Hoy estamos en la nueva inventiva; hoy la aspiración humana debería ser llegar a una Florencia moderna, porque allí las cosas se hicieron con gran calidad y también con buena cantidad. El problema de la sociedad moderna es que ha enseñado a hacer mucha cantidad y no siempre calidad.

Si queremos aspirar a una Florencia moderna donde proliferen calidad y cantidad, deberíamos entender que la nueva inventiva pasa por fases previas a la producción o a la búsqueda de respuestas en términos de producto; que estamos en un período histórico donde tienen escena nuevamente la ideación, la imaginación, la innovación, el desarrollo tecnológico, que es la articulación de esa nueva ideación con la realidad y luego sí, el producto y el mercado.

Si ya no se puede responder a la demanda identificada estáticamente, si ahora hay que hacer anticipación y prospectiva, si hay que desarrollar técnicas de escenificación previa y descifrar tendencias, pues hay que escuchar bien, entonces, aquella parte de la ponencia que mira en cinco enumeraciones lo que pueden ser tendencias aplicables al interior de esta institución. En ese sentido juega un papel muy importante también el trabajo de reestructuración en que se han empeñado el Consejo Directivo Nacional y la Administración, que busca adecuar la institución, no de manera simplemente retórica sino orgánicamente, para los desafíos que tiene en frente.

Por supuesto, la ponencia una y otra vez habla de calidad de vida, habla de la vinculación con el trabajo y con la satisfacción espiritual en el sentido más universal que debe tener la acción del SENA, y ello nos traslada finalmente en este comentario al problema de la ética que para mí es fundamental. En la entidad se ha querido plantear por algunos que el énfasis en la formación ética, en la formación integral, el esfuerzo de algunos de nosotros por remarcar en el SENA la importancia de la formación cualitativa y de los aspectos que



signifiquen una mayor densidad espiritual de nuestros alumnos y aprendices es una expresión retardataria o de opciones ultra conservadoras, confesionales o reaccionarias en la institución. Esa es una visión gravemente errónea: primero es muy elemental y segundo no entiende la magnitud de proceso de deterioro y retroceso espiritual que ha vivido el país; pero además ser éticos, en ningún caso implica ser retardatarios, especialmente si se aprende a reivindicar la moral como una fuente de progreso. La mejor moral, yo creo, es la que verdaderamente existe, porque en moralidad no puede haber gradualismos ni opciones, ni transigencias, ni pausas. En el SENA necesitamos hacer un uso católico del éxito protestante: necesitamos refrendar valores fundamentales de la sociedad para afirmar y para avanzar. Esa también debe ser la forma de encontrar lo que se ha dado en llamar tecnología con rostro humano. Algo tan importante.

Mil gracias.



"PLAN DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION"

RAFAEL PALACIOS CORTES
Jefe de la Oficina de Desarrollo Organizacional

Introducción

El SENA como entidad estatal está llamado a contribuir al desarrollo del país mediante la formación profesional y la promoción social de sus recursos humanos, y este papel es lo que constituye propiamente su razón de ser.

Para que el SENA pueda mantener el liderazgo real que ha tenido entre las entidades estatales, y la buena imagen que ha proyectado ante la sociedad colombiana, debe ajustar su respuesta a lo que el país le demanda. Por esto resulta fundamental que el SENA se anticipe a los cambios cada vez más intensos y acelerados del medio externo, en lugar de responder pasiva y tardíamente a ellos. Se puede decir entonces que el SENA debe gerenciar el futuro, en lugar de administrar el pasado.

Por lo tanto lo que se propone es formular y realizar un plan de cambio dentro de la entidad, que le permita afrontar con éxito los retos del futuro, aprovechando las oportunidades que le brinde el medio externo y fortaleciendo los valores, habilidades y recursos de la entidad, pero a la vez neutralizando sus debilidades para sortear con éxito las amenazas que se presentan en el entorno.

Al realizarse este Plan como se propone, será la Oficina de Desarrollo organizacional la dependencia encargada de coordinar su ejecución, convirtiéndose así en agente de cambio dentro del SENA. Atenderá entonces una función permanente de previsión, coordinación, ejecución y evaluación de las intervenciones que se hagan sobre esta materia.



La elaboración e implementación de un Plan de Desarrollo de la Organización tiene como objetivos generales:

- Asegurar la efectividad futura del SENA frente al medio cambiante y las crecientes demandas del entorno social, político y económico.
- Propiciar un estilo de dirección que permita el desarrollo de los recursos humanos y apoye la apertura y la innovación que requiere la entidad.
- Promover la filosofía del Control Total de Calidad en el SENA, en sus diferentes niveles, sectores y regiones.

A la vez el plan tiene otros objetivos más precisos y concretos dentro de los distintos componentes que contempla, lo cual motiva a subdividir el plan en programas de acción, orientados a diferentes frentes de trabajo que tiene la organización.

Resulta un tanto paradójico señalar cómo surge este Plan dentro del Proyecto de Reestructuración de la Entidad, ya que en el ejercicio de diagnóstico estratégico se concluye que el SENA no ha tenido un cambio planeado, y que por consiguiente se requiere tener un hilo conductor para los esfuerzos tendientes al mejoramiento de la organización que se acometan a corto, mediano y largo plazo. Así mismo es curioso anotar cómo de las pautas dadas por los Directivos para el diseño de la estructura, muchas de ellas estaban orientadas a aspectos complementarios de la estructura, pero que tienen mucho que ver con el funcionamiento de la organización.

Precisamente los autores del famoso libro "En busca de la Excelencia" comentan cómo inicialmente ellos se proponían encontrar un esquema organizativo modelo que fuera el "boom" de los años 80, y luego de un estudio profundo durante 2 años en las compañías más importantes de Estados Unidos, concluyeron que los problemas de estructura, a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la eficacia de la administración.

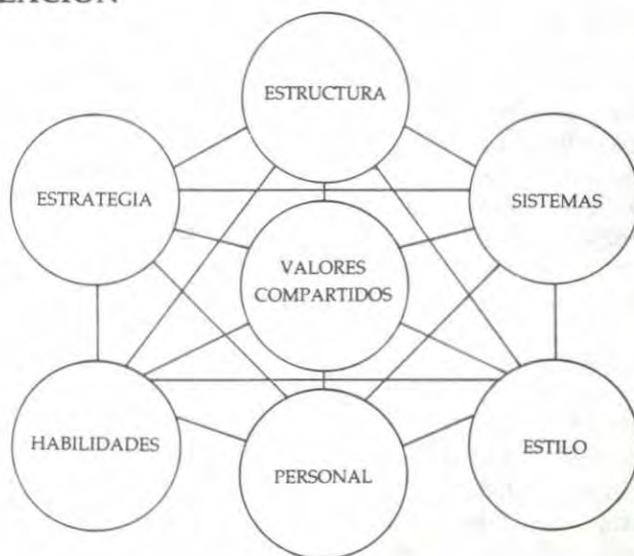
Así mismo concluyeron que cualquier enfoque inteligente de la organización tiene que abarcar y considerar como interdependientes las siguientes variables:

. Estructura y estrategia, las cuales conforman el armazón de la organización.

. Conceptos rectores y valores compartidos (cultura), personal, sistemas y procedimientos, estilo de dirección, y fuerzas o aptitudes actuales y esperadas de la organización (habilidades), las cuales constituyen la médula de la organización.

El Plan de Desarrollo de la Organización que se propone para el SENA, como complemento del Proyecto de Reestructuración de la Entidad y como programa de actividades permanente de la Oficina de Desarrollo Organizacional, contiene estos 7 frentes de actividad o variables, los cuales se pueden ver más claramente en la siguiente ilustración, conocida como el modelo Mckinsey.

MODELO MCKINSEY DE LAS 7 CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN





1. Valores compartidos

Sobre los conceptos rectores y valores compartidos en la entidad conviene destacar la aseveración que hiciera Thomas Watson, gerente-creador de la IBM: "La filosofía fundamental de una organización tiene mucho más que ver con sus realizaciones que los recursos tecnológicos o económicos, la estructura organizacional, o la innovación".

Para definir la Filosofía del SENA se cuenta con distintos elementos, entre ellos los siguientes presupuestos fundamentales, propuestos por Monseñor López en la III Reunión de Directivos, dentro del Proyecto de Reestructuración:

1. El SENA es un servicio al "hombre trabajador"
2. El SENA debe partir siempre de una visión integral del hombre; unidad de espíritu y materia en el hombre: vs. la tendencia a "deshumanizarlo y a robotizarlo".
3. El SENA debe propiciar una "formación profesional integral"; las técnicas del trabajo no se agotan en el simple aprendizaje y adiestramiento... exigen un sentido ETICO. Un sistema educativo "humano" y "humanizador".
4. El SENA ha de tener en cuenta que el hombre es hoy "ciudadano del mundo": su formación y su acción están condicionadas por una cultura universal, planetaria, y por unos "enclaves culturales" específicos de cada nación.
5. Para impartir una auténtica formación integral del hombre trabajador, el SENA deberá tener a la vista:
 - El "modelo de sociedad" que queremos construir: capitalista o socialista, democrática o totalitaria... rural o industrial o post-industrial y con qué VALORES... La dignidad y la realización de la persona humana postulan "los valores éticos" de la justicia (igualdad) y de la libertad (participación), que tienen un núcleo fundamental: la solidaridad, el cual culmina en el justo compartir



humano y configura el llamado "humanismo de responsabilidad" o "humanismo de solidaridad" (Vat. II. G:S:55). Si lo que importa es el hombre, todo apunta a la ubicación del "hombre en una sociedad concreta".

-El "perfil" del hombre que queremos formar para el "mundo del trabajo" ... libre, responsable, justo, solidario, participativo, dialogante, servidor...

-El marco de nuestra REALIDAD colombiana...

6. El SENA no podrá olvidar que "el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo" (L:E:6). Todo hombre y toda mujer que trabaja, es "hombre sujeto de trabajo: por eso hay que superar la "cuestión obrera" para plantearnos la "cuestión del hombre", de todo hombre que por medio del trabajo (-todo trabajo-) busca su plena realización y contribuye eficazmente a la construcción de un mundo (sociedad) más justo y más humano para todos... Así se superará también la noción de clase, de "clase obrera": el mundo del trabajo es el mundo entero y el trabajo "une a todos los hombres" (1E. 11-20)

Esta afirmación constituye el hilo conductor de la Encíclica "Laborem Exercens" de S.S. Juan Pablo II: La primacía del hombre sobre las cosas (y la técnica), la primacía del trabajador sobre el trabajo. "El hombre se humaniza y se salva por su trabajo" (L.E.)

7. El SENA debe tener a la vista la "antropología cristiana", que descubre y defiende la dignidad y los derechos del hombre, "imagen y semejanza de Dios e Hijo de Dios". Por eso: "lo que importa es el hombre y todos los hombres".

8. El SENA ha de estar abierto y atento al nacimiento y consolidación de una "nueva civilización" con valores y antivalores, que liberan o esclavizan al hombre trabajador...

Como complemento de los anteriores fundamentos, se relacionan a continuación los principios de la Formación Profesional Integral contenidos en el Acuerdo 12 de 1985 (artículo 2):



1. La aceptación de que el desarrollo de las facultades humanas se logra fundamentalmente a través del trabajo, esto es, mediante la transformación intencional que el hombre hace de su entorno físico y social.
2. El reconocimiento del derecho y el deber del sujeto de formación de ser gestor de su propio desarrollo en todas las dimensiones.
3. La aceptación del carácter social del conocimiento, lo cual hace imperativo que la persona formada contribuya a su vez a la construcción de una sociedad más desarrollada y justa.
4. La vinculación estrecha y permanente con la realidad socio-económica, tanto nacional como internacional.
5. La orientación de la Formación Profesional Integral en función de una cultura del trabajo productivo.
6. La apertura crítica al avance tecnológico y la incorporación selectiva del mismo al proceso de enseñanza-aprendizaje.
7. El reconocimiento de las condiciones y características específicas de las personas, empresas y comunidades usuarias de la formación profesional como determinantes de la respuesta ofrecida.
8. La activa participación del mundo del trabajo en las acciones de formación profesional, teniendo en cuenta no sólo los conocimientos teóricos de las personas, sino las vivencias concretas de ellas en su trabajo como fuente de aprendizaje.
9. La participación social como medio y fin de la Formación Profesional Integral.
10. El reconocimiento de que la persona humana aprende permanentemente, en razón de su cotidiana interacción con los demás y con el medio circundante.
11. La desescolarización entendida como la organización de las estructuras, diseños y procesos institucionales para facilitar el

aprovechamiento, con fines educativos, de todos los ambientes en donde se desenvuelve el ser humano.

12. La descentralización de la acción del SENA con el fin de que las políticas, planes y proyectos de la Entidad respondan a las características socio-económicas de cada región y población.

13. El acercamiento al sistema educativo formal, puesto que la formación profesional y la educación formal se complementan en el propósito social de formar los recursos humanos que el país necesita.

2. Estrategia

El propósito esencial de adoptar un enfoque de Planeación Estratégica en el SENA como instrumento de gestión es el de lograr para la Entidad ventajas competitivas, sostenibles en el mediano y largo plazos. Una de las técnicas más utilizadas para la planeación estratégica es la de matrices de evaluación de los productos y mercados, que en el caso del SENA se refiere principalmente a las modalidades de atención y a los niveles o clases de usuarios.

Como una aproximación al tema se presenta un análisis somero, de carácter hipotético utilizando la matriz que más popularidad ha tenido en el mundo empresarial de Estados Unidos, desarrollada por el Grupo Consultor de Boston. Esta matriz busca determinar la participación que registre en el mercado del producto de una empresa, correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda o del negocio en que se encuentra ese mismo producto de la empresa; y según su ubicación en la matriz, se propone la estrategia más adecuada a seguir

Participación (%) en el Mercado

Crecimiento de la		Alta	Baja
Demanda	Alto	1	2
	Bajo	3	4



La casilla 1 se representa por una estrella, e indica excelentes perspectivas y una posición fuerte hacia el futuro; la estrategia apropiada es crecer, seguir adelante con este producto.

La casilla 2 se representa por un interrogante y se denomina dilema, pues aunque las perspectivas de crecimiento son altas, la empresa tiene una débil posición competitiva, por lo cual se le recomienda sostener su posición para buscar el fortalecimiento de su producto.

La casilla 3 se representa por una vaca lechera, pues aunque el negocio se encuentre estancado, se le recomienda a la empresa "ordeñar" o explotar para mantener su participación en el mercado y obtener recursos de liquidez.

La casilla 4 se simboliza mediante un perro muerto, y la estrategia que se recomienda en este caso es la de desinvertir o salir del negocio.

Adicional a esta visión de mercado se tiene también la visión financiera, la cual permite el análisis estratégico de los ejes "Tasa de rentabilidad" y "Tasa de inversión", donde el primero analiza los ingresos de la empresa, que se relacionan con la visión de mercado, ya que ante aumentos de la participación de la empresa en el mercado, se esperan aumentos en la tasa de rentabilidad. Así, se analizarán las categorías de rentabilidad baja y alta, donde ésta, para el ejemplo que se analizará más adelante, se considera como el ingreso agregado y comparativo en los niveles formal, informal; rural, urbano; según su participación en el PIB.

La visión financiera es complemento de la de mercado y se observa en forma simultánea (simétricamente una junto a la otra), puesto que se espera a una mayor participación en el mercado, mayor demanda, mayor rentabilidad y mayor inversión.

Una forma de aproximarse a la conformación del portafolio de "productos" del SENA, es utilizando las modalidades de atención como líneas de productos, ya que hacer el análisis a nivel de curso o de especialidad resultaría verdaderamente extenso.



En el ejercicio que se muestra en el gráfico siguiente se han utilizado como referencia global los documentos "Formación Profesional del SENA -Informe del año 1989", los informes de la "Misión Chenery", y el diagnóstico global de la entidad "Cambio económico-social y acción del SENA 1988".

PORTAFOLIO DE MODALIDADES "SENA"

HIPOTESIS SOBRE LA RELACION
AGREGADA DE MERCADO -
COMPETENCIA - PRODUCTO
DE LAS MODALIDADES

HIPOTESIS SOBRE LA RELACION
FINANCIERA
AGREGADA DE LAS MODALIDADES

		PARTICIPACION EN EL MERCADO		TASA DE RENTABILIDAD			
		alta	baja	baja	alta		
CRECIMIENTO DEMANDA	alto	* Estrellas FORMACION EN CENTROS -PPPR -PPPU	? Dilemas -INVESTIGA CION Y DIV. TEC. -FAD	? Dilemas -PPPR -IDT	* Estrellas -FORMACION EN CENTROS -PPPU	alta	TASA DE INVERSION
	bajo	\$ Vaca lechera -FORMACION EN EMPRESA	X Perro muerto	X Perro muerto	\$ Vaca lechera -FAD -FORMACION EN EMPRESA	baja	



Según este portafolio hipotético la estrella de la entidad pareciera ser el PPPR debido a su alta participación en el mercado y al crecimiento de la demanda por esta modalidad, observados en el mayor número de alumnos formados y la magnitud de la demanda. Ello se aprecia primero debido a que es la modalidad del SENA que más personas ha formado ante un elevado crecimiento de la demanda tanto por las exigencias de los planes de gobierno como aquellas detectadas por los diagnósticos de la institución.

Sin embargo la modalidad en la parte "financiera" no es simétrica y pasa a ocupar la categoría de los dilemas debido a su baja "rentabilidad". No es posible considerarla de alta rentabilidad ya que el ingreso del sector rural es notoriamente influido por un alto grado de informalidad y pobreza, y baja participación en el empleo. Además la inversión en esta modalidad es particularmente elevada.

La estrella del conjunto es Formación en Centros; tiene un comportamiento simétrico y se encuentra muy cerca del PPPR en la participación en el mercado, pero no la supera gracias a la influencia del PPPU que ha elevado el número de beneficiarios de la Formación en Centros, posiblemente distraendo esta modalidad hacia la Información y Divulgación Tecnológica (IDT). Estrella porque a pesar de la situación socioeconómica del país, la Formación en Centros tiende a asegurar mejores ingresos de la población usuaria por tener características urbanas o rurales (agropecuario moderno, manufactura, construcción, comercio, servicios...) de mayor y mejor empleo y tecnología relativos.

Otra estrella, de menor magnitud y con tendencia a convertirse en dilema o vaca lechera, por su baja rentabilidad y el nivel tecnológico que está aportando, es el PPPU. Sin embargo la participación urbana informal es aceptable y de todas formas superior a la rural, en cuanto a empleo, ingresos y disminución de la pobreza.

Los dilemas son Divulgación Tecnológica y Formación a Distancia, en su orden, y desde la visión de mercado. Desde la visión financiera, como ya se anotó, toma fuerza la modalidad PPPR. Sin embargo el dilema central es la Información y Divulgación Tecnológica (IDT) que se encuentra en ambas, simétrica; éste es un importante dilema que

presenta excelente perspectiva de convertirse en estrella: buen crecimiento de la demanda, baja participación en el mercado, alta inversión y baja rentabilidad; características importantes de una modalidad con futuro si se logra profundizar en el mercado preciso.

El dilema financiero con el PPPR, y ello lo ubica en primer lugar, es su alta demanda, participación en el mercado e inversión, frente a su baja rentabilidad. Requiere seria investigación y desarrollo, profundización y avance, pues de lo contrario pronto se convertirá en vaca lechera o en perro muerto.

FAD es un dilema en el mercado y una vaca lechera en la rentabilidad, pues a pesar del crecimiento de la demanda, su participación es aún baja siendo posiblemente de buena rentabilidad para quienes avanzan en esta modalidad. Es necesario que recupere su posición como dilema financiero para que con una mayor inversión en investigación se convierta en estrella. También es modalidad del futuro, a pesar de que en la actualidad en muchas situaciones solamente se le esté explotando al igual que la Formación en la Empresa.

La principal vaca lechera es Formación en la Empresa que parece no tener crecimiento en la demanda ni alta inversión. Debido a lo primero no es posible ubicarla en el cuadrante de los dilemas.

Este análisis podría profundizarse y perfeccionarse mucho más, llevándolo incluso a especialidades y aún a nivel de cursos, a fin de determinar qué debe hacer el SENA hacia el futuro con cada uno de ellos; o ampliar, o mantener, o explotar o discontinuar; brindando así una importante y sencilla herramienta para el análisis de la situación.

3. Estructura

En abril de 1987 la administración del Dr. Enrique Low Murtra inició un esfuerzo de reestructuración de la entidad, el cual culminó con la presentación de una propuesta de ajuste, en febrero de 1988. La administración de la Dra. Clara Elsa Villalba de Sandoval trató de continuar y de llevar a efecto esta propuesta, para lo cual realizó varios seminarios de análisis y discusión con Directivos Regionales y



de la Dirección General, durante los meses de Marzo, Abril y Mayo de 1988.

Por no haberse llegado a un acuerdo sobre la propuesta de ajuste presentada, y por existir otras prioridades, el proyecto se pospuso. En Octubre de 1988 el Consejo Directivo Nacional retomó el asunto, y solicitó a la Directora General organizar un equipo de trabajo conjunto de la administración y el Consejo, designando para este efecto una comisión de 5 miembros, compuesta por los representantes de la ANDI, ACOPI, FENALCO, de los Campesinos, y el delegado del DNP.

Durante el primer semestre de 1989 se continuó trabajando en la revisión y actualización del Estatuto Interno, contando para ello con la colaboración de una comisión del Consejo Directivo Nacional, con el propósito de que una vez se consiguiera su aprobación se pudiera continuar el trabajo de reestructuración. Dado el avance del tiempo, en Agosto la Directora General propuso al Consejo Directivo la creación de una Oficina de Desarrollo Organizacional para que se dedicara por entero a estas tareas; fue así como mediante Acuerdo 20 de dicho mes se aprobó la creación de dicha Oficina, la cual se organizó y comenzó a funcionar a fines de Septiembre de 1989.

En Noviembre de 1989, luego de haber sido aprobado el nuevo Estatuto Interno, se formuló el proyecto de reestructuración por parte de la Oficina de Desarrollo Organizacional, cubriendo tres fases:

- a) Diseño y aprobación de la nueva estructura orgánica de la Dirección General y de las Regionales. Esta fase finalizará con la expedición del Decreto Ejecutivo correspondiente.
- b) Implantación de la estructura aprobada, la cual comprende una revisión de la planta de personal, el estudio de los perfiles ocupacionales requeridos en la nueva estructura, el análisis de las cargas de trabajo y la tramitación de los ajustes a la planta de personal que sean necesarios.

c) Racionalización y actualización de los procesos, métodos y procedimientos de la entidad y en general la normatización que regule el funcionamiento de la estructura implantada.

La primera fase del proyecto se ha desarrollado mediante las siguientes acciones:

1. Se hizo una revisión y análisis de la información existente sobre la problemática de la organización y se complementó con entrevistas a los directivos de la Dirección General, de la Regional Bogotá y a algunos Consejeros de la Regional citada, actividades que dieron como resultado el documento "Bases Preliminares para la Reestructuración de la Entidad", presentado al Consejo Directivo Nacional en el mes de Enero del presente año.

2. Creación de una Comisión Mixta, compuesta por delegados del Consejo Directivo Nacional, la Directora General, los Subdirectores Nacionales, y cinco Directores Regionales, con la cual se han realizado cuatro reuniones que dieron como resultado:

- Un diagnóstico estratégico de la organización
- Pautas para el diseño de la estructura
- Esbozos alternativos de la estructura
- Selección de la alternativa más conveniente

A la vez se hicieron algunos planteamientos muy generales sobre la estructura futura, concluyéndose que el proceso de reestructuración debe contemplar un ajuste organizacional de corto plazo que sea viable dentro de las posibilidades legales existentes, y una acción de fondo a mediano y largo plazo que lleve a una modificación de las normas que rigen el funcionamiento de la Institución.

3. Para complementar el proceso realizado por la Comisión Mixta y ampliar el ámbito de la participación, se realizaron dos reuniones con los Jefes de División y Oficina de la Dirección General, en las cuales se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas



de la Institución relacionadas con la estructura y se formularon cuatro modelos de organización para la Dirección General.

4. Simultáneamente con el anterior proceso se consultó a las Direcciones Regionales sobre posibles formas de organización, de acuerdo con el criterio de sus Directivos, y se les solicitó el análisis de siete factores complementarios.

- Proceso de descentralización administrativa y atención al municipio
- Problemas críticos de la organización
- Relaciones del SENA con el sistema de educación formal
- Centros de desarrollo tecnológico
- Criterios para concebir la estructura futura del SENA
- Ubicación del área de control y clasificación de su proceso
- Desarrollo del concepto de zona en las Regionales

5. La Oficina de Desarrollo Organizacional ha dado el soporte técnico y logístico en todo el proceso y ha analizado toda la información obtenida en los pasos anteriores; sobre esta base preparó 3 esbozos alternativos de Estructura, que fueron presentados en la IV Reunión de la Comisión Mixta de Directivos. De allí ha surgido una alternativa mixta que se encuentra en elaboración, y será consultada con los delegados del Consejo y con la Secretaría de Administración Pública, a fin de preparar el proyecto de Acuerdo correspondiente.

4. Sistemas y procedimientos

Con la realización del Plan Estratégico de Sistemas e Informática se espera, en primer lugar, conseguir el máximo de eficacia y eficiencia administrativa para que las metas, planes y programas de la Entidad logren realizarse efectivamente mediante el trabajo técnico de las distintas dependencias que administran los programas de formación profesional del SENA.



Así mismo se espera obtener, con el desarrollo de los sistemas de información propuestos en el plan, una estandarización en los procedimientos administrativos, y mediante la incorporación de la tecnología informática en los programas de formación se pretende conseguir su modernización y mayor eficacia, tanto en los diferentes lugares como en los distintos sectores en que el SENA cumple su misión.

De otra parte, con este Plan se está apoyando un proceso de descentralización operativa y administrativa para que los Centros de Formación cuenten con la información necesaria y los instrumentos que les permita tomar decisiones oportunas y acertadas, sin una dependencia exagerada de la Regional respectiva, pero preservando la unidad de las políticas y la coherencia de los planes institucionales.

El Sistema Integrado de Información del SENA se compone de 19 proyectos de desarrollo de sistemas y 1 proyecto de adquisición de los equipos informáticos necesarios para implantarlos en las Regionales y en los Centros de Formación. Estos proyectos tienen como propósito sistematizar los procesos operativos, administrativos y de planeación de la entidad, los cuales se han agrupado en subsistemas con el fin de facilitar la definición de prioridades y la asignación de recursos. Estos subsistemas son:

- Planeación y Evaluación
- Administración de Centros y Programas
- Educativo
- Recursos Físicos
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Información para Directivos



Cada subsistema a su vez conformado por aplicaciones de computador, las cuales están enfocadas al manejo de la información de un área específica. Hasta el momento se tiene previsto el desarrollo sede 63 aplicaciones nuevas.

En el campo de la informatización de oficinas el objetivo es mejorar la productividad de los procesos que se realizan en la oficinas mediante la utilización de técnicas, productos de software, equipos y servicios que facilitan al personal de los diferentes niveles la producción de información, su transmisión, archivo y consulta.

Como primera prioridad se buscará la ampliación de uso del procesamiento de palabra en la preparación de correspondencia y documentos en general, así como la utilización de software específico para edición, diagramación y fotocomposición de documentos y material textual, y también para la elaboración computarizada de videos.

En una segunda instancia se pretende atender las necesidades de los usuarios del nivel profesional que pueden ser resueltas por ellos mismos, mediante el uso de herramientas tales como hojas electrónicas, control de agendas, y software para manejo de base de datos, análisis financiero, elaboración de gráficos y similares.

En tercer lugar se propiciará el uso de servicios de transmisión de información a distancia, tal como el telefax, para el envío de documentos urgentes entre las principales Regionales y la Dirección General, y también se fomentará el uso de facilidades de comunicación local para el envío de mensajes entre dependencias, tal como el correo electrónico.

Como cuarto frente de trabajo se persigue, mediante el uso de la microfilmación, disminuir en forma apreciable el espacio que ocupa la documentación del SENA, y además ofrecer mayor garantía en la conservación y facilidad en la consulta de documentos. Gradualmente se involucrará a las Regionales en esta actividad de microfilmación, y las que ya la vienen adelantando ampliarán su cobertura para incluir nuevas series documentales También se prevé la utilización del computador para la recuperación automática de

documentos microfilmados en aquellas Regionales en que la frecuencia de las consultas lo justifique.

5. Personal

El Balance Social es un instrumento de gestión que permite identificar las variables fundamentales a tener en cuenta para el mantenimiento estadístico que permita en un momento dado tener la información, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre la aplicación y resultados de los recursos institucionales que inciden en la gestión del recurso humano en aspectos referentes a la demografía, ausentismo, rotación, salarios y prestaciones, relaciones laborales, bienestar social, salud ocupacional, vivienda, desarrollo y capacitación de personal, servicio médico familiar, pensionados y relaciones con el medio externo.

La estrategia del balance social facilita la administración del recurso humano en la medida en que las acciones de Relaciones Industriales, Bienestar Social, Desarrollo de Personal y Comunicaciones se pueden planear, desarrollar y evaluar con base en prioridades y necesidades reales. El Balance Social permitirá hacer, en términos cuantitativos y cualitativos, una evaluación sobre la aplicación de los recursos financieros y físicos en el desarrollo de los recursos humanos, el logro de la productividad y la eficacia institucional.

Así mismo se hace necesario definir unas políticas de la administración de recursos humanos en la entidad, y construir así una cultura organizacional que propicie la productividad, la calidad y la eficiencia en el quehacer del SENA. Se propone entonces que la administración de los recursos humanos de la Entidad se fundamente en los siguientes principios.

- a. El respeto por el valor de la persona, y la incentivación de su permanente desarrollo.
- b. El trabajo es un medio que permite al hombre su realización y su dignificación.



c. Los objetivos organizacionales se alcanzan con el máximo de efectividad cuando las personas logran compromiso e identidad con los propósitos institucionales.

d. La gestión y dirección de los recursos humanos en el SENA debe orientarse primordialmente a propiciar las siguientes condiciones:

- Adecuada selección y promoción del personal en función de los fines institucionales.

- Desarrollo y capacitación de los funcionarios, buscando su óptimo desempeño.

- Evaluación del desempeño orientada al mejoramiento del rendimiento y al desarrollo del potencial, tanto profesional como personal.

- Adecuación de los recursos humanos a las exigencias actuales y futuras del SENA, utilizando para ello un enfoque de Planeación Estratégica de los recursos humanos.

- Participación de los funcionarios en los procesos y decisiones que competen a su área de influencia, canalizando esa participación a través de mecanismos apropiados, tales como los círculos de calidad y otros que aseguren la productividad y la efectividad de este proceso.

- Excelente interlocución de la administración con los órganos y agremiaciones de los trabajadores, de tal manera que los procesos de negociación se basen en la búsqueda de acuerdos productivos, y el diálogo que permita ganancias mutuas.

e. La gestión del recurso humano, su productividad y satisfacción, es una responsabilidad indelegable de cada jefe. Los directivos, por tanto, deben recibir la formación complementaria, que les permita actuar como "Gerentes de su Personal" dentro del contexto SENA. Las dependencias de Relaciones Industriales, Bienestar Social, Capacitación y Desarrollo Organizacional coordinarán acciones y



esfuerzos para asesorar a los directivos en el adecuado cumplimiento de esta responsabilidad.

f. La correcta administración de los recursos humanos en el SENA debe conducir al logro de una cultura organizacional productiva, eficaz y centrada en resultados.

Teniendo en cuenta que en los próximos años se jubilará un número considerable de funcionarios; que se está elaborando un Plan de Mediano Plazo; y que se está adelantando un proyecto de Reestructuración de la Entidad, es necesario elaborar un plan estratégico de recursos humanos que comprenda:

a. Determinación de la cantidad y calidad de los recursos humanos que, requerirá el SENA para asumir los retos ambientales del futuro; la formación profesional en nuevas áreas y niveles del empleo; el acercamiento al sector educativo formal; la contribución al desarrollo tecnológico; y la gestión e intermediación del empleo.

b. Ubicación de recursos potenciales que puedan satisfacer exigencias futuras. Esta ubicación debe hacerse tanto al interior del SENA, como fuera, si es necesario.

c. Determinación de nuevos perfiles ocupacionales requeridos en función de nuevos campos de atención.

d. Previsión de reemplazos de personal próximo a jubilación que en los próximos años se incrementará sustancialmente; esta previsión deberá contemplar tanto la selección de nuevo personal como la capacitación que asegure la recuperación de los conocimientos y la experiencia incorporada en el recursos humano sustituido. También debe preverse la posible reubicación y la reconversión de cargos, según las necesidades de la entidad y el Plan de Desarrollo de la Organización.

6. Habilidades

En este capítulo se presentan en forma resumida las fuerzas o aptitudes actuales y esperadas del SENA. En primer lugar se



relacionan las fortalezas de la Entidad, según diagnóstico estratégico realizado por los Jefes de División:

- Financiación de la Entidad
- Participación en el Consejo Directivo Nacional de representantes de los trabajadores, de los gremios y del gobierno
- Potencialidad de los Recurso Humano
- Capacidad para el manejo de la cooperación técnica internacional
- El desarrollo metodológico y pedagógico de la entidad
- La cobertura territorial
- Ha logrado dar respuesta a programas sociales del gobierno
- Flexibilidad para atender pluralidad de demandas
- La diversidad de acciones
- La infraestructura técnico-pedagógica
- La mística existente en un gran grupo de funcionarios
- Los centros de desarrollo tecnológico para algunos sectores
- Existencia de normas y procedimientos para la gestión administrativa
- La descentralización administrativa y operativa
- La participación de los diferentes estamentos en la dirección de la Entidad
- La misión de la entidad genera mística en el Recursos Humano

- Dispone de una gran infraestructura (recursos humanos, financieros, técnicos)
- La unidad técnica (Acuerdo 12 de 1985)
- El sentido de pertenencia de la comunidad sobre la entidad
- No politización de la entidad

En segundo lugar se presenta un informe resumido de la preparación académica de los funcionarios de la Dirección General, a nivel de grado de tecnólogo, profesional universitario, y de especialización.

Ciencias de la Educación, Filosofía, Psicopedagogía	23
Administración de empresas	18
Administración Pública, Ciencias Políticas	14
Bibliotecología	3
Comercio Internacional, Relaciones Internacionales	3
Comunicación Social, Publicidad	10
Contaduría	17
Derecho	23
Economía, Economía Agraria	35
Estadística, Física	2
Ingenierías Agronómica, Agropecuaria, Forestal y Agronomía	12
Ingeniería Civil, Arquitectura	8
Ingeniería Electrónica, Ingeniería Química	6



Ingeniería Industrial, Director Industrial	17
Ingeniería Mecánica, Ingeniería Metalúrgica	13
Ingeniería de Sistemas	20
Medicina, Nutrición, Odontología	3
Psicología	13
Sociología, Antropología	10
Técnicos en distintas áreas	2
Tecnología de Sistemas	2
Trabajo Social	3
Veterinario, Zootecnista	4
No profesionales	248
Total de funcionarios	531

De las 283 personas con título universitario, 49 tienen estudios de postgrado en distintas áreas del conocimiento, encontrándose dentro de ellas 24 con curso de especialización y 25 con título de magister.

Lo anterior muestra una gran calificación del personal de Dirección General; esto sin contar la infinidad de cursos de capacitación que a lo largo de su permanencia en la entidad estos funcionarios han tomado.

Igual análisis podría hacerse del personal de las Regionales, pero aún no se dispone de esta información. Actualmente la División de Relaciones Industriales se encuentra en proceso de actualización de las Hojas de Vida para implementar el sistema de información de personal.



En cuanto a las oportunidades que le ofrece el SENA al medio externo, se pueden citar las siguientes:

- Credibilidad en la Institución
- Claridad en la misión y posibilidad de recursos para lograrla
- Cubrimiento sectorial y geográfico
- Descentralización administrativa
- El reconocimiento y aceptación del SENA como Entidad técnica y tecnológica
- Captar nuevas tecnologías en las empresas mediante la Cooperación Técnica
- La posibilidad de plantear una nueva estructura
- Confianza que tiene el medio externo en la Entidad
- El liderazgo de la Entidad en la Educación Técnica y Tecnológica
- Liderazgo en el desarrollo tecnológico del país
- Jugar un papel en el empleo
- Participar en los programas de gobierno
- Apoyo tecnológico y financiero del medio externo nacional e internacional
- Posibilidades de asociarse con otras entidades, para el desarrollo de acciones conjuntas.
- Ser un instrumento de redistribución del gasto
- Proceso de descentralización administrativa, política y fiscal de la Nación



- Fuentes de financiamiento y apertura económica
- Apertura económica y reto tecnológico
- Posibilidad de replantear y modernizar la Formación Profesional Integral de acuerdo con el movimiento internacional alrededor de la Formación Profesional

Con todo este potencial y este horizonte prometedor, cabe entonces trabajar para desarrollarlos en función de unos objetivos institucionales.

7. Estilo de Dirección

Obviamente el cambio cultural, propuesto en los capítulos anteriores, no es fácil y toma tiempo para que estos cambios de actitud se den entre los empleados.

Para que dicha intervención tenga éxito, debe provenir desde la Gerencia, y extenderse a todos los niveles de la organización. Como dice Margulies & Raia, (1975, p.16) "La tarea administrativa moderna consiste en hacer frente a los cambios. La gerencia es el organismo a través del cual penetran todas las modificaciones en nuestra sociedad, y es el órgano que ha de contender con el medio al que se ha impreso un impulso perturbador".

Por esto se ha propuesto un programa de Desarrollo de Directivos que busca contribuir a los procesos de modernización institucional, mediante una adecuada formación y perfeccionamiento de los directivos, principalmente en gestión de la Formación Profesional, técnicas modernas de gestión y procesos para el cambio y el desarrollo de la entidad. Los objetivos de este programa, son:

Impulsar el proceso de desarrollo organizacional en el que ha comprometido la entidad, capacitando y consolidando equipos de directivos innovadores, integrados en torno a la misión de la Entidad, y comprometidos con los objetivos institucionales.



Enriquecer la cultura de la organización estimulando, entre otros componentes, el reconocimiento de los valores positivos, la trascendencia del servicio, el liderazgo, y el trabajo en equipo.

Fomentar la utilización de las técnicas modernas de gestión que permitan elevar los niveles de eficacia y utilizar los recursos en forma eficiente.

A finales de 1990, se espera haber dado formación a 100 directivos, a nivel nacional y regional en acciones de apoyo al proyecto de desarrollo organizacional en:

- . Gestión de la Formación Profesional
- . Control total de la información
- . Administración de la calidad
- . Motivación y refuerzo
- . Gerencia del servicio
- . Cultura corporativa
- . Comunicación efectiva
- . Estrategias de cambio

De otra parte, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Desarrollo, ante la apertura económica del país, están promoviendo acciones a alto nivel, estableciendo una Comisión de la Calidad para que trabaje en el establecimiento de una cultura del control total de la calidad dentro del sector público y privado.

El gobierno es consciente de la necesidad que tiene el país de procurar el mejoramiento de la productividad y la competitividad del sector productor de bienes y servicios, y en este sentido orientará sus



políticas de desarrollo, pero es necesario entender que todo el sector empresarial, público y privado, tiene una clara responsabilidad en lograr dicha productividad y competitividad, cualidades ambas que hacen parte del concepto de la calidad total.

El Control Total de Calidad "es un enfoque de Gerencia que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de nuestros clientes (tanto internos como externos), es decir, de aquellas personas que reciben el fruto de nuestro trabajo, y simultáneamente fomentar el crecimiento y desarrollo de las personas que ejecutan el trabajo" (Morales, Jorge E.).

Un programa de CTC es, en su esencia, un programa de dirección de gente, más que de inversión en tecnología. Esto último por supuesto que se da pero la inversión en tecnología, desconectada de programas gerenciales de control de calidad con la gente, no garantiza el mejoramiento o el sostenimiento de la calidad.

La productividad tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de vida- individual y de la comunidad a través de la distribución justa y equitativa de la riqueza adicional- que genere su incremento. Es decir, el mayor excedente que se obtenga al aumentar la productividad deberá ampliarse en beneficio de todo el círculo económico:

- De los consumidores, al obtener un producto más barato y de mejor calidad.
- De los inversionistas, al brindarles mayores utilidades.
- De los trabajadores, al pagarles un mayor salario y aumentar sus prestaciones.
- De toda la comunidad, a través de los impuestos que el Estado regresa en forma de servicios.

Por tanto, la productividad no es un simple agente de crecimiento económico, sino un instrumento básico de bienestar social que debe estar al servicio del hombre.



Según Cárdenas y Rojas (1990, p.2), "La concepción moderna de la calidad como responsabilidad conjunta de todos los estamentos de la Nación, compromete a nivel empresarial a toda la organización, especialmente a la alta gerencia, en la tarea de mejorar continuamente la calidad y la productividad, para asegurar un nivel adecuado de competitividad y la satisfacción completa de las necesidades de los consumidores". Y continúa diciendo: "La aplicación de los conceptos modernos de calidad mejora significativamente la productividad al reducir los desperdicios, los reprocesos, los costos de inspección y garantía, los inventarios y los reclamos. Asimismo mejora la actitud, el compromiso y la participación de los trabajadores en todos los niveles de la producción de bienes y servicios".

De lo anterior se podrían deducir dos mensajes, el uno a todos los funcionarios del SENA, docentes y administrativos, especialmente a los Supervisores, Jefes y Directivos, en el sentido de buscar la calidad en todo lo que hacemos, para que a su vez todos los servicios que el SENA presta a las empresas, a las personas y a las comunidades, satisfagan sus necesidades. El segundo mensaje va dirigido a nuestros clientes externos o usuarios de nuestros servicios, en el sentido de que también asimilen y practiquen la "religión" de la calidad, para que se multiplique este principio y redunde en beneficio del país.

Conclusiones

El Plan que se ha presentado no precisa fechas, ni cuantificación de recursos, ni enumeración de todos los proyectos que lo conforman. Más bien da una serie de lineamientos que conducen a un cambio de mentalidad, de actitudes, de estilo y de comportamiento en el trabajo que nos debe llevar hacia un desarrollo integral de la organización.

Este esbozo de Plan pretende ser el enlace de los distintos planes de la entidad, para que de una forma coordinada se trabaje en diferentes frentes pero con un objetivo común, cual es la calidad total de nuestra institución. Por eso compromete a las distintas áreas y niveles de la organización en una búsqueda permanente de la excelencia,



trabajando integrada y armónicamente para lograr este fin, no solo en la presente administración, sino en las futuras.

La esencia de este Plan viene a representar "el hilo conductor" de que se ha hablado en distintas reuniones de diagnóstico estratégico del SENA, no solo para las acciones que se vienen realizando para el mejoramiento de la entidad, sino también para las nuevas que se planteen con este mismo objetivo. En este sentido está abierto a la iniciativa y participación de las distintas áreas, dependencias, niveles e instancias de la organización, para que hagan sus aportes, colaboren y se apropien de este Plan.

Por ejemplo, en cuanto a los valores compartidos queda una tarea de revisión de los principios que fundamentan el quehacer del SENA, para de ahí extraer la filosofía de la Entidad en una forma tan sencilla que permita la unificación e identificación de los funcionarios en torno a ella, y de allí se deriven las políticas, planes, programas y acciones a través del tiempo.

Se da un énfasis en este plan al factor humano, ya que constituye la parte viva de la entidad, y por consiguiente el agente y motor de desarrollo. Precisamente dentro de la teoría del control total de calidad, la base principal es el recurso humano, y se propone invertir en él antes que en equipamiento. Además, ésta ha sido una pauta de la Comisión Mixta de Directivos que ha trabajado en la Reestructuración de la Entidad.

Queda entonces este Plan a consideración de los Honorables Consejeros para que hagan sus observaciones y sugerencias, y también lo apoyen en lo que éste requiera, principalmente en darle continuidad que es el requisito fundamental en este caso si se desea obtener cambios de fondo y logros de trascendencia.

Bibliografía

ALDANA, Eduardo. "Objetivos y Enfoques de la Formación y Educación para el trabajo: de hoy hacia el mañana". Formación Profesional al Día, No. 6, 1988.



ANDI, "Manual de Balance Social", Asociación Nacional de Industriales, 1986.

BARTLETT, Alton y KAYSER Thomas. "Cambio de la Conducta Organizacional". Editorial Tillas, México, 1980.

BECKHARD, Richard. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, 1973.

CARDENAS, Ana Rita y ROJAS, Jaime. "El papel de la Calidad en el Contexto del Desarrollo Nacional, Comisión Nacional de la Calidad, 1990.

DRUCKER, Peter F. "La organización Basada en la Información". Revista Oficina Eficiente, No. 33, Diciembre 1989/Enero 1990.

FERNANDEZ, Esteban y CASINO Ana. "La Empresa Innovadora". Revista Alta Dirección, No. 138, 1988.

GALBRAITH, JAY. "Planificación de Organizaciones", Fondo Educativo Interamericano. S.A. 1977.

GOMEZ, Víctor M. "Educación Formal y Educación Técnica; Mesa Redonda: Las Perspectivas del SENA en la Década del 90", Pasto, Febrero 1989.

HALL, Richard H. "Organizaciones: Estructura y Proceso", 3a. Edición, Prentice-Hall International, 1983.

HUEPE, Claudio. "Las Innovaciones Tecnológicas y los Programas de Formación Profesional". Revista.

HUSSE, Edgar. F. "El comportamiento Humano en la Organización" Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.

LERA, Emilio. "Las Tecnologías de la Información y la Nueva Empresa". Revista Alta Dirección, No. 142, 1988.



LIPPITT G., y SCHMIDT W. "Etapas críticas de una organización en Desarrollo". Harvard Business Review.

INSTITUTO de Estudios Liberales, "Sector Informal y Organización Popular", Canal Ramírez-Antares, Bogotá, 1988.

MARGULIES, Newton y RAIA, Anthony P. "Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología", Editorial Diana, México, 1975.

MIDDLETON J., ZIDERMAN. "ADAMS A. "Como Hacer más eficaz la Formación Profesional". Revista Finanzas y Desarrollo, Marzo 1990.

OGLIASTRI, Enrique. "Manual de Planeación Estratégica", Tercer Mundo Editores, Febrero 1989.

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. "En Busca de la Excelencia", Editorial Norma. 1984.

ROJAS, Fernando. "Financiación y Desarrollo Institucional del SENA en la Década de los Noventa". Reunión Nacional del SENA, Pasto, Febrero de 1989.

SEMANA, "La Nueva Colombia". Revista SEMANA, Septiembre 27, 1988.

SENA, Oficina de Desarrollo Organizacional. "Bases Preliminares para la Reestructuración de la Entidad", Dirección General, Enero 1990.

SENA, Oficina de Estudios y Evaluación. "Caracterización del Alumno Participante en Cursos Cortos en Centros". (Informe Preliminar), Bogotá, Abril de 1990.

SENA, División de Relaciones Industriales. "Guía para la Evaluación del Desempeño", Bogotá (sin fecha).

SHETTY Y.K. "El lado Humano de la Calidad del Producto". National Productivity Review, Vol. 8, No. 2, 1989.



VARGAS, Jorge Enrique. "La Microempresa en Colombia: concepto, estado actual y perspectivas", Unidad de Desarrollo Social, D.N.P., 1988.

VASQUEZ, Sergio "Nuevas tendencias de la Organización Empresarial-Factores de Exito en la Información de las Empresas", Revista Alta Dirección/88.



COMENTARIOS A LA PONENCIA PLAN DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

JUAN CARLOS RAMIREZ
*Jefe de la Unidad de Desarrollo Social
del Departamento Nacional de Planeación.*

Todos, independientemente del tiempo de vinculación con el SENA, debemos reconocer la importancia de la Entidad y de sus acciones, así como su prestancia en el contexto nacional en su labor formativa y de promoción de los recursos humanos, tanto por la cobertura que tiene a nivel del país como la diversidad de acciones que desarrolla.

Asimismo conocemos de las bondades y dificultades de la entidad para atender en forma oportuna requerimientos cambiantes. A lo largo del tiempo la entidad ha ido perdiendo cierta capacidad de auto-determinación o de autonomía, lo cual tiene consecuencias ambivalentes: ha sido positivo en la medida en que cada día la entidad se enmarca en el conjunto de las políticas nacionales y de los usuarios; tienen injerencia en las actividades del SENA, las decisiones de política nacional, las decisiones, inversiones y actitudes de los gremios, las de los mismos beneficiarios y también el desarrollo institucional que obliga al SENA a adquirir compromisos con gobiernos locales, entidades internacionales, etc. Por otro lado, entre las consecuencias negativas de esta interdependencia se debe mencionar la dispersión de la Entidad que ha ido condicionando en mayor o menor grado a la pérdida de coherencia.

También es conocido para todos que la entidad, para dar respuesta eficientes y cambiantes frente a los cambios de los tiempos y del mercado de trabajo, ha ido perdiendo flexibilidad; en parte por el desarrollo "natural" de las grandes organizaciones (no solamente propio del SENA o de las entidades públicas, sino también de las privadas). Las grandes organizaciones obviamente deben tener criterios de normalización que vuelven rígidas sus acciones, además de tener procesos administrativos más complejos. En las grandes



organizaciones, los procesos gerenciales y administrativos tienden a desconectarse de la operación, de las actividades cotidianas de la entidad.

Los éxitos que indudablemente todos le reconocemos al SENA, de tiempo atrás, han tenido un relativo estancamiento porque nos quedamos en ellos, mientras la variación ha sido relativamente poca frente a un mercado que se ha transformado bastante. Sin embargo, a pesar de las inflexibilidades, el SENA no ha dejado de presentar innovaciones; por ejemplo: los programas móviles, hoy PPP, los programas de promoción comunitaria, los programas de divulgación tecnológica, la formación abierta y a distancia y muchos más.

Debemos tener presente que el SENA es una entidad que trabaja con jóvenes, que en la sociedad colombiana de hoy tienen cada vez mayor expectativa de vida y mayor capacidad productiva; en este sentido, y viéndolo desde la perspectiva del capital humano, el SENA realiza inversión, ya que a los trabajadores-alumnos les brinda un recurso que debe tener una rentabilidad de mediano y largo plazo. Así, el contenido de las acciones del SENA debe tener una perspectiva de largo plazo, de acumulación individual, social, familiar y comunitaria. Hoy el escenario que enfrenta el SENA es diferente al de hace 20 o 30 años, en contenidos y en tecnologías; también son diferentes los estudiantes que hoy recibe el SENA. A pesar del bajo nivel educativo que todavía presenta la sociedad colombiana, el estudiante del SENA de hoy es más calificado que el de hace diez o veinte años. Además, el mercado para el cual estamos produciendo, o sea el escenario económico, también ha cambiado en términos de producción, los sectores que hoy atiende el SENA son distintos y diversificados con respecto a los que atendía hace unos años.

Los encadenamientos sectoriales, los procesos de sub-contratación, los requerimientos específicos de la producción, los nuevos materiales y los procedimientos, han cambiado; en términos de empleo, rotación de personal hoy mayor que antes, hay una informalidad creciente en el mercado laboral, una capacidad mayor de las empresas para brindar capacitación al interior del proceso productivo particular, requerimientos de empleos temporales y más flexibles tanto por las necesidades del mercado como por las



exigencias de los costos laborales, y una abundancia cada vez mayor de trabajadores independientes que hoy superan el 30% de la población ocupada colombiana.

El análisis sobre el portafolio de productos del SENA hecho en la ponencia del Dr. Palacios es bastante interesante; allí se detectan como áreas estrella básicamente los PPP, tanto rural como urbano, y la formación en Centros. Aparecen como programas estrella porque tienen alta demanda con una participación del SENA en ese tipo de servicio también muy alta, y se caracterizan por su masividad, porque son acciones que difícilmente pueden prestar los sectores privados y por su calidad, que también son función de la posibilidad que tienen otras entidades o sectores para prestarlos.

Aparecen también en el portafolio unas áreas dilema (formación a distancia y divulgación tecnológica) que son áreas metodológicas nuevas en el SENA que todavía no han encontrado su perfil definitivo.

En conclusión, el SENA debe seguir con dos objetivos muy claros: llegar a unas coberturas de población masivas y con muy buena calidad, en el contexto del "mercado".

Hoy el SENA se enfrenta a nuevos escenarios; entre otros, el marco educativo. El alumno que hoy le llega al SENA es diferente; incluso la selección en los centros es en algunos casos más exigente que en las universidades. De ahí que el alumno por lo menos tenga conocimientos generales como no sucedía hace 20 o 30 años.

Hoy nos enfrentamos a un país urbanísticamente distribuido, distinto, tanto por la migración del campo hacia la ciudad como por la progresiva unión entre distintas pequeñas ciudades o municipios. Eso obviamente ha obligado al SENA a desplazarse hacia actividades urbanas, muchas de ellas relacionadas con el campo, pero quizás le hemos dado preferencia por la concentración de población, desplazándonos de las actividades rurales y agropecuarias. Además hoy contamos con un escenario social diferente, a raíz de la descentralización, con la emergencia de poderes locales donde las políticas nacionales se convierten en lineamientos y consensos



nacionales más que programas específicos; en eso, el SENA y sus Regionales deben fortalecerse, adoptando las políticas y lineamientos nacionales, pero teniendo la capacidad de desarrollar perfiles regionales.

En el plano económico, la modernización de la economía, de la cual una parte importante es la apertura frente al comercio internacional, entraña no solamente el proceso de acumulación, sino también una necesidad social, necesidad de la sociedad en su conjunto, que va a exigir reorganizaciones tanto del SENA como de los sectores económicos.

El diagnóstico sobre movilidad de empleo, su incremento o reducción va a depender de muchísimas variables: de la capacidad de negociación, de diversos factores sociales y de la intensidad como se lleve el proceso. Lo que es claro, independientemente de los plazos que se tomen para realizarlo y sus características, es que el país avanzará en una línea de mayor competencia, mayor productividad y de mayor flexibilidad. Cómo debe responder el SENA? La dinámica de acumulación internacional, y más cuando la economía nacional se inserta dentro de este proceso, es una economía de renovación mucho más rápida e intensiva, la obsolescencia de los insumos, de los conocimientos de la tecnología, de la capacidad de producción, se agota más rápido.

El SENA debe buscar la posibilidad con el menor costo social o incluso con costos sociales favorables, de la incorporación y aprovechamiento de los recursos físicos, humanos y técnicos del país, para hacer mucho más intensivo y rápido ese aprovechamiento.

En el documento que Planeación Nacional presentó al Consejo Nacional de Política Económica y Social, donde se enuncia el diagnóstico general sobre la entidad, se mencionaba cómo el SENA se había alejado en algunos puntos de cambios importantes, como los que ya mencioné sobre funcionamiento del mercado de trabajo, sobre contenidos y la tecnología, sobre la atención a ciertos sectores, así como sobre la necesidad de mejorar los procedimientos de diagnóstico en las regionales.



En dicho documento se abogaba por una flexibilidad en programación, por un proceso gradual pero definitivo de modularización, por una descentralización de las funciones administrativas donde la Dirección General solamente ejerciera un control con el fin de evaluar y hacer los compromisos pero no realizar las tareas administrativas. Sin embargo, hay que reconocer que el SENA es una de las entidades más descentralizadas del país. Se enunciaba igualmente que el progresivo compromiso del SENA con diferentes estamentos nacionales (gobierno, sector privado, usuarios) e internacionales había contribuido a una relativa desfiguración de la actividad del SENA. Ante la propuesta de reestructuración, que ha sido discutida por los Consejeros que hemos participado en las reuniones en la comisión mixta, yo interpreto los tres principales aspectos de la reestructuración así:

1. Una integración sectorial de distintos niveles de atención
2. El reconocimiento de la función de formación dentro del SENA, creando un espacio especial para los servicios a la formación y
3. El reconocimiento de la diversidad regional, todavía con muchas limitaciones, pero estableciendo pautas para conformación de la reestructuración regional dependiendo de sus diversas características.

Como se ha mencionado, la estructura organizacional no lo es todo. Para que los objetivos que se propone la entidad a través de una nueva estructura puedan llevarse a cabo, se requieren cambios administrativos, y sobre todo en lo relacionado con la administración de personal; es un problema muy complicado que hará que estos cambios sean más lentos y difíciles.

Se tendrá que intensificar, para el cumplimiento de los objetivos, el uso de la capacidad instalada del SENA, la apertura de los centros; en esto los Consejeros Directivos tenemos una gran responsabilidad. El propósito de apertura de los centros, que no es nuevo en el SENA, realmente ha sido poco realizado por la entidad, quizás por falta de coordinación, quizás por procedimientos administrativos, quizás por falta de conocimiento de los usuarios.

En algunas de las reuniones de la Comisión Mixta, se destacó un aspecto que considero importante; al reunir los distintos niveles de atención por sectores (industria, comercio, servicios y agricultura) que atiende niveles desarrollados o menos desarrollados, formales o informales, esas "administraciones" sectoriales van a quedar con interlocutores muy desiguales; unos reconocidos otros muy pocos reconocidos. Reconocidos, los gremios que aquí están representados; y otros desconocidos: las comunidades, las micro-empresas y trabajadores independientes. De modo que para poder cumplir con el objetivo de llevar, tanto a grandes como a pequeños, la tecnología, la formación profesional para el desarrollo de la calidad de vida, el SENA tendrá que contar con funcionarios muy ecuanímenes, muy razonables, muy equilibrados y muy conocedores de los sectores en todos sus niveles. El cumplimiento de los objetivos no dependerá de la estructura sino de las personas que estén vinculadas a esa estructura.

Por lo tanto, si las definiciones sobre estructura organizacional son acogidas, corresponde a los Consejos Regionales, a través de sus representaciones diversas y sus propios intereses, orientar la justa, equitativa y razonable distribución de los recursos entre esos diferentes niveles de atención. Los funcionarios públicos tendremos que abogar por esos niveles de atención, de los sectores de más bajos recursos, capacidades, técnicas y desigualdad de interlocución ante la entidad.

Los desarrollos logrados por el SENA en la atención a los sectores más pobres de la población y de metodologías especializadas para el desarrollo comunitario y social, ha sido posible en parte mediante la existencia de áreas especializadas de creación y administración de programas. Sin embargo ha sido evidente que esta especialización también ha sido un obstáculo para la flexibilidad y la integración de actividades, así como para lograr el desarrollo tecnológico de la población atendida por los programas de promoción profesional popular.

La propuesta de la nueva estructura organizacional propone un "pacto social e institucional" entre programas y sectores de atención. Las ventajas de esta propuesta deben ser afianzadas mediante una



adecuada orientación de políticas y de recursos al interior de la entidad; sólo así la reestructuración será positiva para la entidad y sus beneficiarios.

**Experiencias
presentadas en
grupos de trabajo**



LA ACCION DEL SENA EN EL SECTOR AGROPECUARIO 1

1. El SENA y las Perspectivas del Sector

Hasta diciembre de 1989 la atención del Sector Agropecuario se hacía por intermedio de las Divisiones Agropecuaria (Subdirección Técnico Pedagógica) y de Promoción Profesional Popular Rural (Subdirección de Política Social). La primera se orientaba a la capacitación de la mano de obra para el sector empresarial en los Centros Agropecuarios. La segunda, dirigió su esfuerzo al sector campesino y a la promoción de comunidades rurales, mediante acciones móviles.

A partir de enero de 1990 se creó la División del Sector Agropecuario, que reunió bajo una sola dirección la actividad sectorial, con el propósito de adecuar la estructura del SENA a las nuevas relaciones del sector y sus perspectivas futuras:

a. Nuevas relaciones Institucionales

El proceso de descentralización indujo cambios en las estrategias de atención que afectaron a todas las Entidades.

Al SENA se le asignó la responsabilidad de capacitar los extensionistas de nivel medio de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica (art. 41 Decreto 77 de 1987); se le incluyó en el Consejo Nacional de Transferencia de Tecnología (art. 102 Decreto 501/89) y en el Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (art. 11 Decreto 1946/89). El SENA es la única Entidad no adscrita al Ministerio de Agricultura, incluida en el sistema.

En un mediano plazo y dependiendo de la consolidación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica, esta nueva responsabilidad podría significar para el SENA:

1 Documento para discusión presentado al II Encuentro Nacional de Consejeros del SENA, Bogotá, junio 7, 8 de 1990.



- Un eventual cambio en la clientela, pues una parte importante del tiempo deberá concentrarse en la capacitación de usuarios intermediarios, lo cual exigirá cambios en el perfil del instructor y en el esquema operativo actual.

- Creación de canales de comunicación con el Sistema de Investigación Agropecuaria Pública y Privada. Será necesario también validar y adaptar tecnología.

- Habrá que concertar un manejo integrado de los Centros Agropecuarios con los Centros de Investigación, granjas, fincas demostrativas, etc., de las diferentes Entidades, en función de lograr el máximo aprovechamiento de la infraestructura para divulgación tecnológica.

b. Perspectivas en el Sector Agropecuario

El desarrollo en los procesos sociales, técnicos y económicos hace prever cambios que obligarán a los productores y a las Agencias del Estado a introducir ajustes. Pueden mencionarse entre otros aspectos:

- Como consecuencia del avance en las comunicaciones las fronteras geoeconómicas se han ampliado. Los espacios de la vereda y el municipio que tradicionalmente hemos atendido, son hoy muy reducidos frente al panorama mundial de los mercados.

- El desarrollo tecnológico y su generación concentrada en grandes centros de investigación, que afectan las relaciones de producción y originan nuevos mecanismos de dependencia.

- La urbanización y los cambios en la distribución del ingreso crean nuevas demandas que obligan a modificar el enfoque de producción por el de mercado y la organización de los productores.

- El comportamiento de los costos de producción y el precio de los productos disminuyen la rentabilidad del negocio agropecuario de no ocurrir un apreciable incremento en la productividad de los factores.



-La disminución de la brecha tecnológica entre los sectores empresarial y campesino pero sin que ello, necesariamente, haya incidido en las condiciones de producción y de vida en muchas regiones.

-La política de apertura al mercado internacional exigirá una mayor competitividad dado que el sector genera las 3/4 partes de las exportaciones.

-La necesidad cada vez mayor de adoptar criterios empresariales en el manejo de las fincas y desarrollar una mayor capacidad competitiva, para permanecer en el mercado, lograr el máximo ingreso, mayor productividad y menores costos por unidad productiva.

c. Características de los Productores.

Es de aceptación general que en el país se tienen dos poblaciones más o menos diferenciadas en cuanto hace a su vinculación con el medio productivo.

Se habla de medianos y grandes productores que se ubican dentro de un sector empresarial, y de pequeños productores, campesinos o sector tradicional.

Estas clasificaciones absolutas pierden vigencia en la medida que es evidente la existencia de grandes productores poco eficientes y campesinos produciendo con un alto concepto de empresa.

Sin embargo, hay que aceptar también que estos grupos tienen comportamientos diferentes, originados en la calidad y cantidad de los recursos de que disponen, la mayor o menor dificultad para acceder a información, y la capacidad de gestión, aspectos que determinan su capacidad de negociación con el Estado.

Como unos y otros son usuarios de los servicios del SENA, se presentan a continuación algunas de sus características con el

propósito de entender las particularidades que con frecuencia exige su atención.

SECTOR AGROPECUARIO

Relaciones con el Estado por subsector

	Medianos y grandes Productores	Campesinos
Entidades ejecutoras	Pocas-Especializadas	Muchas-A veces se superponen
Presupuesto	Nación-Fondos de fomento	Crédito externo
Tipo de Política Enfoque de programas	Indicativa Producción	Asistencial Regiones Producción Infraestructura Organización
Canales con el gobierno	Pocos Centralizado	Muchos Disperso
Relación con el gobierno	Orientadora Buscan Decisiones	Contestataria Buscan Recursos
Orientación gremial	Económica Admon. delegada Eficiencia en los servicios	Reivindicativa Participación Posición política



2. El trabajo del SENA en el sector

A. Centros Agropecuarios

Los centros agropecuarios son un medio para ofrecer Servicios de Formación Profesional a la población cuya actividad se desarrolla en el campo. Su operación se ve afectada por algunos aspectos:

Localización. Debido al desarrollo de las ciudades la mayoría de los Centros Agropecuarios son suburbanos: La Sabana, Lope, La Salada, Quindío, Espinal, Buga, Gaira, Cesar. CLEM. Igualmente los dos Náuticos, y los mixtos de Yopal y Apartadó; Unos pocos están localizados en área rurales Los Naranjos, el Porvenir, Angostura, El Playón y El Hachón.

Esto determina una mayor demanda de alumnos de extracción urbana y la especialidad agropecuaria disminuye en la medida en que se abren cursos de Comercio, Servicios e Industria.

Especialidades. Las especialidades de formación mediante cursos largos (aprendizaje) o cortos (complementación, habilitación), son las mismas que tradicionalmente se han ofrecido: agricultura, ganadería, tractorismo, especies menores. Areas como manejo de postcosecha, beneficio, e industrialización de productos agropecuarios no están muy desarrolladas.

Unidades de Explotación. Las unidades de explotación se han mantenido en diferentes estados de desarrollo, afectadas por una dicotomía de los enfoques docente y productivo que se refleja en algunos casos en bajos niveles de tecnología y en regular calidad de la formación impartida. En general hay subutilización de la tierra.

Promoción y Selección. Por efecto de la localización, la promoción no es tan amplia como debiera y la oportunidad de seleccionar muchachos de zonas rurales es limitada, pues deben competir con estudiantes urbanos donde la calidad de la educación es mejor. Además, los requisitos del contrato de aprendizaje y su duración prácticamente descartan a los jóvenes campesinos.

Operación. Por lo general la operación del centro se concentra en la parte docente (cursos, horarios de instructores, aulas, materiales de formación, contenidos), mientras que la administración va por otra vía aunque lleve el mismo sentido.

Además una y otra función casi siempre la desempeñan personas diferentes sin el suficiente enlace entre las dos. En estas condiciones, los diseños, la normas laborales y administrativas se manejan con criterios fijos que restan agilidad al centro.

El centro debe ser una empresa y un plantel educativo a la vez, pero no se dispone de modelos administrativos empresariales que sirvan de ejemplo a los alumnos y a los empresarios. Los horarios no tienen en cuenta las particulares condiciones de procesos biológicos, por lo que en muchos casos la participación de los alumnos en la atención a cultivos o explotaciones pecuarias es limitada.

Integración. El relativo aislamiento con el cual tradicionalmente se manejan los Centros y Programas dificulta su articulación y en muchos casos los aísla de la situación de producción regional. Esta situación se vio agravada por la orientación desde dos Divisiones.

a.1 Actividad durante 1989

Durante 1989 en los Centros Agropecuarios y Náuticos recibieron formación 33.169 alumnos. De los cuales 6% estuvieron como aprendices y el resto en cursos de complementación y habilitación.

Las especialidades de maquinaria agrícola, tractorismo, ganadería y agricultura concentraron la mayor parte del tiempo y la demanda de los alumnos.

Se destaca el alto número de eventos que son realizados en la mayoría de Centros que si bien constituye una respuesta a la demanda, exige un mayor esfuerzo administrativo y logístico.

Es importante anotar que la infraestructura de los Centros es utilizada además para actividades relacionadas con Comercio y Servicios, explicable por su localización.



En los cuadros siguientes se resume la actividad de 1989.

SENA - CENTROS AGROPECUARIOS
1989

	ESPECIAL	MODULOS	EVENTOS	ASISTEN	HORAS
BUGA	14	69	349	6993	53780
CAS	18	46	174	3851	48624
ESPINAL	16	63	303	5309	32740
QUINDIO	16	34	183	4402	22079
SALADA	12	36	157	2422	21238
B/VENTURA	18	61	181	3317	20649
CARTAGENA	7	29	51	1025	12368
CESAR	5	19	51	903	12066
TULUA	6	26	111	2615	11889
PORVENIR	6	16	34	521	10962
GAIRA	7	13	33	503	9376
AGUASCALIENTES	7	12	42	713	8007
LOPE	6	12	20	439	6428
FONSECA	3	7	10	156	652
T O T A L E S			1699	33169	270858

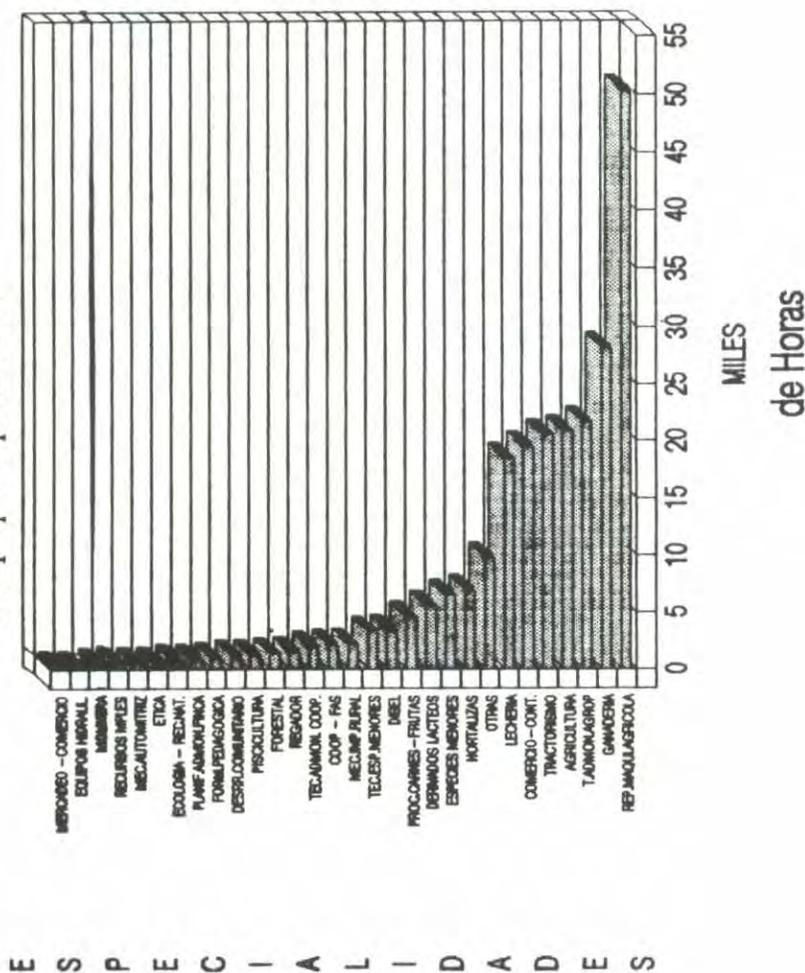
SENA - CENTROS AGROPECUARIOS - 1989
Tiempo por Especialidades

ESPECIALIDADES	CAS	BUGA	CLEN	SALADA	ESPINA	AGUASC	BATRA	PORVEN	LOPE	CESAR	QUINDI	FONSEC	TOTAL
REP. MAQUI. AGRICOLA	5506	19589			15544	1751	3172	1905		2841		54	50362
GANADERIA	607	6195		335	2545	1632	3429	3929	3044	5466	999		28181
T. ADMON. AGROPECUARIA	10128	3488									8098		21714
AGRICULTURA	6185	1894		2217	2739	2728	1168	3161			295	505	20892
TRACTORISMO	3448	6433			3458	828	742	1415	1540	2565		93	20522
COMERCIO - CONT.		11324	5271	135	2234						506		19470
LECHERIA	9151			9309									18460
OTRAS	6237		2066	549		72	110				1176		10210
MORTALIZAS	1243	1517		718							3450		6928
ESPECIES MENORES	1413		717	995		752	509		740	1126	294		6346
DERIVADOS LACTEOS	3142	160		1368				390	418		104		5582
PROC. CARNES-FRUTAS	58		170	1332	2670				391				4621
BISEL				3298				162					3460
TEC. ESP. MENORES			3360										3360
MEC. IMP. RURAL		834									1425		2259
COOP - FAS					239						1929		2168
TEC. ADMON. COOP.											2041		2041
REGADOR		255			1287								1542
FORESTAL		734		699									1433
PISCICULTURA		840				244	146						1230
DESARR. COMUNITARIO	739				146						343		1228
FORMACION PEDAGO.	420	252							291		70		1033
PLANIF. ADMON. FINCA			305		567								872
ECOLOGIA - REC. NATU.				283	12						571		866
ETICA					242		100			72	200		614
MEC. AUTOMOTRIZ	347	265											612
RECURSOS MPALES.											578		678
MOLINERIA					504								504
EQUIPOS HIDRAULICOS					310								310
MERCADEO - COMERCIO					243								243
T O T A L E S	48624	53780	11889	21238	32740	8007	9376	10962	6424	12070	22079	652	237841

SENA – CENTROS AGROPECUARIOS – 1989



Tiempo por Especialidades



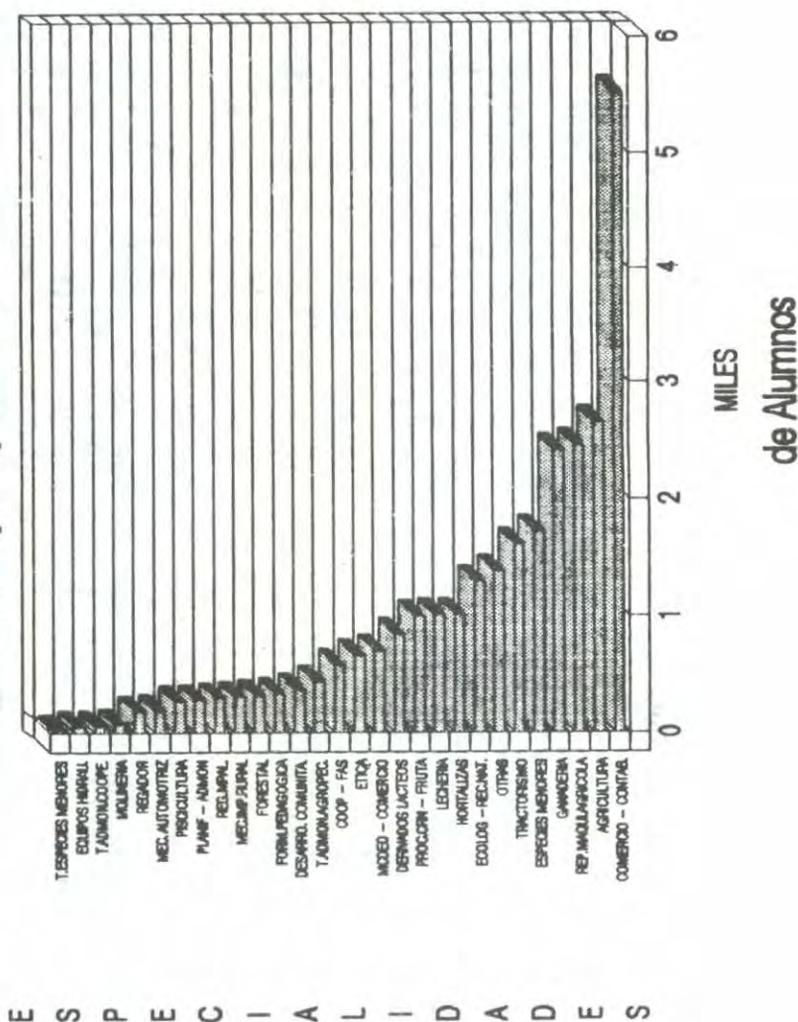
SENA - CENTROS AGROPECUARIOS - 1989
Alumnos por Especialidades

ESPECIALIDADES	CAS	BUAN	CLEN	SALADA	ESPINA	AGUASC	BAIRA	PORVEN	LOPE	CESAR	QUINDI	FONSEC	TOTAL
COMERCIO - CONTAB.		3569	1474	23	469								5533
AGRICULTURA	168	251		946	625	386	67	65			42	128	2678
REP. MAQUI. AGRICOLA	118	1120			676	49	116	116		140	154	13	2482
GANADERIA	292	548		32	376	41	183	181	191	529	146		2519
ESPECIES MENORES	239		979	238		101	51		44	119	48		1819
TRACTORISMO	122	598			741	33	7	43	28	54		15	1643
OTRAS	940		69	15		20					648		1692
ECOLOG - REC. MAT.				59	137						1185		1301
HORTALIZAS	192	136		74							623		1025
LECHERIA	698			365									1063
PROC. CRM - FRUTA	15		46	106	798				40		20		1023
DERIVADOS LACTEOS	444	43		249				58	51				845
MCDEO - COMERCIO					348						360		708
ETICA					336		30			61	321		748
COOP. - FAS					149						596		739
T. ADMON. AGROPECUARIA	201	59									184		446
DESARROLLO COMUNIT.	237				64						133		436
FORMACION PEDAGOGICA	96	129							85		29		339
FORESTAL		155		172									327
MEC. IMP. RURAL		123		143				58			134		458
REG. MPAL											306		306
PLANTIF - ADMON			21		270						12		303
PISCICULTURA		150				81	49						280
MECANICA AUTOMOTRIZ	85	112											197
REGADOR					187								187
MOLINERIA					76								76
T. ADMON. COOPERATIVA											57		57
EQUIPOS HIDRAULICOS					57								57
T. ESPECIES MENORES			26										26
T O T A L E S	3847	6993	2615	2422	5309	713	503	521	439	903	4896	156	29317

SENA – CENTROS AGROPECUARIOS – 1989



Alumnos por Especialidades



E S P E C I A L I D A D E S

SENA - CENTROS NAUTICOS - 1989



	BUENAVENTURA		CARTAGENA	
	Asist	Horas	Asist	Horas
AGRICULTURA-ESPECIES MENORES	108	348	25	593
EQUIPOS FORESTALES	11	86		
MOTORES MARINOS	51	961		
MOTOR FUERA DE BORDA	235	1773	145	631
PESCA	166	820	195	1181
MARINERIA	208	1472	151	5517
CONSTRUCCION RURAL	93	947		
REDES ELECTRICAS	143	939		
METALMECANICA-DIESEL	176	1923	206	1537
REFRIGERACION	148	4341	214	2744
CONSTRUCCION MADERA	86	1304		
MINERIA	10	28		
CAPACITACION EMPRESARIAL	359	932		
COMERCIO - SERVICIOS	773	2996	89	165
DESARROLLO COMUNITARIO	692	1341		
OTROS	111	398		
T O T A L E S	3310	20609	1025	12368

REGIONAL	CENTRO	AREA TECNOLÓGICA	EXTENSION (m²)			VALOR \$		PRESUPUESTO				DIAGNOS PLANEADO			
			AREA TOTAL	AREA CONSTR	AREA DOCENT	AVAILADO \$ MILL.	1988 EJE X MI	1989 EJE X MI	1990 EJE X MI	1989 IMI X MI	1990 IMI X MI	INT	EIT	DES LLO	
ANTIOQUIA-CHO	LA SALADA APARTADO	Recursos Forest - Mec.Rur Administración Rural	520000	3163	3282	180703	151265	198512	297989			X	X	X	
			241000	1971	1110	78870									
			1120000	6264	7985	219240	374674	767082	685603	341772			X	X	X
BOGOTÁ	EL HACHÓN	Tractorismo - Lácteos Parcelario Calificado Especies Menores	1060000	2460	1892	98000									
			870000	3017	1500	90522									
			33000	1292	660	77520									
VALLE	BUSA CLEN NAUTICO-PESQU	Admón.Agrup. - R.A.A.-Fruit Extens.Rural - Esp. Menor Const.Naval Transp.Comerc	1300000	9423	14257	377000	506244	857738	1224258			X	X	X	
			13000	5298	3696	211920									
			35460	3880	4404	352800									
BOLIVAR-SUCRE	NAUTICO-PESQU	Pesca Industrial	20627	6764	3771	406470	95521	158209	168539						
			1070000	2773	3500	110920	90106	171106	200835				X	X	
			1000000	2547	715	101800	87842	123277	168779				X	X	
CESAR	EL CESAR	Tractorismo	30000	1500	950	90000	7100	663	19886						
			2320400	3776	2987	132160	43690	62989	95940				X	X	
			1300000	7749	3094	233054	105961	134270	198480						
CORDOBA	EL PORVENIR	Rec. Naturales - Frutales	1240000	7247	8045	326115	75016	73570	104254			X	X		
			262000	2776	680	83280	92509	134971	180399						
			1292425	4231	611	169240	84865	127957	209318				X	X	
SUAJIRA	FONSECA	Esp. Menores (Iguanas)	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
HUILA	LA ANOSTURA	Tractorismo - Pesca	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
MAGDALENA	SABITA	Cárnicos - Cuyes	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
NARIÑO	LOPE	Coop.Agrup.-Admón. Rural	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
QUIINDIO	EL QUIINDIO	Caprinos Admón.Agrup.Láct	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
SANTANDER	AGUAS CALIENTES	Tractorismo, AgroInd. Rec	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
TOLIMA	EL ESPINAL	Tractorismo, AgroInd. Rec	1570000	6175	3596	246983	133995	242844	24829						
			15101012	86328	66735	3586679	2048788	3074808	4186401						
TOTALES															

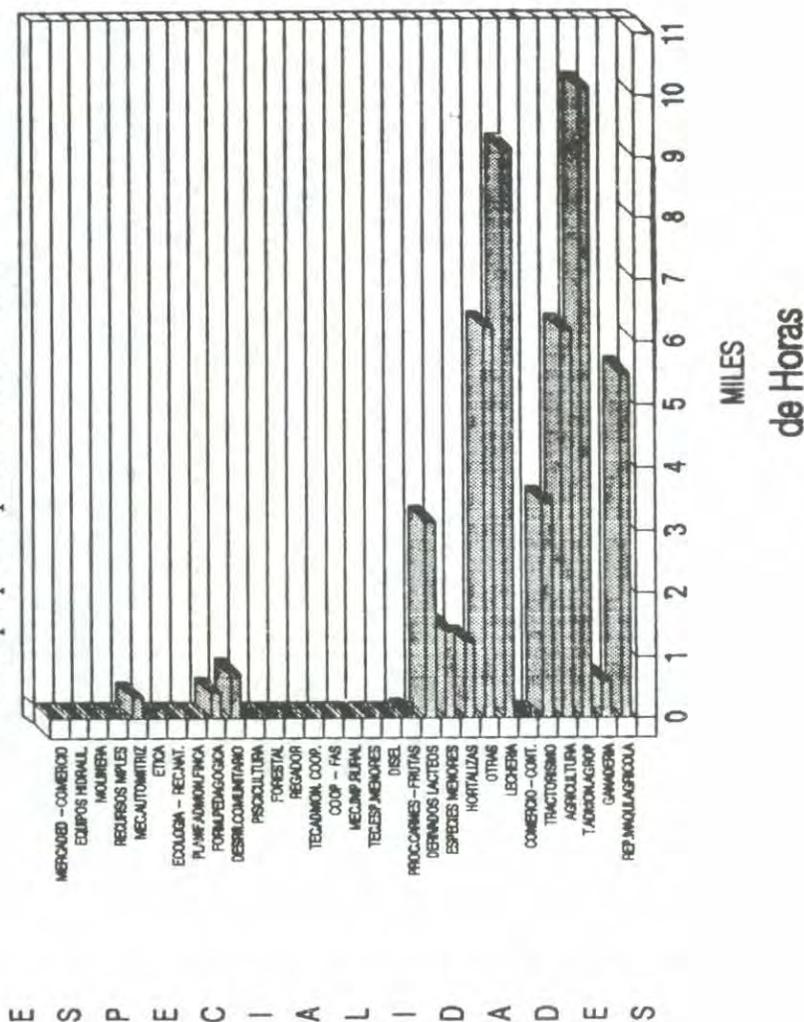
SERVICIOS A LA COMUNIDAD

CENTROS	SERVICIOS	Alquiler Maquinaria	Suministro Pies de Cría - Semillas	Investigación Conjunta	Prácticas Adaptación de Tecnología
LA SALADA			Porcinos-Forestal	Hidroponía @ Sustratos	
LA SABANA	I			Prototipos sembradora de papa y de ajo con U.Nal	Implementos de labranza Preparación de Suelos
AGUAS CALIENTES	I		Cabras Cacao	Cacao: distancias de siebra, fertilización con ICA	Tipos de apriscos para manejo cabras Alimentación caprina
BUGA	I				Preparación y manejo de suelos con Fenalce (labranza profunda) Renas Camarones agua dulce
CLEM			Especies Menores Cerdos Conejos		
HACHON					Chigueros
NARANJOS	I		Sanmartinero, Cacao	Arroz con Fenalce	
BAIRA					Acuicultura con la U. Magda.
ESPINAL	I				Lombicultura
AMBOSTURA	I		Frutales	Arroz con Fedearroz	
EL CESAR	I		Cabras	Recuperación de suelos con la U. Jorge T. Lozano	
EL PORVENIR	I				
LOPE	I		Cuyes		

SENA – CENTROS AGROPECUARIOS – 1989

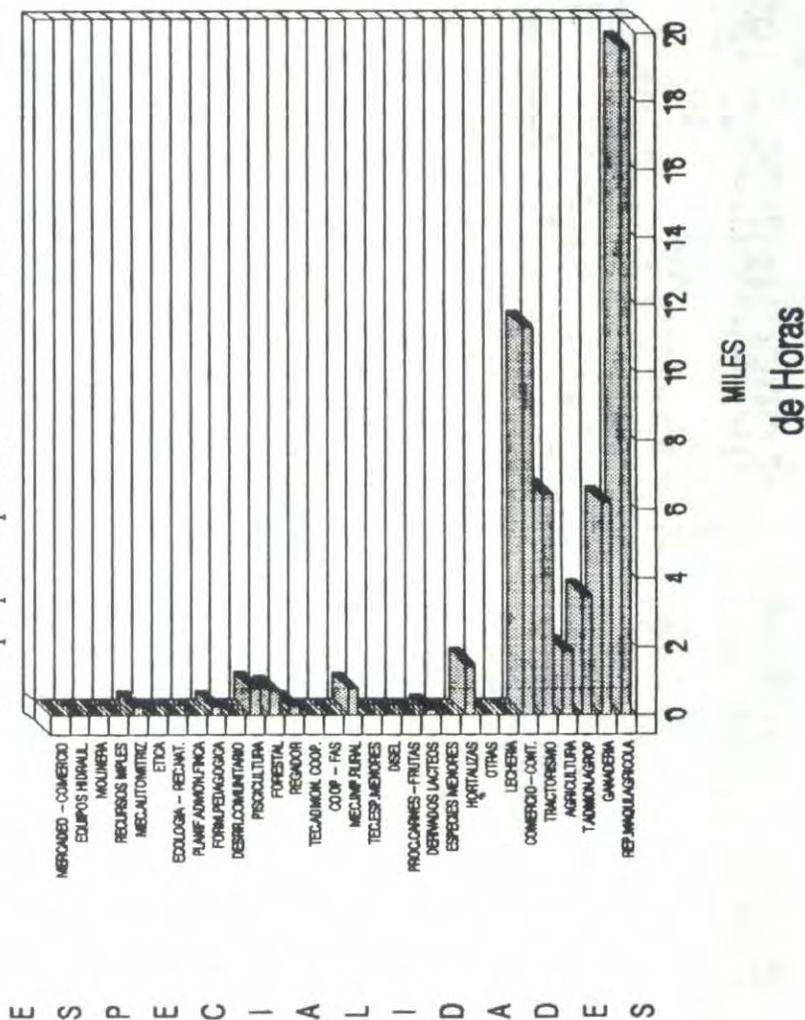


Tiempo por Especialidades – CAS



SENA – CENTROS AGROPECUARIOS – 1989

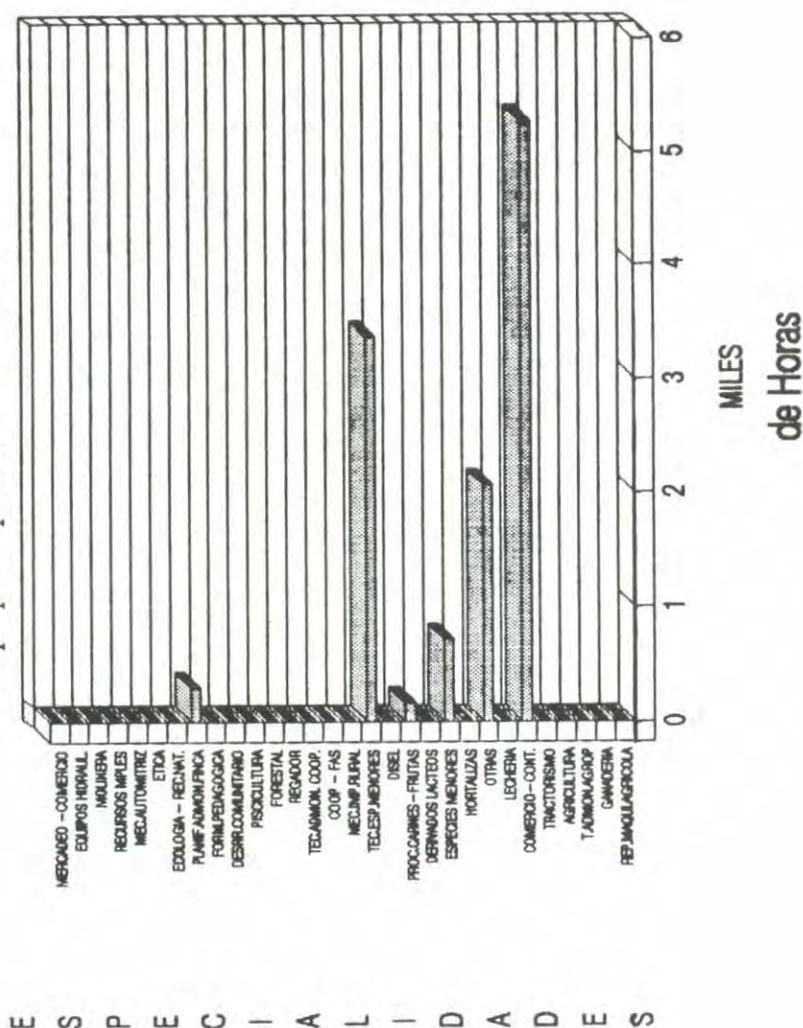
Tiempo por Especialidades – BUGA



SENA – CENTROS AGROPECUARIOS – 1989



Tiempo por Especialidades – CLEM

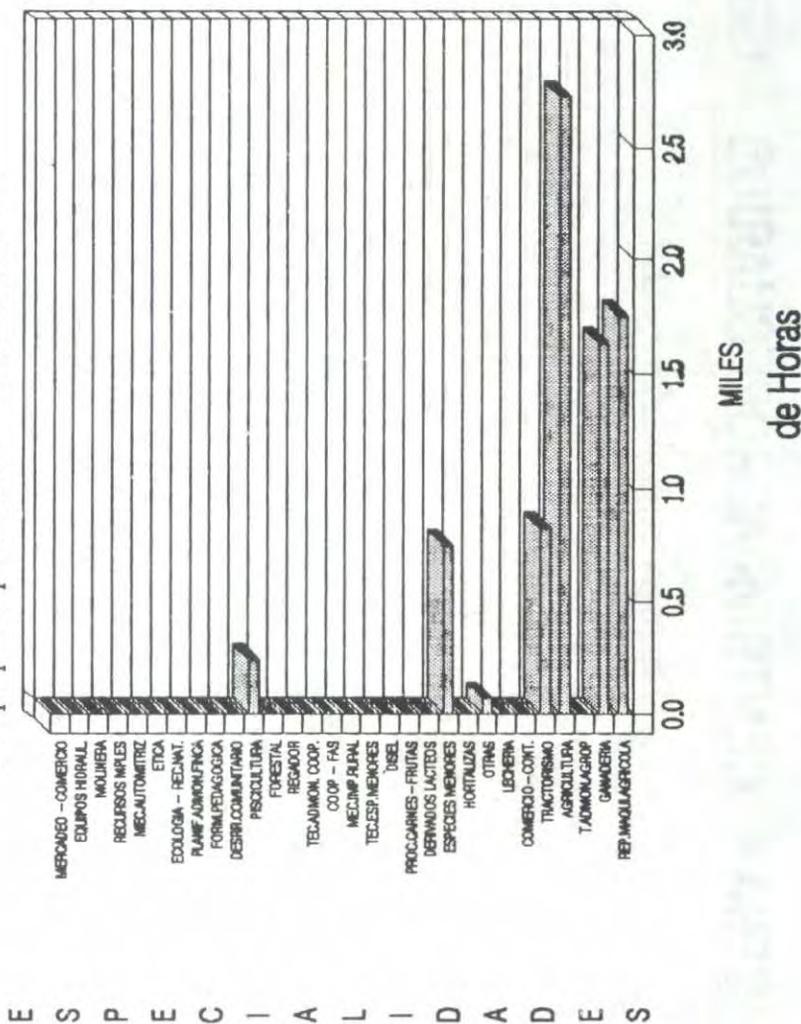


E S P E C I A L I D A D E S

SENA — CENTROS AGROPECUARIOS — 1989



Tiempo por Especialidades - AGUASCALIENTE





a.2 Plan de desarrollo de los Centros.

Con el propósito de orientar el trabajo en el mediano plazo, se inició a fines de 1988 un trabajo dirigido a la formulación de un Plan de Desarrollo para cada Centro, que en términos generales consiste en contrastar las acciones de formación profesional que se ofrecen con las necesidades y proyección del medio productivo, con el fin de orientar y estructurar una respuesta eficaz.

En la formulación del Plan se siguen tres fases:

1a. Diagnóstico Evaluativo. Parte de la identificación de los problemas en cada fase del proceso de la formación.

Permite dimensionar el trabajo y redefinir áreas específicas de estudio.

2a. Diagnósticos Interno y Externo. El primero analiza la situación actual, recursos potencialidades del Centro.

El segundo caracteriza la realidad socioeconómica, la estructura productiva, la fuerza de trabajo, los recursos interinstitucionales, identifica necesidades y tendencias de la Región.

3a. Plan de Desarrollo. Constituye la respuesta a los diagnósticos anteriores. En este documento se prevén las acciones del Centro para los próximos años; se fijan objetivos, estrategias, metas, actividades y recursos.

B. Los Programas Móviles PPPR

El trabajo del PPPR tiene las siguientes características:

-Se trabaja con Empresarios, Funcionarios y Comunidades.

-La clientela se encuentra dispersa en niveles de desarrollo muy diferentes.-Es atendida por una decena de Entidades Oficiales, las cuales se articulan con el SENA, mediante convenios que



comprometen recursos en función de apoyo a los Programas de Gobierno.

-La demanda de servicios se concentra en la organización y participación comunitaria, y comercialización de los productores lo que implica un trabajo más sobre la región que sobre el individuo.

- El trabajo de desarrollo en el sector rural implica acciones multisectoriales e interinstitucionales.

La forma como se ha operado presenta como inconvenientes el que se desdibuja un tanto la identidad institucional, no son muy claros los productos que deben darse como resultado del trabajo y se tienen limitaciones para atender la demanda.

Tiene la ventaja de que la capacitación brindada por el SENA está acompañada de recursos de inversión de los productores y varios apoyos institucionales. Además, el SENA tiene la oportunidad de participar en todos los componentes del desarrollo rural lo cual da una visión de conjunto, oportunidad que no tienen otras instituciones.

b.1 Resultados en 1989 PPPR

Las acciones de los Programas Móviles para el sector rural se caracterizan por su masividad. Durante 1989 asistieron a eventos un total de 307.000 personas.

Esto significó que por los PPPR pasaran el 38% de los asistentes a eventos del SENA con apenas el 13% del gasto presupuestal.

Esta capacidad de penetración en la comunidad conlleva una gran responsabilidad tanto por la posibilidad de influir en las condiciones de producción y de vida como en su organización y comportamiento.

a. Uso del tiempo. En términos generales la distribución del tiempo es razonable; un 82% se dedicó a actividades productivas y un 14% a desarrollo comunitario.

En el cuadro siguiente se detalla la acción global en 1989



En el cuadro siguiente se detalla la acción global en 1989.

PPP Rural 1989 Acciones de Capacitación

	Asistentes		Horas	
	No.	%	No.	%
Actividades Agropec. Productivas	135.602	44.1	476.244	48.5
Capacitación y Apoyo Empresarial	56.823	18.5	131.024	13.3
Desarrollo Comunitario	65.725	21.4	142.407	14.5
Conservación Rec. Naturales	6.396	2.0	18.933	2.0
Otras Act. productivas no agropec.	30.651	10.0	177.687	18.1
Otras Actividades	12.437	4.0	35.877	3.6
TOTAL	307.634	100.0	982.172	100.0

En el caso de los eventos agropecuarios productivos conviene revisar la pertinencia de los temas enseñados en función del desarrollo agropecuario de cada Regional. Por ejemplo, huerta casera ocupa un lugar importante en las prioridades de Córdoba, Risaralda y Valle.

Otro aspecto relevante es la proporción de tiempo destinado a otras actividades productivas no agropecuarias: mecánica, electricidad, construcción. Esta última obedece a problemas circunstanciales y una contribución importante a la atención de emergencias, como sucedió en Cauca, Córdoba, Atlántico y Tolima. Estas acciones son

importantes si se tiene en cuenta que casi la mitad de la PEA rural no se ocupa en actividades agropecuarias y esto contribuye a la generación de empleo en el sector rural.

b. Al revisar la distribución del tiempo por Programas de Gobierno se observa:

P.P.P.R. - 1989
Distribución Porcentual del Tiempo/Programa

	P.P.P.R.	Pobreza	PNR	DRI	Total
Producción Agropecuaria y Apoyo Empresarial	65	47	72	71	64
Desarrollo Comunitario	10	25	11	23	14
Otras Productivas no Agropecuarias	22	21	13	6	18
Otras no Productivas	3	7	4	—	4
Total	100	100	100	100	100

-En el PNR solo se dedicó el 11% del tiempo a Desarrollo Comunitario, pero ello contribuyó a la realización de 1600 Consejos de Rehabilitación (en promedio 5 por Municipio) que en opinión de la Presidencia no hubieran sido posible sin la colaboración del SENA.

-En caso del DRI el mayor tiempo en Desarrollo Comunitario puede explicarse por las acciones con el PMA y la ampliación a nuevos Municipios.

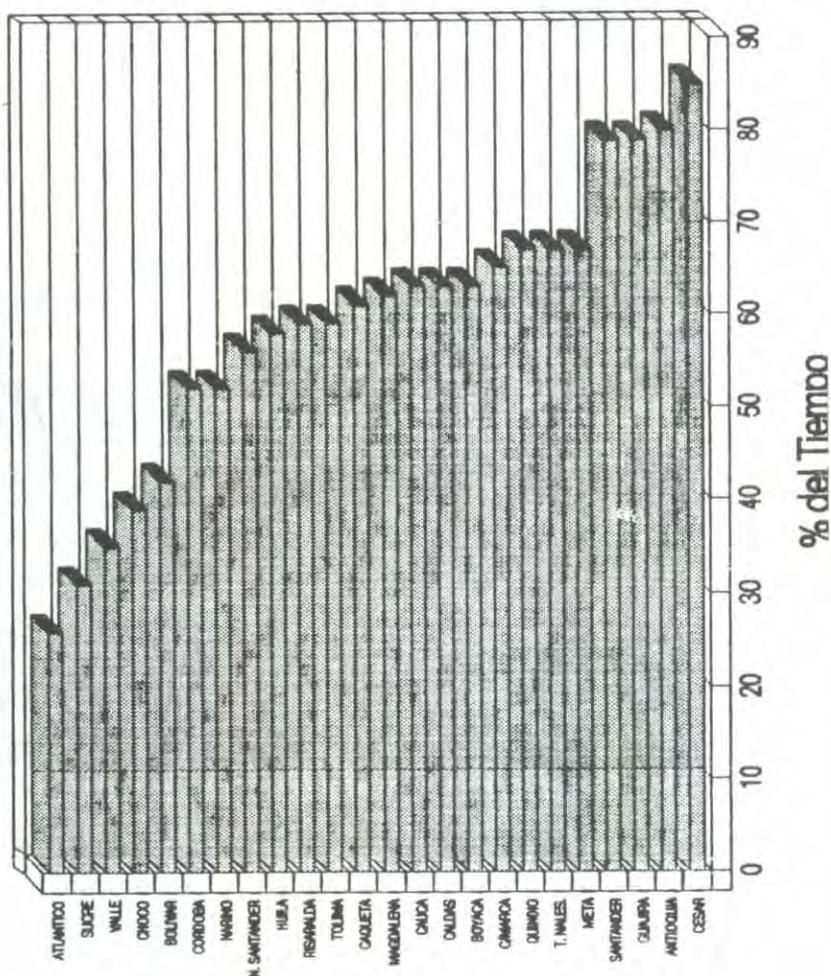
-El enfoque en las zonas de pobreza no parece el indicado. Es el que menos tiempo dedica a actividades productivas.

c) Una comparación entre Regionales muestra:

P.P.P. RURAL – EJECUCION 1989



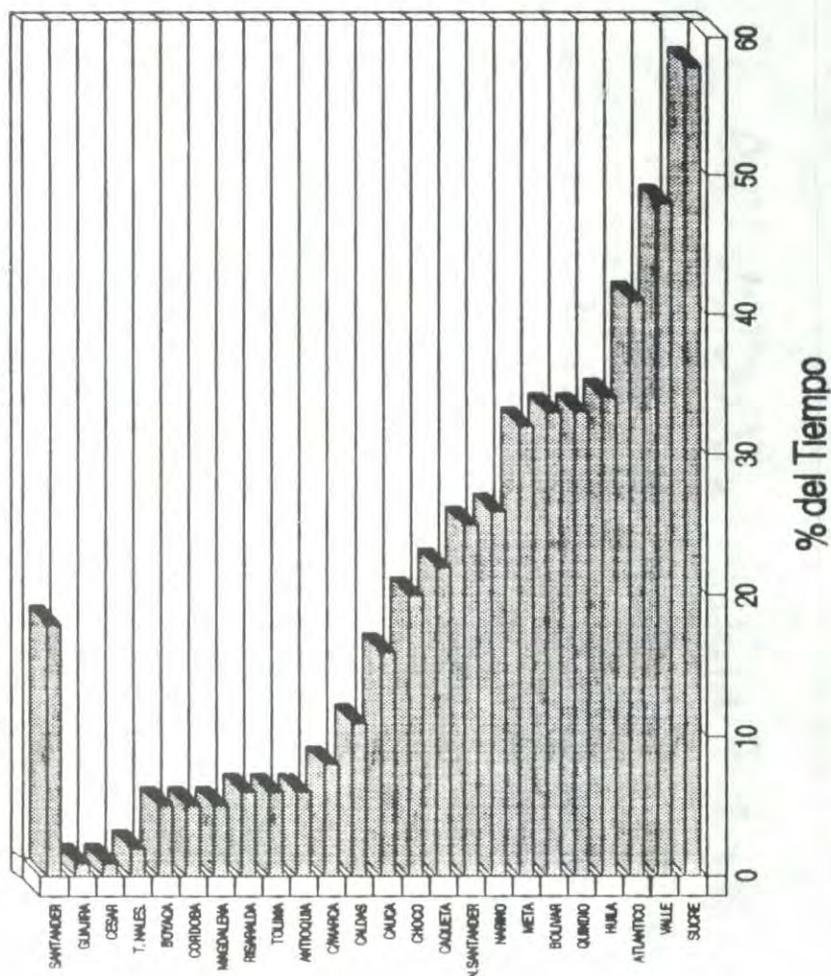
Tiempo dedicado a Act. Agropecuarias



R E G I O N A L E S

P.P.P. RURAL – EJECUCION 1989

Tiempo dedicado a Desarrollo Comunitario



R E G I O N A L E S





-Algunas Regionales dedicaron una proporción muy baja de su tiempo a actividades productivas. Cinco de ellas están en la mitad del promedio nacional: Atlántico, Sucre, Valle, Chocó, Bolívar.

- El tiempo a Desarrollo Comunitario presenta fuertes variaciones. En algunas Regionales ocupa parte importante de su tiempo: Sucre, Valle, Atlántico, Huila, Bolívar, Quindío, Meta.

- Por circunstancias coyunturales (desastres), algunas Regionales dedicaron una parte importante del tiempo a actividades no agropecuarias: Córdoba, Cauca, Chocó, Atlántico.

C. Convenios Interinstitucionales

La mitad de la acción del SENA se adelanta mediante Convenios con las Entidades del Sector Agropecuario. En todos ellos se manejan los componentes de capacitación empresarial, técnica y organizativa, dentro de los siguientes programas:

PNR:Secretaría de Integración Popular. El trabajo se concentra en la organización de Consejos de Rehabilitación, organización de los productores, formulación y gestión de proyectos especiales. Para 1990 se tiene un presupuesto de \$1.850 millones y se compromete el trabajo de 380 contratistas y 150 instructores de Planta.

DRI: Se viene trabajando desde 1975. El actual Convenio está vigente hasta el 31 de diciembre de 1990. Se atienden los componentes de organización de los Comités DRI, capacitación de extensionistas, pesca, comercialización y ficha veredal. Este año DNP incluyó el programa de mantenimiento de vías. El presupuesto de 1990 es de \$2.041.2 distribuido así:

Recursos Propios	\$1.332.7
Presupuesto Nacional	390.4
Recurso Externo	318.1



Adicionalmente, en coordinación con el DRI, se apoya la formación de Promotores de Desarrollo Comunitario en ACPO-Sutatenza y Promotores y Administradores Cooperativos en Armenia.

HIMAT: Se firmó nuevo Convenio para atender la Fase III con una vigencia de 6 años para atender 851 Proyectos de pequeña inspección.

El SENA debe organizar las Juntas de Usuarios que manejarán los Minidistritos. El valor estimado del Convenio es de \$300 Millones y compromete 35 instructores en promedio.

IDEMA: Mediante Carta de Intención se formaliza el trabajo del SENA para capacitar los administradores de tiendas comunitarias que se encuentren en zonas de DRI, PNR, Reforma Agraria y Pobreza Absoluta.

Las programaciones se concertan regionalmente dependiendo de la capacidad del SENA.

INCORA: El CONPES comprometió al SENA a prestar servicios a usuarios de Reforma Agraria por un valor de \$425 Millones.

Se acordó con DNP e INCORA no hacer separación presupuestal y elaborar regionalmente planes operativos. Se atiende con recursos ordinarios previstos para zonas DRI o PNR.

CAJA AGRARIA: El SENA tiene la responsabilidad de producir los "mensajes relevantes" o contenidos que llevan los extensionistas de la Caja a los campesinos. Este trabajo exige mucha responsabilidad del instructor. Se atienden con recursos ordinarios del SENA previstos para zonas DRI o PNR.

INDERENA: Se coordina y ejecutan programas experimentales de conservación de microcuencas y zootecnia (rana toro, chigüiro e iguanas).

ICA: Se mantienen acuerdos de cooperación técnica. El SINTAP hará necesario precisar algunos temas sobre los cuales se adelantan conversaciones con ICA: actualización de instructores del SENA,



entrega de paquetes tecnológicos, publicación de material técnico, y coordinación para la capacitación de extensionistas.

GREMIOS DE LA PRODUCCION: Se elaboraron Planes Operativos conjuntos para responder con actividades de formación profesional a las demandas de productores con formación profesional; elaboración y entrega de material didáctico; capacitación a funcionarios en doble vía; investigaciones aplicadas y divulgación tecnológica; producción de semillas. Como ejemplos se tienen los convenios con Fedecacao, Fedearroz y Fenalce. Se hace concertación técnica y se recibe orientación para el manejo de Centros y Programas mediante los comités asesores regionales.

ORGANIZACIONES CAMPESINAS: Se tiene un Comité de Coordinación con 12 organizaciones, que se reúnen cada mes. Se trata de concentrar esfuerzos en la capacitación de sus organizaciones económicas y productivas.

c.1 Dificultades Operativas en los Convenios:

-El SENA recibe una demanda alta de servicios por parte de las Entidades, para apoyar algún componente de sus programas y con frecuencia para soportar en ellos sus actividades.

Cada programa tiene sus objetivos propios y la acción del SENA se vuelve imprecisa al no establecerse previamente y con claridad la calidad del producto final como resultado de la capacitación.

-Cada Entidad espera que se le asigne presupuesto y un determinado número de instructores. Estas exigencias crean dificultades administrativas, contables, y en el sistema de información, que se traducen en aumento de las cargas de trabajo e inoportunidad en los reportes.

-Con frecuencia la oportunidad de los servicios que las entidades deben prestar no corresponden a la promoción y capacitación que el SENA ha hecho. Esto hace perder tiempo,

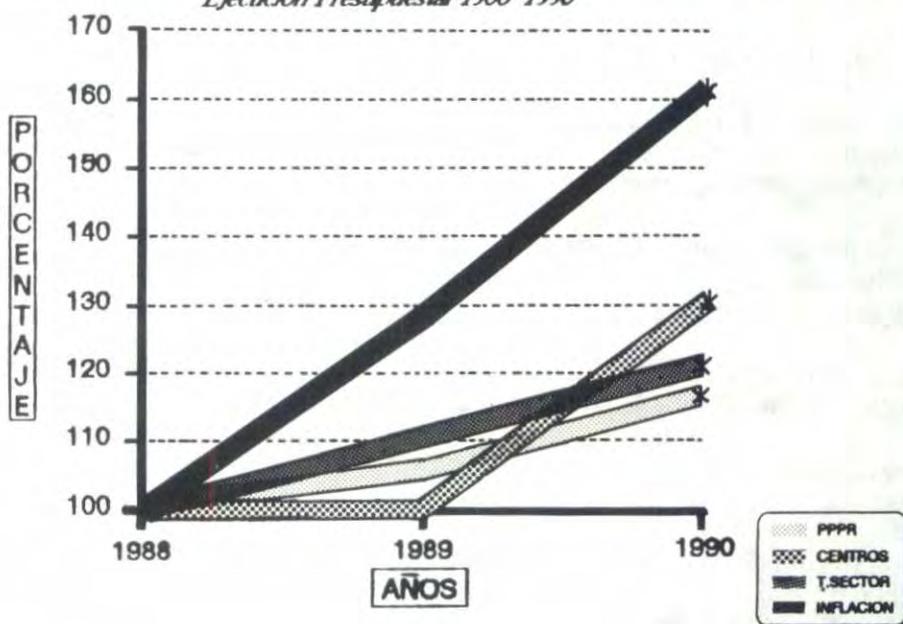
SENA - SECTOR AGROPECUARIO
Presupuesto Ejecutado 1988-1990
 (Millones corrientes)

	1988	1989	1990*
P.P.P.R.	2208	4572	5345
P.N.R.	1605	1145	1850
D.R.I.	1094	972	2041
Subtotal PPPR	4907	6689	9236
Centros Agropecuario	2049	3075	4316
TOTAL SECTOR	6956	9764	13552

* Presupuesto Apropriado

SENA - SECTOR AGROPECUARIO

Ejecución Presupuestal 1988-1990





recursos y credibilidad en el instructor. El SENA ha decidido ser cauto para no adelantar acciones hasta que las Entidades que coordinan acción con la entidad cuenten con los recursos. Tal ha sido el caso de los CESPAS y el DRI.

-Las limitaciones en la Planta de Personal impiden atender toda la demanda. esto es crítico cuando se trata de programas prioritarios de Gobierno. Para el caso del PNR se ha recurrido a contratistas, mecanismo administrativo de trámite complejo, que ha generado discontinuidad en la atención y diferencias de condiciones de trabajo. Si se requiere continuar con la presencia del Estado en zonas de rehabilitación o ampliar el DRI en la fase III se necesitará aumentar la planta de personal o contratar con organismos especializados que aseguren la continuidad de la acción.

3. Misión de la División del Sector Agropecuario

En artículo 2 de la Resolución 022 de 1990 define el objetivo de la División, su clientela y ámbito de acción.

a. Objetivo:

Orientar el servicio de capacitación del SENA en función del desarrollo social y económico, el aumento de la producción y del empleo en el sector agropecuario.

b. Clientela:

En términos generales se entiende que todos los productores que intervienen en el sector agropecuario son sujetos de la atención del SENA. Es claro sin embargo, que las diferencias en cuanto a condiciones de producción, capacidad empresarial, el acceso a la tecnología y al capital, obligan a tener modalidades de atención apropiadas para cada grupo de productores y prestar mayor atención a aquellos con más dificultades económicas y sociales, ya que los servicios del SENA son un bien público.

En general, el SENA Agropecuario debe atender: Comunidades marginadas, Asalariados Rurales, Productores Subsistencia,



Pequeños y Medianos Productores, Empresas Agropecuarias, Formas Asociativas, Expertos Agropecuarios, Instituciones del Sector, Municipios menores de 100.000 habitantes.

c. Ambito de acción:

Las acciones del SENA deben darse dentro del marco de las políticas que para el Sector Agropecuario trace el Gobierno Nacional y se operará en coordinación con otras Entidades que trabajan en el Sector.

d. Organización:

Para el cumplimiento de la misión y las funciones encomendadas la División se organizará así:

- a. Dos grupos básicos, responsables de la Producción Agrícola y la Producción Pecuaria.
- b. Un grupo de Desarrollo comunitario
- c. Grupos especializados
- d. Coordinación de Programas y Convenios

4. Estrategias de acción

Para efectos de prestar un mejor servicio al Sector Agropecuario son necesarios unos lineamientos que constituyan el marco orientador de la acción institucional.

A. Concepción regional del trabajo:

- Implica la planificación de la acción institucional sobre espacios geográficos relativamente homogéneos en lo social, económico y fisiográfico, y en los que el trabajo de formación profesional pueda estar orientado por un plan de desarrollo que comprenda:
 - El análisis de las tendencias del desarrollo de la región en especial las de producción y empleo.



- Las relaciones económicas interregionales.
- Integración de las áreas urbana y rural
- Distribución de excedentes dentro y fuera de la región.
- Relaciones Municipio-Comunidad, descentralización y participación de comunidades marginadas de modo que se genere disciplina colectiva y autogestión.
- Participación interinstitucional y fuentes de financiamiento para el desarrollo.

Una mayor coordinación interinstitucional y una permanente orientación de los Comités Asesores de Centros y Programas es indispensable para una adecuada concepción del trabajo.

B. Modernización tecnológica

En términos generales el SENA debe manejar un nivel tecnológico similar el utilizado por el tercio superior de productores en una región. Debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las diferencias en capacidad económica y de gestión de los productores.
- La adaptabilidad de las técnicas a las condiciones de producción existentes.
- La posibilidad de acceso del productor a las técnicas e insumos recomendados.
- El costo de la tecnología en términos de capacidad de inversión y mayor ganancia para el productor.
- Los efectos socioeconómicos y ambientales de la tecnología recomendada.



En cuanto a los tipos de tecnologías se seguirán las siguientes observaciones:

Biológica: Incorporada en semillas y razas mejoradas. Debe trabajarse con las variedades y razas de mayor productividad en la región y adaptables al proceso de enseñanza. La biotecnología, como medio de reproducción masiva debe empezar a contemplarse directamente o por convenio con Universidades y Centros de Investigación.

En cuanto a tecnologías incorporadas en equipos, maquinaria e infraestructura debe utilizarse la que esté en posibilidad de ser adaptada por la mayoría de productores.

En este caso, las tecnologías de punta deben coincidir con equipos de alto costo, manejados por un pequeño grupo de avanzada. El SENA debe mantener contacto permanente con ellos y apoyar principalmente su gestión administrativa en función de la complejidad y costo de la nueva tecnología.

Las tecnologías químicas, incorporadas en agroquímicos y fertilizantes, constituyen con frecuencia parte de paquetes tecnológicos. Aunque deben manejarse los avances más recientes hay que tener en cuenta la relación costo/utilidad marginal, el efecto en la contaminación de seres vivos y degradación del ambiente.

El SENA necesita generar a su interior una cultura de información tecnológica.

Un sistema de "información y divulgación tecnológica", enlazado con los Centros de Investigación es indispensable para llevar el conocimiento a técnicos y productores.

Igualmente, tanto en los Centros Agropecuarios como fuera de ellos, deben hacerse pruebas de adaptación tecnológica y montar procesos de producción replicables por diferentes grupos de productores.



C. Organización empresarial

El trabajo de organización de la comunidad se considera condición previa para la adopción y avance de procesos de producción cada vez más complejos.

El Desarrollo Comunitario o autogestionario enfocará su esfuerzo a la consolidación de procesos productivos y al fortalecimiento de la estructura de producción de los grupos más débiles.

La promoción y organización en función de la producción debe enmarcarse en la problemática de producción regional, contemplar en lo posible el manejo de las diferentes fases del proceso productivo y la integración horizontal y vertical de organizaciones de productores con el propósito de retener la mayor cantidad de excedentes en la finca y en la región.

La integración de organizaciones fuertes y empresariales más que la creación de nuevas, debe mantenerse como un criterio de operación, para dar oportunidad de intervenir eficazmente el proceso productivo agropecuario.

D. Concertación interinstitucional

Para efectos de ordenar la demanda institucional y mejorar la eficacia del trabajo es necesario:

-Buscar una concertación de acciones para regiones definidas en la que se precise el aporte y la oportunidad de la intervención de cada institución.

En lo posible debe darse bajo la orientación del Ministerio de Agricultura y el DNP.

-Precisar las calidades del producto que debe entregar el SENA como resultado de la capacitación.

-Establecer sistemas de evaluación cualitativa y del impacto de las acciones del Estado en la región.

E. Operación interna:

Consecuente con las orientaciones anteriores conviene hacer algunos ajustes en la operación así como en la concepción del manejo de algunos recursos.

a. Manejo complementario de Modalidades

Las diferentes modalidades de capacitación que tiene el SENA deben considerarse como un recurso a disposición del instructor, cuya utilización dependerá de las circunstancias y las necesidades de la población atendida.

En un orden de complejidad los servicios se orientarían:

Programas móviles (PPPR) y aprendizajes veredales para comunidades dispersas con niveles de desarrollo de bajo a medio. Es a su vez la modalidad más apropiada para atender los programas de Gobierno y la organización de la comunidad.

Se usará la infraestructura de granjas de Entidades del Sector y de Institutos Técnicos de educación media.

Centros Agropecuarios. Deben tener una función múltiple en apoyo a todo el sector rural:

-Preparación de la mano de obra calificada que requieren los diferentes productores, con suficiente flexibilidad para seguir el ritmo de los cambios tecnológicos y de empleo.

-Adaptación de tecnología acorde con las condiciones de producción de cada estrato y con especial énfasis en el costo de los procesos y su incidencia en el ingreso.

-Integración con Centros de Investigación y aprovechamiento de la infraestructura de otras entidades para tener fuera del centro parcelas demostrativas y fincas piloto. Esta integración debe incluir el uso máximo de los C.C.C.



-Difusión tecnológica: cursos cortos, conferencias, días de campo, demostraciones, etc.

-Dar prioridad a la capacitación de población rural seleccionada en coordinación con los Programas Móviles.

Asesoría y formación en Empresas: Orientada a fortalecer la estructura técnico-económica de las fincas medianas y grandes, cooperativas de producción y servicios, y asociaciones.

b.Capacitación a Extensionistas:

La capacitación a extensionistas será en los próximos años una de las actividades de mayor importancia. En buena medida, la calidad de los servicios técnicos que recibirán los campesinos dependerá de la formación que imparta el SENA.

Esta formación debe permitir a las unidades Municipales de Asistencia Técnica (UMATA) y a los Extensionistas, actuar como Agentes de Cambio y no restringirlos a la simple transferencia del mensaje tecnológico.

En consecuencia la capacitación de Extensionistas debe incluir a más de la actualización tecnológica, formación en las áreas de desarrollo rural, organización de la comunidad, gestión empresarial, planificación y administración de fincas, y mercadeo.

Los diagnósticos del Plantra prevén que el servicio deberá llegar a cerca de 7000 técnicos agropecuarios del nivel medio. Esto implica un proceso de preparación del personal del SENA para atender con propiedad esta nueva clientela.

Esta previsto que la capacitación tecnológica de los funcionarios del SENA, será dada por el ICA. No obstante, es necesario un contacto permanente con otras Entidades que generan tecnología, tanto del sector oficial como privado.



c. Ajustes administrativos:

Son necesarios cambios en las normas sobre:

-Manejo presupuestal de los Centros, orientado a mejorar la gestión, incentivar la producción, poder reinvertir, mercadear, etc.

-Reglamentación del tiempo de docentes en los centros, acorde con los procesos productivos.

-Estructura organizativa del PPPR y permanencia de los instructores en la zona.

-Régimen de viáticos. Tanto en el PPPR como en Centros para hacer posible el apoyo de estos a los Programas Móviles.

-Papel del Supervisor. Es esencial recuperarlo como orientador técnico-pedagógico y superar el simple control.

-Zonificación de los Programas, para lograr mayor concentración de recursos en función del desarrollo regional.

Se requiere además un apoyo decidido a la capacitación de los instructores y el establecimiento de un sistema de información y actualización tecnológica.

En síntesis, los ajustes administrativos se orientan a fortalecer la capacidad de planeación operativa de la Regional. Deben acompañarse de mecanismos de Seguimiento y Evaluación.



SISTEMA DE INFORMACION PARA PLANEACION

Introduccion

Alrededor de la tradición y el futuro giran los principales argumentos de decisión en las grandes organizaciones cuando se enfrentan a los cambios propiciados por la realidad en la cual se desenvuelven.

Estos argumentos decisivos se afianzan en la tradición, producto del avance y desarrollo de la organización, y miran hacia el horizonte buscando configurarlo para reducir la incertidumbre y continuar su avance, el cual cada vez hará mayores requerimientos a la organización.

Decidir en este contexto exige la mejor información sobre la tradición, la realidad y el horizonte de la organización para trazar su curso de acción. Información ordenada científicamente y que gracias al recurso tecnológico actual puede tenerse a punto en el momento que sea requerida como un elemento de planeación y administración.

Ordenar y automatizar la información de planeación en el SENA, requiere tres importantes pasos: Uno, determinar el proceso de planeación, los contenidos y necesidades de información que se crea y se usa en dicho proceso. Dos, diseñar e implantar el sistema de información. Tres, computarizar los procesos del sistema que así lo requieran.

El presente documento pretende resumir los aspectos principales del proceso que se está llevando a cabo para desarrollar al Sistema de Información de Planeación del SENA. Para este efecto se incluyen al comienzo del documento unas definiciones sobre conceptos generales como planeación, sistema, información, sistema de información y sistema de información de planeación. En el segundo capítulo se describen las características principales del sistema de información de planeación del SENA en lo que respecta a sus objetivos, proceso, arquitectura y desarrollo modular. Al final del documento se muestra el cronograma de implantación del sistema.

Gran parte de este trabajo está basada en el documento de oficialización del nuevo proceso de planeación del SENA, "Proceso de Planeación del SENA. Descripción conceptual y procedimental", presentado en la Reunión Nacional de Planeación llevada a cabo en Manizales en febrero de 1990.

1. Definiciones generales

Se presenta a continuación un conjunto de definiciones que servirán posteriormente para enmarcar la descripción del Sistema de Información para la Planeación del SENA. Es por esto que las definiciones aquí consignadas están expresadas desde un punto de vista sistémico.

Las definiciones se presentan utilizando una metodología de agregación, es decir, partiendo de los conceptos más generales (planeación, sistema, información), hasta llegar a las definiciones compuestas (sistema de información, sistema de información para planeación), las cuales son simplemente la "agregación" de las definiciones simples expresadas al comienzo.

1.1 Planeación

Como parte del proceso seguido en la definición del nuevo proceso de planeación del SENA se elaboró un documento de "Definición de la Arquitectura del Sistema de Información de Planeación"; allí encontramos la siguiente definición:

"..., planeación es la determinación (configuración) del futuro, o de una secuencia de acciones que integradas buscarán la mayor y mejor eficiencia de un sistema, según lo prefijado, según la decisión anticipada (KAST, 1985)",-/1

La anterior definición contempla un término que va a ser definido más adelante en este documento, el concepto de "sistema".

1.Kast, Fremont. "Administración de las Organizaciones". Mc. Graw Hill Ed. 1985.



De las muchas definiciones encontradas para el concepto de "Planeación" se va a utilizar para efectos de este documento la siguiente:

"Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo."-/2

"La Planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir."-/3

"Este proceso formal es el que finalmente nos permite que la organización concrete sus objetivos no en un marco estático sino en un marco de evolución en el tiempo, y no en un ambiente de libre disposición y asignación de recursos sino de una administración responsable de recursos ciertos."-/4

1.2 Sistema

El concepto de sistema es un concepto que debido al auge de la tecnología informática cada vez más se relaciona con el de computador. Para efectos de lo que nos interesa es muy importante aclarar el alcance que un concepto como el de "sistema" tiene, ya que existe una diferencia entre "sistematización" y "computación".

Sistema es un término que se utiliza en prácticamente todas las ciencias, por ejemplo: sistema digestivo, sistema ecológico o ecosistema, sistema económico, sistema de campeonato, sistema de información, etc.

Tratando de cobijar todas las acepciones que de éste término se tienen podemos decir que "Sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que cumplen con un fin común".

2. Koontz y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la Administración". 5a. Edición. McGraw-Hill, 1973.

3. Koontz y O'Donnell. *Op. cit.*

4. Hernández L. Augusto. "Algunas consideraciones sobre la planeación de sistemas de información". Revista SISTEMAS No. 35, ACIS, Abril-Junio de 1988.

Estas "partes" pueden ser procesos o incluso otros sistemas (subsistemas). Algunas veces a estas "partes" se les llama módulos y por esto es muy común escuchar el término modularización al hablar de desarrollo de sistemas. Lo fundamental es que las diferentes partes (o módulos, o procesos) que componen un sistema se "interrelacionen" y que entre todas cumplan o persigan un "fin común".

1.3 Información

Para definir el concepto de información es importante detenerse previamente en el término "Dato".

Se presentan a continuación algunos ejemplos de datos:

28

falso

blanco

5'000.000

Los datos por sí solos no tienen significado. Es necesario presentarlos dentro de un contexto para que adquieran significación, para que puedan interpretarse.

De una forma muy general se puede decir que la "Información son datos interpretados". La inclusión del concepto de interpretación implica dos aspectos: que los datos sean "procesados" y que para poder interpretarlos siempre sea necesaria la intervención de una persona. Es por esto último que siempre que se hable de información se debe tener en cuenta la(s) persona(s) que van a hacer uso de ella.

Otra definición de información es el concepto que permite reducir la incertidumbre sobre las cosas y los eventos.-/5



De cualquier forma la información debe ser concebida como uno más dentro de los recursos que maneja una Entidad, al igual que el recurso humano o físico o financiero.

1.4 Sistema de información

Algunas veces el concepto de sistema de información se reemplaza por el de "sistema de procesamiento de datos", lo cual se explica por la definición de información atrás descrita.

Haciendo uso de las definiciones anteriormente presentadas se "construye" la siguiente definición para Sistema de Información:

"Es el conjunto de procedimientos que al aplicarse adecuadamente a unos datos de entrada permiten reducir la incertidumbre y facilitar la toma de decisiones respecto de las cosas o los eventos".

1.5 Sistema de Información para Planeación

Utilizando la misma metodología de "agregación" empleada para la definición anterior tenemos la siguiente para el concepto de Sistema de Información para Planeación:

"Es el conjunto de procedimientos que al aplicarse adecuadamente a una información de entrada permiten decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo"

2. El Sistema de Información para Planeación del SENA

Este sistema es uno de los nueve subsistemas que componen el Sistema Integrado de Información del SENA de acuerdo al "Plan Estratégico de Sistemas de Información y Recursos Informáticos 1988 - 1991". Dentro de este plan estratégico el proyecto No. 1 corresponde al "Sistema de Información para el Diagnóstico Interno" el cual es parte del Sistema de Planeación.

Con base en las diferentes definiciones contenidas en el capítulo anterior se presentan a continuación las características principales del Sistema de Información para la Planeación del SENA.

2.1 Objetivo general

El objetivo general del Sistema de Información para la Planeación del SENA consiste en proveer los medios adecuados desde el punto de vista de la información para facilitar y hacer más eficiente el proceso de planeación en la entidad.

Los objetivos específicos del sistema están expresados en cada uno de los módulos que lo componen. Estos están contenidos en el numeral 2.4 "Descripción general de cada módulo" más adelante en este documento.

2.2 El proceso de planeación del SENA

Se presenta a continuación el diagrama que describe el proceso de planeación del SENA para una vigencia.

En la parte superior se describe el proceso de formación profesional integral de acuerdo con el artículo 60. del Acuerdo 12 de 1985, comúnmente llamado "Unidad Técnica".

En la parte central del diagrama se presentan los diferentes módulos que conforman el proceso de planeación.

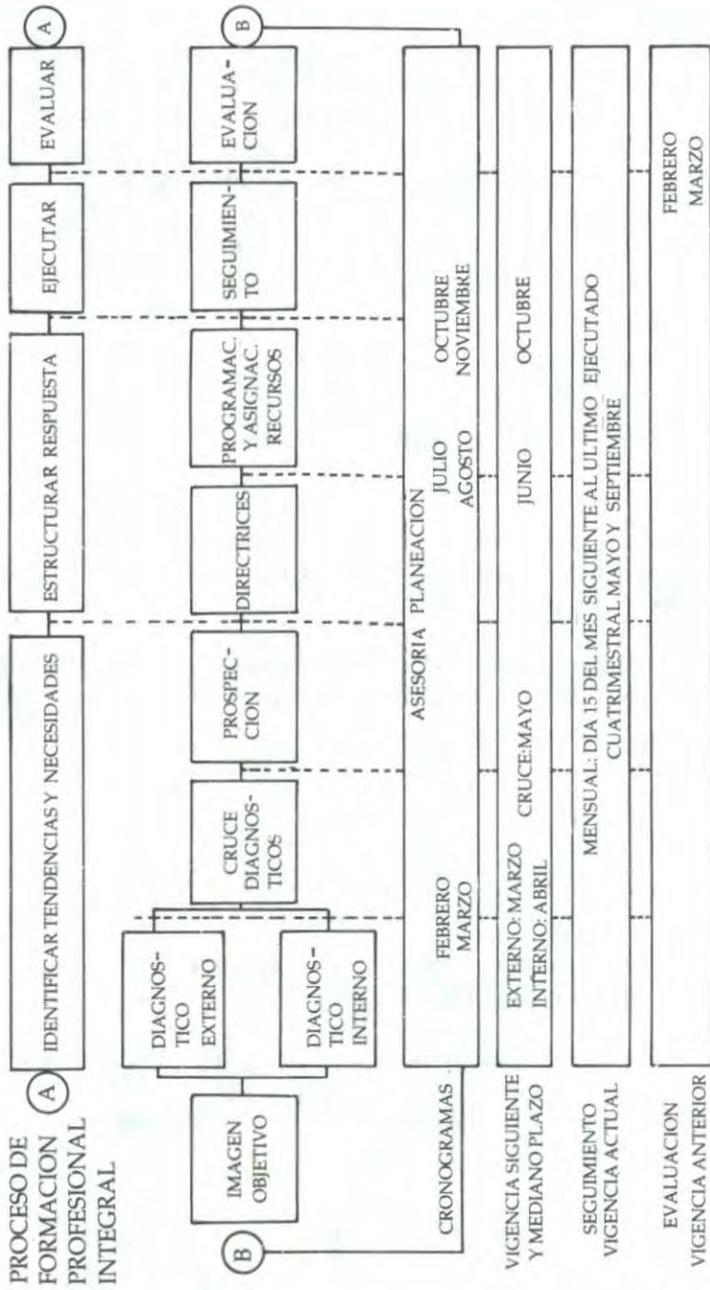
En la parte inferior del diagrama se muestran los cronogramas de los módulos, tanto para la elaboración del plan de la vigencia siguiente y el mediano plazo, como para el seguimiento del plan actual y la evaluación de la vigencia anterior.

2.3 Arquitectura del Sistema de Información -/6

El modelo tiene como tesis central la consideración de que sí existe una imagen institucional, definida como la variable de mayor

6. Todo este numeral tomado de: "Proceso de Planeación del SENA. Descripción conceptual y procedimental". SENA, Dirección General, Bogotá, Enero de 1990, pgs. 13-15

DIAGRAMA No.4 PROCESO DE PLANEACION



permanencia en el tiempo y espacio, que explica los objetivos de la organización; entonces existe un estudio de la realidad externa e interna de la organización con relación a sus propósitos, lo cual a su vez permite la construcción de directrices, planes, programas y presupuestos de la Formación Profesional Integral que promueven la acción, la cual desde el punto de vista de planeación es seguida y asesorada para finalmente permitir la evaluación de los resultados.

El esquema quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Si: } I \rightarrow M \rightarrow P \rightarrow A \rightarrow E \quad (1)$$

donde I es el propósito o Imagen objetivo de la institución; M el ambiente externo e interno del sistema; E la evaluación de la acción definida en los planes y A el error posible de la acción.

Pero no solo I es función de los demás elementos, también puede expresarse para cada M, P, A o E, lo cual sería:

$$\text{Si: } \rightarrow M \rightarrow P \rightarrow A \rightarrow E \rightarrow I \quad (2)$$

$$\text{o sea } E \rightarrow A \rightarrow P \rightarrow M \rightarrow I \quad (3)$$

y cada elemento requiere a su vez un modelo explicativo, una ecuación, por tanto el modelo general es multidimensional.

Desagregando de una manera más real y a partir del marco de planeación estratégica, normativa, de investigación socio-económica, laboral, educativa y de operaciones en el SENA, se tendría el siguiente esquema:

$$I = f(De, Di, Pd, Po, A, E) \quad (4)$$



donde I: es el propósito, De: el diagnóstico externo, Di: el diagnóstico interno, Pd: el plan direccional, Po: el plan operativo, A: el control de error a través del seguimiento, E: la evaluación.

Pero la función, en apariencia uniecuacional, en el complejo caso del SENA al buscar mayor precisión quedaría:

$$I = f(De, Di, Aei, Pr, D, Pd, Po, S, A, E) \quad (5)$$

Donde Aei es el producto de analizar (cruzar) diagnóstico externo e interno; Pr la prospectiva originada del anterior análisis; D, la definición de directrices y S, el seguimiento a la ejecución.

Sobre esta propuesta de Modelo de Planeación se construye la arquitectura general de información, que define para cada elemento de la función general una función particular, convirtiéndose en un esquema multidimensional que requiere definición por fases o dimensiones del modelo global, el cual se expresa en el diagrama del proceso global de planeación.

Por construcción, un grupo de pasos homogéneos y relacionados al interior del proceso general que usa y crea un conjunto de clases de datos, constituye un módulo (dimensión) del sistema de información para planeación.

Las interrelaciones de los módulos están ilustradas con flechas cuyo sentido explica el uso o la creación. Cuando la flecha llega a un módulo éste está usando una clase de datos creada por el módulo que origina la flecha.

Ilustrando la arquitectura se presenta inicialmente el diagrama general de la arquitectura propuesta. Este proceso se describe en el numeral siguiente para cada uno de los módulos de la arquitectura o fases del proceso.

DIAGRAMA No5

ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE INFORMACION DE PLANEACION EN EL SENA

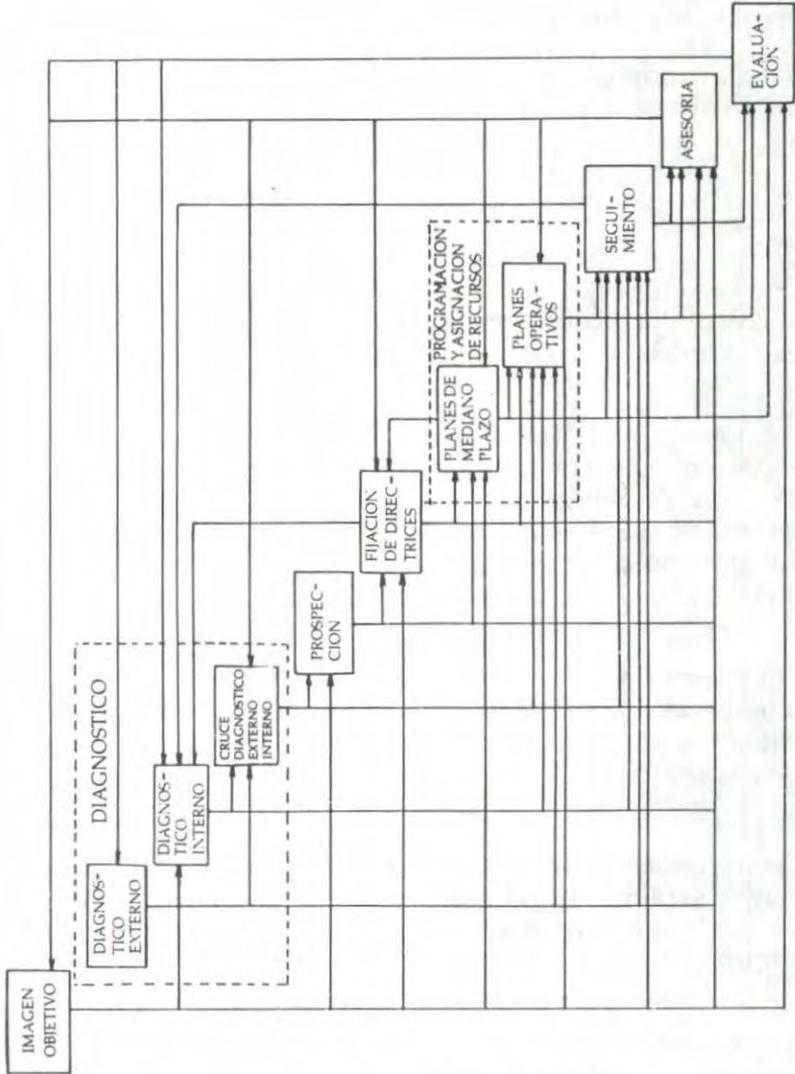


DIAGRAMA No. 6
DETALLE ARQUITECTURA DE DIAGNOSTICO

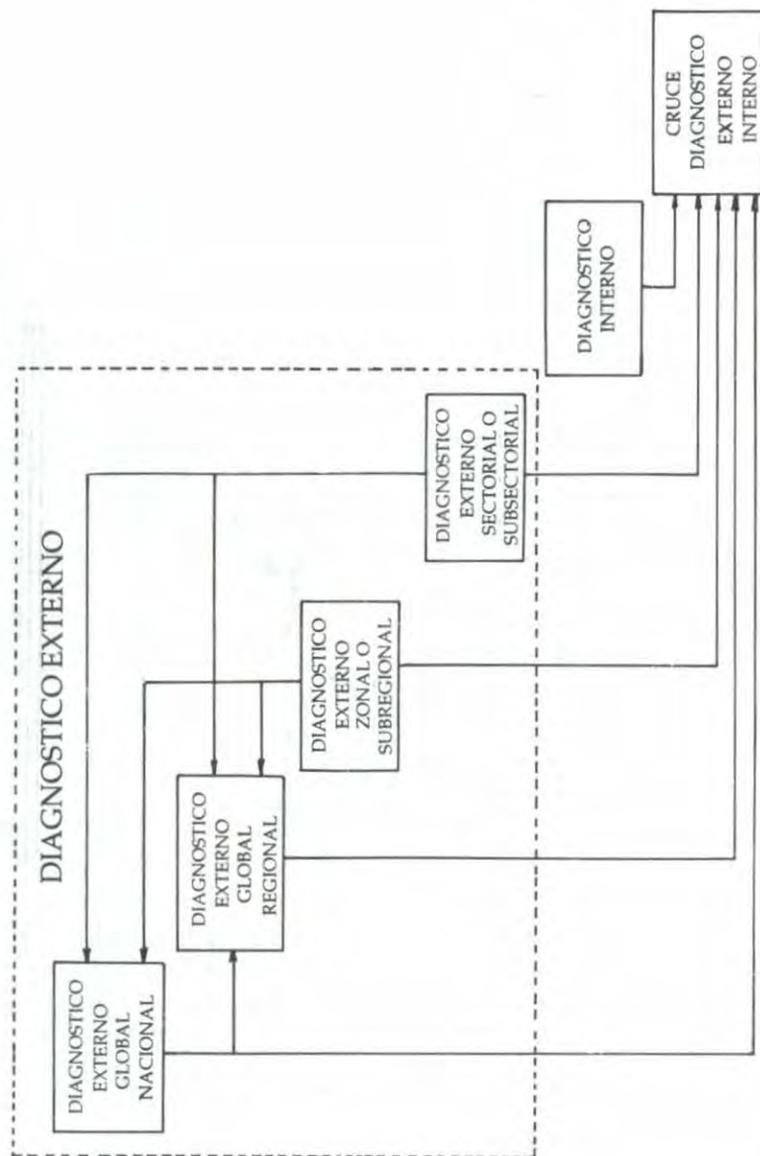
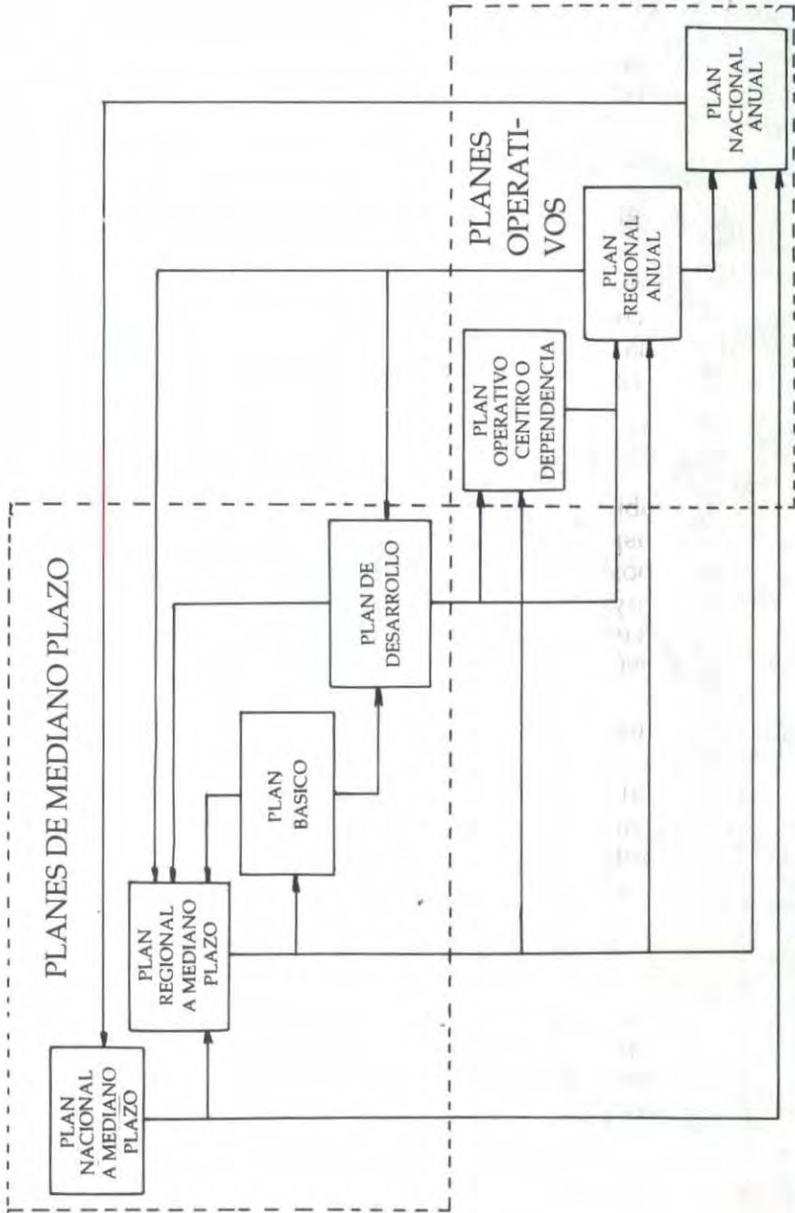


DIAGRAMA No. 7

DETALLE PROGRAMACION Y ASIGNACION DE RECURSOS





2.4 Descripción general de cada módulo

Para cada uno de los módulos que componen el sistema de información de planeación del SENA se presenta a continuación una breve descripción tomada del documento "Descripción conceptual y procedimental".-/7

IMAGEN OBJETIVO

El módulo Imagen Objetivo se refiere tanto al proceso de planeación en el SENA como a los diferentes procesos de la entidad, debido a que es la guía orientadora y motivadora de la acción en todas las dimensiones de la institución.

Definición

La imagen objetivo es una declaración de las responsabilidades, creencias y aspiraciones de carácter duradero de la entidad, debe ser formulada por el más alto nivel de dirección en función de la misión del SENA, cuya naturaleza y objetivos han sido claramente consignados en el nuevo Estatuto Interno aprobado por el Decreto No. 27 de 1990.

En este contexto, la misión del SENA está definida así:

"Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del hombre colombiano mediante la formación profesional integral para el trabajo, la gestión de oportunidades productivas, la participación en el desarrollo social, económico y tecnológico del país".

Objetivo

Definir la Imagen Objetivo de la entidad tiene como propósito plantear sus parámetros globales de comportamiento esperado, expresar cómo deben ser sus productos, servicios, usuarios directos e indirectos, competencias internas y externas; cómo deben ser sus

7.SENA, Dirección General. "Descripción conceptual ...". Op. cit



recursos y sus insumos, cuáles son sus ventajas, fortalezas, esperanzas, aspiraciones y formas de acción.

DIAGNOSTICO

Es la fase del proceso de Planeación del SENA, en la cual se estudian tanto el medio externo como el interno, se analizan los requerimientos a la entidad y su capacidad de respuesta en términos de necesidades de formación profesional integral y empleo de una población y de la institución para atenderla.

Las necesidades de la población son la base fundamental para precisar la atención del SENA en términos de acciones por: habilitación, aprendizaje, complementación, promoción, especialización, creación de empresas, asesoría a pequeñas y medianas empresas, asesoría a microempresas, asesoría a la gran empresa, asistencia técnica, información y divulgación tecnológica, servicios de empleo, desarrollo comunitario, FAD o Convenios y en general por las diferentes modalidades, modos y metodologías de acción que maneja o pueda implementar el SENA.

El diagnóstico externo identifica para cada uno de los aspectos mencionados lo que tiene que ver con la demanda de acciones de formación profesional. Estos mismos aspectos se definen en el diagnóstico interno desde el punto de vista de la respuesta actual e histórica del SENA al igual que de la capacidad de respuesta al medio externo. Todo esto con el fin de contrastarlos posteriormente en el cruce de los diagnósticos.

DIAGNOSTICO EXTERNO

Definición

El diagnóstico externo es la investigación descriptiva y el manejo analítico de información social y económica sobre el comportamiento histórico y proyectivo de los factores políticos, legislativos, productivos, laborales, tecnológicos y educativos de una población debidamente caracterizada, que son función de las necesidades de formación profesional y empleo de esa población.



Objetivo

El objetivo del diagnóstico externo es conocer la interrelación entre los factores investigados, sus variables e indicadores; de tal manera que permitan la cuantificación y cualificación de los requerimientos de formación profesional integral y empleo de la población estudiada, con el fin de dar bases para estructurar la respuesta de la entidad.

DIAGNOSTICO INTERNO

Definición

El diagnóstico interno es el análisis detallado de la existencia, estado, potencialidad y nivel de utilización de los recursos humanos, físicos, didácticos, técnico-pedagógicos y financieros y de la situación actual de las modalidades, modos y metodología con que cuenta la institución en cada área operativa, dependencia administrativa o de apoyo logístico, así como la identificación del estado del desarrollo interno de la organización.

Igualmente, forma parte de este diagnóstico la caracterización de la población atendida actualmente por el SENA.

Objetivo

Los resultados del análisis anteriormente descrito tienen como objetivo, la identificación de la estructura y de las características cualitativas y cuantitativas de la respuesta actual del SENA a la población.

CRUCE DIAGNOSTICOS EXTERNO-INTERNO

Definición

Es el análisis del equilibrio y contrastes entre los factores estudiados en los diagnósticos externo e interno, a través del cruce de los resultados finales de dichos diagnósticos. Este análisis de equilibrio



permitirá observar los requerimientos externos y la disponibilidad actual de la institución.

Objetivo

El objetivo del cruce de los diagnósticos es construir las alternativas de acción y definir los requerimientos internos en función de las necesidades de formación profesional y empleo de la población estudiada.

PROSPECCION

Los planteamientos conceptuales y procedimentales de este módulo serán complementados y adicionados con los análisis de los factores de empleo, educación y tecnología que serán profundizados para el Plan de Mediano Plazo.

Definición

La prospección es la construcción hipotética y el análisis de las condiciones y requerimientos posibles de una situación esperada de la formación profesional, la promoción y el empleo en el país, prevista a largo plazo y de amplia cobertura.

Igualmente es la construcción de hipótesis sobre las implicaciones y efectos propios de la situación prevista como posible y deseable, su escenario propio y escenarios alternativos.

Es la definición de los posibles cursos de acción a seguir, sus probabilidades, rupturas y efectos, con el fin de lograr la definición de una ruta que propicie esa situación futura deseada. Deberán tenerse en cuenta los factores, variables y sus proyecciones identificados en el diagnóstico, así como la posibilidad de otros factores y variables no consideradas y que posiblemente intervengan en la situación futura.

Igualmente, por medio de hipótesis sobre comportamientos de los factores y su manipulación se podrá simular el curso o cursos de acción a seguir y su resultado con relación a la situación deseada.



Objetivo

El objetivo de esta etapa de la planeación es tener en una perspectiva de largo plazo y de amplia cobertura uno o varios escenarios futuros deseados de los cursos de acción de la entidad, sus probabilidades de ocurrencia y efectos, simulando el curso o cursos de acción y su resultado con relación a la situación elegida como deseable.

DIRECTRICES

Definición

Es la definición directiva de las prioridades de acción, los objetivos, estrategias y pautas construidas a partir de la misión de la Entidad, su imagen-objetivo, el estudio de orientaciones nacionales e internacionales brindadas por los diagnósticos y la prospección, para una vigencia determinada.

Objetivo

Las directrices deberán tener la claridad, precisión, flexibilidad y temporalidad necesarias, de tal manera que permitan la formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos del SENA, en un tiempo determinado y ante parámetros precisos que integren la Entidad en todas sus dependencias y recursos para responder al requerimiento externo.

PROGRAMACION Y ASIGNACION DE RECURSOS

Definición

Es la identificación y prescripción en detalle de los programas, proyectos, sus metas y asignación de recursos, las condiciones de realización y la definición de medios y parámetros de evaluación; es la síntesis de la acción y debe responder los diagnósticos, la prospección y las directrices.



La programación y asignación de recursos se reflejan en los planes de la entidad, los cuales son de dos clases: Planes direccionales o de mediano plazo y planes operativos anuales.

Los planes direccionales contienen y desarrollan las directrices de la entidad en el mediano plazo; los planes operativos anuales son consecuencia de aquellos y desarrollan con precisión y detalle las acciones directas y de apoyo de la formación profesional integral y la intermediación de empleo.

Objetivo

Los planes direccionales contienen las decisiones estratégicas que definen la respuesta del SENA a los requerimientos externos con una visión de mediano plazo.

Los planes operativos precisan los elementos direccionales para una vigencia fiscal y son el marco para estructurar la toma de decisiones de corto plazo.

Los objetivos de todo plan son los siguientes:

- Dar respuesta a las necesidades identificadas en los diagnósticos.
- Ser una vía para lograr la implementación de la situación definida como deseable y factible en la prospección.
- Precisar los programas y proyectos.
- Programar las actividades estableciendo las relaciones entre objetivos, metas y medios.
- Definir la asignación de recursos.
- Consolidar las metas.
- Definir los parámetros de evaluación y control.



La formulación de Planes Direccionales o de mediano plazo, tienen su origen en la Dirección General y en la Dirección Regional y son el componente estratégico de la entidad. El plan direccional nacional es elaborado en la Dirección General sobre la base de los diagnósticos, la prospección y las directrices planteadas a este nivel, lo cual será responsabilidad de la Oficina de Planeación, del Comité de la Dirección General y del Consejo Directivo Nacional.

El plan direccional nacional es el insumo para la formulación del plan direccional regional, el cual interpretará y sintetizará el nacional en el ámbito de su competencia. Será responsabilidad de la Dirección Regional, con el apoyo del área de planeación regional, del Comité de la Dirección Regional y su Consejo Directivo correspondiente.

El plan básico es un componente específico del plan direccional regional y será parte de los programas y proyectos de éste para los aspectos relacionados con nuevas inversiones que implican erogaciones sujetas a reglamentación específica. La responsabilidad en la elaboración de este plan es del área de Planeación regional en coordinación con las dependencias relacionadas y será sometido a la aprobación del Comité de la Dirección y del Consejo Directivo Regional y según el caso, del Comité de la Dirección General y del Consejo Directivo Nacional.

El plan de desarrollo es propio de cada una de las dependencias establecidas y vigentes en la entidad, sintetizan e interpretan los planes direccionales nacional y regional en su orden y nivel de competencia y actualizan periódicamente el plan básico en el mediano plazo. Estos planes son responsabilidad del jefe de cada dependencia con la asesoría del área de planeación regional.

Los planes operativos son la síntesis anual de los planes direccionales en todas y cada una de las dependencias de la entidad, sus componentes esenciales son la programación de todas las acciones y la asignación de recursos en concordancia con las directrices establecidas. La programación de acciones considerará las diferentes formas de atención, metodologías, medios e instrumentos para la acción directa de formación e igualmente serán programadas las acciones de apoyo interno requeridas por cada dependencia y las que

brindará a otras; las dependencias de apoyo igualmente establecerán su programación anual.

SEGUIMIENTO

Definición

Seguimiento es la observación continua y analítica que comprende todo el proceso de ejecución y terminación del plan con resultados cualitativos y cuantitativos; el seguimiento determina los grados de logro y sus posibles desviaciones y plantea mecanismos y alternativas de solución referidos a productos y proceso en las fases planeación.

Constituye una importante etapa del proceso de planeación, en la cual se confrontan los contenidos previstos en los planes y el avance en la ejecución de estos.

Es característico del seguimiento, por una parte la precisión de las desviaciones entre los planes y el desarrollo de los mismos, y por otras la determinación de las causas y efectos de dichas desviaciones, tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos.

Objetivo

El seguimiento pretende obtener un conocimiento continuo de la ejecución de los planes, con el fin de fortalecer y/o consolidar el desarrollo de las acciones o establecer los mecanismos de ajuste o corrección a que haya lugar.

El seguimiento en el proceso de planeación permite conocer la información sobre la coherencia entre los productos de las diferentes etapas facilitando ajustes que den consistencia a todo el proceso.

Asimismo, el objetivo del seguimiento en el desarrollo del plan es producir la información necesaria para reorientar el desarrollo de los planes hacia el cumplimiento de las metas iniciales, así como para revisar y ajustar los planteamientos iniciales que dieron base a la formulación de los mismos, si es del caso, de acuerdo con circunstancias imprevistas presentadas en el desarrollo del plan.



El seguimiento tiene como finalidad orientar la toma de decisiones para el ajuste al desarrollo del plan en sus diferentes componentes. Brinda elementos de gestión a los diferentes niveles de dirección para asegurar la obtención de los diferentes recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

ASESORIA

Definición

Es un servicio permanente de las dependencias de planeación constituido por un conjunto de acciones tendientes a promover la aplicación del proceso de planeación como instrumento de gestión y toma de decisiones a todo nivel.

Relaciona los productos de las diferentes etapas del proceso de planeación y mide su concordancia. Así mismo pretende obtener un conocimiento continuo del desarrollo del proceso de planeación en todas sus etapas con el fin de fortalecer y/o consolidar la ejecución de las acciones o establecer los mecanismos de ajuste y corrección a que haya lugar.

Igualmente, la asesoría de planeación debe asegurar la correspondencia y búsqueda de la congruencia de los servicios y productos de la Entidad con el ambiente externo, así como el mejoramiento de actitudes y habilidades en las personas encargadas de este proceso.

La asesoría de planeación se brindará como respuesta a los requerimientos identificados en la fase del seguimiento y como consultoría por solicitud a iniciativa del interesado según su competencia, sobre el proceso y productos de planeación.

Se caracteriza por su oportunidad, manejo de información de todo el proceso y los contenidos de los productos de planeación en las diferentes fases, de acuerdo con las características de la planeación de ser educativa, estratégica, participativa y normativa.

Objetivo

El servicio de asesoría de planeación tiene como objetivo propender por la unidad técnica del proceso de planeación, cultivar y promover el uso de la planeación como instrumento de gestión y toma de decisiones.

Debe mantener y mejorar el proceso de planeación y su coherencia con la ejecución, ajuste de los planes y la gestión de la entidad brindando información para la toma de decisiones no solo operativas sino directivas.

EVALUACION

Definición

Es un proceso de valoración de las acciones ejecutadas una vez culminado un plan, constituye la última etapa del proceso de planeación y su finalidad es determinar el grado de cumplimiento al término del desarrollo de un plan.

La evaluación involucra tanto los resultados cuantitativos como cualitativos de la ejecución de los planes y realimenta el proceso de planeación en respuesta a las directrices, prospección, diagnóstico e imagen objetivo.

El proceso de planeación contempla dos tipos de evaluación: Evaluación del plan por sus resultados y evaluación del plan por su impacto.

Objetivo

La evaluación determina las desviaciones de los resultados tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, con el objeto de plantear alternativas para la elaboración de los planes posteriores o para formular ajustes a los planes de mediano y largo plazo.

Mide la eficiencia en el uso alternativo de los recursos, con lo cual se busca el logro de una optimización en el empleo de los mismos para



las formulaciones de planes posteriores y/o su incorporación en los planes de mediano y largo plazos.

Así mismo, la evaluación de impacto tiene por objeto mostrar hasta qué punto el plan incidió en la respuesta a las necesidades o a la solución de la problemática para la cual fue formulado, esto es qué efecto causó en las variables sujeto del plan.

3. Cronograma de implantación del Sistema de Información de Planeación del SENA

Se presenta en la siguiente página el cronograma de implantación del sistema de información de planeación del SENA.

Para cada uno de los módulos se define la etapa de desarrollo en que se encuentra o encontrará en un momento dado. Para esto se emplea la siguiente nomenclatura:

- Diseño: DDD
- Sistematización: SSS
- Pruebas de Sistematización: PPP
- Ajustes: AAA
- Computarización: CCC
- Pruebas finales: FFF



PLAN INDICATIVO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN CIUDADES INTERMEDIAS

RODRIGO OSPINA DUQUE
Jefe División Comercio y Servicios

Justificación

Como principales criterios para el Plan Indicativo se tomaron los siguientes:

El papel dinamizador del Comercio en la producción de bienes y servicios en la economía del país.

. Los efectos de la descentralización administrativa municipal que va tipificando cada vez más el desarrollo de cada una de las ciudades, y en el cual el comercio ha sido y continuará siendo uno de los sectores protagonistas.

. La necesidad de una mayor productividad del sector, pues siguen en la mayoría de ciudades usando tecnologías muy tradicionales con baja preparación en gestión comercial, de mano de obra y además carente de verdaderos estudios de mercados.

. La desarticulación del Comercio de la economía regional, zonal y nacional.

. La carencia de planes coherentes que aglutinen las fuerzas vivas de la comunidad tanto del orden político como institucional y privado para satisfacer las necesidades del sector en orden a una mayor calidad de vida de las gentes.

Antecedentes

Experiencias ya validadas por la Cámara de Comercio de Buga, el SENA Regional del Valle y FENALCO en el sentido de tipificar los

principales problemas que tiene el comercio en esta ciudad y posteriormente con la participación de la administración municipal, el Concejo y los propios comerciantes visualizar y concertar las alternativas de solución a corto, mediano y largo plazo, motivaron a CONFECAMARAS y al SENA a nivel de Dirección General con el apoyo de FENALCO a ampliar este trabajo a 15 ciudades del país dentro de un ambicioso plan interinstitucional denominado "Plan Indicativo para el Desarrollo del Comercio en Ciudades Intermedias".

Objetivos

El plan se ha concebido para el logro de los siguientes objetivos:

- . Diagnosticar la actividad comercial de la ciudad para evaluar su comportamiento económico y la de los participantes en términos de causa y efectos.
- . Identificar alternativas de programas y de políticas para modificar el actual comportamiento económico de los participantes en esa actividad, en cuanto a lo comercial, administrativo, humano y tecnológico, con miras a incrementar la productividad, la calidad del servicio, la generación de empleo y el desarrollo del sector.

Fases

Para dar respuesta a los objetivos planteados el Plan consta de cuatro grandes fases:

1. Caracterización de la actividad comercial de cada ciudad con base en la investigación de las siguientes variables:

Identificación de los establecimientos comerciales

Estructura ocupacional

Compras y almacenamiento

Financiación



Competencia

Estratos socio-económicos en los que se desenvuelve

Fijación de precios

Ventas

Publicidad

Tecnología

Necesidades de la capacitación

Planta de personal

Consumidores

Innovación

2. Foros de concertación entre la administración municipal, los concejos, las entidades responsables del desarrollo del sector y los propios comerciantes.

3. Desarrollo de los proyectos para el comercio con participación interinstitucional.

4. Evaluación de los resultados y ajustes al plan indicativo.

Tipo de investigación

El estudio propuesto está orientado hacia la elaboración de un diagnóstico del sector en determinadas regiones utilizando para ello las fuentes secundarias disponibles en materia de la actividad comercial y la ejecución de un trabajo de campo como fuente de información primaria, con base en propietarios de los establecimientos y consumidores.

Procedimiento

De manera conjunta CONFECAMARAS y el SENA han diseñado una investigación para diagnóstico del sector que consta de un formulario para toma de información previamente válido y el cual cubre la totalidad de las variables enunciadas, metodología para calcular la muestra, cuadros de salida, resumen de la información y un programa computarizado para análisis y presentación de resultados.

Alcance de la investigación

La investigación está dirigida a los establecimientos dedicados a actividades comerciales ya sea al por mayor o al detal independientemente de su tamaño localizados en ciudades que por su ubicación geográfica y vocación económica representan un potencial de desarrollo a mediano y largo plazo. Las primeras 15 ciudades seleccionadas fueron Yopal, Arauca, Cúcuta, Pamplona, Valledupar, Facatativá, Honda, Santa Rosa de Cabal, Cartago, Tuluá, Palmira, Popayán, Tumaco, Puerto Asís, San Andrés y Buga quien continúa.

Resultados esperados

Como resultados del estudio se espera precisar los elementos que caracterizan la actividad comercial en cada una de las ciudades así como su actual problemática, con el fin de determinar lineamientos de política comercial y de capacitación que coadyuven al desarrollo del sector.



PRESENTACION DEL CENTRO DE GESTION COMERCIAL Y MERCADEO

MARINA CAMACHO DE SAMPER,
Directora Regional Bogotá y Cundinamarca

1. Diagnóstico y justificación

El comercio, incide de una manera muy significativa en el desarrollo de la economía colombiana debido a la función integradora que ejerce al convertirse en el canal de unión entre el productor y el consumidor o usuario; establece un vínculo indispensable en las relaciones entre la oferta y la demanda de bienes y servicios; es un gran generador de empleo e ingresos, y facilita enormemente la especialización en los sectores industrial y agropecuario.

Dada la importancia del comercio y el modernismo que ha alcanzado gracias a los avances tecnológicos de las últimas décadas, desde la perspectiva SENA se hace necesario identificar y analizar cada una de sus características, en cuanto a estructura y tendencias, con el fin de poder ajustar la respuesta institucional de una manera muy flexible y ágil y de acuerdo con las necesidades evolucionistas del sector.

2. Estructura del comercio en Bogotá

a) Comercio al por mayor y al detal

En Bogotá, principal centro urbano del país, se realiza una importante actividad comercial y se conjugan las modalidades del comercio al por mayor y las ventas al por menor, siendo mucho más significativa la actividad mayorista.

Efectivamente, en Bogotá se concentra cerca de la mitad de los establecimientos de comercio mayorista del país (4.707

establecimientos de un total de 11.503 que representan el 40.92%), constituyéndose la capital en el principal distribuidor de una gran gama de productos aunque su origen y destino sean otras ciudades y regiones.

En cuanto a la actividad al por menor, en Bogotá, se concentran 11.208 establecimientos de un total de 58.502 lo cual representa apenas un 19.16%.

b) Generación de empleo

En cuanto a la generación de empleo, comparando las cifras de las cuatro más grandes regiones del país (Bogotá, Antioquia, Costa Atlántica y Valle del Cauca) vemos que Bogotá concentra bastante más de la mitad del empleo generado por el comercio al por mayor, es decir 66.845 trabajadores de un total de 109.493, que representa un 61%, y algo más de la mitad del empleo en el comercio al detal, es decir 209.200 de un total de 5.406.214, que representa el 51.5%.

3. El comercio informal

Para efectos de la acción que debe desarrollar el SENA, es importante definir qué se entiende por "sector informal". En este sentido, se consideran válidos los criterios y planteamientos dados en la investigación adelantada por SENALDE, la OIT y el Fondo de las Naciones Unidas para actividades en materia de población (UNFPA): "La Unidad -sector informal-encubre distintas formas de organización social de la producción y del trabajo y distintos grados de desarrollo relativo dentro de una misma forma de producción".

Dentro de estas características se conjugan actividades heterogéneas como:

-La utilización de mano de obra con rasgos de servidumbre, (empleo doméstico, formas salariales atrasadas, a destajo por ejemplo).

-Escaso desarrollo tecnológico.



-Escasa utilización de fuerza de trabajo con un mínimo de permanencia y estabilidad.

Para poder precisar cuantitativamente el número de personas ocupadas en el contexto de la informalidad de acuerdo con los criterios adoptados, es innegable que se presentan algunas dificultades. Sin embargo, para dar indicadores son útiles los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares realizada por el DANE en 1984 y analizada por SENALDE. Según esta encuesta, en Bogotá el volumen de población ocupada en el sector informal del comercio se aproxima a los 200.000 trabajadores tanto callejeros (60.000 aproximadamente) como no callejeros (140.000 aproximadamente). Los trabajadores callejeros se clasifican en dos categorías.

-Los vendedores ambulantes, que se desplazan con sus mercancías sin contar con puesto fijo y cuyas actividades son de pura subsistencia presentando bajos índices de estabilidad y permanencia en dichas actividades.

-Los vendedores en puestos fijos que gozan de mayor estabilidad y continuidad en el trabajo.

Como trabajadores no callejeros se clasifican todos aquellos que realizan sus actividades en tiendas de barrio, como trabajo familiar, abastecen a los sectores populares, tienen poca especialización en las ventas y, en general, los ingresos obtenidos alcanzan a reproducir y mantener la actividad con escasos márgenes de acumulación.

Es importante tener en cuenta que a medida que han ido evolucionando los sistemas de distribución de bienes de consumo con la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos como el transporte, el sistema bancario y la industria nacional, así como las estrategias publicitarias; los comerciantes también han ido cambiando las formas de vender y organizar sus negocios pasando de formas directas de compra a formas indirectas.

De acuerdo con lo anterior se han clasificado los establecimientos comerciales en los siguientes cuatro grupos:

- Tiendas y plazas de mercado (excluyendo mercados móviles).
- Supermercados privados.
- Comercio Subsidiado (Cajas de Compensación Familiar, Cooperativas, Fondos de Empleados y Mercados Móviles).
- Otros. (Establecimientos que no se ajustan a las características de los anteriores).

Según el grado de desarrollo que presenten las formas de distribución de los bienes de consumo, se define como "sector moderno" aquel que comprende los supermercados tanto privados como subsidiados y como "sector tradicional" aquel que comprende las tiendas de barrio y plazas de mercado.

En los supermercados, que comprenden cadenas especializadas y autoservicios, con alto grado de organización y tecnología, se centralizan las distintas y variadas operaciones de la actividad comercial: compras, almacenamiento, selección, empaque y distribución.

En las tiendas de barrio y plazas de mercado, que presentan condiciones precarias de organización y tecnología, se presentan ciertas condiciones que hacen que, a pesar de mantener los precios más altos del comercio, sus servicios sean muy requeridos especialmente por personas de bajos recursos económicos para quienes el crédito personal, la divisibilidad de productos, el fácil acceso, son características muy apreciadas.

De acuerdo con un estudio adelantado por Fenalco, y teniendo en cuenta tanto la clasificación de establecimientos comerciales antes mencionada como los 12 estratos de ingresos en que se divide la población, se han extraído algunas conclusiones muy importantes que han servido de base para orientar y fortalecer la respuesta que el SENA debe dar a las demandas de formación profesional. Así mismo han surgido algunos interrogantes para el SENA en términos de cuál es el tipo de formación profesional que se requiere para dar respuesta a la demanda potencial y cuál sería la cobertura de la respuesta tanto



en cuanto a personas atendidas, como en cuanto a la capacidad tecnológica de la entidad.

El siguiente cuadro, DESEQUILIBRIOS EN LA DEMANDA Y OFERTA DE TRABAJADORES PARA ALGUNAS OCUPACIONES REPRESENTATIVAS DEL SECTOR COMERCIO, ilustra sobre la situación que se presenta, entre 1988 y 1992, para los siete grupos ocupacionales básicos del comercio en la ciudad de Bogotá y da las bases para estructurar la respuesta del SENA. (Ver cuadro No. 1).

4. Prospectiva de la respuesta del SENA al Sector Comercio

A pesar de que el SENA a través de su acción formadora y transmisora de nuevas tecnologías, ha venido buscando la modernización del sector del comercio tratando de reducir la brecha entre el "sector tradicional" y el "sector moderno", es tan grande la importancia que ha alcanzado el comercio como factor determinante del desarrollo económico de las naciones y tan comprometedor el reto que tienen que afrontar Colombia y Latinoamérica en cuanto a lograr alcanzar, en la presente década, el lugar que les corresponde dentro del contexto general del comercio internacional, que se ha hecho necesario encontrar una nueva estrategia que permita dinamizar notoriamente la acción.

Parte de la estrategia en el SENA es la especialización de los Centros con el fin de poder dar una respuesta más racional y efectiva a las necesidades de formación en el país.

5. Centro de Gestión Comercial y Mercadeo, motor de desarrollo para Colombia en la década del 90.

Dentro de la política de especialización de los centros, está precisamente la creación del Centro de Gestión Comercial y Mercadeo, como centro de capacitación especializado de excelencia, con la misión e liderar el fortalecimiento del sector en el país canalizando sus esfuerzos hacia la profesionalización del recurso humano en todos los niveles ocupacionales de la pirámide del mercadeo, desde los niveles sin calificación alguna, perteneciente al



"sector informal", hasta los más altos niveles de gerencia del "sector moderno". (Ver gráfico No. 1 y cuadro No. 2).

En el Centro de Gestión Comercial y Mercadeo se concentra la responsabilidad de poner en marcha los Planes Operativos que resulten de la definición de la direccionalidad y viabilidad de acción regional que hagan los niveles directivos tanto regionales como nacionales de acuerdo con las directrices y políticas institucionales nacionales.

Para lograr esta meta, que busca formar personas capaces de entender el mundo de la competencia comercial y orientar empresas para que puedan aprovechar las ventajas de la asociación, el acuerdo y la colaboración gremiales, el Centro debe fortalecerse en los campos tecnológico, pedagógico y organizacional.

Así mismo sus objetivos y campos de operación específica serán los siguientes:

Objetivos

-Fortalecer la atención del sector comercio en sus procesos de comercialización, mediante la estructuración de programas integrales de capacitación de acuerdo con las necesidades técnicas y tecnológicas de las empresas que conforman el sector.

-Impulsar la capacitación en todas las áreas del proceso de mercadeo con énfasis en la investigación sobre la problemática del mercado nacional e internacional, del consumo y de la distribución de bienes y servicios.

-Fomentar la captación, adecuación y transferencia de tecnologías para la comercialización con el fin de facilitar y promover el desarrollo empresarial y la integración de los niveles formal e informal de la economía.

-Concertar, con los gremios, asociaciones comerciales y empresas líderes del comercio institucional y subsidiado, programas



especializados que permitan una real promoción para los trabajadores de acuerdo con las tendencias tecnológicas y las perspectivas socioeconómicas de la comunidad.

-Diseñar programas de capacitación, a nivel auxiliar y técnico en actividades universales del comercio tales como ventas, compras, almacenamiento, investigación de mercados, mercadeo internacional, estrategias de comercialización, dirección comercial, informática aplicada a la comercialización, diagnóstico de empresas comerciales, seguros, etc.

-Brindar asistencia técnica en las áreas de gestión comercial y mercadeo mediante la transferencia de innovaciones tecnológicas que desarrollen los sectores económicos y que sean susceptibles de ser apropiadas por medio de convenios bilaterales o mecanismos de concertación con gremios, asociaciones comerciales y empresas particulares.

-Integrar la informática a los procesos administrativos y operativos de la empresa como elemento tecnológico imprescindible para agilizar los procesos de comercialización.

Campos de Operación Específica

Los campos de operación específica del Centro son los siguientes:

-Diagnóstico tecnológico e investigación aplicada de la comercialización, en áreas prioritarias de mayor impacto, en concertación con su Comité Técnico Asesor y con otras instituciones.

-Diseño de nuevas respuestas a necesidades y exigencias tecnológicas del sector comercio en los niveles formal e informal.

-Capacitación y actualización tecnológica de docentes del SENA y de otras instituciones y organizaciones nacionales e internacionales con las cuales se adelantan convenios de cooperación.

-Estructuración de los servicios de información y divulgación tecnológica de mercadotecnia, que incluya investigación, selección,



procesamiento, divulgación, jornadas, encuentros y eventos de inducción tecnológica especializada.

-Organización de una base de datos sistematizada de mercadotecnia, de una hemeroteca y de una videoteca que sirvan de retroalimentación a los procesos formativos.

-Formación profesional diversificada para el nivel formal e informal en una amplia gama de oficios requeridos en la actividad comercial.

6. Proyecciones futuras

Son muchas las acciones que se deben implementar en el futuro y mucho el dinamismo tecnológico y organizacional que debe adquirir el Centro con el fin de permanecer a la vanguardia del sector comercio en el país.

Por este motivo, una de sus primeras acciones será la de conformar el Comité Técnico Asesor con representación de entidades como: Universidad Nacional, Fenalco, Incomex, Proexpo, Colciencias, Centros Comerciales, Cajas de Compensación, Cámara de Comercio, Fasecolda, Andi, Acopi, Fedesarrollo, Dane, Departamento Nacional de Planeación, Microempresarios, Corabastos, Bolsa Agropecuaria, Idema y Sac, como instancia de apoyo para orientar, ajustar y actualizar permanentemente sus acciones de acuerdo con los avances tecnológicos y las nuevas tendencias de las actividades comerciales.

Se implementará así mismo un plan de actualización y especialización de los docentes utilizando las posibilidades que ofrece la Cooperación Técnica Internacional y las facilidades existentes en el país de realizar pasantías en las empresas.

El Centro se integrará a los proyectos de desarrollo comunitario y de rehabilitación nacional abriéndose al "sector informal" mediante la capacitación de docentes y el aprovechamiento de los equipos e instalaciones con que cuenta el SENA. En este sentido, desarrollará las siguientes actividades:



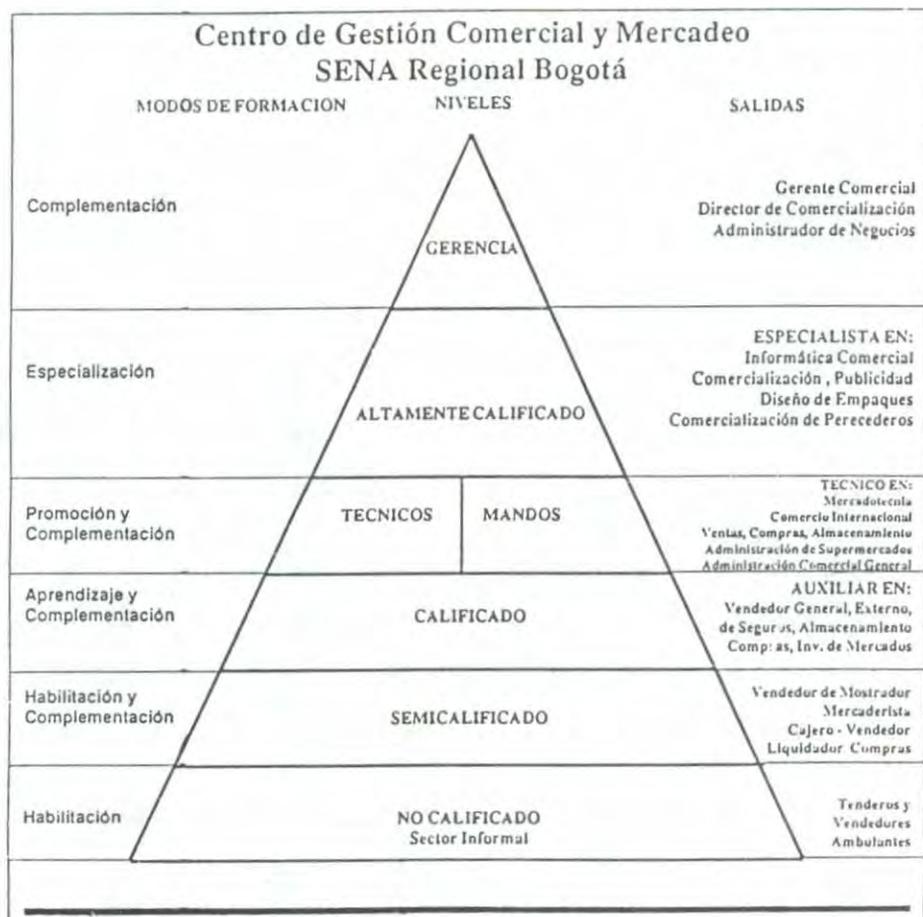
- Dar asistencia técnica al microempresario, al pequeño comerciante (CAPECOM) y al gerente comercial en forma apropiada, de acuerdo con los diferentes niveles de desarrollo empresarial.
- Diseñar y estructurar una comercializadora de bienes y servicios que mercadee la producción de los centros de la Regional y que sirva a la vez como taller de práctica a nuestros aprendices y como adaptación a la vida laboral.
- Crear una agencia didáctica de seguros en comercio con la Superintendencia Bancaria y/o Fasesolda, un almacén didáctico en concertación con la Cooperativa de Profesionales del SENA (Coopsena), y un supermercado didáctico con las Cajas de Compensación o almacenes de cadena.
- Crear el servicio de informática hacia la comercialización con dotación eficiente de software y hardware, de acuerdo con las asignaciones presupuestales contempladas en el Plan Básico.
- Crear un servicio de empleo, apoyándose en una base de datos que reúna oferta y demanda en los diferentes oficios de comercio con sus respectivos perfiles profesionales.
- Captar, analizar, adecuar y difundir las tecnologías propias del sector por medio de la Unidad de Información y Divulgación Tecnológica de Mercadeo. (Ver gráfico No. 3).

DESEQUILIBRIO EN LA DEMANDA Y OFERTA DE
TRABAJADORES PARA ALGUNAS OCUPACIONES
REPRESENTATIVAS SECTOR COMERCIO

CUADRO No. 1

OCUPACION	1988			1992		
	Demanda	Oferta	Desequil %	Demanda	Oferta	Desequil %
Directores de Comercio	10.781	12.576	14.67	13.528	16.234	16.67
Comerciantes propietarios	132.639	100.876	-31.49	167.129	121.716	-37.31
Jefes de Ventas y Compradores	5.734	8.209	30.39	7.223	10.924	33.88
Agentes técnicos de ventas	9.323	15.879	41.29	11.683	28.543	48.3
Agentes de seguros	13.215	12.445	-6.19	18.693	16.174	-17.24
Vendedores empleados de comercio	221.864	123.353	-76.92	273.103	146.178	-86.83
Otros comerciantes	1.282	973	-31.76	1.621	1.161	-39.62

GRAFICO 1



OFERTA DE CAPACITACION AL SECTOR COMERCIO

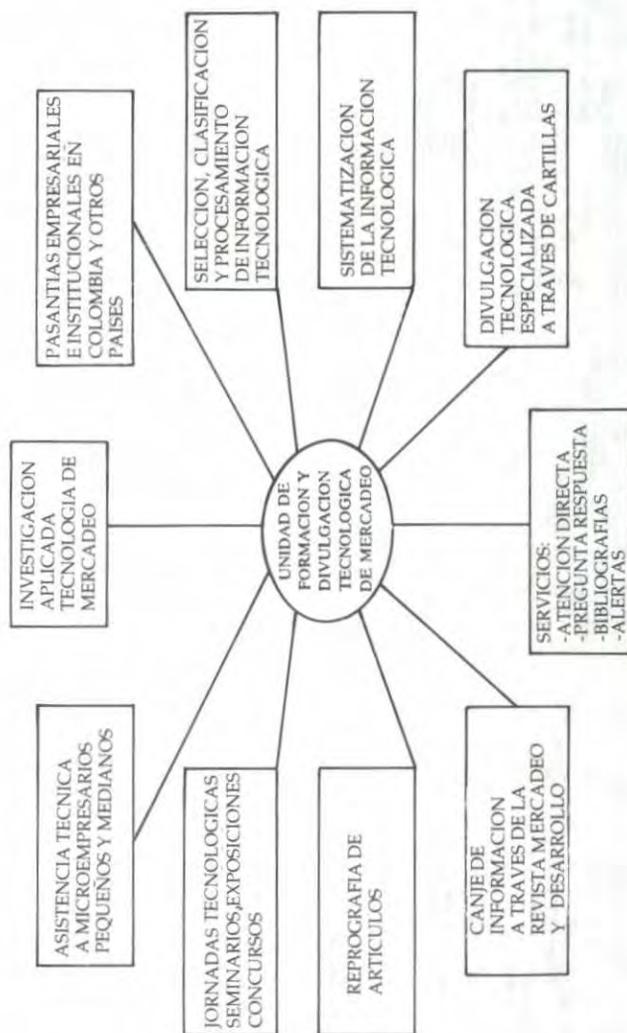
CUADRO No. 2

ESPECIALIDAD	SALIDAS PARCIALES	SALIDAS PLENAS	MODALIDADES		
			Form. Cent.	Form. emp.	Divul. Tec.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Kardista de Compras Liquidador Compras Asistente de Compras 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Compras Técnico en Compras 	x	x	x
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Promotor de Ventas Mercaderista Vendedor de Mostrador Supervisor de Ventas Jefe Línea Comercial Administrador de Almacén o Supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> Vendedor Calificado Técnico Ventas 	x	x	x
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> Kardistas de Almacén Aux. de Recep. M/cía. Aux. Despacho M/cía. 	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Almacenamiento Técnico de Almacenamiento. 	x		
Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar de Importac. Auxiliar de Exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Aux. de Clo. Exter. Técnico en Comercio Internacional 	x	x	x
Capecom			x	x	
Dirección Comercial			x	x	
Técnico en Mercado-tecnla	<ul style="list-style-type: none"> Aux. Investigación de Mercados Supervisor de Ventas Administrador Ventas Asist. Public.Promoc.. Asistente de Producto 	<ul style="list-style-type: none"> Téc. Mercadotecnia 	x	x	
Envases y Empaques (Sem.)			x	x	
Comercialización de alimentos perecederos	<ul style="list-style-type: none"> Recepción alimentos Control de Calidad Administración Sección 		x	x	x



SENA - REGIONAL BOGOTA

CENTRO DE GESTION COMERCIAL
Y MERCADEO





"FASE II DEL CONVENIO SENA-MEN"

CARLOS A. PATIÑO G.

Asesor de Planeación Dirección General

Presentación

En el marco de la Reunión Nacional de Consejeros del SENA, el presente artículo resume los principales antecedentes, objetivos, acciones y perspectivas del Convenio SENA-MEN, en su actual fase de desarrollo.

A diferencia de la Fase I (1985-1988), en la cual la relación entre las dos instituciones tuvo un marcado énfasis en la transferencia de recursos ordenados por la ley 55 de 1985, para el mejoramiento de los planteles de educación técnica y media diversificada adscritos al MEN, en la Fase II se busca una articulación y complementariedad reales entre ambos sistemas, por medio de proyectos piloto regionales que deben generar orientaciones para formular una política nacional articulada de Educación Técnica y Formación Profesional.

Dado el carácter de la exposición de esta experiencia ante los Consejeros Regionales que representan al Ministerio de Educación Nacional, aquí se presentan solamente los aspectos generales de la misma, como orientación para una información más específica que podrá ser obtenida en las regionales del SENA y con los Comités Regionales del Convenio.

1. Antecedentes y orientaciones actuales de la relación entre el SENA y la Educación Técnica Formal.

1.1 Antecedentes

La Educación técnica en Colombia viene siendo ofrecida a través de cinco tipos de instituciones: a) las escuelas técnicas de nivel medio, predominantemente oficiales y coordinadas por el Ministerio de Educación; b) las carreras técnicas y tecnológicas, oficiales y privadas, orientadas y/o vigiladas por el ICFES; c) el Servicio Nacional de



Aprendizaje (SENA); d) las instituciones de educación no formal privadas; y e) la capacitación en empresas, privadas y oficiales.

En 1985 se promulgó la Ley 55 mediante la cual se le asignan al SENA las responsabilidades de adelantar programas de capacitación para el trabajo y de formación técnica y artesanal, así como campañas de extensión agrícola y la financiación total o parcial de los Planteles Educativos de Modalidades Técnicas, con el requerimiento de mejorar este tipo de formación y adecuarla a los actuales requerimientos del país.

La misma Ley autoriza al SENA para celebrar convenios con organismos especializados cuando la entidad no esté en condiciones de adelantar directamente las actividades que conlleva la atención a estas nuevas responsabilidades. En cumplimiento de lo anterior, el SENA y el Ministerio de Educación Nacional han celebrado varios convenios con el objetivo de integrar recursos y experiencias.

En desarrollo de estos convenios se han beneficiado aproximadamente 410 planteles y programas de educación técnica especialmente ITIs, ITAs, CDRs, Institutos de Promoción Social, Núcleos e Internados Escolares de orientación agropecuaria, CASDs, INEMs, y Programas de Educación de Adultos para el trabajo. Estos establecimientos han sido atendidos principalmente en las siguientes áreas: dotación de material didáctico, dotación y mantenimiento de equipos y herramientas básicas, mantenimiento y adecuación de plantas físicas, apoyo a proyectos productivos y capacitación de docentes. Para la ejecución de estas acciones se apropiaron \$3.250 millones en el período comprendido entre Julio de 1985 y Diciembre de 1989, recursos asignados por el SENA.

Actualmente, las acciones previstas en los Convenios mencionados se continúan desarrollando con el propósito de cualificar la educación en planteles técnicos que no fueron suficientemente atendidos en la primera fase y colegios del sector rural que requieren diversificar en modalidades técnicas. Para tal fin se han destinado aproximadamente 700 millones de pesos, provenientes de rendimientos financieros de los recursos de la primera fase, orientados a atender adecuaciones



locativas, adquisición de equipo, herramientas y material didáctico, apoyo a proyectos productivos y capacitación.

El desarrollo de estas acciones facilita la ejecución de las experiencias piloto previstas en las nuevas orientaciones, articulando los objetivos iniciales con los previstos para 1990-1991.

Las políticas educativas del gobierno enunciadas a través de los documentos CONPES de enero 28 de 1988 y 2 de junio del mismo año, señalan nuevas estrategias encaminadas a fortalecer los vínculos de coordinación y complementación entre los sistemas formal dirigido por el MEN y de capacitación y formación profesional a cargo del SENA. Al respecto anota el CONPES: "La educación vocacional y técnica tendrá el concurso simultáneo del sector educativo, al cual está adscrita, y del SENA. Ambos organismos emprenderán las acciones de coordinación necesarias, para que el SENA pueda hacerse cargo gradualmente de atender los componentes específicos de formación técnica y laboral en los institutos educativos que ofrecen estas modalidades".

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el nuevo Convenio (firmado en noviembre de 1989) busca dar cumplimiento en forma integral y con una política institucional, a las orientaciones de la Ley 55/85 y del CONPES, así como articular e integrar los procesos que se produzcan en la aplicación de la flexibilización curricular, la adecuación de modalidades técnicas y las normas que buscan el mejoramiento de la Educación Técnica.

1.2 Objetivos del Convenio actual (1989-1991)

1.2.1 Objetivo general

Diseñar y desarrollar orientaciones para una política nacional de educación y formación técnica que conduzca a una articulación y complementación entre los diferentes tipos de instituciones a través de las cuales se imparte la educación técnica y tecnológica en Colombia, especialmente entre el SENA y los planteles adscritos al Ministerio de Educación Nacional.



1.2.2 Objetivos específicos

-Desarrollar diferentes alternativas de modelos operativos que permitan adelantar un proceso gradual de coordinación y complementación entre el MEN y el SENA para mejorar la eficacia y eficiencia de la educación técnica y la formación profesional, a partir de experiencias de articulación en los niveles regional y local.

-Identificar, canalizar y programar conjuntamente los recursos provenientes de diferentes fuentes de financiación para orientarlos al logro de los objetivos de articulación y complementación.

-Desarrollar en los niveles nacional, regional y local procesos de diagnóstico de oferta y demanda por educación técnica, diseños curriculares, capacitación de los recursos humanos, diseño y producción de medios didácticos y dotación de equipos y herramientas, para orientar y apoyar los nuevos modelos operativos conjuntos.

1.2.3. Población objeto

En la fase actual se beneficia una parte de la población matriculada en los planteles educativos técnicos de educación básica secundaria y media vocacional del país y parte de la que recibe capacitación y formación profesional del SENA a través de sus Centros y Programas, así como sus comunidades de influencia.

1.3 Subproyectos del Plan Operativo del nuevo Convenio

Para lograr esos objetivos se estableció un Plan Operativo 1989-1990 que contiene cinco subproyectos, a saber:

-Proyectos Piloto Regionales

-Diseño Técnico-Pedagógico

-Estudios

-Seguimiento y Evaluación, y



-Administración

Los objetivos de cada uno de estos subproyectos son los siguientes:

1.3.1. Proyectos Piloto Regionales

Objetivo: Desarrollar alternativas de modelos operativos para fortalecer la educación técnica y la formación profesional a través de la articulación e integración en el servicio del MEN y el SENA, y otros modelos que busquen aumentar la eficacia y la eficiencia de estos subsistemas.

1.3.2 Diseño Técnico Pedagógico

Objetivo: Diseñar, desarrollar, aplicar y adecuar los recursos tecnológicos y metodológicos de la planificación curricular para el desarrollo de programas y proyectos de articulación y complementación entre la educación técnica y la formación profesional.

1.3.3 Estudios

Objetivo: Fomentar, coordinar y desarrollar estudios que sirvan como base a la orientación de los procesos de desarrollo de un sistema de educación técnica y formación profesional.

1.3.4 Seguimiento y Evaluación

Objetivo: Diseñar y desarrollar un componente de seguimiento y evaluación como parte integral de la planeación, programación y ejecución de los proyectos y acciones previstas en el Plan Operativo del Convenio.

1.3.5 Administración

Objetivo: Garantizar la provisión de los recursos humanos, físicos y financieros requeridos para la realización adecuada de los subproyectos y las acciones del Convenio.

2. Mecanismos de Operación

En su fase actual, el Convenio opera principalmente mediante tres tipos de mecanismos:

- a) Estudios y Evaluación (comprende investigaciones, seguimiento y evaluaciones de ejecución y de impacto).
- b) Seminarios y Foros (comprende seminarios de trabajo, foros y talleres con participación restringida y seminarios con participación amplia).
- c) Proyectos Piloto Regionales (constituye el instrumento principal para el desarrollo de los modelos operativos de articulación y complementación entre los planteles de educación formal y programas del SENA).

Así mismo, se dispone de una organización que cruza niveles directivos y técnicos con niveles nacional, departamental y local, y que está compuesta por los Comités Coordinadores Nacional y Regionales, los Grupos Técnicos Operativos Nacional y Regionales y los Comités Operativos de Proyectos.

3. Principales Acciones

Enseguida se enumeran algunas de las acciones más destacables realizadas o en proceso entre 1989 y lo que va corrido de 1990, mediante cada uno de los mecanismos de operación.

3.1 Estudios y Evaluaciones

-Diseño de los términos de referencia para la evaluación de la Fase I del Convenio.

-"Estudio sectorial de la educación técnica y la formación profesional en Colombia". Por Manuel Ramírez y Alvaro Reyes (consultores). Bogotá, julio de 1989.



- "Educación técnica y formación profesional en el agro colombiano. El sector moderno". Por Alcides Gómez (consultor). Bogotá, enero de 1990.

- "Estudio para la diversificación del bachillerato en la Costa Pacífica". Investigación en proceso a cargo de la Universidad del Valle y PLADEICOP-CVC.

- "Requerimientos para el sistema de capacitación de extensionistas y comunidades en recursos naturales". Investigación en curso en el marco del Plan de Acción Forestal para Colombia (PAFC), a cargo de una firma consultora de Medellín, con interventoría de la Regional del SENA de Antioquia-Chocó.

- "Evaluación diagnóstica de la Educación Técnica en los niveles de Educación Básica Secundaria y Media Vocacional". Investigación en diseño a cargo de la Oficina de Planeación Sectorial Educativa y la Dirección General de Administración e Inspección Educativa, del Ministerio de Educación Nacional.

- También se elaboró un marco orientador del subproyecto "Estudios", en el cual se completa el desarrollo de otras áreas, como son:

- Tendencias y perspectivas de la ET y la FP.

- Organización, administración y financiación de la ET y la FP.

- Desarrollo Pedagógico y Curricular.

- Evaluaciones de ejecución y de impacto.

- Finalmente cabe destacar, en lo que respecta a este mecanismo operativo, que él constituye una de las principales "áreas de atención" de los proyectos piloto regionales, y que a junio de 1990 se encuentran en proceso los estudios de demanda y oferta de ET y FP locales y regionales en por lo menos diez de los departamentos a los que se les asignaron recursos presupuestales en 1989.

3.2 Seminarios y Foros

-Bogotá, Hotel Hilton, junio de 1989. "El estado de la ET y la FP en Colombia", con participación de funcionarios del MEN y del SENA, de consultores nacionales y de consultores del Banco Mundial.

-Villa de Leyva, septiembre de 1989: "El proceso curricular articulado en los proyectos piloto regionales".

-Cartagena y Manizales, noviembre de 1989: Reuniones nacionales con los coordinadores operativos de los proyectos regionales formulados.

-Cali y Villavicencio, diciembre de 1989. Reuniones nacionales con coordinadores regionales, sobre orientaciones para la formulación de nuevos proyectos.

-Bogotá, Hotel Tequendama, marzo de 1990: Foro-Taller sobre "Criterios y Orientaciones para la formulación de una política articulada de ET y EP", con participación de funcionarios del MEN, el SENA, el ICFES, FECODE, CECAN, ITEC, CINTERFOR y consultores nacionales.

-Cali, mayo de 1990: Seminario Nacional sobre "Educación, Trabajo y Transformaciones Tecnológicas en Colombia. Antecedentes y Perspectivas". Realizado por la Universidad del Valle con el copatrocinio del Convenio SENA-MEN y la Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe.

-En preparación: foros regionales y zonales sobre conceptualización y operacionalización de la complementariedad entre ET y FP, por sectores y modalidades de la educación.

3.3 Proyectos Piloto Regionales

A finales de 1989 se distribuyeron entre las regionales del SENA 275 millones de pesos para la ejecución de los proyectos regionales o para los estudios básicos y diseño de los mismos. Como este es el principal



mecanismo actual de operación del Convenio, se considera conveniente abrirle un capítulo especial en este texto.

4. Los Proyectos Piloto Regionales

Un proyecto piloto regional es un mecanismo de acción que busca articular el trabajo conjunto de uno o varios planteles oficiales con uno o varios programas del SENA. Los agentes principales del mismo son los profesores de los planteles, los instructores del SENA, los alumnos de ambos tipos de instituciones y las comunidades relacionadas con la acción educativa de esas instituciones.

Mediante el proyecto se busca diseñar y operar modelos operativos conjuntos en los cuales experimentan posibilidades de articulación y complementación curricular y de recursos. En casi todos los proyectos se encuentra una combinación de las siguientes áreas de atención:

- Estudios de demanda y oferta de educación técnica y formación profesional (locales o departamentales).
- Diseño y educación curricular.
- Capacitación e inducción de docentes y no docentes.
- Diseño, reproducción y adquisición de material didáctico.
- Dotación y mantenimiento de equipos y herramientas básicas.
- Apoyo a proyectos de formación-producción.
- Construcción, adecuación y mantenimiento de instalaciones locativas.
- Seguimiento y evaluación de áreas, procesos y resultados, y
- Administración.

Los recursos financieros son presupuestados para cada una de estas áreas de atención y su ejecución es realizada por las regionales del SENA según lo que se acuerda en los Comités Coordinadores Regionales del Convenio.

A junio de 1990 las 20 regionales del SENA están trabajando con aproximadamente 30 planteles oficiales en proyectos que cubren programas y modalidades de los sectores agropecuario, industria, comercio, servicios y promoción social, y que comprometen, en lo que al SENA se refiere, a Centros Múltiples, Agropecuarios, Industriales y Comerciales y Programas de Promoción Popular tanto Urbanos como Rurales.

En la actualidad el Grupo Técnico Nacional del Convenio está preparando el Plan Operativo 1990-1991 de los proyectos regionales, con los siguientes insumos:

- Informes de ejecución septiembre 89 - abril 90 de las regionales que recibieron recursos del Convenio en 1989.

- Reformulaciones para 1990-91 de las regionales que tenían proyecto aprobado desde 1989.

- Proyectos nuevos para 1990-91 formulados para las entidades territoriales que no tenían proyecto aprobado desde 1989.

- El conocimiento directo que los miembros del Grupo Técnico tienen de las particularidades de cada regional, departamento y proyecto.

Los resultados preliminares del análisis indican que las regionales están solicitando, en conjunto, recursos por un valor superior a 700 millones de pesos, pero el Grupo Técnico va a recomendar una asignación global de \$425 millones, de los cuales \$45 millones provienen de la vigencia de 1989 y \$380 millones de la vigencia de 1990.

En algunas regionales se han encontrado tardanzas en la ejecución de los recursos de 1989 y problemas de coordinación y operación que requieren la presencia del Grupo Técnico Nacional. Estos problemas



y los temas de carácter conceptual que deben surgir de la realización de las experiencias piloto, serán abordados en el segundo semestre de 1990 mediante un plan de asesorías y la realización de foros y talleres regionales.

Finalmente, y en relación con el conjunto de la Fase II del Convenio, cabe advertir que los señores Consejeros Regionales del SENA, y en especial aquellos que representan al Ministerio de Educación Nacional, podrán solicitar y obtener información detallada sobre las particularidades del Convenio en sus respectivas regionales, a los Comités Coordinadores Regionales y a las áreas operativas locales del SENA responsables del Convenio.



EL SENA Y LA PRESENCIA DE LA IGLESIA

SAC. JORGE MARTÍNEZ RESTREPO

Presentación

Con ocasión de la Reunión Nacional de Consejeros del SENA convocada por la Dirección General de la Entidad, he considerado oportuno presentar a los Representantes de la Jerarquía Eclesiástica un breve documento referente a la presencia de servicio de la Iglesia en la Institución de Formación Profesional Integral de Colombia.

En estas páginas se hace alusión a aspectos tales como la razón de ser de esa presencia y lo que ella ha representado especialmente en cuanto aporte de la visión cristiana de hombre, de comunidad, de trabajo, de progreso, en cuanto al significado e importancia de la integralidad pedagógica y también respecto de la labor pastoral de los capellanes y la acción docente de la formación ética encauzada hacia la identificación de auténticos valores morales y la generación de actitudes de compromiso frente a sí mismo, a los demás, al trabajo, a la naturaleza y a Dios.

Al consignar acá los diferentes temas se pretende proporcionar a los Representantes de la Jerarquía Eclesiástica en los Consejos puntos de reflexión, de análisis, de debate, en orden al planteamiento de conclusiones y recomendaciones en favor del SENA, de la Formación Profesional Integral, de la presencia de servicio de la Iglesia en la Entidad.

Es obvio que la presencia de servicio de la Iglesia en el SENA tendrá pleno sentido y justificación en la medida en que quienes la personificamos nos intereseamos al máximo por hacerla efectiva y fructífera.

Al presentar con gusto este sencillo documento, expreso sincera gratitud al Excelentísimo Monseñor Víctor Manuel López Forero y a Don Justiniano Espinosa, Representantes de la Conferencia Episcopal



en el Consejo Directivo Nacional del SENA, por su permanente orientación y apoyo.

1. Naturaleza, objetivos y funciones del SENA

La naturaleza, objetivos y funciones del SENA están determinados en el Estatuto Interno de la Entidad (Acuerdo 32 de 1989) aprobado por el Decreto 27 del 2 de enero de 1990, expedido por el Presidente de la República.

El Estatuto Interno del SENA retoma algunas de las disposiciones del Decreto 3123 de 1968 e introduce unas nuevas.

En cuanto a naturaleza y objetivos, el texto dice:

"El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, encargado de cumplir la política social del gobierno en el ámbito de la promoción y de la formación profesional de los recursos humanos del país y de la gestión de empleo".

Como funciones del SENA, se establecen:

1. Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de los valores morales y culturales necesarios para el mantenimiento de la paz social, dentro de los principios de la justicia cristiana.
2. Dar formación profesional a los trabajadores de las diferentes actividades económicas y en los distintos niveles de empleo, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover el desarrollo económico y social del país.
3. Colaborar con los empleadores y trabajadores para establecer y mantener un sistema nacional de aprendizaje, cuyos principios y

métodos deberán ajustarse a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes que regulan el contrato de aprendizaje.

4. Organizar programas de formación profesional para trabajadores adultos.
5. Organizar, por medio de convenios especiales y con fondos provenientes de los mismos, programas de formación profesional acelerada para personas desempleadas, subempleadas y también programas para readaptación profesional y el empleo de personas inválidas.
6. Organizar, a través de asesoría a los empleadores, programas de formación y de promoción profesional en el empleo, para los trabajadores administrativos y operativos de todos los niveles ocupacionales.
7. Colaborar con los empleadores en la selección y orientación profesional de los trabajadores que deban recibir los servicios del SENA, o seleccionarlos directamente cuando los empleadores no cumplan con esta tarea, o cuando se trate de trabajadores independientes o de personas sin ocupación actual.
8. Dar cooperación técnica a los empleadores en la estructuración de servicios de relaciones industriales, con la finalidad de que establezcan métodos y procedimientos científicos de selección, promoción, administración y capacitación de personal.
9. Colaborar con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la Clasificación Nacional Uniforme de Ocupaciones.
10. Contribuir al desarrollo de investigaciones que se relacionan con la organización científica del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de capacitación y formación profesional que debe impartir.



11. Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional y ocupacional, en los niveles que las normas o disposiciones legales le autoricen.
12. Asesorar al Gobierno Nacional en sus relaciones con la Organización Internacional del Trabajo y con las entidades de cooperación técnica bilateral.
13. Desarrollar las actividades relacionadas con la promoción y ejecución de la gestión e intermediación pública y gratuita de empleo.
14. Colaborar con el sector educativo en el desarrollo de los procesos de educación técnica y vocacional.
15. Adelantar programas de capacitación técnica artesanal y campañas de extensión agrícola.
16. Las demás que le asigne la Ley.

2. Concepto y objetivos de la Formación Profesional Integral. Perfil del egresado

La definición de la Formación Profesional Integral, sus objetivos y el perfil del egresado, fueron establecidos en el SENA por medio del Acuerdo 12 de 1985, emanado del Consejo Directivo Nacional.

"La Formación Profesional Integral es el proceso mediante el cual la persona adquiere y desarrolla de manera permanente conocimientos, destrezas y aptitudes e identifica, genera y asume valores y actitudes para su realización humana y su participación activa en el trabajo productivo y en la toma de decisiones sociales".

"Los objetivos de la Formación Profesional Integral son:

1. El Aprender a Aprender, que se orienta hacia el desarrollo de la originalidad, la creatividad, la capacidad crítica, el aprendizaje por procesos y la formación permanente.



2. El Aprender a Hacer, en el cual se involucra ciencia, tecnología y técnica, en función de un adecuado desempeño en el mundo de la producción.

3. El Aprender a Ser, que se orienta al desarrollo de actitudes acordes con la dignidad de la persona y con su proyección solidaria hacia los demás y hacia el mundo.

Dada la naturaleza de la Formación Profesional Integral, el eje de la misma es el Aprender a Hacer".

Respecto de perfil del egresado se ha establecido que "toda persona que participe en procesos de Formación Profesional Integral desarrollará capacidades técnicas, intelectuales, sociales y cívicas que le permitan desempeñarse productivamente en su trabajo, comprender críticamente los procesos sociales y económicos de que es partícipe y generar actitudes y valores que fortalezcan su compromiso de responsabilidad frente a sí mismo, a la comunidad, al trabajo y a su medio ecológico, dentro de los lineamientos democráticos que consagran la Constitución Nacional y las Leyes de Colombia".

3. Modos de formación

El Acuerdo 66 de 1972, del Consejo Directivo Nacional, estableció los siguientes modos de formación en el SENA:

A. Aprendizaje

- Objetivos: Formar personal nuevo para ocupaciones de nivel calificado.

- Características: . Formación con un máximo de tres años, en etapas alternadas (en el SENA y en la empresa) por períodos iguales.

Horario de tiempo completo



- En este modo de formación se configura el Contrato de Aprendizaje, regido por la Ley 188 de 1959, el Decreto 2838 de 1960 y la Resolución 1035 de 1988 del Ministerio del Trabajo.

B. Habilitación

- Objetivo: Formar personal nuevo para ocupaciones de nivel semicalificado.

- Características: . Formación de tiempo variable

. Horario de tiempo completo o parcial

C. Complementación

- Objetivo: Subsanan las deficiencias profesionales, teóricas o prácticas a todo nivel de una ocupación, con el fin de que quien la desempeña alcance el nivel de eficiencia propia de dicha ocupación.

- Características: . Formación de tiempo variable

. Horario de tiempo completo o parcial

D. Especialización

- Objetivo: Tecnificar con base en una capacitación específica al personal para su desempeño en determinados puestos de trabajo.

- Características: . Cursos de duración variable, pero sustancialmente corta

. Horario de tiempo completo o parcial

E. Promoción

- Objetivo: Formar personal para el desempeño de niveles medios y superiores.

- Características: . Cursos de duración variable

. Horario de tiempo completo o parcial

- Según el Acuerdo 36 de 1987 del Consejo Directivo Nacional y la Resolución 1035 del Ministerio del Trabajo, en este modo de formación se configura el "Contrato Especial de Aprendizaje para Técnicos".

4. Modalidades de acción

En la actualidad, según lo establecido por la Instrucción 0330 de 1986 de la Dirección General, en el SENA existen las siguientes cinco modalidades de acción:

A. Formación en Centros

Es la modalidad de acción que atiende las necesidades de formación del sector productivo y de la complementación en oficios para los diferentes niveles de calificación mediante contenidos, métodos y medios previamente diseñados por el SENA y con la participación sistemática de docentes. Se realiza generalmente en los centros de formación de la Entidad.

B. Formación en la Empresa

Es la modalidad de acción encaminada a satisfacer las necesidades específicas de una empresa o grupo de empresas, mediante un proceso organizado de concertación para identificación de necesidades y el establecimiento de los contenidos, métodos y medios específicos de formación.

C. Promoción Profesional Popular

Modalidad de acción dirigida a atender la población de sectores populares urbanos y rurales con el fin de facilitar su despegue económico y mejoramiento integral de las condiciones de vida y trabajo de dicha población. La acción se realiza preferentemente en los sitios de trabajo o de habitación de la población, capacitándola



para realizar sus diagnósticos y elaborar, dirigir y ejecutar sus propios planes de desarrollo. Para esto se le ofrece un conjunto integrado de servicios de capacitación y asesoría en aspectos técnicos, de gestión empresarial y de organización comunitaria.

D. Formación Abierta y a Distancia

Es la modalidad de acción que busca satisfacer las necesidades de formación de nueva mano de obra, trabajadores vinculados, trabajadores independientes y desempleados, mediante la utilización de contenidos, métodos y medios a través de estrategias no presenciales.

E. Divulgación Tecnológica

Es la modalidad de acción mediante la cual el SENA pone al alcance del medio productivo, de las comunidades y del público en general, tecnologías e información técnica que ya posee o que capte del medio externo, utilizando para ello estrategias que permitan al usuario adquirir datos, operaciones, procesos o contenidos para contemplar o actualizar sus conocimientos, sin que se requiera una vinculación formal con la Entidad.

5. Presencia de la Iglesia en el SENA

Razón de ser de esa presencia

Existe relación entre la función primordial del SENA, "impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral...", y el objetivo de una de las vertientes de expresión de la acción de la Iglesia.

En cumplimiento de la misión encomendada por Cristo, la Iglesia realiza en el mundo su tarea a través de la Acción Pastoral. Precisamente "la primera parte de la acción pastoral de la Iglesia se llama Promoción Humana y se refiere a lo que entre otros nombres se denomina Pastoral Social y constituye la actitud de servicio por la cual la Iglesia se hace presente en la sociedad, en sus personas y

estructuras para orientar y promover el desarrollo integral del hombre de acuerdo con los principios evangélicos". (Conferencia Episcopal Colombiana 1969. La Iglesia ante el Cambio No. 43).

Para la Iglesia, la promoción es el mismo progreso del hombre en su sentido integral, que abarca tanto los valores naturales como los sobrenaturales. Para la Iglesia la promoción es la realización del hombre en todas sus dimensiones y el paso para todos de condiciones de vida menos humanas a condiciones de vida más humanas.

En el pensamiento de la Iglesia la promoción, el progreso integral, es una vocación humana y además un deber personal frente al cual no se puede ser indiferente.

"En los designios de Dios, cada hombre está llamado a progresar, porque toda vida es una vocación. Desde su nacimiento ha sido dado a todos, como en germen, un conjunto de aptitudes y de cualidades para hacerlas fructificar: por el esfuerzo de su inteligencia y de su voluntad, cada hombre puede crecer en humanidad, valer más, ser más".

"Por otra parte, este crecimiento integral del hombre no es facultativo. De la misma manera que la creación entera está ordenada a su Creador, la criatura espiritual está obligada a orientar espontáneamente su vida hacia Dios, verdad primera y bien soberano. Resulta así que el crecimiento humano constituye como un resumen de nuestros deberes". (Pablo VI, Encíclica *Populorum Progressio*, No. 15 y 16).

Dentro de ese marco ideológico la Iglesia considera muy adecuado colaborar con una Institución que como el SENA enuncia en los mismos objetivos que su razón de ser es la promoción del trabajador colombiano a través de su formación profesional integral (Decreto Ley 3123 de 1968). Es esa una de las razones por las cuales la Iglesia ha estado presente en el SENA desde el momento mismo de su fundación.

La Iglesia ha pretendido que su presencia en el SENA sea ante todo una presencia de servicio y colaboración. En esa línea se ha querido



hacer conciencia acerca de cómo la Formación Profesional no debe estar únicamente orientada a la simple capacitación técnica sino que debe buscar que el trabajador se haga cada vez más "persona" en toda la acepción de la palabra y adquiera unas actitudes que le permitan participar de verdad en el desarrollo social.

La Iglesia con su presencia en el SENA ha configurado como mensaje permanente la precisa observación del Episcopado latinoamericano reunido en Medellín en el sentido de que "la formación profesional no debe sacrificar la profundidad humana en aras del pragmatismo y del inmediatismo, pues este tipo de formación es responsable de poner al hombre al servicio de la economía y no ésta al servicio del hombre". (Segunda Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, Documento sobre Educación. Medellín 1968).

Este mensaje cobra cada día mayor importancia y por ello la Iglesia insiste en él recordando las sabias enseñanzas del Papa en el Congreso de Estudios para la Formación Profesional verificado en Roma en el año de 1963: "Vosotros no debéis encaminar solamente vuestra actividad a cualificar al trabajador, es decir, a hacerlo apto para realizar un oficio, porque la máquina moderna, los instrumentos y la complejidad del trabajo moderno exigen que esté dotado de conocimientos especiales y de habilidades específicas; vosotros no os debéis contentar con preparar técnicos, formar máquinas humanas, capaces de utilizar instrumentos y alcanzar ciertos resultados productivos. El peligro de la capacitación profesional está precisamente en el tecnicismo, que si se limita a sí mismo queda privado de riqueza interior. Ese tecnicismo exagerado y exclusivo puede agravar la alienación del alumno actual, del hombre y del ciudadano del mañana, y darle, en definitiva, una fórmula de vida deslucida y desdichada".

"Si la capacitación profesional, situada al lado y en favor del gran fenómeno del trabajo técnico e industrializado, reivindica justamente la importancia del factor humano en relación con otros factores activos y productivos, vosotros proporcionáis a la formación profesional misma esa plenitud que tiende no solamente a coordinar al alumno con el instrumento de su trabajo, y hacerlo su complemento inteligente, sino que tiende a hacer también del alumno

un hombre, un hombre completo, un hombre juicioso y responsable, un hombre formado no solo en las realidades mecánicas, económicas y sociales, sino también en aquellas otras, culturales, éticas y espirituales". (Alocución pronunciada por el Papa Pablo VI en Roma el 6 de octubre de 1963).

Con su presencia en el SENA la Iglesia:

- Ha aportado a la Entidad y a los fundamentos mismos de la formación profesional la visión cristiana del hombre, persona con especial dignidad como hijo de Dios, poseedora de derechos, llamada a la realización plena en todas sus dimensiones, y así mismo ha brindado la visión cristiana del trabajo y del progreso contenida en los mensajes del magisterio pontificio, particularmente en las Encíclicas "Laborem Exercens", "Populorum Progressio" y "Solicitudo Rei Socialis".

- Ha iluminado y secundado el postulado y la práctica pedagógica de la formación integral, entendida como aquel proceso educativo centrado en el hombre, que le propicia y proporciona oportunidades y elementos para realizarse como persona.

- Ha impulsado y respaldado la formación ética de los docentes y alumnos y ha estado atenta para que la orientación de tal área pedagógica, su programación, sus materiales didácticos y las normas que la rigen, tengan el mayor acierto.

- Ha llevado a cabo, por intermedio de los capellanes, una labor pastoral fructífera, "centrada fundamentalmente en la búsqueda de la promoción humana y cristiana del personal vinculado y de los trabajadores alumnos", con una presentación explícita del mensaje de fe, procurando hacer conscientes a los destinatarios de ese mensaje que "la aceptación de la fe exige al hombre una actitud nueva, personal y comunitaria y un compromiso en el terreno del desarrollo temporal".

- Ha alentado y apoyado la proyección de la acción del SENA hacia la población marginada de las ciudades y los campos, hacia el sector



informal, las gentes desempleadas y subempleadas, los minusválidos, hacia el desarrollo del sentido comunitario y las realizaciones de solidaridad.

Por cuanto la acción del SENA se dirige preferencialmente a la capacitación para el trabajo y dado que es esta una labor de índole social, la Conferencia Episcopal Colombiana ha determinado que la presencia de la Iglesia en la entidad esté adscrita a la Comisión Episcopal de Pastoral Social.

En el SENA la Iglesia está presente:

- A nivel directivo, por intermedio de los Representantes de la Conferencia Episcopal y de los señores Arzobispos y Obispos en los Consejos Nacional y Regionales.
- A nivel de acción pastoral, por intermedio de los capellanes.
- A nivel de vivencia de fe, por intermedio de los funcionarios y alumnos que son y se profesan católicos.

6. Presencia de la Iglesia y Formación Profesional Integral

Es preciso reconocer el interés de la presencia de la Iglesia en el SENA por aspectos tan importantes como la definición y los objetivos de la formación profesional, el perfil del egresado y los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje. Ese interés se ha proyectado hacia la incorporación en la normatividad institucional de ideas-fuerza en favor de la integralidad pedagógica.

En honor a la verdad hay que señalar cómo buena parte de la normatividad actualmente vigente de la formación profesional integral ha recibido la influencia conceptual del pensamiento social y educativo de la Iglesia.

La definición que el SENA ha adoptado de Formación Profesional, citada en el numeral 2 de este documento, presenta de manera explícita el concepto de integralidad.

Esa definición manifiesta un cambio importante respecto del punto focal de la formación profesional que no es ya el puesto de trabajo al cual hay que adaptar al alumno, sino el hombre mismo como sujeto de dicha formación.

Lo anterior quiere decir que principio clave de la formación integral es el que ésta debe centrarse en el hombre como sujeto fundamental, como ser capaz de gestar su propio desarrollo.

La definición hace ver cómo la formación profesional incluye no solo elementos técnicos-laborales, sino también aspectos dirigidos a identificar y asumir auténticos valores humanos y a suscitar actitudes positivas. Igualmente el concepto destaca objetivos que de por sí hablan de la integralidad: Se dice que la formación profesional está orientada hacia propósitos de realización humana, lo cual implica el desarrollo de la persona en todas sus dimensiones.

Los términos persona y realización humana no han sido incluidos al acaso en la definición de formación profesional. Ellos tienen un sentido especial y unas connotaciones significativas.

Ser persona es el gran quehacer humano y más que un hecho dado indica una posibilidad y un deber ser. El ser persona, propicia el proceso de personalización, es objetivo esencial de toda acción educativa y por ende no puede estar ausente de la formación profesional integral.

Obviamente dentro del marco de formación profesional es fundamental la capacitación para el trabajo, el desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes laborales y técnicas. Pero es necesario tener en cuenta que una formación profesional con características de integralidad educativa no pretende solo capacitar para el trabajo, sino formar personas capacitadas para el trabajo.

El concepto de Formación Profesional Integral alude explícitamente a la realización humana en todas sus dimensiones. Son y deben ser precisamente éstas las áreas de influencia de la formación integral.



La presencia de la Iglesia en el SENA ha aportado a la entidad la siguiente relación de dimensiones fundamentales del ser humano:

- Dimensión biológica: con sus aspectos corporales y de salud, tanto física como mental.
- Dimensión intelectual: que alude al pensamiento, a la capacidad de aprender, a la inteligencia, en general.
- Dimensión volitiva: que hace referencia a las actitudes, al comportamiento, al uso de la libertad.
- Dimensión afectiva: que habla de una propiedad específica de la persona: su capacidad de amar.
- Dimensión socio-política: que presenta al hombre como ser con otros, ser social, miembro de una comunidad.
- Dimensión ecológica: como relación del ser humano con la naturaleza, con su medio.
- Dimensión económico-laboral: que habla del hombre como ser necesitado, que se proyecta en el mundo a través del trabajo.
- Dimensión espiritual: como expresión de proyección hacia el Absoluto, hacia el Ser Supremo, hacia Dios.

En la definición de Formación Profesional se mencionan expresamente los valores. Y no puede ser de otra manera, pues si se presenta como objetivo de dicha formación la realización humana, ésta supone el desarrollo de las dimensiones de la persona, lo cual a su vez exige la identificación, la conquista y la asimilación de valores. También a este respecto la presencia de la Iglesia en el SENA ha hecho su aporte a la entidad.

Con enfoque pedagógico "valor" significa un bien que el hombre o la sociedad buscan o deben buscar para su realización y perfeccionamiento. De aquí que valor sea tanto un llamamiento hacia

una obtención determinada, como un signo de orientación para una acción dada.

El desarrollo de cada dimensión humana reclama que se asuma un valor correspondiente. Ese valor orienta e impulsa hacia el perfeccionamiento a la respectiva dimensión.

Quiere decir entonces que a cada dimensión corresponde un determinado valor. La formación integral tiene el cometido de identificar y presentar esos valores y favorecer que éstos sean asumidos libremente y convertidos en verdaderos compromisos.

La presencia de la Iglesia en el SENA enfatiza que son estos los valores que debe tener muy en cuenta la formación integral y a cuyo alrededor ha de girar toda la acción pedagógica de la institución:

- Dimensión biológica: valor salud

deporte

recreación

- Dimensión intelectual: valor lucidez mental

criticidad

creatividad

- Dimensión volitiva: valor libertad

responsabilidad

compromiso

- Dimensión afectiva: valor amor

lealtad

solidaridad



- Dimensión socio-política: valor diálogo
 - participación
 - justicia
- Dimensión ecológica: valor respeto a la naturaleza
 - conservación del medio ambiente
- Dimensión económico-laboral: valor trabajo
 - técnica
- Dimensión espiritual: valor religioso

En favor de especial concreción de una formación humana fundamentada en axiología, la presencia de la Iglesia en el SENA sintetiza el tema de los valores alrededor de los cuales debe girar la acción pedagógica en el SENA, así:

- Todas las dimensiones humanas, en especial aquellas que aluden a la inteligencia y a la voluntad, proclaman el valor DIGNIDAD. Es este entonces un valor síntesis de todos los demás.
- Siendo el hombre un ser que no existe solo, sino con otros, un gran valor humano es el de la SOLIDARIDAD, que supone el amor y reclama la justicia.
- Pero el hombre es también un ser que sale de sí, que se proyecta hacia el futuro, hacia los otros, hacia el mundo, hacia Dios. Y todo esto es expresión no solo de una dimensión, sino también de un valor que se llama TRASCENDENCIA.

Es obvio que los postulados de la formación integral exigen de la entidad constituirse en auténtica comunidad educativa y que en Centros y Programas se den verdaderos ambientes educativos. Es



esta otra idea-fuerza sobre la cual hace énfasis la presencia de la Iglesia en el SENA.

7. Representantes de la jerarquía en los consejos del SENA

Del Consejo Directivo Nacional del SENA hace parte "un representante de la Conferencia Episcopal, o su respectivo suplente".

De los Consejos Regionales hace parte "un representante del Arzobispo u Obispo que tenga jurisdicción en la correspondiente sede del Consejo Regional o su respectivo suplente".

En 1976 la Comisión Episcopal de Pastoral Social remitió a los señores Arzobispos y Obispos un memorando en el cual presentaba tres criterios básicos para la designación de Representantes de la Jerarquía en los Consejos del SENA. He aquí dichos criterios:

- "Vocación, interés y competencia en la temática social".

"Teniendo en cuenta que la labor del SENA es de índole eminentemente social y que la presencia de la Iglesia en la entidad se enmarca en el ámbito de la pastoral social, es de desear que los Representantes de la Jerarquía en los Consejos estén en condiciones de brindar orientaciones y aportes ideológicos acordes con la Doctrina Social de la Iglesia".

- "Capacidad para interpretar y expresar fielmente la visión integral que la Iglesia posee y propone del hombre y de la humanidad".

"Es preciso que los Representantes de la Jerarquía tengan aquella disposición de ánimo que les permita estar atentos para que, no obstante la tecnocracia imperante, el pragmatismo y el inmediateísmo característicos de la entidad, ésta reconozca la importancia y dé cabida a los aspectos humanos y éticos de la formación profesional".

- "Posibilidad real de permanecer en contacto frecuente con el capellán o los capellanes del SENA".



"Es necesario que los Representantes se enteren de las labores que cumplen los capellanes y les brinden la orientación y el respaldo que sean del caso".

Anexo al memorando remitido por la Comisión Episcopal de Pastoral Social a los señores Arzobispos y Obispos en 1976, se enviaron las siguientes recomendaciones o sugerencias para los Representantes de la Jerarquía en los Consejos del SENA:

- 1) Interesarse por conocer integralmente al SENA, tanto en sus políticas, como en sus aspectos operativos, administrativos, etc.
- 2) Procurar que en las respectivas regionales exista fidelidad al "Marco Doctrinal y al Estilo Social del SENA".
- 3) Propiciar en las reuniones de Consejo el análisis de temas de tipo humano y social relacionados con la misión del SENA.
- 4) Visitar de vez en cuando los Centros y Programas con el fin de enterarse más de cerca de las realizaciones, posibilidades y limitantes de la tarea de Formación Profesional.
- 5) Velar porque los programas del SENA materialicen de verdad la Doctrina Social Católica.

"La formación profesional sacrifica con frecuencia la profundidad humana en aras del pragmatismo y del inmediatez, para ajustarse a las exigencias de los mercados del trabajo. Este tipo de educación es responsable de poner a los hombres al servicio de la economía y no ésta al servicio del Hombre". (II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano).

- 6) Suministrar oportuna información sobre el SENA a los respectivos Ordinarios, con el fin de interesarlos en la obra de Formación Profesional Integral de los trabajadores colombianos.



- 7) Interesarse por la designación de Capellanes verdaderamente selectos, cuya personalidad, celo apostólico, formación social y motivación por el trabajo con la juventud obrera y campesina constituya garantía de efectividad en la acción pastoral que les corresponde.
- 8) Tener contacto frecuente con los capellanes de la Regional, así pertenezcan estos a diferentes diócesis, para enterarse de la labor que realizan y brindarles la orientación y el respaldo que sea conveniente.
- 9) Conocer la programación de actividades de los capellanes de la Regional, lo mismo que los informes de labores que estos presentan.
- 10) Participar en la evaluación de los Capellanes (Acuerdo 103 de 1973)
- 11) Preocuparse por todos los aspectos relacionados con la Formación Ética de los trabajadores alumnos.
- 12) Interesarse porque en el presupuesto de la respectiva regional se incluyan partidas para la realización de convivencias de orientación cristiana y demás actividades de Capellanía.
- 13) Velar porque en las Plantas de Personal de los Centros se reserven las Plazas para los Instructores de Ética que sean necesarios de acuerdo con el número de cursos y de trabajadores alumnos.
- 14) En circunstancias especiales que puedan presentarse y que requieran trámite especial, establecer comunicación con los Representantes de la Conferencia Episcopal en el Consejo Directivo Nacional y con el Sacerdote Coordinador Nacional de Capellanías y Formación Ética, quienes, si es el caso, acudirán a la Comisión Episcopal de Pastoral Social.



8. Presencia sacerdotal en el SENA

Síntesis de evolución histórica

Sacerdote instructor

Desde el momento mismo en que se inició en Colombia la labor de formación profesional a través del Instituto de Capacitación Obrera, que vendría a ser después el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, su fundador y primer director quiso contar con la participación de sacerdotes que asumieran la responsabilidad de la formación ética de los alumnos.

Con ese propósito el entonces director de la Entidad solicitó la colaboración de la Compañía de Jesús y fue así como se asignó la clase de ética a un sacerdote jesuita.

A medida que el SENA fue creciendo, y dado que a un solo padre no le era factible dictar la totalidad de horas de ética programadas, fue necesario aumentar el número de sacerdotes profesores de ética.

El crecimiento del SENA a lo largo y ancho del país hizo indispensable que para cubrir la intensidad horaria de la ética se pensara en vincular no solo sacerdotes, sino también laicos con reconocidas cualidades personales y pedagógicas. Existieron entonces instructores de ética sacerdotes y laicos.

Ante la circunstancia anotada de un número considerable de sacerdotes y laicos encargados de impartir la formación ética, la Dirección General estableció el cargo de "Supervisor Nacional de Ética" y nombró para desempeñarlo al sacerdote jesuita que desde, años atrás colaboraba con la Institución.

Capellán Instructor

Los sacerdotes que trabajaban en el SENA como instructores de ética consideraron conveniente sugerir la creación de las capellanías de los Centros y Seccionales. Esta idea fue acogida y hecha realidad.



La actividad de los capellanes fue determinada por medio de Acuerdos del Consejo Nacional. Hasta el año 1973 esos Acuerdos expresaron siempre como función destacada de los capellanes "dictar clases de ética..."

También hasta el año 1973 y las normas del SENA indicaron que los capellanes se ubicaban administrativa y salarialmente "a nivel del instructor de la categoría III".

Capellán no instructor

En 1971, ante el retiro de la Supervisión Nacional de Ética del padre jesuita que desempeñaba el cargo, fue designado en su reemplazo, por voluntad de la comisión Episcopal de Pastoral Social y con ratificación posterior de la Conferencia Episcopal, un sacerdote diocesano.

En 1973, después de una serie de reuniones zonales de capellanes, se presentó a la Comisión Episcopal de Pastoral Social un anteproyecto de "Estatuto de Capellanes del SENA" y así mismo una propuesta de lo que sería el cargo de "Coordinador Nacional de Capellanías y Formación Ética", que substituiría la "Supervisión Nacional de Ética".

La Comisión Episcopal de Pastoral Social pidió a tres representantes de la Iglesia en Consejos del SENA que revisaran los proyectos presentados por los capellanes e hicieran las modificaciones y adiciones a que hubiese lugar. Dichos representantes fueron los Monseñores Mario Revollo y Samuel Silverio Buitrago y el Padre Nepomuceno León. El texto preparado para ellos pasó a revisión del Comité de Metropolitanos y más tarde fue sometido a aprobación de la Conferencia Episcopal en pleno.

Surgió así el "Estatuto de Capellanes del SENA" que, acogido sin ninguna observación por el Consejo Directivo Nacional de la Entidad, se convirtió en el Acuerdo 103 de noviembre de 1973, el cual constituye la norma institucional vigente respecto de las capellanías del SENA.



En cuanto a la misión propia del Capellán, el Acuerdo 103 establece "adelantar en la Institución una labor pastoral adecuada al medio y centrada fundamentalmente en la búsqueda de una promoción humana y cristiana, de manera que juntamente Directivos, Instructores y Trabajadores Alumnos jóvenes y adultos, realicen plenamente su vocación humana y cristiana".

En las funciones del capellán se incluye, entre otras, "coordinar la enseñanza de la ética con los instructores de la misma, asesorándolos en sus cursos y supervisando periódicamente su trabajo". Esto quiere decir que al capellán no le corresponde propiamente dictar clases.

Normatividad institucional y orientación pastoral de las capellanías

La actividad de los capellanes en el SENA está regida por un documento que a nivel de la Conferencia Episcopal se llama "Estatuto de Capellanes del SENA", y el cual constituye el Acuerdo 103 aprobado por el Consejo Directivo Nacional de la Entidad.

En 1975 los capellanes elaboraron un documento rector de su acción pastoral titulado "Líneas de Orientación para la Labor Pastoral de Capellanías en el SENA", Incluye los siguientes capítulos:

- 1) Objetivos del SENA y Misión Pastoral
- 2) Identidad del Capellán
- 3) Criterios básicos para la labor pastoral
- 4) Dinámica de prioridades generales para el trabajo pastoral en el SENA
- 5) Objetivos de la acción pastoral en el SENA
- 6) Líneas de acción:
 - A. Con relación a los capellanes
 - B. Con relación al personal vinculado

C. Con relación a los trabajadores alumnos

En 1979 los capellanes realizaron en La Ceja, Antioquia, un Seminario sobre los planteamientos y conclusiones de la recientemente celebrada Asamblea General del Episcopado Latinoamericano verificada en Puebla, Méjico. La orientación de ese Encuentro de capellanes estuvo a cargo de los señores obispos Alfonso Uribe Jaramillo, Pedro Rubiano Sáenz y Darío Molina Jaramillo, quienes fueron los representantes del episcopado colombiano en la reunión de Puebla.

Uno de los frutos importantes del Seminario de la Ceja fue la actualización del documento "Líneas de Orientación de la Labor Pastoral de Capellanías en el SENA". Se convino que ese texto actualizado tendría una vigencia máxima de una década.

En 1989, con el impulso iluminador de Monseñor Víctor Manuel López Forero, Representante de la Conferencia Episcopal en el Consejo Directivo Nacional, se inició el Proceso de configuración del Plan Nacional de Capellanías del SENA. Para el efecto se contó con la asesoría del padre Jorge Jiménez Carvajal, experto en Planeación Pastoral. El proceso incluyó las siguientes fases:

- Realización de reuniones zonales de capellanes y selección en ellas de las áreas o campos preferenciales de intervención pastoral de los capellanes en el SENA.
- Elaboración de formularios para el análisis del Marco de Realidad y del Marco Doctrinal de la Labor pastoral de los capellanes. Diligenciamiento de tales formularios en las regionales por parte de directivos, capellanes, instructores de ética, instructores técnicos y trabajadores alumnos.
- Tabulación efectuada por la Coordinación Nacional de Capellanías, de la información recibida.
- Verificación en Fusagasugá de un Seminario Nacional de Capellanes, sobre Planeación Pastoral bajo la orientación del Padre Jorge Jiménez Carvajal. Elaboración del anteproyecto del plan.



- Trabajo de una comisión de capellanes encargada de configurar el proyecto del plan sobre la base del primer documento surgido del Seminario Nacional.
- Teniendo en cuenta el objetivo general del Plan, realización en Bucaramanga de un Seminario Nacional de Capellanes sobre "Nueva Evangelización en el mundo del trabajo, con acento en la cultura latinoamericana". La orientación estuvo a cargo de los asesores del CELAM, Monseñor Guillermo Melguizo y padres Jaime Vélez S.J. y Jaime Prieto.
- Trabajo de una comisión de capellanes encargada de preparar el texto definitivo del Plan, incorporando elementos tratados en el Seminario de Bucaramanga.

Objetivo general de la labor de capellanías, áreas preferenciales de intervención pastoral y objetivos específicos

El Plan Nacional de Capellanías del SENA señala como objetivo general de la labor pastoral en la entidad:

"Impulsar una nueva evangelización proyectada hacia el mundo del trabajo, en comunión y participación, con una presencia auténticamente sacerdotal, para estimular la realización personal del trabajador colombiano y su compromiso como agente de cambio laboral y social".

En el Plan Nacional se establecen las siguientes áreas o campos preferenciales de intervención de los capellanes, a cada una de las cuales corresponde un objetivo específico:

Asesoría

"Colaborar con las personas, con espíritu pastoral, en el discernimiento de sus diferentes situaciones, para que las afronten con la debida responsabilidad y favorezca su propio crecimiento".

Formación Ética

"Promover junto con los instructores de ética la identificación y asimilación de valores éticos por parte de los alumnos, para que generen actitudes de compromiso frente a sí mismo, la comunidad y el trabajo".

Formación Integral

"Propiciar tanto una capacitación técnica como una formación humana de esmerada calidad, para que el trabajador alumno desarrolle todas sus dimensiones y sea el hombre nuevo que reclama el momento actual".

Servicios Religiosos

"Promover celebraciones religiosas con el espíritu de la Nueva Evangelización, para que el hombre trabajador madure en la fe y se comprometa como agente de cambio laboral y social".

Recomendaciones de la Comisión Episcopal de Pastoral Social respecto de designación de capellanes

La Comisión Episcopal de Pastoral Social, en su afán de garantizar la mejor calidad humana y sacerdotal de los capellanes del SENA, remitió hace algunos años a los señores Obispos unos criterios para la postulación de éstos. Dentro de las condiciones que a juicio de la Comisión deben tener los sacerdotes que hayan de ser designados para el SENA se citan las siguientes:

- Posibilidad y disposición para llevar a cabo con dedicación y eficiencia la misión del Capellán del SENA que es la de "adelantar en la Institución una labor pastoral adecuada al medio y centrada fundamentalmente en la búsqueda de una promoción humana y cristiana, de manera que juntamente Directivos, Instructores y Trabajadores alumnos jóvenes y adultos, realicen plenamente su vocación humana y cristiana".



- Aptitudes para la labor pastoral con la juventud trabajadora y vocación hacia la pastoral del trabajo y el apostolado obrero.
- Aplomo, equilibrio psicológico y positivas relaciones humanas.
- Solidez en la concepción doctrinal de los planteamientos sociales de la Iglesia.
- Ausencia de resentimientos y de conflictos con la Jerarquía.
- Disposición para una labor pastoral integrada en equipo nacional.
- Motivaciones apostólico-laborales de carácter auténticamente sacerdotal y no de tipo salarial o económico.

- Posibilidades reales de dedicación:

. Tiempo completo: 42 horas semanales

. Tiempo parcial: 21 horas semanales

Situaciones reales de desempeño de las capellanías

Es preciso reconocer que el SENA ha contado y cuenta con capellanes virtuosos, muy apostólicos, entusiastas, responsables, de evidentes cualidades humanas y sacerdotales, efectivos en su misión. Sin embargo, no se pueden ocultar algunas "sombras" en la presencia sacerdotal de la Iglesia en la entidad.

Planta de personal

La planta de personal de las instituciones gubernamentales es un marco administrativo regido por disposiciones del estado. El Decreto 114 de 1988, ratificado por el Decreto 2527 del 6 de diciembre del mismo año, estableció las denominaciones oficiales de los cargos del SENA, reduciendo éstos de 120 a 13. Entre dichas denominaciones oficiales no aparece el cargo de "capellán". Dada esa circunstancia, los capellanes pasaron a llamarse "profesionales O1".

El hecho anotado origina algunas consecuencias que es menester advertir. Una de ellas es la eventual posibilidad de que al retirarse un capellán se ocupe la plaza con un profesional cualquiera.

Un factor negativo en lo referente a la planta de personal es la dificultad administrativa para disponer de más capellanes, no obstante el crecimiento paulatino del SENA, Frente a esa realidad parecería que la única alternativa factible para disponer de servicios pastorales en Centros Y Programas es volver a la antigua figura de vincular sacerdotes como instructores de ética, lo cual no es ciertamente adecuado.

9. Coordinación Nacional de Capellanías, Etica y Formación Integral

Inicialmente existió en el SENA el cargo de Supervisor Nacional de Etica. En 1973 se configuró la Coordinación Nacional de Capellanías y Formación Etica, reglamentada por el Acuerdo 104 de dicho año, emanado del Consejo Directivo Nacional.

La citada norma institucional señala que "el Coordinador Nacional de Capellanías y Formación Etica será un sacerdote nombrado por el Director General del SENA, después de que, mediante acuerdo entre éste y la Comisión Episcopal de Pastoral Social, haya sido designado por la Conferencia Episcopal de terna presentada por dicha Comisión Episcopal".

A nivel de la Conferencia Episcopal, el cargo al cual se hace referencia lleva el nombre de "Capellanía Nacional del SENA".

Desde 1973 la Coordinación Nacional de Capellanías y Formación Etica ha constituido en el SENA una dependencia con identidad propia, adscrita directamente al Subdirector de Operaciones o al Subdirector Técnico Pedagógico, y ha sido expresamente reconocida dentro del esquema organizacional de la entidad, con ubicación explícita dentro del organigrama de la Dirección General. En tal virtud, el titular del cargo participa en las reuniones del grupo primario de la Subdirección respectiva, puede firmar correspondencia y ser destinatario oficial de ésta, dispone de oficina y del servicio de una secretaria.



En 1983, por medio del Acuerdo 1, con ocasión de la reestructuración organizacional del SENA, se asignó al Coordinador Nacional la responsabilidad de velar por aquellos aspectos humanos que, junto con la capacitación técnica, constituyen la formación integral. El cargo pasó entonces a denominarse "Coordinador Nacional de Ética y Formación Integral".

Para poder ampliar la cobertura de atención se asignaron a la dependencia tres asesores laicos competentes en temática de formación ética y en otras áreas relacionadas con aspectos humanos de la formación profesional integral.

La conformación de ese pequeño grupo de trabajo surgió al fortalecerse en uno de los anteriores gobiernos el postulado de la formación integral como política educativa y, así mismo, al querer corresponder la Dirección General a uno de los planteamientos formulados en Reunión Nacional de Representantes de la Iglesia en los Consejos del SENA, en el sentido de la necesidad de contar con la participación en planta, de las personas requeridas para atender distintos frentes de la integralidad de la formación profesional.

En cumplimiento de la misión que le es propia y de las funciones asignadas, la Coordinación Nacional de Ética y Formación Integral ha desarrollado en los últimos tres años las siguientes principales actividades:

Area de Formación Etica

- Revisión de las normas reglamentarias de la Formación Etica en el SENA. Elaboración de Proyecto de Acuerdo sobre el tema para consideración del Consejo Directivo Nacional. Participación en reuniones de estudio al respecto (capellanes, instructores, directivos, comisión del Consejo). Aprobación del Consejo Directivo. Divulgación de la nueva reglamentación.

- Revisión del Programa de Formación Etica del SENA. Dirección del proceso de actualización. Elaboración de proyecto de nuevo programa. Participación en reuniones de estudio (capellanes, expertos externos, instructores, directivos, comisión del Consejo).



Aprobación y oficialización por parte de la Directora General y el Subdirector Técnico Pedagógico. Edición del folleto correspondiente. Divulgación del nuevo Programa en las distintas regionales.

- Preparación de guías didácticas y selección de lecturas para cursos de ética en la formación de docentes del SENA.
- Preparación de material didáctico (afiches y videocassettes sobre temática ética).
- Organización y dirección de seminarios de capacitación para instructores de ética del SENA.
- Dirección de seminarios de ética en la formación de docentes nacionales e internacionales.
- Participación en los procesos de selección e inducción de nuevos instructores de ética.
- Visitas de asesoría y supervisión de la formación ética en las regionales.

Area de Capellanías

- Revisión del documento "Líneas de Orientación para la Labor Pastoral de Capellanías en el SENA". Organización del proceso de elaboración del "Plan Nacional de Capellanías del SENA".
- Coordinación del proceso de elaboración del "Plan Nacional de Capellanías del SENA. Verificación de reuniones zonales de capellanes. Definición de campos fundamentales de acción. Preparación de formularios de encuestas (para aplicación a nivel de directivos, instructores, capellanes, y alumnos). Tabulación de la encuesta y redacción del informe correspondiente.
- Organización y coordinación de seminarios nacionales de capellanes sobre Planeación Pastoral, Pastoral Social, Nueva Evangelización en el mundo del trabajo con acento en la cultura latinoamericana, y Plan



Nacional de Capellanías del SENA. Asesoría de expertos en la temática (padre Jorge Jiménez Carvajal, Monseñor Guillermo Melguizo Yepes, padre Jaime Vélez Correa S.J., padre Jaime Prieto Amaya, padre Héctor Fabio Henao).

-Organización y dirección del trabajo de las comisiones de capellanes encargadas de redactar el proyecto del Plan Nacional de Capellanías del SENA.

- Participación en los procesos de nombramiento de nuevos capellanes. Organización y dirección de cursos de inducción para los mismos.

- Organización y coordinación de las reuniones y de los cursos de capacitación de capellanes.

- Visitas de asesoría a los capellanes en las regionales.

Area de Formación Integral

Ambiente Educativo

- Análisis global del ambiente educativo de los Centros Agropecuarios del SENA en el contexto de la formación integral.

- Elaboración del "Manual de Ambiente Educativo". Divulgación

- Organización y dirección de seminarios sobre "Ambiente Educativo y Formación Integral".

Aprender a Aprender

- Elaboración de elementos conceptuales sobre el desarrollo de la capacidad intelectual y de aprendizaje, la creatividad, en el marco de la formación profesional integral.

- Preparación de material didáctico (Cartillas, afiches, guías didácticas) sobre temática de Aprender a Aprender. Divulgación.



- Realización de seminarios sobre "Aprender a Aprender y Formación Integral".
- Organización y coordinación de Reunión Nacional sobre fundamentos filosóficos y psicológicos del Aprender a Aprender. Referencias a la aplicación pedagógica en la Formación Profesional Integral.

Aspectos Generales

- Elaboración de esquema conceptual sobre la evolución de la idea de integralidad pedagógica en el contexto de la formación profesional en el mundo. Exposición en reuniones de directivos y de docentes.
- Elaboración de documento sobre "La participación como elemento y método de la formación profesional integral". Divulgación.
- Presentación de elementos de fundamentación social-cristiana acerca del acto jurídico del Contrato de Aprendizaje.
- Elaboración de Proyecto de extensión del Contrato de Aprendizaje al modo de formación "promoción". (Fue aprobado por el Consejo Directivo Nacional y por el Ministerio del Trabajo).
- Preparación del Manual de Contratación de Aprendices y Técnicos.
- Configuración de elementos pedagógicos para la concientización ecológica y el respeto, defensa, conservación y recuperación del medio ambiente. Preparación de materiales didácticos al respecto.
- Coordinación del trabajo de elaboración de programas para la educación físico-deportiva y la formación cultural.
- Organización y dirección de seminarios sobre la contribución de trabajadores sociales, promotores de contratación de aprendices, supervisores de internado, auxiliares de disciplina e instructores de educación física del SENA a la integralidad de la formación profesional.



- Organización y dirección de concursos nacionales en favor de la calidad de la formación profesional integral. Coordinación de la participación del SENA en eventos internacionales de esa índole.

Area de Servicios Religiosos

El coordinador Nacional de Etica y Formación Integral ha brindado su servicio sacerdotal a la Dirección General del SENA, tanto en lo concerniente a asesoría y consejería pastoral como en lo relacionado con la promoción y realización de celebraciones litúrgicas con sentido evangelizador.

10. Formación ética en el SENA

Es evidente que en una institución de formación debe existir concordancia entre la ideología institucional y el marco conceptual de su mensaje ético pedagógico. Toda entidad educativa debe tener claro el "perfil" de hombre hacia el cual se dirige la acción docente. Es obvio que para la determinación de ese "perfil" debe tenerse una visión ética.

La Formación Etica en el SENA ha estado estrechamente ligada a la presencia de la Iglesia. Significa entonces que la Iglesia se ha interesado siempre porque se mantenga y garantice la ética de docentes y alumnos, como elemento importante de una verdadera formación integral.

La Formación Etica se concibe como proceso de desarrollo del ser humano y compromiso actitudinal de éste frente a su realidad personal, comunitaria, laboral y trascendente.

Dicha formación está orientada hacia la personalización de los alumnos, profundizando la conciencia de su dignidad humana, favoreciendo su responsable autodeterminación y madurez, promoviendo su sentido comunitario y su serio compromiso frente al trabajo y el progreso integral.

Objetivo de la Formación Etica es que el alumno con base en el análisis de sus dimensiones humanas, se conozca mejor en lo que es y

en lo que puede ser y a partir de la identificación de los auténticos valores personales, sociales, laborales, ecológicos y religiosos, asuma compromisos coherentes.

La Formación Ética en el SENA se enmarca en la concepción cristiana. Los siguientes elementos de antropología cristiana son fundamento de la temática desarrollada:

- El hombre, criatura de Dios

"El hombre existe por el amor de Dios, que lo creó y que lo conserva y solo se puede decir que vive en la plenitud cuando reconoce libremente ese amor y se confía por entero a su Creador". (Gaudium et Spes, 19)

- El hombre, hijo de Dios

"Por ser persona y, sobre todo, por ser hijo de Dios, creado a su imagen y semejanza, cada persona posee un precio inestimable. La dignidad del hombre radica en que su ser personal es reflejo del ser divino". (XXXVI Conferencia Episcopal, 280, 283).

- El hombre, ser social

"El hombre no es un ser aislado. Debe descubrir toda su realidad comunitaria y social, es decir, el marco de la familia, del trabajo, de las relaciones sociales, de la misma nación y aún de la humanidad entera. Cada hombre debe ser para los demás hermano. Como ser-en-relación su vida misma no se realiza sin esa vinculación con otros seres humanos". (XXXVI Conferencia Episcopal, 294).

- El hombre, señor del mundo

"Dios creó al hombre y lo hizo señor del mundo y de las cosas (Gen, 1,28). Mediante la educación, el hombre adquiere los conocimientos y las destrezas para poder servirse del mundo y de las cosas, para ser su señor y no su esclavo. El Vaticano II afirma cómo creyentes y no creyentes están generalmente de acuerdo en que todos los bienes de



la tierra deben ordenarse en función del hombre, centro y cima de todos ellos". (XXXVI Conferencia Episcopal, 293).

-El hombre, ser abierto a la trascendencia

"La persona necesita salir de sí, ir más allá de sí misma, para comprometerse en un ideal de vida que colme sus aspiraciones totales, Este ideal de vida, para los cristianos, tiene como modelo de identificación a Jesucristo". (XXXVI Conferencia Episcopal, 295).

"El hombre está llamado a vivir una relación con Dios, como la de un hijo con su Padre. Por tanto, ha de buscar en El la razón de su ser y su destino". (XXXVI Conferencia Episcopal, 385).

La norma actual reglamentaria de la Formación Ética en el SENA es el Acuerdo 26 de 1987, emanado del Consejo Directivo Nacional.

La Formación Ética, que tiene una intensidad total de 90 horas, constituye un bloque modular integrado por tres módulos instruccionales y es requisito indispensable para acceder al Certificado de Aptitud Profesional CAP.

El programa oficial vigente de Formación Ética fue fruto de un trabajo esmerado en el cual intervinieron capellanes, instructores de ética, los representantes de la Conferencia Episcopal en el Consejo Directivo Nacional, una comisión especial de este Consejo, y expertos externos al SENA. Dicho programa fue oficializado por medio de la Resolución 1371 de 1989, suscrita por la Directora General y el Subdirector Técnico Pedagógico. La divulgación de ese programa se efectuó al comienzo de este año en todas las regionales.

La ética es impartida en los Centros y Programas por instructores laicos seleccionados por concurso. Lamentablemente, por circunstancias de planta de personal, el número de estos funcionarios es insuficiente. De allí se deriva una consecuencia negativa expresada en un notorio déficit de formación ética en algunos Centros y Programas, y manifestada también por la actuación como docentes de ética de instructores no adecuados para cumplir tal labor.



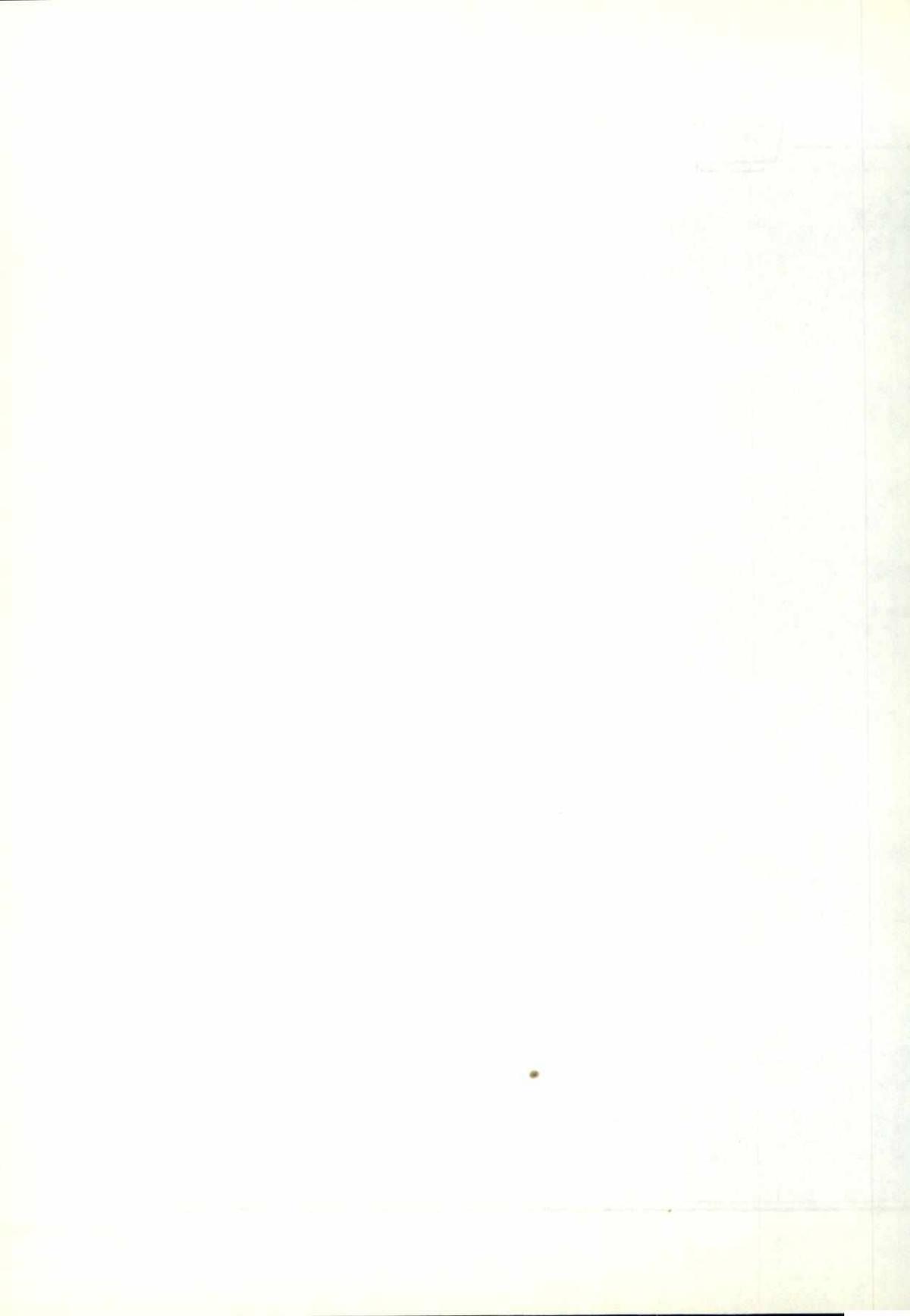
Según el Acuerdo 26 de 1987, para la selección de instructores de ética, así sean ellos de tiempo parcial, debe llevarse a cabo un concurso en el cual se incluya un análisis de antecedentes de los candidatos, examen específico, prueba de aptitud pedagógica y entrevista. En dichos concursos debe participar el Coordinador Nacional de Ética o su delegado.

En razón de las características especiales que reviste la acción de Formación Ética, el capellán asume conjuntamente con el supervisor designado las funciones correspondientes a la supervisión académica de esta área pedagógica y de los instructores de la misma.



Relatorías y Respuesta a las Relatorías







GRUPO DE CONSEJEROS DELEGADOS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Vínculo Formación Profesional y Mercado de Trabajo

1. Una escogencia estratégica de sectores implicaría un desestímulo a ciertas especialidades. A este respecto:

-Podría pensarse en el desmonte total de ciertas especialidades (ejemplo: Secretariado) asumiendo que el sector privado u otras entidades asuman la formación de esta mano de obra.

-Con qué criterios se deberían escoger los sectores estratégicos?

Consideramos que se deben establecer desestímulos temporales de capacitación en ciertas especialidades que se encuentran saturadas y estimular sectores que deban atenderse de acuerdo con demandas laborales del mercado de trabajo.

Se deben tener en cuenta los comportamientos de los mercados de trabajo en cada región.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con los mecanismos indispensables debe dar los lineamientos en los sectores estratégicos para el mercado laboral.

La posibilidad de que el sector privado asuma la capacitación de esas especialidades, se considera inconveniente por las siguientes razones:

- a. Se debilita la calidad de la formación por la proliferación de instituciones educativas piratas que no pueden garantizar dicho objetivo.
- b. Se fomenta el ánimo de lucro de las entidades educativas privadas repercutiendo en contra de los usuarios tradicionales del SENA que son la clase trabajadora y de escasos recursos.



2. Puede considerarse la intermediación laboral un mecanismo idóneo para que entidades de formación profesional como el SENA capten necesidades de capacitación?

Sí, se puede considerar la intermediación laboral como un mecanismo idóneo para que las entidades de formación profesional capten necesidades de capacitación porque el contacto directo con los usuarios, el cruce de información de la oferta y la demanda del mercado laboral permiten dar elementos para la programación de las acciones del SENA.

Así mismo, se debe acudir a otras fuentes de información como las bolsas de empleo, los gremios, las instituciones técnicas y tecnológicas, los empleadores, las universidades y otras de su mismo género.

3. El estrechar nexos con el medio externo es fundamental para garantizar que la respuesta SENA corresponda con las necesidades del mercado laboral. Se pueden considerar los Comités Asesores de Centros y Programas como una buena alternativa?

Los Comités Asesores de Centros y Programas se consideran como una buena alternativa porque permiten conocer las necesidades del medio externo laboral (gremios, asociaciones a nivel sectorial, comunidades, etc).

Adicionalmente el grupo recomienda:

- a. Constituir los Comités Asesores de Centros y Programas en las Regionales en donde no existan.
- b. Por su papel en la política de apertura económica y el empleo, el grupo considera que el Ministerio de Desarrollo debe tener representantes en el Consejo Nacional y Regional del SENA.



c. El SENA debe buscar herramientas ágiles para el manejo de la planta de personal, facilidad de rotación, cambios de especialidad, etc.

Plan de Desarrollo de la Organización

1. Consideran ustedes que existe suficiente precisión, divulgación, conocimiento y convencimiento acerca de los valores de la entidad? Qué deficiencias observan ustedes en la cultura organizacional?

Se considera que sí existe divulgación y conocimiento sobre la entidad. Se conoce la labor del SENA en la comunidad.

Está bastante estructurada la entidad en cuanto a divulgación. Como deficiencias se consideran las siguientes:

Es necesaria una mayor divulgación a nivel de los Consejos Directivos de la Entidad.

Falta igualmente conocimiento sobre qué expectativas tiene el SENA en relación con la metodología de aprender a hacer.

Otra deficiencia consiste en que al hacer los contactos interinstitucionales con los usuarios se nota una deficiencia en cuanto a la formación profesional de los mismos.

Los valores de la entidad llenan la expectativa sobre lo que se espera de formación profesional integral.

2. Cuál, consideran ustedes, es el actual posicionamiento del SENA? Cuáles son las ventajas competitivas que debe desarrollar para aprovechar las oportunidades del medio externo?

El SENA debe desempeñar un papel protagónico en el nivel nacional y regional. Se considera como una ventaja sus valiosos recursos económicos y humanos lo cual coloca al SENA por encima de otras instituciones. El SENA ha logrado un

posicionamiento en el contexto nacional y regional, sin embargo el cúmulo de funciones que se le asigna puede hacerle perder esta ubicación.

La entidad ha logrado un gran desarrollo en muchos aspectos: la concepción del desarrollo social, la autonomía para adelantar sus programas, la metodología adoptada la cual no tienen otras instituciones.

Como ventajas importantes para aprovechar por parte de la entidad, están la seriedad y la credibilidad en sus funciones lo cual hace que llegue a la comunidad y que ésta responda.

Otra ventaja competitiva de la entidad es que sus programas tienen control de calidad lo cual le da imagen en la comunidad, en los gremios y ante otras instituciones. El SENA responde a los retos que le plantean y prepara a los usuarios para mejorar su nivel de vida cumpliendo una función fundamental de tipo social.

3. Cómo consideran ustedes la actual situación de la Entidad en materia de estructura orgánica? Qué opinión darían ustedes sobre el proceso de reestructuración que se ha seguido?

La entidad debe variar su actual estructura organizacional teniendo en cuenta los avances tecnológicos.

La estructura es buena pero ha sido debilitada por las múltiples funciones que se le han adherido haciéndose necesario entonces modificar dicha estructura.

Es conveniente actualizar y legalizar la estructura de la entidad de acuerdo con los planes que se diseñen.

Se anota que la mayoría de los Consejeros Regionales no conocen el proceso de reestructuración en que se encuentra empeñada la institución actualmente.



4. Consideran que la sistematización y la informática se han involucrado suficientemente en los procesos de gestión y de formación profesional? Consideran que debe dársele aún más refuerzo, o debe hacerse un replanteamiento?

A nivel de la gestión la sistematización y la informática se han introducido suficientemente. No obstante, a nivel regional esto debe reforzarse

5. Qué opinión les merece el nuevo enfoque que se pretende dar a la gestión de los recursos humanos? Qué recomendaciones harían ustedes?

El nuevo enfoque a la gestión de los recursos humanos se considera positivo. Sin embargo, se recomienda que se hagan todos los esfuerzos para llevar a cabo el plan y así lograr los objetivos propuestos.

6. En cuanto a la cantidad, perfiles profesionales y capacidad de los recursos humanos, cómo consideran ustedes que es actualmente? Cómo debiera ser para los futuros retos? Qué observaciones harían ustedes?

Los recursos humanos en cuanto a cantidad se consideran insuficientes.

En relación con los perfiles profesionales se estima que ellos son buenos pero no siempre coincidentes con las necesidades.

Como observación anotamos que los perfiles profesionales deben ajustarse de acuerdo con los requerimientos que se le hagan a la institución.

7. Respecto del estilo de dirección existente en el SENA, qué observaciones harían ustedes frente al programa de gestión del Control Total de la Calidad que se está impulsando, tanto en el

sector público como en el privado? Frente a la política de modernización de la economía, qué énfasis internos y externos recomendarían?

Se estima que el control de calidad se debe hacer durante todo el proceso de la gestión, es decir, desde su inicio hasta su culminación

Recomendaciones Finales

Consideramos un acierto el traslado de la intermediación pública y gratuita de empleo al SENA, teniendo en cuenta los recursos humanos, técnicos y físicos al igual que la imagen de esta institución.

De otra parte la gestión de empleo es un complemento ideal a la formación profesional que brinda el SENA.

Por lo anterior recomendamos:

1. Se requiere agilizar el proceso de transferencia de la intermediación de empleo al SENA, en razón a lo siguiente:
 - a. Por las expectativas creadas.
 - b. Porque los procesos de traslado son independientes y se pueden realizar simultáneamente en cada una de las Regionales del SENA en el país. De no ser posible lo anterior sugerimos establecer un cronograma para el traspaso de las funciones correspondientes de SENALDE al SENA en todas las regionales.
 - c. Porque una vez asumida la intermediación por el SENA y no escatimando esfuerzos en esta misión, podrá asumir el liderazgo en la solución del problema del desempleo en el país.
2. Considerar la vinculación a la labor de intermediación que realizará el SENA, de personal que labora actualmente en



SENALDE, siempre y cuando ésta reúna el perfil profesional que se requiere.

3. Es necesario que se brinde una información más amplia e integral a los Consejeros sobre todas las actividades que desarrolla el SENA.

Esto permitirá que los Consejeros conozcan suficientemente la entidad y le puedan brindar un mayor apoyo.



GRUPO DE CONSEJEROS DELEGADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL

Respecto al análisis hecho por la subdirectora del sector agropecuario y política social, la comisión de educación considera indispensable para el cumplimiento de la labor planteada para el SENA, la creación ágil de una política articulada de la educación a todos sus niveles y características y la formación profesional, la cual debe tener condiciones de permanencia, actualización metódica y sistemática, integralidad, continuidad y regionalización. Obviamente para la consolidación de este tipo de educación deben emplearse fórmulas claras y permanentes de seguimiento y evaluación de impacto, en el sector social, empresarial y geográfico.

Esta educación debe dar cubrimiento a los conocimientos generales y a la vez respuesta a la problemática global regional.

Para acelerar este proceso deben ser modernizadas en lo regional, las oficinas de planeación, reforzándolas en las áreas de estudios y evaluación, dando así respuesta a las realidades socioeconómicas y agroeconómicas de las tan disímiles microrregiones del país.

Para lograr este cometido es imprescindible la "permanencia de la educación", lo cual no puede ser logrado sino con la concertación honesta, clara, sólida y también permanente de todas las instituciones del sector educativo en todas las modalidades y el SENA. Esto se ha logrado más claramente en las acciones regionales que en las centralizadas.

El concepto de descentralización debe ser utilizado ampliamente por el SENA, pues no se puede concebir una planeación efectiva si no se tiene una clara visión de la demanda educacional y de capacitación en lo regional y de los problemas específicos que dificulten su ejecución; así se puede lograr el diseño de proyectos, cuyo impacto y calidad de respuesta puedan ser medidos y evaluados, asegurando la agilidad del reajuste que precisen en el inmediato futuro.



En este sentido es necesario a la mayor brevedad diseñar una mecánica administrativa-operacional para la ejecución de las acciones pactadas dentro del ámbito del convenio SENA MEN.

Así mismo, deben mejorarse las fórmulas estadísticas y de control de las acciones del convenio y del SENA mismo, siendo el sistema de "Proyecto regionalizado": Una fórmula a aconsejar.

La variedad de posibilidades de ampliación y diversificación del mercado laboral, así como su acelerada dinámica en todos los campos, obliga al SENA a iniciar una real apertura en el camino de conocer la realidad regional, nacional e internacional, para poder responder a las necesidades de modernización de los sectores de la economía, dándoles competitividad entregándoles un "subsidio tecnológico" tan necesario en esta apertura.

Para lograr este propósito, el SENA como todas las entidades del Estado deberá incrementar radicalmente su inversión en capacitación y actualización de sus funcionarios a todos los niveles.

Adaptar el SENA al modelo de desarrollo nacional es labor que debe ser dinamizada para dar coherencia a la planeación y a la acción.

Para robustecer y ampliar su labor el SENA deberá buscar fórmulas sólidas de concertación tanto nacional como regionalmente, con todas las entidades que puedan coadyuvar a su propósito, especialmente con los centros de estudio superior. Recomendamos también la creación de oficinas de convenios para un mejor aprovechamiento de ellos y darles congruencia y efectividad.

Las organizaciones asociativas deben ser medio y objeto de capacitación, ya que aglutinan colombianos con fe y esperanza en las instituciones y sus acciones han demostrado su viabilidad y efectividad como instrumento capacitador en muchísimas áreas.

Las circunstancias actuales del país requieren del esfuerzo mancomunado de todos los ciudadanos, la utilización de toda su capacidad creativa, la acción permanente con el análisis de sus resultados actuando de acuerdo con las necesidades y los recursos de



nuestras regiones, enmarcados dentro de un proceso de cambio tecnológico mundial permanente.

Hay una perfecta articulación entre la ponencia presentada por la doctora Lucía Tarazona y la del doctor Rafael Palacios en cuanto se refiere al nuevo enfoque educativo de la institución y la optimización de los recursos para lograrlo y son documentos base para la iniciación de dicha labor.

Cuenta el SENA con la capacidad de sus recursos humanos, sus funcionarios tienen principios y conocimientos de sus objetivos pero el nuevo programa de gestión que se pretende impulsar basado en una nueva reestructuración orgánica presenta un gran reto a sus funcionarios para responder históricamente a la formación del futuro modelo de la sociedad colombiana.

El SENA, entidad que se hizo merecedora del cariño y respeto de los colombianos, deberá mantener su posición de vanguardia en el proceso de construir una Colombia más amable y productiva para todos, fortaleciendo su planeación y su acción, dentro de un concepto de descentralización, modernización y operatividad, que dé respuesta a la confianza que los colombianos hemos depositado en él y a la esperanza que tenemos en su acción futura.



GRUPO DE CONSEJEROS DELEGADOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA

1. Atender por regiones las prioridades en cuanto a la escogencia de sectores estratégicos según las necesidades regionales y no generalizar en lo nacional, dado que cada zona o área del país según su estructura productiva, podría orientar su propia acción de capacitación y área de la misma.

- Por otra parte se podría conciliar mejor la capacitación a impartir con el nivel de educación de los beneficiarios.

- Deben definirse programas agropecuarios para acoplarlos en lo posible a las políticas de capacitación.

- No existen canales de comunicación que armonicen las acciones de los Consejeros con la entidad que representan.

- La reestructuración implica otro cambio y compromiso que afecta recursos.

- Es importante la intermediación laboral siempre y cuando se definan y establezcan mecanismos adecuados y priorizados para evitar situaciones conflictivas en el campo laboral, más aún cuando estamos supeditados a fluctuaciones de los mercados externos.

El Sena debe procurar en lo referente a capacitación agropecuaria, un apoyo de otras instituciones del sector, dado que podría mejorar el nivel técnico de la capacitación haciéndolo con conocimiento de la problemática y utilizando las ofertas tecnológicas disponibles y aplicables que atienda lo que la clientela reclama.

Plan de Desarrollo de la Organización

1. Más injerencia de los Consejeros en la toma de decisiones y políticas a desarrollar en las Regionales.

2. Realizar evaluaciones del impacto social de los programas de promoción profesional rural.
3. En cuanto a los recursos humanos SENA, ha sido notorio su incremento cuantitativo. Cualitativamente es deseable realizar ajustes que concilien con las nuevas estrategias ante los retos nacionales y parte muy importante recuperar la mística institucional.

-La participación intrasena de nuevos cuadros a diferentes niveles sometida a las normas laborales vigentes, podrían hacer parte fundamental en la dinámica de los cambios que se proponen y que además son necesarios para asumir los compromisos con los nuevos tiempos.

4. La estructura actual del SENA es compleja y requiere flexibilidad para hacer ajustes sobre la marcha a los constantes requerimientos de planes que demanda el Estado en desarrollo.

Sugerimos

Mayor atención a las políticas adoptadas por los Consejos Regionales.

Faltó participación.

Dentro de la estructura deben existir algunas unidades operativas que permitan atender problemas de coyuntura.

Dentro de un marco conceptual, la capacitación y formación de personal para el campo. Es conveniente que el Ministerio de Agricultura establezca, con la oportunidad debida, las proyecciones de población en el campo, el grado de tecnificación que se pretenda alcanzar en el corto, mediano y largo plazo y las necesidades de formación consecuentes con esos parámetros.



GRUPO DE CONSEJEROS DELEGADOS DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION

Relatoría General

El Consejero Nacional y los Representantes Regionales del Departamento Nacional de Planeación felicitamos y agradecemos al SENA por la realización de este Encuentro de Consejeros que ha permitido el intercambio de experiencias sobre la dirección y orientación de la entidad a nivel nacional y regional.

Este encuentro favorece la integración institucional, la unidad de criterios, el conocimiento de las políticas y de las inquietudes regionales. Además contribuye a que los consejeros de todos los sectores participen de manera más activa en los Consejos.

La metodología de trabajo durante el encuentro favoreció la participación de los Consejeros en la discusión de temas fundamentales para la Entidad.

A continuación presentamos la relatoría general de los temas tratados en las sesiones de trabajo.

El consenso del grupo es que se debe dar mayor participación en información y decisión a los consejeros Regionales.

El Consejero Regional debe participar en la elaboración de los planes de desarrollo y operativos anuales, en concordancia con las políticas nacionales, así como el seguimiento de los mismos.

Las grandes líneas de orientación, principalmente en Formación Profesional, se conocen casual y someramente cuando éstas deberían ser conocidas y analizadas por el Consejo Regional, para que en consenso reflejen las necesidades de las regiones.

1. Vínculo Formación Profesional y Mercado de Trabajo

Los Consejeros Regionales no cuentan con suficiente información sobre el mercado para hacer recomendaciones sobre apertura o cierre de programas. No obstante se sugirió liberar recursos de programas que las regionales encuentren como suficientemente cubiertos para atender otros de menor cobertura, teniendo en cuenta los que presentan mayor potencial en el desarrollo de cada región. Para hacer posible los cambios de programa, se deberán buscar mecanismos de contratación que aseguren la permanente actualización del personal en las nuevas tecnologías.

De otro lado, los sectores estratégicos se deberán seleccionar con base en los planes de desarrollo departamental y teniendo en cuenta los lineamientos de la política nacional.

En este sentido consideramos la intermediación laboral, nueva responsabilidad del SENA, como un mecanismo idóneo para captar las necesidades de capacitación. Así mismo, se deben mantener y dinamizar los nexos con el medio externo, en especial con los asesores, Centros y Programas y con los gremios a nivel formal e informal con el objetivo de fortalecer los diagnósticos sectoriales y la preparación de planes básicos y de desarrollo.

Se sugiere que los resultados de esta gestión se pongan en conocimiento de los Consejeros Regionales.

2. El SENA y el Sistema Educativo Nacional

A pesar de algunas actividades esporádicas, no existe un programa de seguimiento de los egresados del SENA y por lo tanto no se reconocen acciones de educación permanente necesarias en una perspectiva de mediano plazo.

Con respecto a las relaciones del SENA con la educación formal, se debe evitar la duplicidad de funciones con otras instituciones, tales como las Secretarías de Educación Departamental, Universidades y



Educación Privada. Para ello es prioritario redefinir el papel que cumple el SENA en el nivel educativo nacional.

Por otra parte, la formación a nivel de técnicos se percibe como buena e importante para el desarrollo de las regiones. Sin embargo, es necesario dar respuesta oportuna a las necesidades de cada sector, y a las expectativas de los educandos. Para ello, se deben buscar mecanismos ágiles que le permitan a la entidad montar los programas que sean prioritarios o ampliar aquellos que lo requieran.

3. Plan de Desarrollo de la Organización

Se reconoce una serie de valores que tiene la entidad como son: confiabilidad, seriedad, liderazgo, mística, versatilidad, cobertura, etc.

A pesar de lo anterior se percibe cierta rigidez en la institución en la ejecución operativa en los programas y en la atención poco oportuna de las necesidades de las empresas y del sector rural. Lo anterior es seguramente el resultado de las múltiples actividades que se le han delegado y que desvían al SENA de sus objetivos principales.

En el SENA debe modificarse la preocupación sólo hacia el cumplimiento de metas cuantitativas. Estas deben complementarse con la evaluación de la calidad de los programas y del impacto de los mismos.

Será responsabilidad de la Entidad trabajar en la divulgación y aprehensión de los valores antes mencionados y que éstos sean compartidos a todo nivel: directivo, empleados y comunidad.

El SENA tiene ventajas competitivas: en el orden de cobertura, magnitud de la inversión, imagen y la vinculación de los gremios y empresas. La entidad debe evitar duplicidad de actividades y más bien fortalecer la coordinación con otras entidades públicas de los niveles nacional, departamental y municipal.

Desde el punto de vista de la estructura, consideramos que ésta presenta un esquema vertical y rígido.



Áreas como la Planeación y la Gestión Empresarial en muchos casos son débiles a nivel regional.

Los Consejeros Regionales no han participado en el proceso de reestructuración; la información presentada en la conferencia versó principalmente sobre el clima organizacional y trató la reestructuración de una manera muy general. Sin embargo, se considera necesaria para resolver los obstáculos que dificultan el cumplimiento de la misión del SENA.

El SENA está haciendo grandes esfuerzos para involucrar la sistematización e informática a nivel de la gestión y de la formación profesional, y esto se refleja en la propuesta del plan de desarrollo de la organización cuya implementación debe ser considerada prioritaria.

Los criterios generales del nuevo enfoque que se pretende dar a la gestión de los recursos humanos está acorde con la modernización de las organizaciones, que para el caso del SENA reviste singular importancia por el papel de liderazgo que tiene en el desarrollo nacional. En este sentido es necesario realizar todos los esfuerzos posibles para lograr que el cambio de actitud de los funcionarios se convierta en el pilar básico en la nueva transformación de la institución.

A pesar de la calidad técnica del personal del SENA, se requiere flexibilidad de los perfiles profesionales que le permitan a la entidad dar la respuesta oportuna que requieren los diferentes sectores, principalmente para atender necesidades de tipo coyuntural. En consecuencia se hace necesario que el nuevo esquema organizacional provea un sistema ágil de contratación, con el fin de vincular a la entidad profesionales que puedan dar una respuesta satisfactoria del cambio.

La propuesta de la Dirección del SENA, basada en el sistema de administración moderna de control total de calidad es adecuada y responde al interés del Gobierno Nacional de crear en el país esta cultura. Así mismo, esto contribuirá al cambio de actitud de todos los funcionarios en pro del cumplimiento de la misión.



Por último, manifestamos nuestro interés por contribuir a fortalecer la misión del SENA para que este país esté preparado a recibir un futuro más próspero.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE LA ANDI

I. Vínculo Formación Profesional y Mercado de Trabajo

1. La escogencia estratégica de sectores obviamente implica un estímulo a ciertas especialidades de formación.

Se puede pensar en el desmonte de ciertas actividades mas no presuponiendo que el sector privado entendido como el empresario usuario del servicio, asuma esta formación de la mano de obra. Si se entiende como "sector privado u otras entidades" aquellas entidades de formación de tipo privado, no habría ningún problema. Es más, de esta forma se pueden delimitar los campos en los cuales el SENA tiene que centrar su actividad, pero sin permitirse que las empresas sean quienes asuman la formación.

En el área industrial la definición de programas de formación tiene que estar íntimamente ligada al perfil de las regiones.

Para pensar en la posibilidad del desmonte de ciertas actividades, debe efectuarse un análisis de cada región y de cada sector, con el fin de determinar sus necesidades básicas. Debe hacerse una evaluación de las necesidades de formación en cada región, puesto que existe una dicotomía entre la demanda y la oferta de servicios. Una vez determinado el inventario de necesidades por región y sector, debe estudiarse cómo se van a satisfacer.

Para escoger los sectores estratégicos, deben tenerse en cuenta, entre otros factores: Requerimientos de mano de obra de las empresas; cantidad de patronos que aportan; población que demanda servicios del SENA, seguimiento a los exalumnos del SENA.

En conclusión, deben delimitarse los campos en los cuales el Sena tiene que centrar su actividad con el fin de lograr cumplir sus objetivos básicos, hacer más eficiente su labor y no duplicar funciones.



2. El Presidente de la República asignó como función del Sena la intermediación en el empleo, función que anteriormente estaba adscrita a Senalde.

La Andi considera que esta función de intermediación, no constituye un mecanismo idóneo para captar las necesidades de formación.

Existen mecanismos más sencillos, y mucho más eficientes, como el intercambio de información con el sector productivo que demanda mano de obra calificada.

Si esa intermediación laboral, fuera manejada ajena a cualquier influencia de carácter político o burocrático, por lo menos se podría pensar que garantizaría el cumplimiento de su objetivo.

3. Obviamente el estrechar los nexos con el medio externo es fundamental para garantizar que la respuesta Sena corresponda a las necesidades del mercado laboral. Deben por tanto fortalecerse los Comités Asesores de Centros y Programas, pero organizándolos de tal manera que su labor sea permanente, eficiente y calificada.

II. El SENA y la Tecnología

La tecnología es un elemento esencial en la formación producción. Por tanto su implicación en el trabajo, en la participación del hombre en el trabajo y en la formación y capacitación del hombre para el trabajo es vital.

La tecnología debe estar acorde con las necesidades de cada sector.

La formación profesional debe ser no sólo para la operación y mantenimiento de tecnologías, sino para el desarrollo, optimización y mejoramiento de ésta sin pretender invadir terrenos de entidades especializadas y dedicadas en forma exclusiva a ello.

Particular importancia concedemos al viraje en los modelos de formación hacia los centros de desarrollo tecnológico como respuesta a los vertiginosos cambios que se operan en los procesos de



producción y por tanto en los requerimientos de capacitación de técnicos y operarios.

En esta perspectiva sin embargo no debe olvidarse lo recomendado en otros apartes en el sentido de que el Sena no debe suplantar ni competir, ni duplicar actividades que tanto en formación como en investigación y divulgación tecnológica están claramente asignadas a otras entidades y organismos.

En igual sentido debe tenerse presente que este cambio en objetivos no implica en forma alguna tener que entrar en una competencia desaforada para obtener sofisticados equipos que aparte de su costo, seguramente muy elevado, posiblemente puedan alternativamente ser utilizados los ya existentes mediante convenios especiales.



OBSERVACIONES DE LOS REPRESENTANTES DE LA ASOCIACION NACIONAL DE INDUSTRIALES - ANDI - SOBRE EL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

La ANDI ha recogido en el documento adjunto, algunas de las principales observaciones presentadas por sus representantes ante los diferentes Consejos Regionales, como contribución a la evaluación de las actividades y proyecciones que adelanta el SENA en todo el país.

I. Institucionales

1. El Sena ha venido asumiendo por delegación del gobierno cada vez más funciones en muy diversas áreas, lo cual le dificulta concentrarse en sus propios objetivos primarios, claramente definidos y orientados a la formación técnica a diferentes niveles.

Ya lo dijo la ANDI en 1987, "Preocupa el constante ejercicio de decisiones gubernamentales, que constituyen políticas del SENA, que no son adoptadas por los Consejos Directivos Nacional y Regionales. Desde estos ámbitos gubernamentales se decide el rumbo del Sena y se comprometen sus recursos humanos, económicos y técnicos, sin consultar su capacidad de respuesta".

2. El SENA cuenta cada día con menos regionales autosuficientes financieramente. Ello podría en el mediano plazo redundar en limitaciones presupuestales que afecten el cumplimiento de sus actividades. Valdría la pena examinar entre otros temas

- . Estan creciendo desbalanceadamente los egresos?
- . No hay una eficaz labor de recaudo?
- . No sobrevendrá una parálisis por esta vía?

3. Los Consejos Regionales y el Nacional no tienen una adecuada línea de comunicación institucional para la solución de conflictos que rebasen la capacidad de la regional, y en sentido inverso, la integración de los planes y proyectos sugeridos por una regional en el plan y el presupuesto nacional de la institución, no siempre se da según sus aspiraciones, terminando en muchas ocasiones sólo ejecutando las directrices de la Dirección General. Esta falta de comunicación institucional, no alcanza a ser suplida eficientemente por las relaciones entre los Consejeros de los gremios.
4. En algunas regionales la administración seccional no atiende ni da curso a solicitudes y planteamientos de los Consejeros, convirtiéndolos de hecho en convidados de piedra, cuando no es que dichos planteamientos se convierten en motivo de conflicto con la administración. En otras, el trabajo principal gira en torno a las adjudicaciones de contratos.
5. Preocupa igualmente y en alto grado la impotencia con la cual los Consejos Regionales y el Nacional mismo, deben presenciar los crecientes grados de burocratización y politización del SENA, sin poder adoptar efectivas posiciones por parte de sus diferentes integrantes para contrarrestar sus nocivos efectos. La carga de la prueba se le traslada al Consejero que expresa su preocupación.
6. No obstante ser conscientes del importante papel que tiene que desempeñar el SENA en diversos campos de la promoción social, los sectores industrial y comercial, los mayores aportantes al Sena, cada vez se benefician de menos programas directos de capacitación para sus empresas, al compararlos con otras de las actividades que como hemos dicho, se le han ido asignando a la institución.
7. Parece que paulatinamente el sector privado asume los aportes al Sena como un nuevo impuesto sobre cuya destinación tiene poca influencia, dada la limitada capacidad de los Consejos Regionales a través de los cuales tratan de canalizar sus



iniciativas. De allí que se note mucha frialdad y poco interés por los programas de la institución.

II. De la Formación Profesional

1. En medio del esquema de apertura económica el SENA tiene que reaccionar rápida y eficazmente para mejorar sustancialmente la calidad de sus egresados, que serán soporte de las industrias de cara al comercio internacional.

Particular importancia adquiere la adopción de la filosofía de la calidad total, como corriente universal para enfrentar los retos de la productividad y los mercados externos.

2. La selección, capacitación y actualización de los instructores del Sena tiene que obedecer a un programa deliberado y obligatorio. No puede atender el Sena adecuadamente las demandas de capacitación si sus instructores no van a la par con los acelerados cambios tecnológicos que presenciamos cada día.

Infortunadamente en este aspecto las quejas proliferan en muchas áreas y las soluciones son muy esporádicas, faltas de continuidad y casi siempre ligadas a lentos trámites de convenios de Cooperación Técnica Internacional.

Igual importancia debe darse a los directores de los Centros. Su permanente contacto con un sector especializado exige que conozca ampliamente su medio para poderlo atender eficientemente.

3. A la par con unos excelentes instructores, deben tenerse muy buenos equipos; Debe procurarse que estos sean los más adecuados para los fines propuestos previamente. Existen casos de equipos altamente especializados (equipos de metalografía, equipo para medir resistencia de materiales, etc.), que rebasan los niveles de los alumnos. Lo que sea de ingenieros, para los ingenieros; lo de los técnicos y tecnólogos, para los técnicos y tecnólogos.

4. Aunque también se solicitó desde 1987 en Cali, pero no se ha atendido, insistimos en que deben reglamentarse los comités técnicos asesores de los diferentes centros para que tengan una real participación en su marcha. Hoy se está haciendo descoordinadamente sin objetivos, definición de sus integrantes, ni responsabilidades claras.

5. La ANDI no cree conveniente los múltiples convenios que firma el Sena con diferentes gremios para programas sectoriales.

Tal vez sería más conveniente contar con grupos de apoyo gremial más amplios cuando la institución lo requiera.

6. El Sena no tiene que competir en formación con ninguna institución. Si se define en el caso de la industria que su objetivo son operarios y mandos medios, que se le dedique completamente a este segmento con egresados altamente competitivos. No insistir por ejemplo en especialización de ingenieros, desarrollo de materias primas, equipos, productos, etc., tal como se ha propuesto en el documento "Centros de Desarrollo Tecnológico" de la Dirección General del SENA, y en el cual la ANDI después de un detenido análisis, encuentra que se están dispersando los objetivos de formación del SENA e invadiendo áreas que claramente deben ser cubiertas por otras instituciones (universidades, centros de investigación, asociaciones de profesionales, etc.).

7. Deben buscarse soluciones a los conflictos de intereses originados en los centros nacionales. Si bien no es eficiente abrir centros especializados en diferentes ciudades, hay que ofrecerle a las demás el servicio.

Sugerimos por ejemplo reducir el tiempo que el alumno debe cambiar de ciudad, mediante cursos a distancia o desplazamiento de instructores para formar en diferentes ciudades en las materias que no requieran presencia en el Centro.

En el área industrial la definición de programas de formación tiene que estar íntimamente ligada al perfil de las regiones, por



ejemplo: Petroquímica en Cartagena, Confección en casi todo el país; textil en Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla; cuero en Bogotá, agroindustria en el Valle, etc.

Finalmente y con profunda preocupación hemos encontrado los Consejeros representantes de la ANDI, que las recomendaciones hechas poel gremio en el anterior encuentro en Cali en 1987, prácticamente siguen desatendidas en su totalidad.

Abrigamos la doble esperanza de que los demás grupos presentes en los Consejos hayan corrido con mejor suerte, y, que por nuestra parte en el próximo encuentro no nos estemos quejando de lo mismo.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE ACOPI

Consideramos que:

1. La realidad de que SENALDE haya sido trasladado al SENA, hace que la información sobre oferta y demanda laboral esté en el mismo SENA y sea información vital para la toma de decisiones sobre diagnósticos y perspectiva.
2. Es importante que el SENA adelante un inventario de oferta y demanda de centros docentes, tanto públicos como privados, para ver:
 - a. Qué se ofrece y en qué nivel de calificación
 - b. Qué se demanda y en qué nivel de calificación.
3. El SENA no debe partir de la base de que es el único ente capacitador, sino que debe coordinar el diseño técnico pedagógico de otros centros docentes.
4. Es importante, en el proceso de identificar los campos de acción del SENA, estudiar la vinculación de personal docente con práctica, al estilo del programa CIME, que lleva a la enseñanza y a la asesoría a personas de larga trayectoria laboral en campos específicos.
5. La decisión de conservar o eliminar programas debe regirse por criterios que respondan a la infraestructura económico-social externa disponible. Debe contemplarse la evolución de los programas. El criterio de diseño de los programas debe precisar más la armonía entre la oferta y la demanda, con la demanda llevando la dinámica.
6. La racionalización de la infraestructura educativa del país depende de que se deslinden las áreas de trabajo de primaria,



- bachillerato y tecnología, dándole plena vigencia al bachillerato tecnológico como medio para cumplir la primera preparación del individuo para el empleo, dejándole al SENA la especialización y complementación, evitando superposición de gestiones.
7. La supervisión y trabajo que puede hacer el SENA sobre todo el sistema educativo nacional, depende de la participación que se dé al SENA como gestor de política y no como simple seguidor de ellas.
 8. Consideramos que el SENA tiene tres (3) niveles definidos de formación, teniendo cada uno de ellos unas necesidades definidas, a saber:
 - a. El aprendiz que busca su CAP debe obtener una excelente capacitación a nivel de mandos medios.
 - b. El alumno de complementación debe obtener un buen nivel de educación para la máxima calificación en su oficio y,
 - c. En los programas de asesoría se debe dar formación de cuadros directivos con claros objetivos de liderazgo.Estos tres niveles son suficientes y basta con mantener la acción en cada uno de ellos, para lograr excelentes resultados.
 9. Consideramos importante la formación de las personas integralmente para desarrollar destrezas y definir actitudes frente al trabajo, más que formación puramente técnica.
 10. Consideramos que no hay identidad entre los diferentes sectores del Gobierno sobre los objetivos SENA, factor que entorpece el desarrollo de los planes de reestructuración administrativa, acción que consideramos prioritaria para mantener y optimizar la eficiencia tradicional de la entidad.
 11. Creemos necesario mantener la vigilancia sobre el manejo de los recursos para evitar que se utilicen con sesgos en el futuro.

Algunas Sugerencias Generales

1. Las reuniones de Consejeros son buenas, pero consideramos que:
 - a. Las reuniones generales de Consejeros deben ser esencialmente de integración, deben ser cortas (un día) y centradas en políticas globales.
 - b. Debe haber reuniones sectoriales aparte, por gremios o sectores en fechas diferentes, en donde la discusión se centre sobre aspectos específicos del sector y temas propuestos por la Dirección General.
 - c. Estas reuniones deberían celebrarse cada dos años.
 - d. Queremos insistir en que se haga un seguimiento de las propuestas por gremios vs. realizaciones SENA.
2. Proponemos crear una superintendencia de educación y capacitación integradas, similar a las existentes en el campo de la salud.
3. Proponemos incentivar decididamente la creatividad entre los funcionarios SENA, sus Directivos y los Consejeros Nacionales y Regionales, para liderar definitivamente el proceso innovador industrial.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE FENALCO

Propuestas y recomendaciones

Se constituye este evento en el marco propicio para que nuestro gremio reitere el interés de que el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA dé un tratamiento especial al Sector Comercio que lo equilibre con los otros Sectores de la Producción, permitiéndole modernizarse y estar a tono con las nuevas exigencias de la Política Económica del País.

Causa sorpresa para FENALCO el hecho de que el SENA, según lo registra el Informe Anual de Actividades 1989, siendo el segundo sector en contribución de aportes de (20.16%), haya capacitado solamente 71.040 personas contra los 407.660 de Servicios, 185.843 de Industria y 212.995 del Sector Agropecuario, lo cual demuestra que el Comercio viene subsidiando otros sectores de la producción.

En este orden de ideas, las circunstancias nos exigen ser repetitivos en nuestros planteamientos en razón de que muchos de ellos fueron analizados durante el primer Encuentro Nacional de Consejeros Regionales, celebrado en Cali en 1987, sin que se hubiese producido respuesta positiva, en algunos casos, por parte del SENA.

Después de analizar la situación del Comercio a nivel local, Regional y Nacional, el grupo de trabajo integrado por Consejeros Regionales de FENALCO en todo el país presentan las siguientes conclusiones:

1. Diagnóstico a nivel interno - SENA-

En razón de la precariedad de los Recursos Humanos que el SENA viene destinando para la atención del Sector Comercio, se hace necesario que la entidad realice un diagnóstico a nivel interno que permita evaluar dichos recursos.

Los resultados conducirán necesariamente a un replanteamiento de la distribución equitativa de los mismos.

2. Diagnóstico del Sector Comercio

Se requiere que a nivel local el SENA conjuntamente con FENALCO diseñe un programa que permita realizar un diagnóstico del Comercio.

Ello en razón a que el Sector carece de un estudio serio que identifique necesidades en materia de capacitación y asesoría acordes con los requerimientos particulares de cada uno de los subsectores.

Se constituye un objetivo prioritario el desarrollar el diagnóstico del Sector Comercio a la mayor brevedad posible con el propósito de que éste quede incluido en el plan de acción para 1991, para responder así a las necesidades de modernización y adecuación del Sector Comercio que deberá enmarcarse dentro de las políticas económicas actuales del país.

Ello sin lugar a duda le permitirá al Comercio desarrollarse tecnológicamente dejando la responsabilidad de la formación básica de tan importante sector productivo al Ministerio de Educación Nacional.

3. Convenios de cooperación técnica internacional

Como en reiteradas ocasiones se ha planteado que el desarrollo tecnológico del sector es muy limitado, al SENA le corresponde impulsar la investigación y la experimentación de la tecnología comercial. En este propósito es indispensable buscar e impulsar los Convenios de Cooperación y Asesoría Técnica Internacional. Hemos repetido que mientras para las otras actividades económicas, cuya formación atiende el SENA, existen diversos convenios de cooperación y asistencia internacional, el Sector Comercio carece de este tipo de asistencias, situación francamente desalentadora.

El informe anual de actividades de 1989 señala con especial preocupación, que a pesar de ser éste el Sector más rezagado en avances no se haya realizado en ese año ningún evento en materia de divulgación tecnológica.



4. Comités Técnicos Asesores del Comercio

Preocupa al Sector que en este aspecto, la operatividad de los Comités Técnicos Asesores del Comercio haya sido nula, eliminando con ello un excelente mecanismo de orientación práctica que conduzca a la efectiva capacitación del Sector.

En consecuencia, se requiere que se ponga en funcionamiento tan excelente herramienta de trabajo.

5. Políticas de intermediación de empleo

Ante la decisión de que el SENA asuma las funciones de intermediación de empleo que venía ejecutando SENALDE, se hace necesario que se diseñen en esta materia unas políticas que permitan desarrollar tan importante labor sin traumatizar las actividades tradicionales del SENA.

Se constituye en trascendente el papel que FENALCO debe cumplir como receptor de las necesidades del mercado laboral del comercio.

6. Mayor efectividad en los Consejos Regionales del SENA

Con el propósito de que los Consejos Regionales del SENA se conviertan en verdaderos foros deliberativos que permitan presentar sugerencias y recomendaciones, que tengan aplicabilidad a nivel local, se requiere que éstos tengan carácter decisorio.

Para ello, es conveniente revisar muy a fondo el papel que los Consejos vienen cumpliendo en el ámbito local.

7. Adecuación del SENA a las políticas económicas actuales

Para que el SENA cumpla un papel protagónico, acorde con los retos que le plantean los cambios socioeconómicos, se hace necesario flexibilizar su estructura Administrativa y Operativa, dando mayor autonomía a cada una de las Regionales para que adecúen sus programas con base en las características propias del nivel local.

Se hace urgente estudiar el desmonte de la Ley 55/85, que se constituye en el principal obstáculo para cristalizar el propósito de agilizar la estructura organizacional del SENA.

8. Centro de Gestión Comercial y Mercadeo

Se considera trascendental que el SENA impulse la creación de este Centro en otras ciudades del país en donde existen oficinas de FENALCO y SENA para implementar tan interesante experiencia de formación que actualmente viene desarrollándose en Bogotá.

Así las cosas, se requiere que en forma inmediata se convoque en Bogotá una reunión con la participación de los Directores de FENALCO, los Directores Regionales del SENA y los Directores de los centros comerciales de la entidad en todo el país con el fin de evaluar dicha experiencia para transmitirla e implementarla a nivel local.

9. Atención a ciudades intermedias y pequeñas

En virtud del destacado papel que debe cumplir el Comercio dentro del Proceso de la apertura económica, se requiere que el SENA preste mayor atención a aquellas Regionales en donde el Desarrollo Económico y Social se encuentra rezagado.

De igual manera, debe constituir motivo de especial preocupación la presencia del SENA en las ciudades fronterizas y portuarias, que sin dudar se convertirán en punto de apoyo para todos estos cambios que vienen propiciándose en la economía nacional.

Finalmente, los Consejeros de FENALCO en el seno del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, expresan sus agradecimientos a los Directivos de la entidad por haber organizado tan importante evento, que ha permitido intercambiar experiencias, que con seguridad redundarán positivamente en la gestión que deba seguir desarrollando el SENA en favor de la comunidad nacional.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE LA SAC

1. En general, se reconoce que el SENA ha estado atento a adecuar su rol a la evolución del desarrollo social y económico del país. Ahora bien, si se tiene en cuenta los retos que plantea el proceso de apertura y modernización de la economía, parece conveniente dar prioridad a ciertas áreas y desplazar o disminuir otras. Tal determinación debe consultar cuidadosamente la problemática del desarrollo regional.

Como criterios para actuar en esta dirección se proponen:

. El Sector Agropecuario debe ser considerado como un sector estratégico, contemplando no sólo la producción en sí, sino sus interrelaciones con el desarrollo agroindustrial, la comercialización y los mercados mundiales.

. Debe asegurarse la compatibilidad entre el ciclo de formación y el ciclo de producción. En este sentido, es conveniente brindar apoyo de capacitación en el momento oportuno, de acuerdo con los requerimientos de la producción.

Como mecanismos operativos se recomienda:

. Enfatizar en la importancia de disponer de un estudio de recursos humanos, que detecte los movimientos en el mercado laboral, tanto en el nivel nacional como regional.

. Implantar aprendizajes veredales como mecanismo idóneo para atender las necesidades de capacitación específica de las localidades servidas.

. Ampliar la capacitación de los aprendices en las diversas áreas relacionadas con la producción de cada zona. Por ejemplo, enseñar el manejo de combinada a los aprendices de tractorismo.

. Facilitar el traslado de instructores entre Regionales para prestar apoyos específicos en áreas de su especialidad.



. Diferenciar niveles tecnológicos: uno acorde con el grado de desarrollo de las comunidades rurales, y otro más especializado en el Centro.

. Otorgar la debida importancia a las áreas de procesamiento y beneficio, como elemento indispensable para mantener la calidad de los productos y la competitividad en los mercados.

. Los Consejeros del Sector Agropecuario consideran que una manera idónea de garantizar una respuesta adecuada al mercado de trabajo, está dada por una vinculación estrecha con el medio externo, mediante la consulta y orientación de los Comités Asesores de Centros y Programas.

. Se estima que la intermediación laboral es un buen mecanismo para conocer la demanda, pero el esfuerzo no debe restringirse a este campo, por lo que conviene utilizar otras canales como los estudios e investigaciones de los gremios, universidades, etc.

2. Se requiere mejor precisión sobre el papel del SENA dentro del sistema educativo, para evitar las distorsiones a que dan lugar situaciones como: la rápida deserción en el sector rural sin alcanzar una mínima preparación para el trabajo; la falta de correspondencia entre el grado de calificación y el nivel ocupacional.

Es claro que la modernización exigirá niveles más complejos de especialización que requerirán la presencia del SENA; sin embargo, esto no debe llevar a sacrificar una mejor preparación de la mano de obra en los renglones tradicionales.

Para garantizar una capacitación permanente, el SENA debe fortalecer la formación a distancia para los aprendices, tecnólogos y extensionistas, con posterioridad a su capacitación presencial.

Lo anterior debe estar acompañado de una innovación permanente en los contenidos, metodologías de enseñanza y organización del trabajo por parte de los instructores.



3. No cabe duda acerca del importante papel que cumple el SENA en la formación tecnológica, el cual merece concebirse dentro de un concepto dinámico y flexible. En el caso específico de la Tecnología en el Sector Agropecuario, es preciso conservar la especialización funcional de las entidades, de tal manera que el ICA, las universidades y otros centros de investigación mantengan su liderazgo en este campo. En cuanto al SENA, conviene establecer muy bien su papel en la transferencia. Dentro de este contexto, la entidad debe desarrollar una intensa campaña de divulgación de la tecnología poniendo a disposición de los extensionistas y productores los paquetes ya generados.

Para hacer frente a la obsolescencia en la especialidad de los instructores, es conveniente lograr su reconversión en áreas relacionadas.

4. Es importante que la institución se reestructure, pero debe tenerse cuidado de no propiciar un crecimiento exagerado que la lleve a perder la eficiencia en la acción que hasta ahora es reconocida.

Hasta el momento, el proceso de reestructuración ha sido manejado con acierto. Sin embargo, se considera conveniente dar una mayor información a los Consejos Regionales, con miras a recibir sus aportes.

5. En reunión conjunta de los representantes de los Campesinos, la SAC y el Ministerio de Agricultura se discutió ampliamente la acción del SENA en el Sector Agropecuario.

Se puso de presente la necesidad de diseñar una política más coherente y con proyección de largo plazo, que precise en mejor forma las líneas centrales del trabajo y evite la multiplicidad de acciones cuyo impacto es bajo o poco perceptible.

Se reiteró la conveniencia de alcanzar una mayor especialidad en los Centros Agropecuarios, atendiendo sus ventajas comparativas y actividades sobresalientes. Igualmente, se llamó la atención sobre la proliferación de especialidades, muchas de ellas ajenas al sector, lo cual debilita o desvía la atención de aquellas actividades relevantes.

Se sugiere a la Administración prestar especial atención a la solución de viejos problemas que afectan varios centros. A este respecto, cabe contemplar una reestructuración radical de aquellos que lo ameriten. En algunos casos, ha de operarse su reubicación en zonas propiamente rurales. Esto último es particularmente urgente donde la vecindad urbana presiona un uso diferente de las tierras y genera demandas por servicios que no se corresponden estrictamente a la órbita del Sector Agropecuario.

A lo anterior debe sumarse una modificación radical en los reglamentos de selección, de tal modo que se privilegien los jóvenes campesinos.

En forma similar, es necesario romper la rigidez de orden administrativo que impide a los Instructores de Centros apoyar los Programas Móviles. Estos últimos han de fortalecerse dentro de un concepto de desarrollo rural integral, lo que implica actuar no sólo en la esfera de la producción, sino también en la comercialización, post-cosecha, transformación agroindustrial, los servicios de apoyo a la producción, la formación integral de las comunidades y en desarrollo empresarial.

Los retos a los cuales está abocado el Sector Agropecuario en materia de modernización y la inserción en el comercio mundial obligan a asignarle un peso significativo a especialidades que apoyen esos procesos, dentro de una amplia visión futurista.

En lo que concierne a la pequeña producción, se requiere un esfuerzo significativo para incorporarla dentro de esquemas de organización empresarial, que les permita aumentar su competitividad.

Por supuesto, el éxito de la labor del SENA está muy relacionado con la acción integrada de otras entidades en apoyo a los productores rurales, en las áreas de dotación de infraestructura, crédito, asistencia técnica, comercialización y otras.

Finalmente, los representantes del Sector Agropecuario solicitan ser tenidos en cuenta en las instancias de Planeación y Programación de la Entidad. Complementariamente, se comprometen a actuar de



manera unificada, bajo una unidad de acción, con miras a asegurar una mayor eficiencia en la prestación de los servicios y el aprovechamiento de la infraestructura. En particular, acuerdan activar los Comités Técnicos Asesores de Centros y Programas.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores urbanos y rurales consideramos que el SENA es un patrimonio del pueblo colombiano. Desde su constitución hemos reconocido el rol que cumple en la capacitación y la Formación Profesional de los Trabajadores-Aprendices y la complementación que permite profundizar la capacitación técnica de los trabajadores adultos, que sin muchos conocimientos académicos vienen interpretando los procesos de la tecnología, en proporción al grado de desarrollo económico, industrial, comercial y agrícola en que se desenvuelve el crecimiento económico y el aparato productivo del país.

Reconocemos que el SENA ha conservado una buena imagen institucional, en el conjunto de sectores sociales, y que viene asimilando teóricamente algunas políticas que orienta la O.I.T., acerca de los nuevos métodos psicopedagógicos que fueron aceptados hasta el Acuerdo 12 de 1986 y que se desmontan posteriormente, que deberían permitir un aprendizaje con participación del trabajador-alumno, de acuerdo a su nivel de desarrollo y capacidad creadora y porque además combinando la teoría y la práctica, produciría un efecto en el aprendiz, que lo prepararía para entender y transformar el mundo que lo rodea y trabajar con eficacia frente a máquinas y equipos. Este sistema de capacitación, rompe los esquemas abstractos y teóricos del academicismo de la educación formal, que trae raíces en todo el aparato escolar del Estado Colombiano y que produce bachilleres para un mundo abstracto. Entendemos también que la técnica se desenvuelve paralelamente con el desarrollo económico y que los trabajadores hacen parte de ese complejo engranaje que produce riqueza. Como producto de la industrialización y de la necesidad de capacitar al trabajador técnicamente, el Estado aprovechó la creación del subsidio familiar, para crear el mecanismo coercitivo e institucional que permitiera la financiación del SENA en desarrollo de una decisión que ganó simpatía al ser enmarcada dentro de la Política Social, como respuesta al clamor de los trabajadores representados sindicalmente por las centrales obreras.



El Estado Colombiano debe aportar más recursos, para que el SENA cumpla sus objetivos de Formación Profesional Integral y las metas propuestas; el SENA no sólo viene habilitando la mano de obra calificada, sino que lentamente los gobiernos de turno lo están convirtiendo en el mecanismo institucional que impulsa las políticas de coyuntura que priorizan los modelos de desarrollo de cada cuatrenio y utilizan al SENA, como promotor ante el conjunto de instituciones del Estado y de la Nación, de diversos programas en varios casos coyunturales, con los mismos recursos ordinarios y con la misma planta de personal.

Consideramos que debemos promover una campaña ante el alto gobierno, que logre centralizar los recursos económicos en los programas específicos de la naturaleza y característica del SENA, ampliando la planta de personal del área operativa y duplicando los recursos materiales, equipos y dotación de implementos técnicos para el trabajo.

Con la rapidez que se viene transformando el mundo, particularmente por los avances de la ciencia y la técnica, se hace prioritario que el SENA, inicie la respuesta hacia el futuro, preparando sus docentes, facilitándoles todas las posibilidades y recursos técnicos, pedagógicos y materiales, a efecto de actualizar los conocimientos profesionales y que puedan elevar la calidad de la enseñanza-aprendizaje, en correspondencia a los retos de la tecnología y las necesidades, no sólo de las grandes empresas que tienen solvencia para tecnificar y sistematizar sus fábricas, sino para continuar atendiendo la pequeña y mediana industria y el sector primario de la economía, y en general el atraso que nos caracteriza en todas las actividades de la vida nacional. Nos preocupa que un cambio brusco del SENA en sus programas de capacitación profesional integral, sirva para preparar mano de obra altamente calificada para las grandes empresas nacionales y transnacionales de la llamada inversión extranjera, dedicando los recursos y el patrimonio de los colombianos a prioridades que no corresponden realmente a las necesidades del desarrollo lógico y posible de la industria colombiana, condicionando al SENA, a ser un apéndice de los intereses foráneos y monopólicos.

Otro aspecto que debemos considerar, es, para qué capacita el SENA y cómo contribuye a mejorar la calidad de vida. Si no tenemos una investigación, seguimiento y estadísticas, de las necesidades reales de la industria, el comercio y el agro, el SENA va a contribuir sin proponérselo, a abaratar la mano de obra calificada, al saturar el mercado de trabajadores en tal o cual actividad. Se requiere evaluar sistemáticamente, la ocupación de los egresados del SENA, para valorar los efectos positivos de la Formación Profesional, planificar las modalidades y áreas a cubrir, con el propósito de mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo. De la fuga de cerebros que nos hablan los investigadores, no se salva el SENA, ya que un alto porcentaje de egresados se van a trabajar a Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y Canadá entre otros.

El análisis que hacemos los trabajadores de la ciudad y el campo, además, es que la capacitación en la modalidad de Aprendizaje se está elitizando, por la severidad de requisitos que deben llenar los aspirantes, alejando la posibilidad a los jóvenes de mayores dificultades económicas que no alcanzan a completar el ciclo de bachilleres. Es conveniente continuar la modalidad del Contrato de Aprendizaje, que el SENA no hace respetar como debe ser, para los trabajadores que logran obtener el patrocinio y ampliar la cobertura para los jóvenes que quieran aprender artes y oficios, y que no consiguen una empresa que asuma los costos del aprendizaje y modificar los requisitos para quienes no tienen altos niveles de formación académica.

En las regiones, se debe elaborar un inventario de recursos materiales, incluyendo las escuelas industriales, institutos tecnológicos y escuelas vocacionales, con el propósito de evaluar la posibilidad de articular programas de capacitación y formación profesional integral que produzcan efectos multiplicadores. No se trata que estas instituciones del Ministerio de Educación Nacional, envíen sus alumnos al SENA, sino que se preparen los docentes y se aplique la modalidad de los períodos lectivos y productivos similar al sistema desarrollado por el SENA, atendiendo básicamente las necesidades objetivas de la región que implique la elaboración de un



diagnóstico de necesidades del trabajo, y para contribuir a un proceso que apunte a la democracia participativa, de que hablara la señora Ministro de Trabajo, en el acto de instalación de esta Reunión de Consejeros. Se trata entonces de partir de las condiciones y posibilidades reales, para ampliar la cobertura de desarrollar los recursos humanos e impulsar la autogestión, la participación comunitaria y el desarrollo más armónico de la provincia, su tecnología aplicada, en concordancia con la llamada descentralización administrativa. Esa integración podría multiplicar los efectos del SENA, para atender en parte las necesidades de las regiones que tienen los más bajos niveles de desarrollo, y así mismo la formación integral y permanente.

Lo que no consideramos conveniente es que la acción del SENA se extienda hasta los lugares donde no pudo llegar el MEN, para cubrir los ciclos de educación básica o primaria, que corresponde al déficit del aparato escolar. cosa muy distinta es que la concepción universal de la enseñanza-aprendizaje en sus más avanzadas técnicas metodológicas y pedagógicas permitan democratizar el aprendizaje y los sistemas de formación y toda la proyección que se denomina, aprender a aprender, aprender a ser y aprender a hacer.

En el plan a mediano plazo del SENA, debe proyectar el impulso de los grandes talleres, o centros tecnológicos de actividades específicas. La asociación de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, para fomentar las cooperativas, las empresas comunitarias etc. Así como los industriales del calzado organizaron sus centros tecnológicos, se puede pensar con los soldadores y la ornamentación, los mecanicos y la industria automotriz, los carpinteros y ebanistas y la industria del mueble, etc.

Como representantes de los trabajadores urbanos y rurales reclamamos que las conclusiones plasmadas y ventiladas en anteriores eventos han sido desconocidas sistemáticamente; para el caso leer documentos del I Encuentro Nacional del SENA de junio de 1987.



Comentarios, criterios y propuestas de los Representantes de los Trabajadores Urbanos y Rurales a la Ponencia sobre el SENA y la Tecnología

Para los trabajadores de la ciudad y el campo, es perfectamente comprensible, que el avance de la revolución científico-técnica, es el reto que tienen los empresarios, los gobiernos y fundamentalmente los trabajadores y sus organizaciones, como mecanismos democráticos que tutelan las garantías sociales de los asalariados y que en definitiva todos debemos prepararnos para responder a los cambios que impone la tecnología en el inmediato futuro.

La nueva cultura tecnológica y pedagógica, que debe abrirse paso en Colombia, debe considerar en sus presupuestos que varios países altamente desarrollados, en la medida que logran mayores inventos, mejores innovaciones tecnológicas, mayor incremento de la robotización, menos costos de producción, más altas tasas de ganancia, mejor calidad, mayor dominio de los mercados del mundo, rebaja en las jornadas de trabajo, elevan los salarios de los trabajadores y mejoran la calidad de vida y el bienestar de los asalariados y del pueblo produciendo un círculo virtuoso en la economía, mientras que en nuestro país y en muchos otros países en vías de desarrollo, se produce un círculo vicioso, porque en la medida que tecnifican una empresa, acumula mayores índices de ganancia, concentra mayores capitales, domina los mercados, reducen personal, despiden trabajadores, violando libertades políticas y sindicales, y terminan deteriorando las condiciones de vida, de los asalariados y pueblo en general, de paso fomentando el desempleo y la recesión económica, creando un clima de incertidumbre.

La nueva cultura tecnológica y las variantes del desarrollo, deben comprender entonces, la crisis social, económica y política que padece la sociedad, el estado colombiano y particularmente centenares de hombres y mujeres que deambulan, por las calles sin trabajo, o en la economía del rebusque, para no terminar con la innovación tecnológica, fomentando mayores índices de desempleo.



No desconocemos los esfuerzos del SENA, en su trayectoria para contribuir no sólo a tecnificar la mano de obra, sino también a reducir índices de desempleo.

La realidad que vive el país, pasa a comprender los factores que han promovido el cierre de fábricas, los concordatos, la inundación de nuestros mercados de productos extranjeros y que seguramente con la cacarriada apertura económica, se van a producir a corto plazo desastrosos resultados para la mediana y pequeña industria y quienes van a sufrir los efectos inmediatos, serán sin duda los trabajadores y los empresarios medios y pequeños, implicaciones éstas del modelo neoliberal de desarrollo.

El SENA, está claramente definido como una institución que impulsa y apoya los programas del Gobierno Nacional y como tal, se somete a los requerimientos de los modelos de desarrollo que cada Presidente tenga, pero en especial, cada vez que las entidades prestamistas internacionales otorgan un crédito al país, condicionan el control de la inversión y que forma se deben captar los recursos internos para cumplir con el servicio de la deuda. De ahí que la privatización de las empresas del estado es una decisión gubernamental, que afecta la estabilidad laboral y contribuye a deteriorar la calidad de vida de quienes son sometidos a que se redistribuya la pobreza como es el caso de los trabajadores de los contratistas, trabajadores temporales, supernumerarios, trabajo a domicilio, etc., desestabilizando las organizaciones de los trabajadores.

Lo anterior para afirmar que si al SENA según modelos coyunturales, se le continúan cargando planes que impugnan el Banco Mundial y el F.M.I, pierde su esencia y filosofía en detrimento de la educación popular.

Lograr el desarrollo no es un plan que se pueda concebir, sólo con el avance tecnológico. Porque de qué le serviría al país, tecnificar su aparato productivo, a costa del sacrificio de desempleados y de conflictos sociales?

El desarrollo tiene que ser integral, que prevea al hombre, como lo más importante de los recursos con que cuenta la nación.

El SENA debe proponerse concertar con el sector empresarial del país, y las centrales obreras, la forma de preparar a los trabajadores en diversas actividades, que permitan actualizarse con relación a las nuevas tecnologías y así afrontar los retos del futuro.

Comentarios, Criterios y Propuestas de los Representantes de los Trabajadores de la Ciudad y el Campo a la Ponencia sobre Plan de Desarrollo de La Organización.

Los trabajadores de la ciudad y del campo, consideramos que el enfoque de la propuesta de reestructuración, aunque recoge conceptos técnicos que contribuyen a mejorar la eficacia de una institución, está enmarcada en la política neoliberal promovida por el F.M.I., en los países de América Latina y del Caribe.

La privatización de las entidades del estado, es un hecho fundamentalmente político, como fácilmente se puede extraer de los documentos Sanfa Fé 1 y Santa Fé 2.

En el SENA, en particular ésta tendencia se manifiesta en la amenaza del desmonte de la carrera administrativa, en el no reconocimiento de la condición de trabajadores oficiales a los celadores, el reemplazo de los mismos por vigilancia privada y en la adopción del mecanismo de vinculación mediante contrato a término fijo para desempeñar funciones propias del personal de planta, negando mínimas condiciones de estabilidad laboral, bienestar social, prestaciones sociales y derecho de asociación.

Por otra parte, es claro el planteamiento del Banco Mundial en sus recomendaciones para América Latina, cuando establece que "El papel del Gobierno debería ser el de fortalecer la capacidad de capacitación privada". El Gobierno Colombiano pretende implementar esta directriz tal y como lo hizo con la educación formal entregando a los municipios los compromisos del MEN.

Creemos que la reestructuración debe enfocarse de manera coherente al cumplimiento de la misión de capacitar integralmente al trabajador colombiano.



El Problema de Participación

Siendo el SENA, la entidad que capacita al trabajador, no nos explicamos el por qué la composición de los Consejos Directivos Nacional y Regionales, en abierta desigualdad en detrimento de la participación de quienes somos sujeto y eje de las acciones de formación profesional.

En consecuencia consideramos fundamental presentar las siguientes propuestas:

Composición paritaria de los Consejos Directivos del SENA, entre trabajadores y empresarios y de las comisiones mixtas que se constituyan.

2. Garantizar la participación de los Sindicatos del SENA, con derecho a voz y voto en los consejos directivos de la institución.
3. Los Consejos Directivos Regionales del SENA, deben tener autonomía en su funcionamiento y tener el derecho de presentar ternas a la Dirección General, para el nombramiento de los Directores Regionales.
4. Introducir en los currículum de formación profesional integral, módulos de derecho colectivo del trabajo y derecho agrario.

Queremos expresar en este evento, nuestra inconformidad y preocupación por la forma como se está adelantando, por parte de la Administración el manejo de las relaciones obrero-patronales y el entendimiento que debe existir entre la Institución y las organizaciones existentes.

Finalmente nos asiste el deber de reclamar de ésta entidad que se dupliquen los esfuerzos por mantener la formación profesional permanente atendiendo no sólo a los obreros, sino también al campesino sin tierra, al pequeño y mediano productor facilitando para ello la infraestructura física, docente y material, ya que las organizaciones que representamos están dispuestas a concertar soluciones. EL SENA debe orientar a todas las Regionales del país,

que facilite los medios y mecanismos para propiciar el intercambio de conceptos, acerca del procedimiento y contenidos de la nueva constitución nacional, que debe salir de la asamblea constitucional promovida recientemente por el pueblo colombiano, permitiendo la participación pluralista de todos los sectores sociales, económicos y políticos de cada región.

Insistimos en que programas como CAPACA y CIPACU, deben tener continuidad y aplicación como complemento a la tesis de la participación comunitaria y como una contribución a la solución de los problemas de los sectores marginales del país.

Queremos proponer a este encuentro, se autorice a la Dirección General del SENA, para que convoquen y financien un Seminario de Representantes de los Trabajadores Urbanos y Rurales, para discutir temarios, exposiciones, contenidos y metodología que definan autonomamente los representantes de los trabajadores.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE LOS CAMPEÑINOS

Conclusiones y Propuestas acerca de las Ponencias 1 Y 2

Los campesinos vivimos una de las más graves crisis de la historia que se manifiesta en: desestímulo estatal, inseguridad social, pobreza absoluta y falta de participación en la toma de decisiones políticas, manteniéndonos como simples elementos pasivos dentro de los planes de desarrollo de las instituciones oficiales.

El actual modelo de desarrollo económico no da el tratamiento prioritario que corresponde al sector agropecuario, al cual se le sustraen rentas para atender y sostener otros renglones de la economía, disminuyendo los recursos de inversión del erario público, sometiendo su financiación a recursos provenientes del crédito internacional, asfixiando la producción agropecuaria e impidiendo responder al acelerado crecimiento de las necesidades y expectativas de los campesinos.

La concentración de la tierra y demás medios de producción, la falta de tecnología apropiada, el alto costo de los insumos, el poco cubrimiento del MEN y el SENA, son las causas de la baja producción agropecuaria, la escasez de fuentes de trabajo y la violencia en el campo.

En concordancia con lo anterior, consideramos que la educación, la capacitación y la transferencia de tecnología son factores imprescindibles en toda propuesta de desarrollo dirigida al campesinado colombiano y en consecuencia proponemos:

1. Que el SENA, el MEN y las Universidades, coordinen acciones que permitan dar respuesta a las necesidades sentidas y reales de los campesinos a través de planes y programas conjuntos concertados con las organizaciones campesinas.

2. Los contenidos curriculares de Educación y Capacitación deben obedecer a la solución de los problemas de Producción, Agroindustria, Comercialización, Pesca, Minería y Artesanías, mirando al campesino como-un futuro empresario capaz de competir con eficiencia en los mercados internos y en la exportación.
3. Definir los programas tecnológicos modernos para la producción campesina que validen las prácticas culturales propias del campesinado, aplicándolas en parcelas demostrativas.
4. Creación de Centros Especializados en asesoría y apoyo a las organizaciones campesinas, orientadas al estudio y análisis permanente de la política agraria, elaboración de los programas y proyectos agropecuarios, sistematización de información, bancos de maquinarias agrícolas, equipos agroindustriales, etc., con un mecanismo de Dirección que tenga representación de las Organizaciones Campesinas, donde se puedan formar los aprendices en administración de las pequeñas empresas agropecuarias, agroindustriales, comerciales, de pescadores y mineros que estamos implementando las organizaciones campesinas.
5. Los principios filosóficos del PIM, no se están aplicando en la formación agropecuaria, pues consideramos que lo de permanente no se cumple en los programas móviles, lo de individual no se aplica en cuanto a la heterogeneidad geográfica, étnica, social y cultural de las comunidades rurales y los módulos no corresponden a las necesidades de la pequeña empresa como tal.
6. La Formación Integral no se aplica en el sector rural y consideramos que temas tan importantes como la ley de reforma agraria, la constitución, la legislación laboral, la organización para la participación, el mercado legal y jurídico de las organizaciones campesinas, conservación y manejo de los recursos naturales, entre otros temas, hacen parte de la formación del hombre del agro.



En otros eventos de los Consejeros del SENA planteamos temas tan importantes como el de los Comités Asesores, la continuación de los CAPACAS, los convenios y contratos con las organizaciones campesinas, el desmonte de la política social, el presupuesto para el sector agropecuario, etc., sin que hasta el momento se nos haya dado respuestas satisfactorias.

En cuanto al presupuesto para la capacitación campesina vale la pena preguntar a los directivos del SENA, en qué basan su discriminación, pues consideramos absurdo e ilegal el argumento de fijar el presupuesto en proporción a los aportes de los sectores de la economía y más grave aún cuando sabemos que los ingresos provenientes de la agroindustria (de alimentos: lácteos, carnes, pesca, los ingenios azucareros, los cereales, fibras, oleaginosas, jugos, conservas, cerveceros y madereros) no se contabilizan como deben ser a favor del sector primario, engrosando arbitrariamente las fuentes financieras de los industriales.

Proponemos finalmente al SENA la financiación de nuevos encuentros de Consejeros Campesinos y Obreros con el objetivo de fijar con más precisión las propuestas de nuestras organizaciones y señalar nuestra posición frente a las ponencias presentadas en este evento, para bien de la Institución y sus usuarios.

Plan de desarrollo organizativo

respecto a la estructura organizativa, el esquema que presenta es interesante; aunque todo depende de la estructura para la operación del mismo y de la posibilidad de trabajo colectivo o proyectos. Una de las fallas de esta estructura es la dependencia total que limita la flexibilidad que nos ponen como camisa de fuerza y que lleva al traste cualquier posibilidad de implementación.

Las Regionales hay que dotarlas de instrumentos idóneos para que puedan funcionar, tiene que haber plena conciencia de los programas que se desarrollan con las políticas trazadas por la Entidad, y tienen que estar en concordancia con las necesidades específicas de la región. Debe existir una regularidad de niveles en todas las

Regionales para que haya coherencia y un desarrollo armónico de los planes trazados.

El SENA debe capacitar al campesino bajo políticas planificadas y tomando experiencias de las bases hacia arriba, para acabar con la marginalidad del campesino, llevando el contenido social y organizacional.

En cuanto al perfil y capacidad de los recursos humanos es el éxito o fracaso de una organización para alcanzar los objetivos de un programa a corto, mediano o largo plazo, no sólo depende de la cantidad, sino de la calidad de los recursos con que cuente en las áreas principales, el bienestar y la capacitación de sus funcionarios, no sólo tecnológicamente, sino política social, cultural y pedagógicamente; para que el docente cumpla con su misión de llevar conocimiento a los educandos.

El nivel y calificación de los instructores debe incrementarse acorde con las necesidades social, económica y empresarial; elevando así una gran estructura en todos los campos del trabajo y por ende a una mejor tecnología.

Los campesinos somos conscientes que son muchos los problemas y que es imposible copar, por lo tanto, se debe diseñar un currículum académico acorde con las necesidades del sector.

La descentralización debe comenzar por el SENA. Los Consejeros Regionales deben ser participativos, que no se nos impongan los programas nacionales, como camisa de fuerza; sino que los Consejeros Regionales sean de carácter decisorio.

Otro problema que planteamos, es que se debe dar un tratamiento específico a los campesinos, eliminando las trabas académicas para que los campesinos puedan ingresar a hacer los cursos, ya que algunos directores regionales seleccionan el personal por recomendaciones políticas.

Uno de los problemas agudos del agro es que cada gremio plantea sus problemas unilateralmente, sin tener en cuenta la concertación



con las demás organizaciones para estudiar políticas conjuntas que representen los intereses de cada organización sin lesionar a los demás.

Para concluir, exigimos incluir, dentro del pènsun acadèmico del SENA temas sobre organizaciones campesinas, ya que en muchas regiones no existen por desconocimiento y temor que lo califiquen de focos de subversi3n puesto que esto hace parte de la desinformaci3n.

Proponemos que los temas de debate sean llevados a las regionales con anticipaci3n, con el objeto de hacer un anàlisis y tener mäs claridad.



GRUPO DE CONSEJEROS REPRESENTANTES DE LA IGLESIA

Planteamiento y recomendaciones

Como fruto de la reflexión y el análisis efectuado sobre diferentes temas relacionados con el SENA, los Representantes de la Iglesia en los Consejos Nacionales y Regionales presentan, con todo respeto, los siguientes planteamientos y recomendaciones:

1. Consideramos que para el afianzamiento presente y futuro del SENA, la Entidad debe mantener la fidelidad a su misión propia cual es la **Formación Profesional Integral**.
2. Juzgamos que para conservar la eficiencia de su labor y el merecido prestigio alcanzado en el ámbito nacional e internacional, el SENA debe interesarse al máximo por garantizar su ética y su honestidad institucional.
3. Pensamos que la entidad debe fortalecer cada vez más su espíritu, su filosofía, su orientación claramente humanista, ajenos a toda politización, ya que para el SENA "lo que importa es el hombre".
4. Consideramos que la acción del SENA, toda ella de índole social, debe estar regida y orientada por normas, criterios y estructuras organizacionales que garanticen su unidad administrativa y operativa e igualmente agilicen y dinamicen su acción a nivel nacional y regional.
5. Vemos acertado y fructífero el que el SENA propicie el acercamiento al sector educativo formal con propósitos de mutua complementación, pero manteniendo la indispensable identidad propia y la autonomía que caracterizan la Formación Profesional Integral.



6. Compartimos el concepto de Formación Profesional Integral y los objetivos de ésta, expresados en el Acuerdo 12 de 1985 definitorio de la Unidad Técnico Pedagógica de la Entidad.
7. Constatamos complacidos el interés de la Institución por su desarrollo técnico y pedagógico, ya que ello contribuye al progreso integral del hombre colombiano y del país.
8. Alentamos y apoyamos la proyección de la acción del SENA hacia la población marginada de las ciudades y los campos, hacia el sector informal, hacia las gentes desempleadas y subempleadas, los minusválidos y hacia el desarrollo del sentido comunitario y las realizaciones de solidaridad.
9. Vemos muy adecuada y valiosa la incorporación que el SENA ha hecho del postulado de la Educación Permanente, enfatizando el Aprender a Aprender como uno de los objetivos de la Formación Profesional Integral.
10. Consideramos necesario que el SENA, como se ha manifestado en este Encuentro, debe reafirmar la importancia y la vigencia de la Formación Ética que explicita y encarna los valores auténticos de todo hombre trabajador y del desarrollo integral de la sociedad.
11. Juzgamos que en el ámbito de la Formación Profesional Integral, el Contrato de Aprendizaje es un acto jurídico de profundo sentido social-cristiano y de positivas repercusiones en favor de la juventud desposeída y marginada. Por ello, nos parece adecuado que el SENA propicie y favorezca la aplicación de la legislación al respecto, procurando la ampliación del número de trabajadores alumnos beneficiarios del mencionado contrato de aprendizaje.



RESPUESTA A LAS RELATORIAS DE LOS CONSEJEROS

PUNTOS COMUNES

1. Derogatoria de la Ley 55 de 1985

Los principios generales del derecho enseñan que las normas solo pueden ser modificadas, sustituidas o derogadas por otras de igual jerarquía; en consecuencia, corresponde solo al Congreso Nacional modificar su decisión consignada en la ley 55 de 1985, de asignar al SENA, sin perjuicio de las actividades que le señaló previamente, las funciones de adelantar "...programas de capacitación para el trabajo y de formación técnica y artesanal, así como campañas de extensión agrícola...", y reservar dentro de su presupuesto los recursos necesarios para atenderlos, bien sea directamente o a través de entidades especializadas con las cuales suscriba convenios al efecto.

Cabe adicionalmente señalar, que lo expuesto es real querer del legislador, tal como se desprende de la simple lectura del texto de la ley 55 de 1985, y no una pretendida transferencia de recursos del SENA a otras entidades como equivocadamente se ha interpretado por algunas personas.

Al SENA como establecimiento público del sector gubernamental no le resulta viable controvertir las disposiciones legales; deben cumplir las funciones que se le asignan por esta vía.

La iniciativa de una modificación de la ley debe provenir de los estamentos interesados en modificarla.

2. Distribución del Presupuesto por Sectores

La base conceptual de las rentas de destinación específica que tiene una larga tradición en distintos países, posee un doble carácter: El jurídico y el económico.



Desde el punto de vista jurídico, las rentas con destinación específica (RDE) o rentas atadas son tributos percibidos por quien los fija, esto es, el Estado. Para el caso concreto del tributo con destino al SENA, éste se califica como impuesto; tal fue el concepto del Honorable Consejo de Estado al absolver una consulta del Ministerio de Trabajo, el 20 de marzo de 1970. El Consejo dijo textualmente: "Los dineros recibidos y destinados al SENA son fondos públicos y por tratarse de impuestos,....".

El contexto jurídico de las RDE fue analizado en detalle para el caso colombiano, por la misión BIRD-WIESNER (1) a comienzos de la década pasada. De este estudio, vale la pena recordar algunas de sus conclusiones:

- Las RDE son tributos usados discretamente por el gobierno, bien desde el nivel central, o bien por el sector descentralizado como en el caso del SENA, o por empresas privadas como las Cajas de Compensación o los Comités Departamentales de Cafeteros.

- Según un estudio del Departamento de Investigaciones Económicas de ANIF (2), citado por la Misión, las RDE son de dos tipos: las del presupuesto nacional y las rentas parafiscales, entre éstas, están las económicas como las del Fondo Nacional del Café y las sociales entre las cuales están las del ISS, las de las Cajas de Compensación y las del SENA.

- Si bien en algunos casos el tributo se recauda con el carácter de proveer beneficios a quienes lo pagan, en la generalidad de los casos las entidades que lo perciben pueden disponer de él como juzguen conveniente, en beneficio de toda la sociedad; bajo el principio de que quien impone el tributo (el gobierno) es propietario de la renta, y por el principio de la unidad presupuestal, en realidad maneja un "Fondo Común" con todos sus ingresos.

(1) *Las Finanzas Intergubernamentales en Colombia. Informe de la Misión Bird-Wiesner, Bogotá, julio de 1981.*

(2) *Las Rentas con Destinación Específica. Departamento de Investigaciones Económicas, ANIF, revista ANIF, enero-marzo de 1979, página 77.*

De otro lado, desde el punto de vista del análisis económico, si bien los tributos sobre las nóminas son impuestos cancelados o pagados por las empresas, la carga de dicho tributo es absorbida o por los trabajadores o por los consumidores. Un reciente estudio del Banco Mundial (3) encontró que "la financiación de los programas de capacitación mediante tributos a las nóminas, ha sido efectiva para construir la capacidad institucional requerida. Este enfoque se utiliza en cerca de 30 países en vía de desarrollo; la incidencia de tal tributo no ha sido claramente definida en tales países, sin embargo, las investigaciones llevadas a cabo en países desarrollados, sugieren que el tributo se traslada de la empresa al trabajador en la forma de salarios más bajos".

Así mismo, la traslación también se efectúa por la vía de la demanda hacia los consumidores, dependiendo fundamentalmente de la elasticidad de dicha curva: a menor elasticidad mayor traslado. Como la estructura de la industria colombiana es relativamente oligopólica, caracterizada a su vez por una mayor presencia de bienes inelásticos, es bastante probable que la traslación a los consumidores sea significativamente alta.

Por tanto cabe esperar que el impuesto del SENA o lo pagan los trabajadores o lo pagan los consumidores colombianos.

Para el caso concreto del SENA, se ha comprobado que el tributo por sectores no corresponde estrictamente con el total de salarios pagados en cada sector. Algunos sectores tributan relativamente menos que otros, y en conjunto, principalmente por las dificultades de control, el recaudo efectivo es inferior al potencial estimado.

A vía puramente ilustrativa, con un ingreso per-cápita anual de 1.300 dólares y una masa de salarios equivalente al 40% del producto interno bruto, con un tributo del 2%, el recaudo debería ascender a 166 millones, esto es, tres veces más de lo que se espera recibir por aportes este año.

(3) *Vocational Education and Training in Developing Countries. World Bank Draft, August, 1989.*



Con respecto a las asignaciones presupuestales por sectores, es conveniente dar una mirada global a las cifras correspondientes a recaudos, a la asignación de los recursos financieros, y al número de alumnos.

Del presupuesto de este año, cercano a los 62 mil millones de pesos, 13 mil se asignan a funcionamiento, y 49 mil a inversión. De esta suma 35 mil se dedican a inversión social, 10 mil a inversión física y el resto corresponde a los fondos.

A la formación de centros se dedican 20 mil millones, a la atención de planes y programas de Gobierno (DRI, PNR, plan Microempresas, Pobreza Absoluta, etc.), 14 mil millones y mil a otros frentes. Con la primera partida se capacitan cerca de 200 mil alumnos y con la segunda medio millón. Es decir, que el costo variable por alumno es tres veces más alto en los centros con una orientación sectorial, que en los programas de atención a planes de gobierno, con una orientación comunitaria.

Finalmente, del total de recaudos esperados, más de 10 mil millones corresponden a las nóminas del sector público. O sea, que la transferencia del sector privado para los programas de gobierno dirigidos a atender las poblaciones de más bajos ingresos tanto urbanos como rurales (4 mil millones) tan solo equivale al 7% del tributo total.

3. Estructura Organizacional de las Regionales

La nueva estructura prevé la conformación de grupos permanentes o transitorios de trabajo, dentro de las dependencias ya definidas, para el manejo de programas o proyectos especiales; esto le da plena flexibilidad a la estructura organizacional. Además, el acuerdo 13/90 prevé fórmulas para ajustar la estructura de las regionales a las necesidades y a las condiciones, y para establecer zonas de trabajo por solicitud de las regionales.

De otra parte el proyecto de reestructuración va acompañado de un proyecto de delegaciones, que permitirá agilizar la operación y aumentar la flexibilidad de la entidad.

Comentarios por gremios

Asociación Nacional de Industriales, ANDI

- Calidad de Egresados, Actualización Instructores y Equipos

En relación con los puntos 1 a 3 que tienen una íntima relación con la eficiencia de los Centros y la calidad de los egresados, compartimos los planteamientos del gremio si ellos se refieren a que el SENA debe anticiparse, o por lo menos estar a la par con la evolución social y económica del país, para responder con calidad a los retos que le plantean políticas y procesos como los de la apertura, la reestructuración industrial y la internacionalización de la economía.

Compartimos igualmente la importancia que tiene para la Institución la adopción y la filosofía de la calidad total, tanto en lo que tiene que ver con su ordenamiento interno, como aquello que la relaciona con su entorno: actualización permanente de programas, búsqueda de mecanismos administrativos ágiles y flexibles que garanticen una operación eficiente; adopción de políticas claras en materia de selección, promoción, formación y actualización de los recursos docentes y administrativos, racionalización en la utilización de la infraestructura física disponible; búsqueda de la participación de la industria en la planeación eficiente de sus necesidades de capacitación y en la formación, evaluación y seguimiento de las personas preparadas por el SENA y vinculadas a la actividad productiva.

De hecho, el SENA ha venido realizando un esfuerzo institucional planificado y sistemático para responder a dichos requerimientos de calidad y ha desarrollado las siguientes estrategias que responden a las inquietudes de la ANDI, aclarando que existen limitantes de tipo externo e interno que le impiden en muchos casos actuar con mayor celeridad para conseguir los objetivos deseados:

a) Se estructuraron planes de desarrollo de mediano plazo para los Centros de Fundición, Artes Gráficas, Calzado y Cuero de Bogotá; Soldadura y Automatización de Barranquilla; Madera y Mueble de Medellín, Textil de Medellín; Técnicos de Industria de Bogotá;



Alimentos de Bogotá; Industrial de Girón; ASTIN de Cali; Petroquímico de Barrancabermeja, Industrial de Cartagena y Construcción de Bogotá.

Estos planes establecen compromisos que se han venido cumpliendo en términos de modernización de equipos, adecuación de talleres, formación de docentes, reorientación de especialidades y adopción de mecanismos administrativos flexibles.

b) Se han creado, están en proceso de montaje o se han mejorado infraestructura de Formación Profesional en Regionales con un desarrollo real o potencial en el área industrial como Pereira, Manizales, Ibagué, Riohacha, Valledupar, Neiva, Villavicencio, Arauca, Sogamoso, Pasto, Cúcuta y Armenia.

c) Se han orientado talleres para atención por familias ocupacionales en regionales pequeñas, lo cual garantizará una mayor cobertura, mejor utilización de la capacidad instalada, posibilidad de trabajo tanto en los aspectos técnicos como administrativos, lo cual permitirá formar recursos polivalentes o especializados en función de las necesidades de las empresas.

d) A pesar de la lentitud de los trámites de Proyectos de Cooperación Técnica Internacional, el SENA ha elaborado y gestionado los de Artes Gráficas, Plásticos y Metalmecánico, aprobados por el gobierno alemán; operación y mantenimiento de equipo pesado de Construcción Civil y procesos metalmecánicos avanzados con Italia; de Minería con Inglaterra y Electrónica con el Japón.

En trámite se encuentran los de calzado y cuero, confecciones, textiles, mantenimiento de equipos hospitalarios, joyería, fundición y galvanotecnia; y proyectados los de gestión de calidad, aviación, industrias alimentarias y automotriz.

e) En cuanto a los Programas de Formación de Docentes y Técnicos, se han planteado y están en ejecución estrategias para aprovechar las relaciones con el medio empresarial, los convenios con las

universidades y con los países con los cuales se desarrollan proyectos de Cooperación Técnica Internacional como Alemania, Italia, Inglaterra, Brasil, Venezuela y próximamente Francia, destacándose la formación y actualización de recursos en las áreas metalmecánica, confecciones, textiles, automotriz, calzado, construcción, electricidad y electrónica, minería y maquinaria pesada.

Igualmente se adelantan programas tendientes a llevar al nivel de Técnicos y Tecnólogos a los Instructores de Construcción, Electricidad y Electrónica, Automotriz, Metalmecánica, Confecciones y Calzado, con el apoyo de los respectivos Centros Nacionales y la utilización de estrategias permanentes de divulgación tecnológica.

f) En el campo de la modernización de equipos para el sector industrial, el SENA reactivó hace dos años el proceso de modernización, hasta tal punto que en la actualidad la gran mayoría de las Regionales poseen tecnologías avanzadas en: Control Numérico Computarizado, Diseño y Manufactura asistido por Computador, Automatización Industrial, Análisis por vibraciones, Metrología avanzada, Neumática e Hidráulica, Análisis Ultrasónico, Láser y Rayos X, Electrónica, Soldaduras para Mantenimiento, Soldaduras especiales, Moldes y Troquelería, Mecanizado Eficaz, Tecnologías de Impresión, Modernización de Procesos Productivos en Calzado y Confecciones, lo cual sin duda permitirá que el SENA cumpla su papel de inductor y jalonador tecnológico, particularmente para la pequeña y mediana industria y para mejorar los procesos industriales estandarizados de la gran industria.

Estos equipos tienen una doble misión, impartir formación con criterios de eficiencia y calidad y prestar servicios tecnológicos dentro de un concepto amplio de la Formación Profesional.

No compartimos los planteamientos del gremio en el punto 3, de hacer una categorización de equipos por niveles de calificación, puesto que dentro de un sentido de unidad empresarial nos parece que no deben existir equipos para unas personas y equipos para otras; solamente existen equipos que tienen sus niveles de operación, mantenimiento y supervisión, desarrollados para suplir unas necesidades concretas y realizar diversas labores; sin embargo, es



importante clarificar que sería conveniente proporcionar respuestas adecuadas de Formación Profesional diferenciadas, para las personas que por su trabajo deben operar, mantener, optimizar, desarrollar o administrar equipos y/o procesos productivos.

g) Finalmente y como un mecanismo para lograr una mayor autonomía de los directores de centros y mejorar la calidad de los servicios, existe un mecanismo para zonificar, operativa y administrativamente, un conjunto de centros.

-Reglamentación Comités Asesores

En cuanto al punto 4, Reglamentación de los Comités Técnicos Asesores de Centros, no estamos de acuerdo en que se generalice el concepto de que en la actualidad están descoordinados y sin objetivos; en muchos Centros funcionan adecuadamente y son un mecanismo de concertación interesante: Textil, Madera y Mueble, Confecciones, Calzado y Metalmecánico de Medellín, Artes Gráficas, Colombo Italiano y Construcción de Bogotá; Petroquímico de Barrancabermeja, Industrial de Girón y ASTIN de Cali.

En otros y en cumplimiento del Acuerdo 26 de 1980 que los reglamenta, tienen organizados Subcomités Técnicos Asesores, en función de los subsectores que atienden: Joyería, Relojería, Confección, Calzado, Fundición, Técnicos Industriales en Bogotá; Metalmecánico en el Valle y Soldadura en Barranquilla; Calzado y Cuero en Bucaramanga y Cúcuta.

Corregiremos las fallas que impiden una mayor eficiencia de los comités y particularmente los de los Centros Nacionales, haciendo cumplir la norma que los reglamenta y que permite la presencia de representantes de diferentes regiones del país. Ya se dieron instrucciones a los directores regionales en este sentido y Planeación se encargará de hacer seguimiento y control.

Igualmente concertaremos con los gremios para lograr una presencia más activa de sus representantes y disminuir el ausentismo.

En el punto 5, consideramos que valdría la pena una aclaración por parte de la ANDI, a qué tipo de Convenios y gremios se refiere, puesto que para nosotros no es muy claro el planteamiento.

En el Sector Industrial a nivel nacional solo existen Convenios formales con los industriales de las Artes Gráficas, FEDEMETAL, CORNICAL y CAMACOL. Las relaciones con agremiaciones como ASCONFECCIONES, ACOPLASTICOS, INACERO, ANDI, ACOPI, ANSICUR, ASOCUEROS, ASICAS, ASOCERAMISTAS, ASESEL, etc. se han desarrollado alrededor de planes y programas específicos en beneficio de sus afiliados y dentro de la operación normal de los centros.

Coincidimos con el gremio en que sería muy útil contar con grupos de apoyo gremial más amplios cuando el SENA lo requiera.

-Centro de Desarrollo Tecnológico y Centros Nacionales

En relación con el punto 6:

a) El SENA de 1990, es diferente al de 1957 porque el país también lo es, las condiciones internas y externas que le dieron origen, han variado sustancialmente, la orientación inicial de una formación para la operación y mantenimiento de tecnologías con miras a atender un mercado muy caracterizado y relativamente homogéneo, ha evolucionado hacia la satisfacción de necesidades de formación, no solo para operar y mantener tecnologías, sino también para analizarlas, organizarlas, modificarlas, educarlas y mejorarlas.

b) De una cobertura inicial restringida y muy orientada a satisfacer exclusivamente necesidades de formación, hemos pasado a una más amplia y heterogénea, enfocada además a la prestación de servicios tecnológicos, dentro de un concepto evolucionado de formación profesional.

c) El hecho de que el SENA oriente en la actualidad la formación de sus egresados, dentro de amplios parámetros de innovación, creatividad y trabajo interdisciplinario de manera alguna significa



que se busca invadir áreas de otras Instituciones; al contrario, se persigue derrotar el individualismo y el aislamiento; creemos que en la vida moderna las organizaciones rígidas de tipo vertical están siendo superadas por estructuras que faciliten la comunicación y cooperación entre las diversas áreas y personas de las empresas.

Además, si bien es cierto que existen empresas con alta división y especialización de trabajo que están en capacidad de contratar ingenieros, economistas y administradores de empresas, también existen en el país un gran número de establecimientos que deben buscar desarrollo a través de personas no necesariamente egresadas de universidades a las cuales dentro de un espíritu de equidad, se les debe proporcionar herramientas que les permitan incidir sobre sus empresas, hacerlas más competitivas y generar procesos de innovación en sus materiales, procesos y productos.

d) La resolución 150 de la OIT determina que la Formación Profesional debe ayudar a estimular a todas las personas en pie de igualdad y sin discriminación alguna, a desarrollar y utilizar sus aptitudes para el trabajo, según sus intereses y apreciaciones, teniendo presente al mismo tiempo las necesidades de la comunidad.

Si aceptamos además, que la Formación Profesional es una modalidad de la educación técnica, cuya característica básica es la transferencia de tecnología para su utilización inmediata en la producción a través de formación que imparte a egresados y desertores de cualquier nivel de la educación formal y de mejora organizacional de los sistemas de producción en cualquier nivel y área de la tecnología productiva; el SENA no tiene restringido su mercado a la educación media, sino que debe preocuparse por la formación de niveles más altos, incluso universitarios si las circunstancias del país lo exigen y sus recursos se lo permiten.

e) Consideramos que es más claro hablar de Centros de Formación y Servicios Tecnológicos que de Centros de Desarrollo Tecnológico. Los definimos como un instrumento moderno para la Formación Profesional, cuyo propósito es el de favorecer la transformación y modernización de la fuerza laboral y de las estructuras productivas de un sector, subsector o actividad económica, los ubicamos al



servicio de cualquier nivel o área de la organización y de la tecnología y les asignamos funciones en el campo de la capacitación y de otros servicios o formas de transferir conocimientos como:

- Información Técnica Especializada
- Divulgación Tecnológica
- Asistencia Técnica
- Gestión y Control de Calidad

Pretendemos que ciertas infraestructuras existentes en el SENA, Centros Industriales articulados a proyectos de Cooperación Técnica Nacional o Internacional, sean reorientados para utilizar al máximo todo el conocimiento tecnológico que han captado, procesado y en muchos casos mejorado, liberándolos paulatinamente de funciones que pueden ser asumidas por programas satélites que se creen en Regionales diferentes a aquella en la cual opera el programa nacional y fortaleciéndolos en su papel de apoyo a programas de desarrollo tecnológico.

Estos Centros están estructurados dentro de esquemas operativos y administrativos flexibles y modernos, dando posibilidad a diferentes alternativas tecnológicas; estarán articulados con bases de datos nacionales e internacionales y tendrán capacidad de solucionar problemas individuales o colectivos de las empresas, permitirán adoptar medidas administrativas eficientes para optimizar el uso de los talleres y laboratorios y participarán en proyectos de mejoramiento tecnológico, que transferirán mediante estrategias de Formación Profesional a través de los programas satélites.

Esta es una transformación del Centro Tradicional (Centro fijo) y la solución a los problemas planteados por la ANDI en los numerales 6 y 7. Con dichos Centros no se pretende suplantarse a la Universidad o a los centros de Investigación, cuando sean una realidad; por el contrario, con ellos se ofrece un medio de articulación entre el sistema científico y tecnológico y la empresa, utilizando mejor la



infraestructura tecnológica con que cuenta el país y favoreciendo el desarrollo industrial, en todos sus niveles.

Aunque lo anterior es una respuesta a la ANDI, esta concepción de Centros se extiende a los del sector agropecuario, los agroindustriales, los de la construcción y los de Comercio y Servicios.

Trabajadores

1. Composición Paritaria de los Consejos

El Decreto Ley 3123 DE 1968, orgánico del SENA, dispuso en sus artículos 4 y 15 la composición de los Consejos Nacional y Regionales, asignando representación a los sectores del gobierno y del medio productivo cuyas actividades se encuentran relacionadas con las funciones de la Entidad. Posteriormente, la ley 4 de 1973, dispuso asignar representación en ellos al Ministerio de Agricultura y a los trabajadores del sector agropecuario.

Conforme a los principios de la hermenéutica jurídica, las disposiciones con jerarquía de ley solo pueden ser modificadas mediante la expedición de una norma de igual o superior categoría; en consecuencia, solo al Congreso Nacional le compete optar por variar la composición de los consejos del SENA.

2. Autonomía de los Consejos para designar terna tendiente al nombramiento de los Directores Regionales

El artículo 20 del decreto 3123 de 1968 -orgánico del SENA-, señala a la letra: "Artículo 20.- El Gerente Regional, *será representante del Director General* de su libre nombramiento y remoción y tendrá las siguientes funciones:..."

Es entonces, por disposición de la ley, cuando los hoy llamados directores regionales actúan en representación del Director General y por ende son funcionarios de su confianza, a tal punto que ejercen funciones delegadas del Director General, razón por la cual se le faculta para seleccionarlos libremente.

De lo expuesto puede deducirse que solo cuando el Congreso Nacional decida alterar la naturaleza de la función que habrán de cumplir dentro de la Entidad los directores regionales, podrá igualmente optar por someter la selección a la previa consulta de los Consejos Regionales, lo cual no excluye que en algún momento el director general pueda solicitar candidatos para la dirección regional a los respectivos consejos regionales.

3. Participación de los sindicatos del SENA en los Consejos con voz y voto

Es indiscutible que los trabajadores se encuentran representados en los Consejos del SENA por dos de sus miembros: uno delegado de la central obrera que agrupe el mayor número de afiliados, certificada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y uno de las organizaciones de los trabajadores rurales; ellos siempre llevan la voz de sus representados, inclusive de los funcionarios y trabajadores del SENA, quienes por prohibición expresa del Decreto Ley 128 de 1976 se encuentran inhabilitados para formar parte de los consejeros de la Entidad inclusive por un año después de su retiro.

En consecuencia la única posibilidad sería que el trabajador se retire de la entidad y después de un año opte a esta representación.

4. Comentarios de los trabajadores a la nueva estructura

No es cierto, ni se tiene ningún argumento para afirmar que la reestructuración está enmarcada en la política neoliberal promovida por el Fondo Monetario Internacional en los países de América Latina y del Caribe, puesto que la estructura organizacional adoptada recientemente por el Consejo Directivo Nacional se ajusta al marco legal del Decreto ley 3123 y demás normas complementarias.

Tampoco es cierto que se pretenda desmontar la carrera administrativa adoptada y regulada por la ley que como es lógico no puede desconocerse por el ejecutivo en su aplicación en las diversas entidades del Estado. En cuanto a la vinculación de personal mediante contrato a término fijo, no es por voluntad del SENA, sino por la inexistencia de planta para ello; y por la imposibilidad de solicitar al Servicio Civil, al Departamento Nacional de Planeación y a



la Comisión de Gasto Público, una ampliación, al no tener una estructura organizacional debidamente legalizada.

Con relación a la solicitud de enfoque de la reestructuración hacia el cumplimiento de la misión de capacitar integralmente al hombre colombiano y la preocupación de la continuidad de los programas de participación comunitaria. Nuevamente en este punto, la reestructuración organizacional se ciñe a la naturaleza, objetivos y funciones de la entidad. Los planes y programas de la entidad, se ejecutan dentro de una u otra estructura organizacional en desarrollo de las políticas adoptadas por el Consejo Directivo y el Gobierno Nacional. En consecuencia, los planes y programas no deben alterar o modificar una estructura organizacional y menos aún ésta puede llegar a afectarlos. Una cosa es la estructura organizacional y otra son los planes y programas que se desarrollan por los canales regulares establecidos en la estructura organizacional.

Sobre la "inconformidad y preocupación por la forma como se está adelantando por parte de la administración el manejo de las relaciones obrero-patronales" sería importante que se puntualice a qué "forma" se refieren, puesto que el Comité Nacional de Salarios se reunió 46 días hábiles durante el año 90 para estudiar las inquietudes de los trabajadores, obteniéndose acuerdo en varios puntos que los benefician.

Campesinos, SAC y Ministerio de Agricultura

Concertación con los Campesinos. En 1989 se instaló el Comité Asesor Nacional de Organizaciones Campesinas, el cual se reúne mensualmente. Las Regionales han venido reactivando y reuniendo los Comités Regionales.

Se dieron instrucciones en las pautas para el Plan 91 para conformar un Comité del Sector Agropecuario integrado por Campesinos y Empresarios, y en lo posible Entidades del sector.

En junio de 1990 se distribuyeron a las Regionales las nuevas Cartillas de Capacitación para la Organización y Participación Rural.

La prioridad de los programas tecnológicos se determina por el diagnóstico del PLANTRA para pequeños productores.

El presupuesto para atender la capacitación campesina ha crecido un 17% a valores reales entre 1988 y 1990.

Se ordenó a las regionales que para 1991 el 80% de los alumnos de Centros Agropecuarios deben provenir del sector rural.

El enfoque de trabajo que se plantea para la División de Atención al Sector Agropecuario contempla:

a. Programar el trabajo por zonas o regiones homogéneas, tomando como referencia la cobertura geográfica de los CRECED, área compartida por ICA y DRI.

b. Dar énfasis a la organización económica de los campesinos y al desarrollo de la capacidad empresarial.

c. Concertar con otras entidades en función del desarrollo de la región.

Comentarios de los Consejeros del Ministerio de Agricultura sobre el incremento de planta y sobre la nueva estructura organizacional.

No es cierto que hayan aumentado los recursos humanos, ya que la planta ha estado congelada durante los últimos ocho años.

En la nueva estructura se puede conformar en cualquier momento grupos de trabajo que manejen programas y proyectos a término.

Fenalco

1. Solicitud elaboración diagnóstico Sector Comercio.

Conjuntamente con FENALCO y CONFECAMARAS se está desarrollando el Plan Indicativo del Comercio en 16 ciudades intermedias, cuyos resultados se están debatiendo en foros en cada ciudad. Se tiene previsto aumentar la cobertura a otras 14 ciudades.



2. Realización de eventos de Divulgación Tecnológica

En el informe anual de actividades de 1989 se consignaron los datos de beneficiarios de acciones de divulgación tecnológica, que para el Sector de Comercio y Servicios corresponden a 4.500.

Durante el año 1989 se realizaron jornadas de divulgación tecnológica sobre Comercio Exterior y Aduanas en Barranquilla; sobre empaques, envases y embalajes en Bogotá, Bucaramanga, Armenia y Barranquilla; sobre manejo de perecederos con Carulla en Bogotá; sobre mercadotecnia y transporte de alimentos, también en Bogotá, y sobre equipos de oficina en Cúcuta. También se realizó la semana del comercio en Neiva.

Anexos



REFLEXIONES SOBRE EL PASADO Y FUTURO DEL SENA

*PRESENTADO POR EL CONSEJO
REGIONAL SENA DE BOYACA*

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, desde su creación ha mantenido altos grados de eficiencia dentro de lo que tiene previsto como función principal, la "FORMACION Y CAPACITACION" del recurso humano del país.

El objetivo fijado inicialmente está definido hacia la capacitación y complementación de la mano de obra que requieren los diferentes sectores económicos dentro del contexto de una economía con grandes perspectivas.

El cambio de la tendencia económica, los altos niveles de urbanismo y grandes zonas de subnormalidad en las ciudades, la falta de servicios sociales en el campo, mostraron un entorno social muy diferente al que se tenía previsto para la década del 70; ante esta situación y aceptando la reforma del 68 el SENA se coloca como la entidad bandera del estado en los programas sociales.

La Institución entonces asume la capacitación no solamente de la mano de obra que requiere la industria, el comercio o la agricultura moderna, al igual que la habilitación y complementación de las personas vinculadas a actividades no altamente productivas sino que también adquiere el compromiso de buscar y dar soluciones de capacitación con características de asistencia social.

Los gobiernos entienden que un Establecimiento con holgura financiera, con excelente experiencia frente a la formación de sectores populares y con un recurso humano altamente calificado, es una entidad con gran capacidad de aceptar responsabilidades frente a los planes de gobierno.



Juega papel importante para que esto suceda, cierta debilidad de los gremios representados en el Consejo Nacional y de los mismos Directores de la Entidad quienes no asumen una beligerancia para lograr delimitar, "el hasta dónde" el SENA puede tomar ciertos programas y de cómo fortalecer de una forma planeada y prospectiva los desarrollos tecnológicos para hacer del SENA una entidad con conocimiento total de tecnologías de punta.

Para el Consejo Regional Boyacá, casi que es una realidad de a puño que el Servicio no logra en este momento un objetivo claro, nos atrevemos a considerar la disyuntiva en la cual se halla la Directora de la Entidad: continúa o fortalece como lo expresó en su parábola del retorno, la capacidad Técnica del SENA en términos de poseer tecnologías avanzadas incorporadas a personas, equipo y programas o mantiene la línea de gobierno de vincularse a ciertos programas en donde no está clara la participación del SENA o donde su acción no llega más allá de lo asistencial.

Decimos que como resultado de la no planeación de la Institución a largo plazo en su componente operativo y financiero, el no valorar y darle su peso específico a lo técnico, a lo pedagógico, llegamos a la conclusión de que la Entidad la asumen en determinados momentos ciertas vertientes que se imponen y que luego fácilmente desaparecen, por ello se habla del SENA de los Ingenieros, del SENA de los Economistas, del SENA de los Sociólogos y del SENA de los Pedagogos.

Esa fragilidad en la estructura, sistema que de alguna forma se refleja en la calidad de los servicios que brindamos; el concepto creado del país, de los empresarios y de los políticos de la boyante situación financiera y fundamentalmente la no respuesta efectiva ante las necesidades de los gremios, para mejorar la productividad de los recursos humanos, traen consigo la Ley 55.

El SENA no tiene los medios para frenar dicha Ley, no existía en el país una fortaleza del trabajo del SENA, que sirviera de contrapeso al pensar de nuestros legisladores, y se sucede el hecho; e igualmente por no ser una entidad con altos niveles de planeación se da respuesta a la Ley 55, asumiendo el costo de los Convenios los cuales



no solamente se financian con recursos de la Institución (Ley 55) sino que nos llevaron a tomar responsabilidades adicionales.

Ahora bien, dentro de este gobierno la entidad mantiene las obligaciones de Ley 55, fortalece un espacio que durante el anterior gobierno se había esquematizado sobre la capacitación para la participación, adquirimos compromisos dentro de los programas del PNR y en zonas de Pobreza Absoluta y otra serie de actividades que tienen alto contenido social, pero que para nosotros no logran ser consistentes en términos de productividad y empleo.

Estas reflexiones muy generales y concretas quisiéramos que fueran una fuente de discusión en este Encuentro de Consejeros de la cual salgan unos criterios muy definidos y unificados para todas las Regionales, de tal manera que nuestro trabajo tenga una congruencia en el futuro.

Creemos que el Plan a Mediano Plazo puede ser un elemento de orientación técnica acertada, pero pensamos que debe haber un punto de apoyo de tipo político, que nos permita dedicarnos a lo que sabemos y limitar otras actividades que se pueden continuar ejecutando pero con ciertas restricciones.

El SENA necesita difundir los grandes desarrollos tecnológicos y para ello debe adecuar los avances pedagógicos y metodológicos para preparar al país en su nuevo esquema de desarrollo.



OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AL PLAN DE MEDIANO PLAZO, A LA LUZ DE LA REALIDAD REGIONAL

*PRESENTADO POR EL CONSEJO
REGIONAL SENA DEL CAUCA*

1. Analizadas las propuestas temáticas para las áreas de educación, empleo tecnología y proyección socio económica del país, sugerimos que se incluya un área específica para la discusión sobre el tipo de sociedad a que aspiramos, la determinación del modelo o los modelos de desarrollo adecuados para alcanzar esa sociedad y la función de la Entidad y de la Formación Profesional frente a la misma. Constituye una preocupación central de este Consejo el problema de la Formación Integral y promoción de nuevos valores entre los aprendices y trabajadores-alumnos del SENA, y consideramos que dichos temas están por fuera de los índices propuestos para el Plan de Mediano Plazo. La crisis que actualmente vive el país y el dato de que por lo menos nueve millones de colombianos se marginaron con su abstención del proceso electoral, obliga al SENA a fortalecer sus contenidos y métodos para la formación de ciudadanos responsables y participantes.

2. En el área de empleo, se sugiere la inclusión de un capítulo en el cual no sólo se analice la formación para el auto-empleo, sino que se consagren sistemas que pongan al alumno y al egresado SENA en contacto con líneas de crédito para la creación de microempresas y empresas asociativas, así como mecanismos que permitan ampliar a otras especialidades las formas de financiación de herramientas básicas como las que operan para los aprendices del FIC.

3. No sólo nos preocupa en general la falta de flexibilidad del SENA a nivel nacional para responder rápidamente a las necesidades cambiantes del medio externo y para atender la enorme demanda social y empresarial sobre los servicios de la Entidad, sino que muy concretamente constituye -y ha constituido siempre- preocupación de



este Consejo, la insuficiencia en concreto de recursos de la Regional del Cauca para atender las exigencias crecientes de esta Región del país.

Cierto es que la capacidad de recaudación de aportes del Departamento del Cauca es baja debido a la falta de un sector empresarial organizado en gran escala, pero también lo es que el SENA adelanta un alto porcentaje de su actividad en zonas como la Costa del Pacífico, la Bota Caucana y la región indígena al oriente del Departamento, en las cuales los aportes son nulos pero las necesidades son enormes.

Los siguientes puntos se referirán en concreto a esta situación.

4. Existe una indudable relación entre presencia estatal y orden público. En el Cauca es fácil comprobar cómo la acción del SENA, a veces como único organismo estatal en ciertas zonas, ha contribuido, mediante la capacitación de las comunidades, a la solución de problemas sentidos de los usuarios de la Entidad y al desarrollo local autogestionado. Directamente, o mediante acciones conjuntas con el PNR y el DRI, el SENA adelanta una acción importante de capacitación y organización comunitaria en zonas marginadas urbanas y rurales, la cual sin duda alguna se traduce en un mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios de las acciones, especialmente cuando como resultado de las mismas se constituyen grupos asociativos u organizaciones de productores, o cuando quedan obras físicas de beneficio comunitario, además de una comunidad capacitada.

5. Acciones como las descritas se adelantan la mayoría de las veces como consecuencia de políticas o planes y programas específicos del Gobierno, o en virtud de convenios interinstitucionales. Nos preocupa sin embargo que el cúmulo de compromisos que el SENA debe atender no esté siempre respaldado con una asignación proporcional de recursos financieros que permitan responder a los nuevos requerimientos sin perjuicio de otras actividades igualmente necesarias del SENA. El hecho de que un porcentaje significativo de los costos de los programas PNR/SENA e ICBF/SENA hayan tenido que asumirse con cargo al presupuesto ordinario de la Entidad, es un

ejemplo grave de la preocupación expuesta, debido a las restricciones que ello impone en los demás programas de la Entidad. Así mismo, el crecimiento operativo que dichos convenios imponen no se compadece con la congelación de la planta administrativa y directiva del SENA, sobre la cual recae en gran medida la responsabilidad y la logística de dichas acciones.

Una particular preocupación surge cuando nos enteramos de las responsabilidades que debe asumir el SENA en virtud del nuevo Código del Menor, sin que exista claridad sobre los recursos financieros, técnicos, metodológicos y humanos adicionales con que contaremos para hacerlo.

6. Para garantizar que el Plan de Mediano Plazo pueda efectivamente funcionar como una herramienta de adecuación institucional, el SENA debe gestionar la aprobación de mecanismos ágiles de vinculación de personal para responder a las cambiantes necesidades del medio externo. La Entidad difícilmente podrá responder en la operación a las pautas de dicho Plan mientras exista una planta de personal inflexible, o mientras se exijan trámites tan engorrosos como los vigentes para contratación de promotores con cargo a los convenios de Ley 55. Se debe exigir al gobierno Nacional que el SENA cuente con una aprobación global de cupos u horas instructor, para vincular personal de Tiempo Parcial de acuerdo con necesidades concretas.

7. A través de la Dirección Regional hemos sido enterados de los planes de reestructuración de la Entidad a nivel Nacional y Regional. Definitivamente la estructura orgánica de la Regional del Cauca es totalmente insuficiente para atender las necesidades reales del medio externo y del SENA mismo, por lo cual expresamos nuestro apoyo a las medidas tendientes a actualizar dicha estructura, lo cual obligará a la creación de nuevos cargos y a la asignación de los recursos necesarios para financiarlos.

El Plan de Mediano Plazo exige un respaldo en la estructura del SENA para convertirse en una realidad, por lo cual se hace indispensable, entre otras cosas, el fortalecimiento real del área de



Planeación Regional, la creación del nivel de Subgerencia y la asignación de los cargos necesarios para configurar una área técnicopedagógica en el Cauca.

8. El SENA es consciente de que para asumir los compromisos que se le asignan en materia de intermediación de empleo, el Gobierno deberá dotarlo de los recursos indispensables, lo cual incluye personal, equipos e instalaciones donde ello sea necesario.

Es necesaria una mayor información a los Consejos Regionales y a las oficinas de SENALDE, sobre cómo se adelantará en la práctica la transferencia al SENA de esta nueva función, que consideramos importante desde el punto de vista del país.

9. La Regional del Cauca ha planteado la creación en el corto plazo de un Centro zonal en Santander de Quilichao, el cual servirá de núcleo de las operaciones de la Entidad en el Norte del Departamento.

El Plan Básico respectivo se encuentra en poder de la Dirección General y confiamos en que en el curso del año se asignen a la Regional los recursos solicitados desde el anteproyecto del presupuesto para 1990.

En el mediano plazo la Regional debe pensar en la creación de zonas (de acuerdo con las alternativas de reestructuración), para la atención más permanente de regiones como la Costa del Pacífico (Centro con Sede en Guapí) y sur del Departamento (Centro con Sede en Bolívar o El Bordo).

10. Estudiado por el Consejo el presupuesto nacional del SENA, y comparado éste con el presupuesto de las Regionales pequeñas, encontramos con preocupación que la tendencia a la concentración del desarrollo en dos o tres ciudades del país comienza a reflejarse de manera preocupante en la Entidad.

En concreto, nos permitimos sugerir que las Regionales llamadas "grandes" (o "Tipo A" en la reestructuración), no continúen aportando solamente el 20% de sus ingresos al fondo de redistribución de la

Dirección General, sino que éste sea incrementado al 30%, con el objeto de garantizar una mayor irrigación de recursos hacia las regiones más marginadas de Colombia.

De esta manera el SENA podría contribuir con mayor eficacia al desarrollo de ciudades medianas y pequeñas y de sus zonas de influencia, y la incorporación de esas regiones marginadas al desarrollo nacional.

11. Las perspectivas económicas del Departamento del Cauca exigen del SENA una modernización tecnológica que en algunas áreas hemos ido logrando (informática, máquinas-herramientas, mecánica), pero que en otras todavía es insuficiente tanto en cantidad como en calidad. El desarrollo tecnológico debe verse siempre con el criterio de "tecnología apropiada", entendiéndolo por tal la que garantice en un momento determinado la mayor autonomía y competitividad de la Región, y la que asegure que el desarrollo tecnológico se traducirá en mejor calidad de vida para las comunidades en donde esa tecnología se implante.

12. En su etapa inicial al menos, la apertura económica se traducirá en desempleo, lo cual le impone al SENA nuevos retos: coadyuvar mediante la capacitación y el desarrollo empresarial, a la consolidación de la industria nacional (lo cual incluye la formación integral de empresarios, supervisores de calidad, etc.), y diseñar alternativas económicas para los desempleados.

Pese a que el SENA actúa sobre variables dependientes de otros factores, desde la Entidad se puede propender por la creación de un marco legal más favorable a la creación de micro-empresas y pequeñas empresas, por el establecimiento de condiciones que faciliten la generación de empleo, y por la apertura de líneas de crédito realmente favorables, para el empresario.

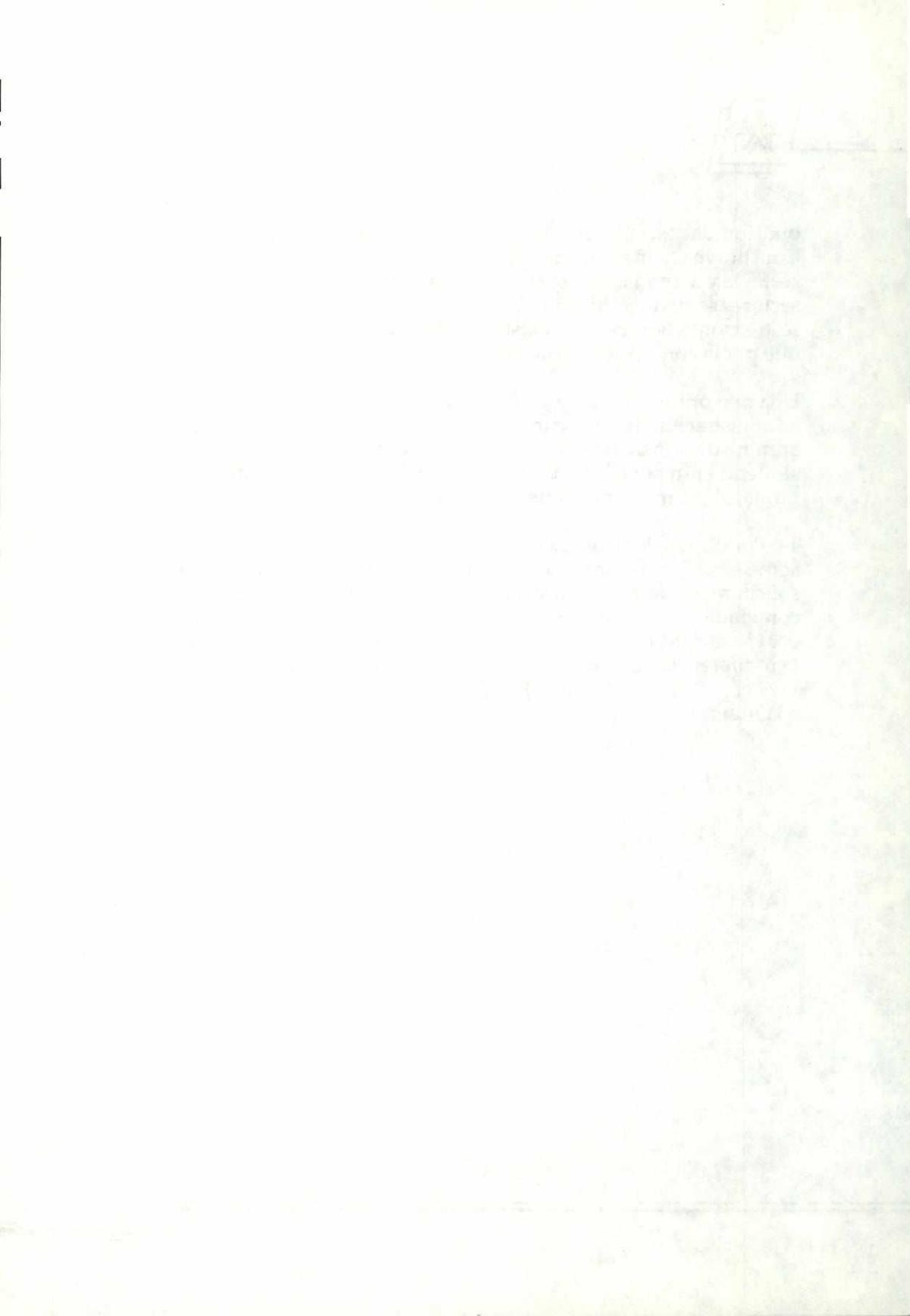
13. No vemos conveniente la posibilidad de disgregar el SENA en diferentes Entidades para atender los distintos sectores económicos, pues definitivamente, y pese a los obstáculos existentes pero superables, el SENA tal y como hoy está concebido, es uno de los instrumentos más efectivos de redistribución económica y de



oportunidades, entre niveles económicos y entre regiones del país. Constituye además un "espacio de encuentro" de los distintos sectores y actividades y si en algunos momentos la atención a unos sectores se traduce en desatención de otros, es más por las restricciones burocráticas existentes dentro del SENA y fuera de él, que por la concepción misma de la Entidad.

Una mayor flexibilidad y autonomía en la asignación y administración de los recursos del SENA y un marco legal amplio de administración de personal, permitirían que con una mayor calidad se atendieran por igual los sectores económicos y tecnológicos de punta, al mismo tiempo que las comunidades marginadas.

14. Por último, los Consejeros Regionales del SENA en el Cauca, sometemos a consideración de nuestros colegas del resto del país, y solicitamos que acojan en sus respectivas regiones, la propuesta contenida en el texto anexo "Un Grito Permanente por Colombia", el cual ha surgido de nuestro Departamento como una forma de romper la indiferencia que existe entre algunos compatriotas ante la crisis que vive el país, y como un NO ROTUNDO a la violencia, al terrorismo y a la muerte.





PARTICIPANTES REUNION NACIONAL DE CONSEJEROS

7 y 8 DE JUNIO DE 1990

CENTRO DE CONVENCIONES GONZALO JIMENEZ DE
QUESADA

Dirección General SENA

Clara Elsa Villalba de Sandoval	Directora General
Arturo García Durán	Subdirector de Planeación
Julio César del Valle Bayona	Subdirector Técnico Pedagógico
Alicia García Bejarano	Secretaria General
Pedro Luis Bohórquez	Subdirector Administrativo
Lucía Tarazona de Niño	Subdirectora Agropecuaria y de Política Social
Nury Torres de Montealegre	Jefe Oficina Jurídica
Rafael Palacios Cortés	Jefe Of. Desarrollo Organizacional
Miguel Diago	Jefe Sector Agropecuario
Jorge Martínez Restrepo	Coordinador Nal. Formac. Etica

Directivos Regionales

Jorge Iván Pérez Peláez	Director Reg. Antioquia-Chocó
José Joaquín Rincón Chávez	Director Regional Atlántico
Marina Camacho de Samper	Directora Reg. Bogotá-Cundin.



Miguel Borge Koval	Director Reg. Bolívar-Sucre
Orlando Piragauta Rodríguez	Director Regional Boyacá
Gabriel Escobar Angel	Director Regional Caldas
Gustavo Wilches Chauz	Director Regional Cauca
José Miguel Oviedo	Director Regional Córdoba (e)
Miguel Murgas Núñez	Director Regional Guajira
Alfonso Trujillo Herrera	Director Regional Huila
Alfonso Doria Escudero	Director Regional Magdalena
Gustavo Gómez Murcia	Director Regional Meta
José Javier Concha Sanz	Director Regional Nariño
Sergio Entrena López	Director Regional Nte. Stader
Julia Emma Silva de Buitrago	Directora Regional Quindío
Carlos Humberto Isaza	Director Regional Risaralda
Sergio Augusto Rangel Consuegra	Director Regional Santander
Mario Echeverry Trujillo	Director Regional Tolima
Humberto Calero Hurtado	Director Regional Valle
Helena Duque Arbeláez	Subdirectora Planeación Regional Antioquia-Chocó

Consejeros Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Consuelo Rivera de Tabares	Nacional
Amanda Vélez de Peláez	Antioquia-Chocó
Luz Marina Angarita	Atlántico



Luis Jorge Bonel	Bogotá-Cundinamarca
Luis Carlos Ricaurte Sierra	Bolívar-Sucre
Nelly Montañez Tarazona	Boyacá
Ricardo Lozano Núñez	Caldas
Amparo Inés Velasco	Cauca
Carlos Arturo Ramírez	Cesar
Edgardo Caicedo	Córdoba
Rafael Ceballos Sierra	Guajira
Alfonso Albarracín	Huila
Alvaro Cormane Correa	Magdalena
Martha Alvarez	Meta y Orinoquia
Amparo López Hernández	Norte de Santander
Betty Ruth Guerrero Castaño	Quindío
Oliva Piedrahita	Risaralda
Jorge Lozada	Santander
Daniel Camacho Melo	Tolima
Lilyana Collazos Gutiérrez	Valle

Consejeros Ministerio de Educación

Portolatino Díaz	Nacional
Alfonso Suárez Orejuela	Antioquia-Chocó
Omar Tellez Correa	Bogotá-Cundinamarca



Marcos A. Luján	Bolívar-Sucre
Antonio José Galvis	Boyacá
Ruth Cepeda Vargas	Cauca
Graciela Hernández	Cesar
Rafael Mojica García	Meta-Orinoquia
Eduardo Villamizar Florez	Norte de Santander
Jorge Elíécer Sabas	Risaralda
Jaime Luis Gutiérrez	Santander

Consejeros Ministerio de Agricultura

Mario Trujillo	Nacional
Martín Walteros	Boyacá
José Antonio García	Córdoba
Eneldo Bruges	Guajira
José J. Páez Castro	Magdalena
Gustavo Gómez Múnera	Meta
Abraham Abrajim	Norte de Santander
Josué López Jaramillo	Quindío
Samuel Ospina	Risaralda
Emilio Martínez Rosales	Tolima
María Teresa Arizabaleta	Valle



Consejeros Departamento Nacional de Planeación

Juan Carlos Ramírez	Nacional
Stella Salazar de Aldana	Antioquia-Chocó
Soroba de Gutiérrez	Atlántico
Germán Neira	Boyacá
Héctor Alberto Serna	Caldas
Oscar Calvache	Cauca
Mario Giraldo	Córdoba
Pedro Nel Moscote	Guajira
Miguel Agel Lemus	Huila
Adelina Fiorentino Mojica	Magdalena
Mario Santacruz	Nariño
Clara Inés Páez	Norte de Santander
César Augusto Bautista	Risaralda
Carlos Alberto Estefan U.	Tolima
Maricel Gutiérrez de Tamayo	Valle

Consejeros Representantes de la ANDI

Fernando Bernal	Nacional
Guillermo Montoya Gómez	Antioquia
Gustavo Bell	Atlántico



Amparo Araujo Jiménez	Bogotá
Augusto Piñeres Vélez	Bolívar
Juan María	Boyacá
Miller García Narvaez	Cesar
Augusto Heli Ospina	Córdoba
Luis Bobadilla	Meta y Orinoquía
Hugo Zambrano Camader	Nariño
Alvaro Sisa López	Norte de Santander
María Victoria Saffón Velásquez	Quindío
Luz María Isaza Vallejo	Risaralda
Gustavo Galvis H.	Santander
Guillermo Hinestrosa V.	Tolima
Luis Fernando Caicedo Lourido	Valle

Consejeros Representantes de ACOPI

Enrique Daniel Jiménez	Nacional
Iván Felipe Palacio R.	Antioquia-Chocó
Tirzo Beltrán Ariza	Atlántico
Zoilo Pallares	Bogotá-Cundinamarca
Alfonso P. Trujillo Vélez	Bolívar-Sucre
Fidel Salazar Vélez	Boyacá



Ricardo Jaramillo Pinzón	Caldas
Miguel Pallares	Cesar
Augusto Ospina Jiménez	Córdoba
Campo Elías Cabello	Guajira
Eduardo Bonilla Londoño	Huila
Carlos Romero Gnecco	Magdalena
Carlos Cano	Meta y Orinoquia
Cesar Eduardo Becerra	Norte de Santander
Jaime Velásquez Mejía	Quindío
Hernán Villegas	Risaralda
Carmen León	Santander
Rafael Díaz Granados	Tolima
Farouk Kattan Kattan	Valle

Consejeros Representantes de FENALCO

Fernando Puerta	Nacional
Diego Uribe Uribe	Antioquia-Chocó
Nancy Gómez Martínez	Atlántico
Gloria Moyano	Bogotá-Cundinamarca
Carmelo Cuesta Cordero	Bolívar
Jaime Salazar	Cauca



Mariana Flórez	Cesar
Domingo Torrente Llerena	Magdalena
Daniel Chacón	Meta - Orinoquia
Luis Ernesto Vargas	Norte de Santander
Helena Ruiz Guarín	Risaralda

Consejeros Representantes de la SAC

Gabriel Martínez	Nacional
Jorge Gutiérrez Escobar	Antioquia-Chocó
Francisco Osorio Neira	Atlántico
María Cristina Uribe	Bogotá-Cundinamarca
Dionisio Vélez White	Bolívar-Sucre
Francisco Vega	Boyacá
Liborio Ocampo Mejía	Caldas
Hernán Gómez Pineda	Córdoba
Alcides Choles Peñaranda	Guajira
Gustavo Hernández R.	Huila
Carlos Guzmán	Meta y Orinoquia
Alfredo Gavilanes De la Rosa	Nariño
Fidel Calderón Tamayo	Norte de Santander
Julián Morales	Quindío



Bernardo Ramírez	Risaralda
Julio Ortíz Méndez	Santander
José Osorio Bedoya	Tolima
Gonzalo González	Valle

Consejeros Representantes de los Trabajadores

Orlando Obregón	Nacional
Miguel Espinosa Rangel	Atlántico
Ciro Onzaga	Bogotá-Cundinamarca
Dionisio Morelos	Bolívar-Sucre
Alfonso León Rojas	Boyacá
Antonio J. Márquez González	Caldas
Henry de Jesús Vega	Cauca
Arnoldo García	Cesar
Alvaro Martínez	Córdoba
José Prudencio Pinto	Guajira
Humberto Chala	Huila
Yennis Urquijo Anchique	Magdalena
Jaime Guarín	Meta-Orinoquia
Luis Felipe Ortega	Nariño
Alfonso García Aponte	Norte de Santander



Oscar Lozada Escobar	Quindío
Freddy Oroscó	Risaralda
Víctor Buitrago	Santander
Libardo Andrade Ruiz	Tolima
Nelson Amaya	Valle

Consejeros Representantes de los Campesinos

Roselino Albarracín	Nacional
José Pizarro Mercado	Atlántico
Luis Carlos Acero	Bogotá-Cundinamarca
Carlos Pérez Bolívar	Bolívar-Sucre
Milton Wilches M.	Boyacá
José Virginio Guapachá Largo	Caldas
Pedro Vaca	Cauca
Juan Macías	Guajira
Eustorgio Ijají	Huila
Juan T. Yepes Gamarra	Magdalena
Gladys Machado	Meta
Alfonso Montanches	Nariño
Eulogio Cristancho	Norte de Santander
Jorge Eliécer Quijano	Quindío



Alirio García	Risaralda
Casimiro Delgado Pérez	Santander
Joquín Marín	Tolima
Carlos Julio Arenas	Valle

Consejeros Representantes de la Conferencia Episcopal

Justiniano Espinosa	Nacional
Víctor Manuel López	Nacional
Luis Alfonso Londoño Bernal	Antioquia-Chocó
Eduardo Soto Zedan	Atlántico
Eduardo Alfonso Montañez	Bolívar-Sucre
Nepomuceno León Leal	Boyacá
José Agustín Valbuena	Cesar
Ramiro Charry	Huila
Oscar Danilo Cardozo	Meta-Orinoquia
Eloy Mora	Norte de Santander
Francisco Arias Salazar	Risaralda
Antonio Cifuentes	Tolima
Jesús Antonio González	Valle

Impreso Sección de Publicaciones SENA - Dirección General
Bogotá, octubre de 1990