



**ESTUDIO TÉCNICO**  
**REDISEÑO ORGANIZACIONAL**  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA**

Bogotá, Enero de 2021

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 1



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 2



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## CONTENIDO

1. ACERCA DEL SENA.....	5
1.1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:.....	5
1.2. NATURALEZA JURÍDICA DEL SENA:.....	5
1.3. OBJETO SOCIAL DEL SENA:.....	6
2. MARCO LEGAL DEL SENA .....	11
2.1. ESTRUCTURA INTERNA DEL SENA: .....	11
2.1.1. Ley 119 de 1994: .....	11
2.1.2. Decreto 249 de 2004 (Modificado parcialmente por el Decreto 2520 de 2013): ..	15
2.1.3. Organigrama actual del SENA: .....	16
2.2. NOMENCLATURA, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE LOS EMPLEOS DEL SENA:.....	21
2.3. PLANTA DE PERSONAL DEL SENA .....	25
2.4. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL SENA:.....	27
3. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS.....	29
3.1. FACTOR POLÍTICA PÚBLICA.....	29
3.1.1. El SENA en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “ <i>PACTO POR COLOMBIA – PACTO POR LA EQUIDAD</i> ”:.....	29
3.1.2. El SENA y las Políticas Públicas - Documentos CONPES.....	34
3.1.3. Planes Regionales y Locales de Desarrollo:.....	36
3.2. FACTOR ECONÓMICO.....	37
3.3. FACTOR SOCIAL.....	39
3.4. FACTOR TECNOLÓGICO.....	41
4. ANALISIS INTERNO .....	43
4.1. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	43
4.1.1. Mapa de Procesos del SENA:.....	43
4.1.2. Tipos de Procesos del SENA:.....	44
4.2. REVISIÓN DE PROCESOS Y DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL SENA ...	50
4.2.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	50
4.2.2. INFORMES DE AUDITORÍAS INTERNAS Y EXTERNAS.....	60

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 3



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



4.3. OTROS ASPECTOS QUE DEBEN AJUSTARSE DEL DECRETO 249 DE 2004, IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. ....	64
4.4. CONCLUSIONES.....	69
5. ALINEACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN .....	71
5.1. MODIFICACIÓN ESTRUCTURA INTERNA DEL SENA - DECRETO 249 DE 2004. ....	71
5.1.1. Modificaciones generales del proyecto de decreto. ....	71
5.1.2. Optimización en contratación y ordenación del gasto (143 ordenadores).....	72
5.1.3. Fortalecimiento de la articulación y los roles institucionales:.....	73
5.1.4. Ajustes para retomar realidad funcional y la distribución de funciones entre las áreas:.....	77
5.1.5. Otros aspectos de mejora:.....	78
5.2. REVISIÓN Y MODIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN INTERNA.....	81
5.2.1. Grupos internos de trabajo:.....	81
5.2.2. Delegaciones de funciones:.....	81
5.2.3. Distribución presupuestal:.....	82
5.2.4. Distribución planta de personal.....	82
6. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA DEL SENA.....	83
7. PLANTA DE PERSONAL .....	87

BORRADOR





## 1. ACERCA DEL SENA

### 1.1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:

**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA.**

### 1.2. NATURALEZA JURÍDICA DEL SENA:

Desde su creación mediante el Decreto 118 de 1957, el SENA ha sido un organismo descentralizado, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, clasificado como “Establecimiento Público del Orden Nacional”, adscrito al hoy Ministerio del Trabajo.

El Decreto 164 de 1957 dispuso al respecto en su artículo 1º lo siguiente:

*Artículo 1º. “El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es un organismo descentralizado, con personería jurídica y patrimonio propio.”*

Posteriormente, el artículo 1º del Decreto 3123 de 1968 precisó la naturaleza jurídica del SENA, así:

*Artículo 1o. “El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), creado por el Decreto 118 de 1957, es un **establecimiento público** con personería jurídica, patrimonio independiente y **autonomía administrativa**, adscrito al Ministerio del Trabajo, **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.**” (Resaltado propio)*

El Decreto 3123 de 1968 fue derogado por el Decreto 2149 del 30 de diciembre de 1992, que mantuvo la naturaleza jurídica de la entidad y su adscripción al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo.

Este Decreto 2149 de 1992 fue derogado por la Ley 119 del 9 de febrero de 1994, que es la norma vigente que determina actualmente la denominación y naturaleza jurídica de la entidad.

El artículo 1º de la Ley 119 de 1994, dispone al respecto:

*Artículo 1o. “**NATURALEZA.** El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un **establecimiento público** del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y **autonomía administrativa**, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social”, hoy Ministerio de Trabajo. (Resaltado propio)*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 5



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



### 1.3. OBJETO SOCIAL DEL SENA:

La Constitución Política de Colombia señala en su artículo 115 que “(...), los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte de la Rama Ejecutiva”, y agrega en su artículo 150 – numeral 7 que corresponde al Congreso mediante ley “determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir o fusionar (...) establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica.”

Por su parte, la Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”, define el objeto social de los establecimientos públicos, como el SENA, indicando:

**“Artículo 70. Establecimientos públicos.** Los establecimientos públicos son organismos encargados principalmente de **atender funciones administrativas y de prestar servicios públicos** conforme a las reglas del Derecho Público, que reúnen las siguientes características:

- a) Personería jurídica;
- b) Autonomía administrativa y financiera;
- c) Patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes, el producto de impuestos, rentas contractuales, ingresos propios, tasas o contribuciones de destinación especial, en los casos autorizados por la Constitución y en las disposiciones legales pertinentes.”

**“Artículo 71. Autonomía administrativa y financiera.** La **autonomía administrativa** y financiera de los establecimientos públicos **se ejercerá conforme a los actos que los rigen y en el cumplimiento de sus funciones, se ceñirán a la ley o norma que los creó o autorizó y a sus estatutos internos**; y no podrán desarrollar actividades o ejecutar actos distintos de los allí previstos ni destinar cualquier parte de sus bienes o recursos para fines diferentes de los contemplados en ellos.” (Resaltado propio)

Como se observa, la naturaleza jurídica del SENA enmarca su accionar y la dinámica organizacional de la entidad; dicho marco constitucional y legal implica tener un régimen jurídico propio, autonomía administrativa y la facultad de cumplir sus funciones conforme a la ley o norma que lo crea y a sus estatutos internos.

En el caso del SENA, la **misión** y los **objetivos** que debe cumplir esta entidad están señaladas en la Ley 119 de 1994, de la siguiente manera:

**“Artículo 2º. Misión.** El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 6



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

**Artículo 3o. Objetivos.** El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, tendrá los siguientes objetivos:

1. Dar formación profesional integral a los trabajadores de todas las actividades económicas, y a quienes sin serlo, requieran dicha formación, para aumentar por ese medio la productividad nacional y promover la expansión y el desarrollo económico y social armónico del país, bajo el concepto de equidad social redistributiva.
2. Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural, para su vinculación o promoción en actividades productivas de interés social y económico.
3. Apropiar métodos, medios y estrategias dirigidos a la maximización de la cobertura y la calidad de la formación profesional integral.
4. Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, ocupacional y social, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.
5. Propiciar las relaciones internacionales tendientes a la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral dentro de las iniciativas de integración de los países de América Latina y El Caribe.
6. Actualizar, en forma permanente, los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder con eficiencia y calidad a los cambios y exigencias de la demanda de formación profesional integral.”

Por su parte, el legislador le asignó al SENA en el artículo 4º de la misma Ley 119 de 1994, las siguientes **funciones**:

**“ARTÍCULO 4o. Funciones.** Son funciones del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, las siguientes:

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 valores morales éticos, culturales y ecológicos.
2. Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con **el contrato de aprendizaje**.
3. **Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral**, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.
4. Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
5. Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
6. **Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional**, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 7



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



7. Diseñar, promover y ejecutar **programas de formación profesional integral** para sectores desprotegidos de la población.
8. **Dar capacitación** en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.
9. Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.
10. **Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide**, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
11. Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
12. Asesorar al 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 de ocupaciones**, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.
13. Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.
14. **Prestar servicios tecnológicos** en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional”. (Resaltado propio)

Lo anterior es consecuente con el artículo 54 de la Constitución Política, que establece:

**“ARTICULO 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud”.** (Resaltado propio)

Otras disposiciones legales le asignan al SENA funciones específicas, como las siguientes:

- La Ley 1636 de 2013 “Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia”, establece en su artículo 28 que le corresponde al SENA prestar “los servicios de gestión y colocación de empleo” a través de “la Agencia Pública de Empleo a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena”, junto con “las agencias públicas y privadas de gestión y colocación de empleo y las bolsas de empleo, que cumplan los requisitos de operación y desempeño que defina el Ministerio del Trabajo para su autorización”.
- La Ley 1286 de 2009 “Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones”, señala en su artículo 33 que el SENA debe destinar recursos “para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación acorde con los objetivos” de esta entidad.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 8



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





- La Ley 789 de 2002 “*Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo*”, le asigna al SENA la función de regular y fiscalizar la cuota de aprendices que deben contratar los empleadores Colombianos, disponiendo en su artículo 33 que “*La determinación del número mínimo obligatorio de aprendices para cada empresa obligada la hará la regional del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, del domicilio principal de la empresa, en razón de un aprendiz por cada 20 trabajadores y uno adicional por fracción de diez (10) o superior que no exceda de veinte. Las Empresas que tengan entre quince (15) y veinte (20) trabajadores, tendrán un aprendiz. // (...)*”.
- En materia de emprendimiento, la misma Ley 789 de 2002 le asignó al SENA la administración del Fondo Emprender – FE, señalando en su artículo 40 lo siguiente: “**Fondo Emprender.** *Créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen. // (...)*”

Las funciones asignadas por el legislador al SENA evidencian el amplio campo de acción que tiene esta entidad, además de ser una institución que tiene cobertura y presencia nacional, con 33 Regionales en todo el país: una en cada Departamento y una en el Distrito Capital de Bogotá.

De acuerdo con su marco normativo, el SENA cumple las siguientes funciones:

- Ofrece y desarrolla programas de formación en los siguientes niveles:
  - No formal
  - Capacitación.
  - Educación para el trabajo y el desarrollo humano.
  - Integración técnica con la educación media.
  - Educación superior.
  - Especializaciones técnicas y tecnológicas.
- Normaliza competencias laborales.
- Evalúa y certifica competencias laborales.
- Presta servicios de Agencia Pública de Empleo.
- Realiza y promueve la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.
- Presta servicios técnicos y tecnológicos a las empresas.
- Promueve y financia el emprendimiento y empresarismo.
- Atiende poblaciones especiales.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 9



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- Asesora y asiste a las empresas.
- Expide regulaciones normativas como en materia de contrato de aprendizaje y multas.
- Realiza la parte operativa del contrato de aprendizaje.

Esta variedad de programas que ofrece el SENA y de funciones asignadas por la ley, le implica a la entidad y a su personal, cumplir con diferentes niveles de exigencia y de regímenes normativos, de acuerdo con las disposiciones que reglamentan esos programas o funciones, y las propias de la Entidad.

Es de aclarar que aunque el SENA está habilitado legalmente para impartir programas de educación superior en los niveles técnico profesional y tecnólogo, su naturaleza jurídica sigue siendo la de un establecimiento público del orden nacional adscrito al Ministerio del Trabajo, toda vez que la **Ley 30 de 1992** dispone lo siguiente sobre el SENA en su Capítulo II, denominado “Disposiciones especiales”:

*“Artículo 137. La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), el Instituto Tecnológico de Electrónica y Comunicaciones (ITEC), el Instituto Caro y Cuervo, la Universidad Militar Nueva Granada, las Escuelas de Formación de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional que adelanten programas de Educación Superior y el **Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)**, continuarán adscritas a las entidades respectivas. **Funcionarán de acuerdo con su naturaleza jurídica y su régimen académico lo ajustarán conforme lo dispuesto en la presente ley.***

*Parágrafo. El Ministro de Educación Nacional, previo concepto favorable del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), reglamentará el régimen de equivalencias correspondientes a los títulos otorgados por las instituciones señaladas en el presente artículo”. (Resaltado propio).*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 10



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## 2. MARCO LEGAL DEL SENA

### 2.1. ESTRUCTURA INTERNA DEL SENA:

La estructura interna del SENA que se encuentra vigente está regulada por las siguientes normas:

#### 2.1.1. Ley 119 de 1994:

El artículo 50 de la Ley 489 de 1998 establece que: **“La ley que disponga la creación de un organismo o entidad administrativa deberá determinar sus objetivos y estructura orgánica, así mismo determinará el soporte presupuestal de conformidad con los lineamientos fiscales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. // La estructura orgánica de un organismo o entidad administrativa comprende la determinación de los siguientes aspectos: // 1. La denominación. // 2. La naturaleza jurídica y el consiguiente régimen jurídico. // 3. La sede. // 4. La integración de su patrimonio. // 5. El señalamiento de los órganos superiores de dirección y administración y la forma de integración y de designación de sus titulares, y // 6. El Ministerio o el Departamento Administrativo al cual estarán adscritos o vinculados”.**

De acuerdo con esta norma, la Ley 119 del 9 de febrero de 1994 *“Por la cual se reestructura el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se deroga el Decreto 2149 de 1992 y se dictan otras disposiciones”*, señala los órganos superiores de dirección y administración del SENA a nivel nacional, de las Regionales y los Centros de Formación, así:

#### 2.1.1.1. Dirección y administración a nivel Nacional:

La Ley 119 de 1994 dispone al respecto:

**“Artículo 6o. Dirección y Administración.** *La dirección y administración del SENA estarán a cargo del Consejo Directivo Nacional y del Director General”.*

En cuanto a la conformación del **Consejo Directivo Nacional**, el artículo 7º de la misma Ley 119 de 1994 señala que está compuesto por los siguientes integrantes:

1. *El Ministro de Trabajo y Seguridad Social, quien lo presidirá, o el Viceministro como su delegado.*
2. *El Ministro de Desarrollo Económico o el Viceministro de Industria, Comercio y Turismo como su delegado.*
3. *El Ministro de Educación Nacional o el Viceministro como su delegado.*
4. *Un representante de la Conferencia Episcopal.*
5. *Un representante de la Asociación Nacional de Industriales, ANDI.*
6. *Un representante de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco.*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 11



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



7. *Un representante de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.*
8. *Un representante de la Asociación Colombiana Popular de Industriales, Acopi.*
9. *Dos representantes de las Confederaciones de Trabajadores.*
10. *Un representante de las Organizaciones Campesinas”.*

Con posterioridad a la expedición de la Ley 119 de 1994 se han expedido las siguientes leyes y sentencias judiciales que han modificado la composición del Consejo Directivo Nacional:

- La Ley 344 de 1996 estableció en el Parágrafo de su artículo 16 que: *“El Director del Sena hará parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Director de Colciencias formará parte del Consejo Directivo del SENA”.*

Este texto transcrito fue reproducido integralmente por el Parágrafo 1º del artículo 32 de la Ley 1607 de 2012, que modificó el artículo 16 de la Ley 344 de 1996.

- La Ley 1233 de 2008 señala en el Parágrafo 2º de su artículo 2º que: *“Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un representante en la Junta Directiva del Sena y un representante en la Junta Directiva del ICBF, quienes serán designados por las confederaciones nacionales que se las agremien”.*
- Mediante la Sentencia C - 664 del 30 de noviembre de 2016 la Sala Plena de la Corte Constitucional declaró *“INEXEQUIBLES el numeral 4 del artículo 7 y el numeral 2 del artículo 8 de la Ley 119 de 1994”*, que contemplaba la participación de un representante de la Conferencia Episcopal en el Consejo Directivo Nacional del SENA.
- La Ley 1951 del 24 de enero de 2019 creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en remplazo del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), el cual debe empezar a funcionar en un plazo no mayor a un (1) año a partir de la sanción de esa Ley.

De otro lado, el artículo 10 de la Ley 119 de 1994 señala las funciones del Consejo Directivo Nacional; sin embargo, varias de esas funciones no están vigentes pues han sido modificadas por normas posteriores, como la Ley 489 de 1998 y la Ley 909 de 2004.

Respecto al **Director General**, la Ley 119 de 1994 establece en su artículo 11 que *“es agente del Presidente de la República, de su libre nombramiento y remoción, y representante legal de la entidad”*, y el artículo 12 señala que para ocupare ese cargo se debe poseer *“título profesional universitario y acreditar experiencia mínima de cinco (5) años en cargos de nivel directivo, en áreas relacionadas con gerencia pública, administrativa, educativa, de formación profesional, o desarrollo tecnológico”.*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 12



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Por su parte, el artículo 13 de la Ley 119 de 1994 señala las funciones del Director General del SENA.

La misma Ley creó en el artículo 14 el **Comité Nacional de Formación Profesional Integral**, encargado de *“asesorar al Consejo Directivo Nacional y al Director General en lo concerniente a la actualización de la formación profesional integral, el tipo de especialidades, programas, contenidos y métodos, buscando mantener la unidad técnica, elevar la calidad de la formación profesional integral y promover el desarrollo productivo y de los recursos humanos del país”*, dejándole al reglamento la definición de su composición, operación y funciones.

### 2.1.1.2. Dirección y administración Regional:

A nivel Regional la Ley 119 de 1994 establece en su artículo 16 que *“La dirección y administración de las regionales de la entidad estará a cargo de un Consejo Regional y un Director Regional”*.

Sobre el **Consejo Regional**, el artículo 17 de la Ley 119 de 1994 indica que *“estarán integrados por representantes de las mismas entidades y organizaciones que conforman el Consejo Directivo Nacional, establecidos en la región, en igual proporción, designación y período”*.

El artículo 19 de esta Ley señala las funciones de estos Consejos Regionales, dentro de las cuales, la Corte Constitucional declaró inexecutable el numeral 4 mediante la Sentencia C-295 de 1995, el cual facultaba a estos Consejos para *“Presentar al Director General una terna para el nombramiento del Director Regional”*.

En relación con los **Directores Regionales**, el artículo 20 de la Ley 119 de 1994 establece que *“Las regionales estarán administradas por un Director Regional, que será representante del Director General, de su libre... remoción, y tendrá la responsabilidad de coordinar, administrar y velar por la ejecución de las actividades del SENA dentro de su jurisdicción”*.

La primera parte del artículo 21 de la Ley 119 de 1994 señalaba que los Directores Regionales serían seleccionados de ternas que le presenten al Director General los Consejos Regionales respectivos, pero este texto fue declarado inexecutable por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-295 de 1995, toda vez que por disposición del artículo 305 – numeral 13 de la Constitución Política, es función de los Gobernadores *“Escoger de las ternas enviadas por el jefe nacional respectivo, los gerentes o jefes seccionales de los establecimientos públicos del orden nacional que operen en el departamento, de acuerdo con la ley”*.

La segunda parte del artículo 21 de esta Ley establece los siguientes requisitos para ser nombrado Director Regional: *“poseer título profesional universitario, acreditar una experiencia mínima de tres (3) años en cargos de nivel directivo, en áreas relacionadas con*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 13



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



la gerencia administrativa, educativa, de formación profesional o desarrollo tecnológico y estar vinculado a la región”.

### 2.1.1.3. Centros de Formación Profesional Integral:

El artículo 22 de la Ley 119 de 1994 establece que cada Centro de Formación del SENA “contará con la asesoría de” un **Comité Técnico de Centro**, conformado por “un representante del Gobierno Nacional, Departamental o Municipal, ... empresarios, trabajadores, universidades, investigadores y especialistas en el subsector”, dejando en manos del Consejo Directivo Nacional del SENA la reglamentación sobre su conformación y funcionamiento; las funciones generales de estos Comités asesores de los Centros de Formación están señaladas en el artículo 24 de la misma Ley.

El artículo 23 de la Ley 119 de 1994 establece que la administración de los Centros está a cargo del **Jefe de Centro**, quienes “serán designados de ternas que presente el Comité Técnico del respectivo centro, al Director General. // El Comité Técnico contemplará la participación de funcionarios del SENA en la conformación de las ternas a que se refiere este artículo”.

En el año 2004, la Ley 909, que es la norma vigente en materia de “empleo público, la carrera administrativa” y “gerencia pública”, dispuso en su artículo 47 que “1. Los cargos que conlleven ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional”, como lo son actualmente los cargos de Subdirector de Centro Grado 02 del SENA, “tendrán... el carácter de empleos de gerencia pública”; y ordeno esta Ley en su artículo 49 que la provisión de estos cargos se haga por concurso de méritos, señalando:

*“ARTÍCULO 49. Procedimiento de ingreso a los empleos de naturaleza gerencial.*

*1. Sin perjuicio de los márgenes de discrecionalidad que caracteriza a estos empleos, la competencia profesional es el criterio que prevalecerá en el nombramiento de los gerentes públicos.*

*2. Para la designación del empleado se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el desempeño del empleo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia.*

*(...)”*

Por lo anterior, desde el año 2004, cuando se creó en el SENA el cargo de Subdirector de Centro dentro del nivel Directivo (mediante el Decreto 250 de ese año), la provisión de estos cargos se hace por concurso de méritos (como lo ordena la Ley 909 de 2004) y no por ternas que presente el Comité Técnico del respectivo Centro al Director General (como lo señala la Ley 119 de 1994 cuando se refiere al cargo de Jefe de Centro).

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 14



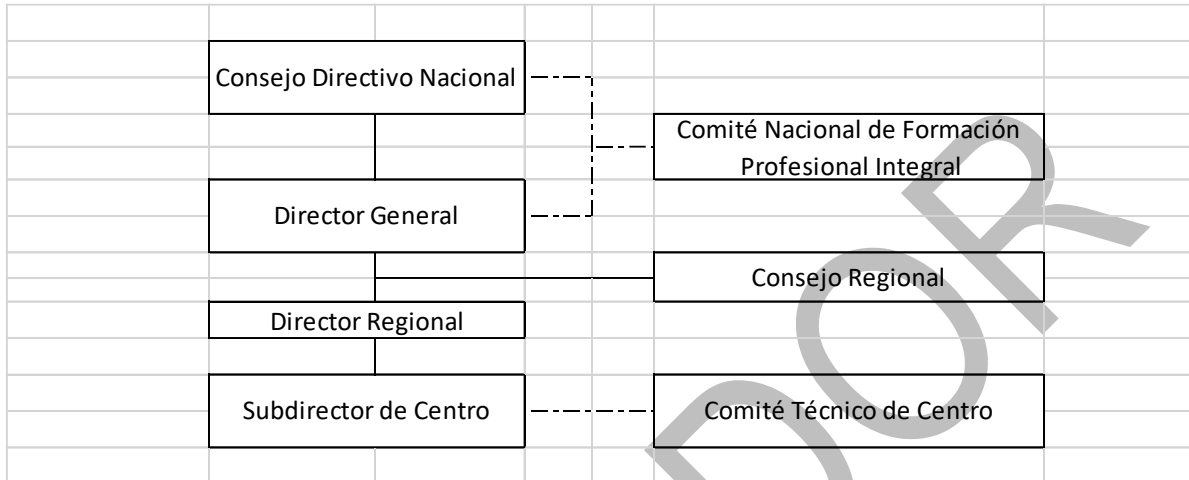
Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



**2.1.1.4.** En conclusión, la Ley 119 de 1994 señala la siguiente estructura interna para el SENA:



**2.1.2. Decreto 249 de 2004 (Modificado parcialmente por el Decreto 2520 de 2013):**

Las dependencias que conforman la estructura formal de la entidad en la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación Profesional, y las funciones que realizan cada una de ellas, así como los órganos de asesoría y coordinación institucional, están establecidos actualmente en el Decreto 249 del 28 de enero de 2004 *“Por el cual se modifica la estructura del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA”*.

Este Decreto 249 de 2004 señala en su artículo 1º la siguiente estructura para el SENA, que desarrolla en sus artículos subsiguientes:

1. Consejo Directivo Nacional
2. Dirección General
  - 2.1. Oficina de Control Interno
  - 2.2. Oficina de Control Interno Disciplinario
  - 2.3. Oficina de Comunicaciones
  - 2.4. Oficina de Sistemas
3. Secretaría General
4. Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo
5. Dirección de Formación Profesional
6. Dirección del Sistema Nacional de Formación Para el Trabajo.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
 www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 15



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



7. Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas
8. Dirección de Empleo y Trabajo
9. Dirección Administrativa y Financiera
10. Dirección Jurídica
11. Órganos de Asesoría y Coordinación
  11. 1 Comité de Dirección
  11. 2 Comité Nacional de Formación Profesional Integral
  11. 4 Comisión de Personal
  11. 5 Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno
12. Direcciones Regionales y Dirección del Distrito Capital
  - 12.1 Consejo Regional o Distrital según el caso
  - 12.2. Dirección Regional o Distrital según el caso.
13. Centros de Formación Profesional Integral.
  - 13.1. Comité Técnico de Centro

Desde el año 2004 (hace 15 años), la única modificación que ha tenido este Decreto 249, es la realizada a través del Decreto 2520 del 15 de noviembre de 2013, mediante el cual se modificó la función asignada al Consejo Directivo Nacional en el numeral 23 del artículo 3º del Decreto 249 de 2004, las funciones asignadas al Director General en los numerales 14 y 26 del Decreto 249 de 2004, las funciones de la Dirección de Empleo y Trabajo que aparecían en el artículo 14 del Decreto 249 de 2004, la función asignada a los Consejos Regionales en el numeral 14 del artículo 22 del Decreto 249 de 2004 y la función asignada a las Subdirecciones de los Centros de Formación Profesional Integral en el numeral 3 del artículo 27 del Decreto 249 de 2004, todas estas funciones están relacionadas con el papel que asumió el SENA dentro del servicio público de empleo, en su rol de Agencia Pública de Empleo, en virtud de la Ley 1636 de 2013 "Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia", la cual creó la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo.

Así las cosas, este Decreto 2520 de 2013 modificó las funciones de las dependencias mencionadas, pero no modificó la estructura interna del SENA establecida por el Decreto 249 de 2004.

### 2.1.3. Organigrama actual del SENA:

De acuerdo con las normas y apartes vigentes de la Ley 119 de 1994 y el Decreto 249 de 2004 (Modificado parcialmente por el Decreto 2520 de 2013), la "**Estructura Formal**" que tiene actualmente el SENA es la siguiente:

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 16



Certificado No.  
SC-CER339681

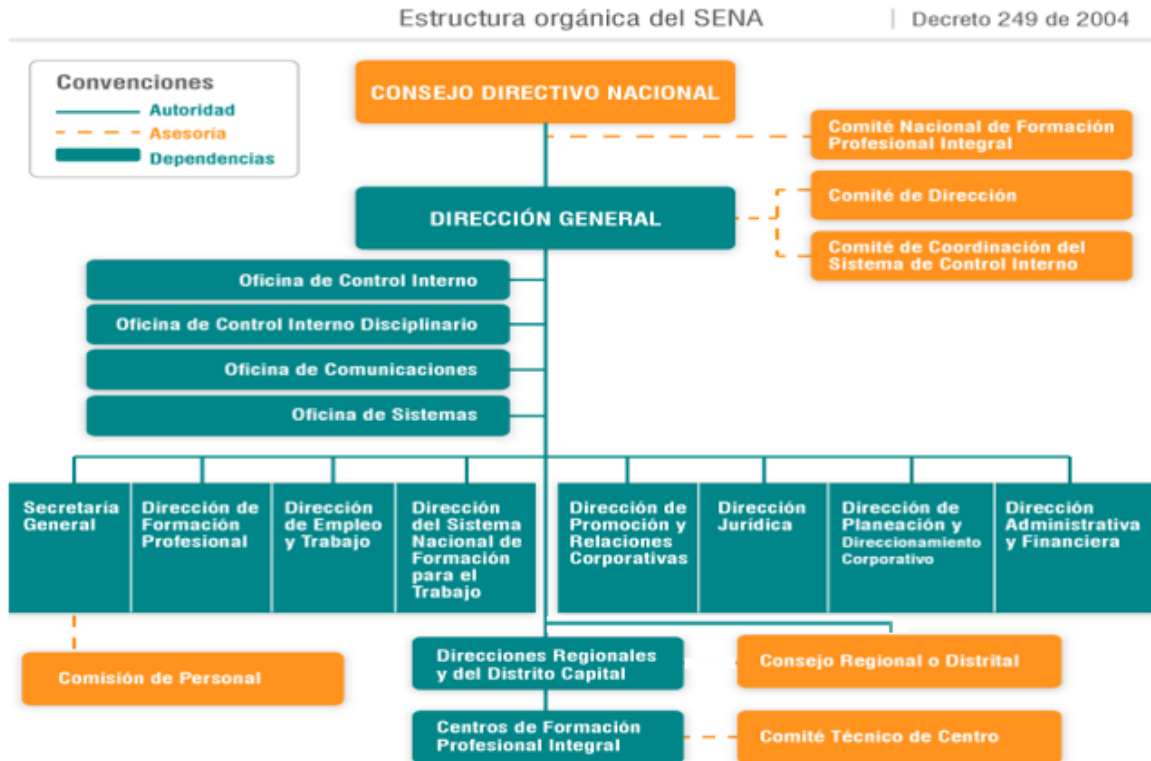


Certificado No.  
CO-SC-CER339681





## Organigrama



De otro lado, teniendo en cuenta que desde el Decreto 250 del 28 de enero de 2004 el SENA cuenta con planta global de personal (excepto diez (10) cargos adscritos al despacho del Director General), y que desde el Decreto 1730 del 30 de mayo de 2006 la entidad no tiene nivel ejecutivo dentro de su clasificación de empleos, el Director General ha creado una estructura interna **“No Formal”** con **“Grupos internos de trabajo”**, en ejercicio de la facultad que le otorga el artículo 115 de la Ley 489 de 1998 **“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, (...)”**, que dispone:

**“ARTÍCULO 115.- Planta global y grupos internos de trabajo.** El Gobierno Nacional aprobará las plantas de personal de los organismos y entidades de que trata la presente Ley de manera global. En todo caso el director del organismo distribuirá los cargos de acuerdo con la estructura, las necesidades de organización y sus planes y programas.

Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas de organismo o entidad, su **representante legal**

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 17



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



***podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo.***

*En el acto de creación de tales grupos se determinarán las tareas que deberán cumplir y las consiguientes responsabilidades y las demás normas necesarias para su funcionamiento.*

Los grupos internos de trabajo con que cuentan actualmente las Áreas y Oficinas de la Dirección General del SENA, son los siguientes:

BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

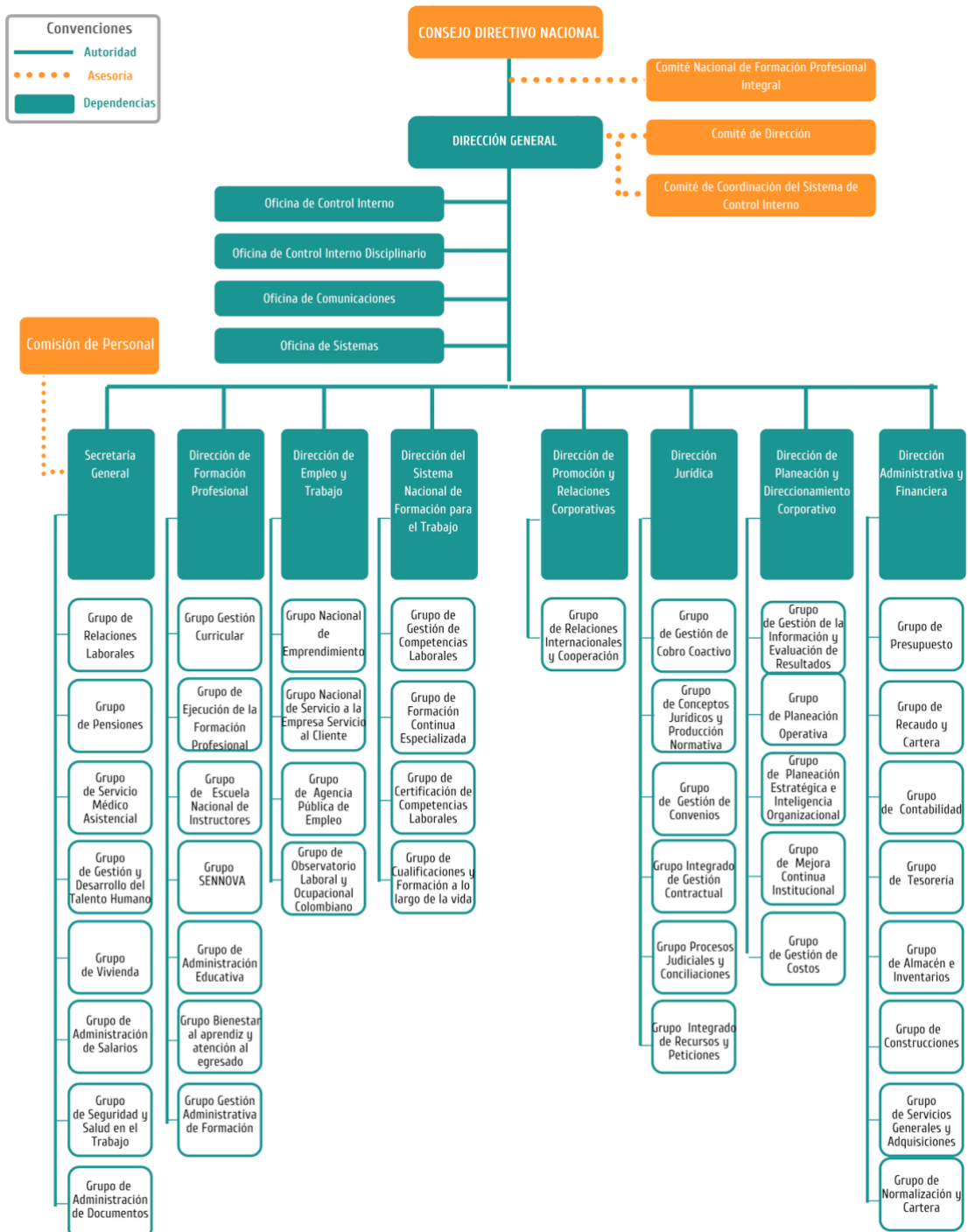
Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 18



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
 www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 19



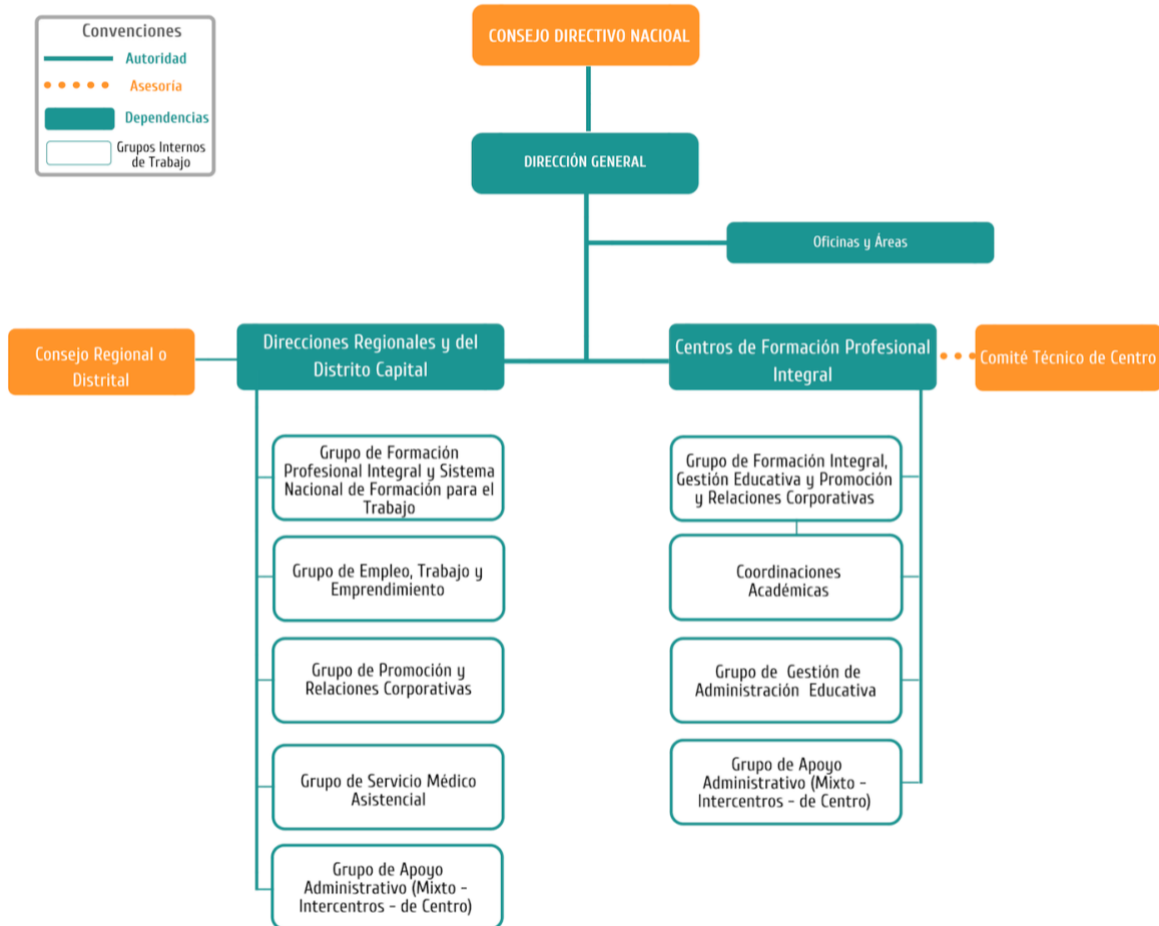
Certificado No. SC-CER339681



Certificado No. CO-SC-CER339681



En las Regionales y Centros de Formación los grupos internos de trabajo varían de acuerdo con su tamaño y la planta de personal que tengan asignada, pero en términos generales son los siguientes:



B

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 20



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## 2.2. NOMENCLATURA, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE LOS EMPLEOS DEL SENA:

Desde su creación el SENA ha tenido una estructura salarial propia, diferente a la establecida para la rama ejecutiva del orden nacional.

El Decreto 2464 de 1970, denominado “**Estatuto de Personal del SENA**”, dispuso en su artículo 6º que “*Los cargos en el SENA se clasifican en grados, categorías y ramas, de acuerdo con las funciones inherentes a ellos, y teniendo en cuenta las calidades exigidas para su desempeño y la organización interna de la entidad*”.

El mismo Decreto 2464 de 1970 estableció en su artículo 8º que “*Con base en el análisis de las funciones inherentes a cada cargo, el Consejo Directivo Nacional del SENA determinará con la aprobación del Gobierno: a) La nomenclatura de los cargos; b) La agrupación de los cargos por categoría; c) La agrupación de las categorías en ramas; d) La remuneración básica de cada cargo o categoría; y e) Las calidades mínimas en cuanto a educación y experiencia exigidas para poder ocupar cada cargo. (...)*”.

Posteriormente, el Gobierno Nacional, actuando en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confirió la Ley 5a. de 1973, expidió el Decreto Ley 1014 de 1978, mediante el cual fija “**el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos para los empleados públicos que desempeñan las funciones correspondientes a las distintas categorías de empleos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, se fijan reglas para el reconocimiento de sus prestaciones sociales y se dictan otras disposiciones**”.

El artículo 4º de este Decreto 1014 de 1978 señalaba los grupos ocupaciones del SENA y su artículo 5º la nomenclatura especial para los cargos de la planta de personal de esta entidad con sus correspondientes grados salariales.

Las normas vigentes que establecen el actual sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos de la planta de personal del SENA son las siguientes:

**a.** Decretos 1426 de 1998 “*Por el cual se establece el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA*”, que ha sido modificado por las siguientes normas:

- Decreto 248 de 2004
- Decreto 1730 de 2006
- Decreto 3696 de 2006, y
- Decreto 1433 de 2017

**b.** Decreto 1424 de 1998 “*Por el cual se establece el sistema salarial de evaluación por méritos para los Instructores del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA*”, el cual fue modificado por el Decreto 3009 de 2005.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 21



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



De acuerdo con estas normas, la nomenclatura, clasificación y grados salariales de remuneración actual de los cargos del SENA es la siguiente:

<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GRADO</b>
Director General	11
Director de Área	10
	9
	8
	7
Secretaria General	10
	9
	8
	7
Director Regional	8
	7
	6
	5
	4
	3
	2
	1
Jefe de Oficina	6
Subdirector de Centro	3
	2
	1

<b>NIVEL ASESOR</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GRADO</b>
Asesor	5
	4
	3
	2
	1

<b>NIVEL PROFESIONAL</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GRADO</b>
Profesional	10
	9
	8
	7
	6
	5
	4
	3
	2
	1

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
 www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 22



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Médico u Odontólogo	1
<b>NIVEL INSTRUCTOR</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GRADO</b>
Instructor	1 al 20 según puntaje en el escalafón
<b>NIVEL TÉCNICO</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>GRADO</b>
Técnico	3
	2
	1
<b>NIVEL ASISTENCIAL</b>	
Oficinista / Secretaria / Auxiliar	4
	3
	2
	1

Teniendo en cuenta que el SENA tiene una nomenclatura y clasificación propia de sus empleos, diferente a la que tienen los cargos del sector público nacional, el Gobierno Nacional expide cada año un Decreto de incremento salarial específico para esta entidad, que en los últimos años corresponden a los siguientes:

Decreto 1386 del 26 de abril de 2010  
Decreto 1019 del 1 de abril de 2011  
Decreto 836 del 25 de abril de 2012  
Decreto 1011 del 21 de mayo de 2013  
Decreto 181 del 7 de febrero de 2014  
Decreto 1065 del 26 de mayo de 2015  
Decreto 217 del 12 de febrero de 2016  
Decreto 987 del 9 de junio de 2017  
Decreto 345 del 19 de febrero de 2018

En materia prestacional el SENA también se rige por nosmas especiales para la entidad, en los siguientes conceptos prestacionales:

- a. **Auxilio de transporte.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 28.
- b. **Subsidio de Alimentación.** Decreto 1014 de 1978. Artículos 14 y 15.
- c. **Cesantías y sus intereses.** Acuerdos 012 de 2014 y 04 de 2017.
- d. **Bonificación por servicios prestados.** Decreto 415 de 1979. Artículo 10.
- e. **Horas extras, recargo nocturno, dominicales y festivos.** Decreto 1014 de 1978. Artículos 23 a 26.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 23



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- f. **Prima de localización:** Decreto 1014 de 1978. Artículo 28 y Decreto 415 de 1979. Artículo 8º.
- g. **Prima quinquenal.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 40.
- h. **Prima semestral.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 39.
- i. **Prima de matrimonio.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 46.
- j. **Prima de navegación.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 21 y Decreto 415 de 1979. Artículo 9º.
- k. **Seguro de vida.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 48.
- l. **Auxilio para funerales de familiares de los empleados y trabajadores.** Decreto 1014 de 1978. Artículo 42.

BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 24



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





## 2.3. PLANTA DE PERSONAL DEL SENA

La planta de personal del SENA está compuesta por empleos permanentes y empleos temporales.

**2.3.1.** La planta de **empleos permanentes** está definida por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 250 del 28 de enero de 2004, que ha sido modificado por las siguientes normas:

- Decreto 2989 de 2008
- Decreto 4591 de 2011
- Decreto 595 de 2016
- Decreto 552 de 2017

Esta planta permanente está compuesta por 9.905 empleos, distribuidos así:

Nivel	No. Cargos
Directivo	151
Asesor	42
Profesional	1.882
Instructor	5.814
Técnico	793
Asistencial	543
Trabajador Oficial	680
<b>Total planta permanente</b>	<b>9.905</b>

**2.3.2.** La planta de **empleos temporales** del SENA fue creada mediante el Decreto 553 de 2017 y prorrogada su vigencia hasta el 15 de julio de 2019 a través del Decreto 2147 del 20 de diciembre de 2017.

Esta planta temporal está conformada por 800 empleos, de los siguientes niveles ocupacionales:

Nivel	No. Cargos
Profesional	235
Instructor	565
<b>Total planta temporal</b>	<b>800</b>

Los 800 cargos de empleados públicos de la planta temporal del SENA se financian en su totalidad con recursos de inversión y están ubicados en los Centros de Formación atendiendo los programas de SENNOVA, AGROSENA y BILINGÜISMO.

**2.3.3.** En total, la Planta de Personal del SENA está conformada actualmente por 10.705 empleos, así:

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 25



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Planta Permanente		Planta Temporal	TOTAL
Cargos Empleados Públicos	Cargos Trabajador Oficial	Cargos Empleados Públicos	
9.225	680	800	<b>10.705</b>

El mayor peso porcentual en la distribución de la planta por niveles corresponde a los Instructores, seguido por los niveles Profesional y Técnico, siendo los cargos del nivel Directivo y Asesor los de menor número en la planta de personal del SENA.

BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 26



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## **2.4. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES DEL SENA:**

El Decreto 1083 de 2015 *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"*, señala en su Título 2 las *"Funciones y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional"*, ordenando en su artículo 2.2.2.6.1 que *"La adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante resolución interna del jefe del organismo o entidad"*.

En relación con las entidades públicas con sistema especial de nomenclatura y clasificación de empleos, como el SENA, el artículo 2.2.2. 7.1 del mismo Decreto 1083 de 2015 dispone que *"Los lineamientos señalados serán tenidos en cuenta por las entidades públicas del orden nacional con sistemas especiales de nomenclatura y clasificación de empleos que no se rigen por el presente Decreto cuando se trate de elaborar, actualizar, o modificar sus manuales específicos, sin perjuicio de sus disposiciones específicas sobre la materia."*

En cumplimiento de estas normas, el SENA ha expedido los siguientes "Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales" para los cargos de la planta de personal de la entidad, que son las Resoluciones vigentes:

### **2.4.1. Planta permanente del SENA:**

El Manual vigente de la planta permanente del SENA es el adoptado mediante la Resolución No. 1458 del 30 de agosto de 2017 *"Por la cual se actualiza el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA"*.

Este Manual fue modificado parcialmente por la Resolución No. 1382 del 10 de agosto de 2018.

### **2.4.2. Planta temporal del SENA:**

El Manual vigente de la planta temporal del SENA fue expedido mediante la Resolución No. 1694 del 28 de septiembre de 2017 *"Por la cual se adopta el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales para los Empleos Temporales de la Planta de Personal del SENA"*.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 27



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 28



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



### 3. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS.

#### 3.1. FACTOR POLÍTICA PÚBLICA.

A través de sus diferentes campos de acción (Programas de formación para el trabajo; normalización, evaluación y certificación de competencias laborales; intermediación laboral; innovación y desarrollo tecnológico; servicios técnicos; emprendimiento y empresarismo; atención a poblaciones especiales; asesoría y asistencia a las empresas; contrato de aprendizaje), el SENA fortalece el capital humano y los sectores económicos del país, convirtiéndose en un impulsor clave para elevar la productividad y mejorar los niveles de inclusión social y equidad.

Por ende, el SENA es una entidad pública trascendental para la ejecución de la política social del país, por el rol estratégico en temas sensibles para el desarrollo económico y social, y su presencia en todo el territorio nacional le permite llegar e influir en todas las regiones.

El Plan Nacional de Desarrollo para los años 2018 a 2022, denominado “**PACTO POR COLOMBIA – PACTO POR LA EQUIDAD**”, fue expedido mediante la **Ley 1955 del 25 de mayo de 2019**; de este Plan resaltamos los aspectos relevantes para el SENA que se anotan en este estudio técnico.

El Plan identifica los factores y restricciones que están afectando la continuidad del cambio social y la posibilidad de lograr un país con mayor equidad y calidad de vida para todos, dentro de los cuales el SENA es un actor público importante para superar los siguientes:

- El estancamiento de la productividad en la última década.
- Las grandes disparidades regionales en particular en la Colombia rural.
- La alta informalidad laboral y empresarial.
- Los grandes rezagos para la transformación digital que tiene el país.

Para que el SENA pueda articularse con otros actores públicos y privados, y aportarle a la remoción de dichos obstáculos y transformar las condiciones que hagan posible acelerar el crecimiento económico y la equidad de oportunidades, debe modernizarse y tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los grandes cambios técnicos, tecnológicos, pedagógicos y estructurales que exige el mundo actual globalizado, superando entre otros aspectos, las debilidades y falencias identificadas en el “*diagnóstico institucional*”, entre las cuales sobresale la necesidad de hacer ajustes a la estructura interna.

##### 3.1.1. El SENA en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “**PACTO POR COLOMBIA – PACTO POR LA EQUIDAD**”:

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia (arts. 150, 200, 339 y ss), corresponde a cada Gobierno Nacional elaborar el Plan Nacional de Desarrollo – PND, con los propósitos

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 29



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal a mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental, con un plan de inversiones plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional, dentro de un marco de sostenibilidad fiscal, el cual es analizado y aprobado por el Congreso de la República mediante Ley.

Por ser el SENA un establecimiento público del orden nacional, que forma parte del sector descentralizado nacional por servicios, este Plan Nacional de Desarrollo “*PACTO POR COLOMBIA – PACTO POR LA EQUIDAD*”, expedido mediante la Ley 1955 de 2019, se convierte en el principal instrumento de orientación institucional para definir y desarrollar sus planes, programas, proyectos y metas.

En este Plan Nacional de Desarrollo el SENA tiene participación en los tres (3) componentes de su ecuación de bienestar: “*LEGALIDAD + EMPRENDIMIENTO = EQUIDAD*”.

El SENA tiene participación directa en 2 de los 3 pactos estructurales: Emprendimiento y Equidad; así como en 5 pactos transversales: Innovación, Economía Naranja, Étnicos, Mujeres y Discapacidad.

Tenemos un rol directo en el pacto estructural de legalidad, en el que se incorpora:

- i) Buen gobierno, rendición de cuentas, participación ciudadana, anticorrupción, contratación pública para las entidades del estado.
- ii) El rol del SENA en la reinserción laboral del pospensionado (en el 2019 el SENA atenderá más de 31.000 personas en formación mediante convenio con el INPEC).
- iii) La atención a los migrantes y Colombianos retornados. En el CONPES Venezuela tenemos certificación de competencias, sensibilización en emprendimiento de 1.500 personas y formación profesional para 40 mil personas hasta 2021.
- iv) Apoyo al fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal: el SENA apoya al Ministerio del Interior en el Conpes con ofertas de nuestros servicios en las ferias que realicen.

Esta entidad tiene incidencia en los pactos transversales de:

- i) Sostenibilidad.
- ii) Transporte y logística.
- iii) Transformación digital
- iv) Recursos minero energéticos

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 30



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- v) Paz
- vi) Cultura de la legalidad
- vii) Víctimas y estabilización, y
- viii) Gestión pública efectiva.

Adicionalmente el SENA incide en cuatro (4) indicadores transformacionales del país:

TEMA	META
<b>Doble titulación</b>	Graduar 650.000 estudiantes de grado 11
<b>Sistema Nacional de Cualificaciones</b>	Facilitar la movilidad educativa, formativa y laboral de las personas con el diseño e implementación de un (1) Sistema Nacional de Cualificaciones
<b>Vinculación laboral</b>	Incrementar la vinculación laboral de los titulados y certificados de la formación profesional en 2,6 pp que consiguen trabajo a los 6 meses de egresados
<b>Fortalecimiento Pymes</b>	Contribuir en la transformación de 3.800 Mipymes y 57.000 trabajadores a través de nueva estrategia de fortalecimiento empresarial.

El SENA continúa su aporte al plan de gobierno con:

- 1.315.669 personas con formación titulada cada año del cuatrenio
- 1.810.759 personas vulnerables con formación profesional integral

El Fondo Emprender, que es administrado por el SENA, también le aporta al plan de gobierno con:

- 3.500 empleos directos generados en las actividades pertenecientes a la economía naranja
- 800 Empresas creadas pertenecientes a las actividades de la economía naranja

Otro tema de gran impacto para el SENA dentro del Plan Nacional de Desarrollo es la creación e implementación del **Sistema Nacional de Cualificaciones**, del cual forma parte los Subsistemas de: “Formación para el trabajo por competencias”, “Normalización DE Competencias Laborales”, “Evaluación y certificación en competencias laborales” y el de “Aseguramiento de la calidad de la formación”.

Bajo este Sistema Nacional de Cualificaciones la formación se estructurará en diversos niveles de complejidad, desde los iniciales hasta los más avanzados, de acuerdo con las necesidades del sector productivo. Sus oferentes son el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, las Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano -ETDH, las

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 31



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Instituciones de Educación Superior con oferta de formación para el trabajo y los demás oferentes que formen por competencias y cumplan los requisitos y mecanismos que para tal fin se establezcan.

Este Sistema Nacional de Cualificaciones:

- Comprende el conjunto de instrumentos, políticas, procesos y arreglos institucionales necesarios para alinear la educación y formación a las necesidades sociales y productivas del país.
- Facilita la adecuación entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo, promueve la educación y formación a lo largo de la vida, y fomenta la movilidad educativa, formativa y laboral de las personas.
- Presenta un nuevo escenario en el país al cual el SENA contribuye en todos sus componentes desde su misionalidad.
- Tiene los siguientes Componentes:
  - a. Institucionales y Gobernanza ( CIGERH)
  - b. Marco Nacional de Cualificaciones “MNC” (Reglamentación e implementación).
  - c. Sistema de aseguramiento de la calidad (Definición de condiciones y mecanismos): Lideran Ministerio de Trabajo y Ministerio de Educación Nacional.
  - d. Sistema de Certificación de Competencias Laborales: Diseño, reglamentación e implementación.
  - e. Reestructuración y reglamentación de la Normalización de Competencias
  - f. Subsistema de sistema de información del SNC: Diseño e implementación.
  - g. Subsistema de movilidad educativa y formativa: Diseño e implementación.

Con la creación e implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones el SENA debe revisar y diseñar los programas de formación profesional que ofrece, para adecuarlos a la nueva estructura que se adopte en el pilar de la Formación para el Trabajo y las cualificaciones; esto a su vez implicará periodos de transición a través de los cuales la Entidad apropiará nuevos procesos técnicos, pedagógicos y metodológicos.

El SENA tendrá además que asumir nuevos compromisos que irán surgiendo en la implementación del Marco Nacional de Cualificaciones.

También habrán ajustes en las apuestas productivas regionales y locales que requieren cualificar personas en los sectores: transporte, salud, logística, construcción, economía naranja e industrias 4.0.

De otro lado, el SENA también tiene protagonismo en la “**Estrategia Sacúdete**”, que es coordinada técnicamente por la Dirección del Sistema Nacional de Juventud “Colombia

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 32



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





Joven”, y que tiene como objetivo desarrollar, fortalecer y potenciar los talentos, capacidades y habilidades de los jóvenes, a través de la transferencia de conocimientos y herramientas metodológicas, que faciliten la inserción en el mercado productivo y la consolidación de proyectos de vida legales y sostenibles.

Finalmente, podemos afirmar que el SENA es “*el motor para la transformación del país*”, porque:

i) Contribuimos al desarrollo productivo:

- Aportando al cierre de brechas de capital humano, garantizando las competencias de los trabajadores que demandan los sectores productivos priorizados en el Plan Nacional de Desarrollo, como son: salud, transporte y logística, industrias creativas, construcciones, minería – energía, 4ª revolución industrial, turismo, medio ambiente, sumados a los 178 apuestas productivas del Conpes de Desarrollo Productivo.

Para cumplir con este reto, el SENA debe reorientar su oferta para asegurar pertinencia territorial y sectorial.

- Estamos presentes en la formulación e implementación de política de desarrollo productivo del país con las Mesas Sectoriales y su liderazgo frente a las Comisiones Regionales de Competitividad, la presencia de SENNOVA en la política de innovación y desarrollo tecnológico del país, como parte de la estrategia para resolver las fallas de mercado.
- Aportamos a la formalización laboral, el emprendimiento y la dinamización empresarial con nuestras acciones de intermediación laboral, el emprendimiento, empresarismo y SENNOVA. Tenemos además el fondo de capital semilla más grande de América Latina, Fondo Emprender - FE, y estamos en la estrategia de emprendimientos con potencial de crecimiento. Adicionalmente el SENA tiene el reto de promover la inclusión social y productiva en los territorios rurales.

ii) Aportamos a garantizar la inclusión productiva y social para poblaciones vulnerables y étnicas al brindar acceso a formación profesional y emprendimiento atendiendo al reconocimiento de la cultura, tradiciones y pertenencia de la población étnica en Colombia.

Todo lo anterior demandará el diseño de catálogos de cualificaciones y la destinación de recursos del SENA para incorporar metodologías, diseños, tecnologías y talento humano, así como una estructura interna y un modelo de gestión ágil y dinámico, que le permita a la entidad acomodarse rápidamente a las necesidades del país, de las regiones, de los sectores productivos, de la sociedad y de los trabajadores Colombianos.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 33



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



### 3.1.2. El SENA y las Políticas Públicas - Documentos CONPES.

Las funciones asignadas a la Entidad y su capacidad operativa en todo territorio nacional, hacen que el SENA sea una entidad relevante a nivel nacional para apoyar el diseño e implementación de políticas económicas y sociales, las cuales se formulan a través de documentos CONPES.

Los documentos CONPES en los que el SENA ha participado y en los que tiene incidencia en su ejecución son los siguientes:

	TIPO CONPES	NUMERO	TITULO	FECHA APROBACIÓN CONPES	OBJETIVO
1	SOCIAL	166	Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social	09 de diciembre de 2013	Desarrollar instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de producción o del entorno competitivo, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados.
2	ECONÓMICO	3819	Política Nacional para Consolidar el Sistema de Ciudades en Colombia	21 de octubre del 2014	Fortalecer el Sistema de Ciudades como motor de crecimiento del país, promoviendo la competitividad regional y nacional, el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos y la sostenibilidad ambiental, en un contexto de equidad y post conflicto.
3	ECONÓMICO	3866	Política Nacional de Desarrollo Productivo	08 de agosto de 2016	Desarrollar instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados.
4	ECONÓMICO	3893	Contrato plan para la paz y el posconflicto entre la nación y el departamento de Caquetá	08 de agosto de 2017	Priorizar inversiones, coordinar acciones y articular las diferentes fuentes de financiación para maximizar los impactos en la reducción de la pobreza y cierre de brechas como pilares de una paz estable y duradera Departamento del Caquetá
5	ECONÓMICO	3894	Contrato plan para la paz y el posconflicto entre la nación y el departamento de Guaviare	08 de agosto de 2017	Priorizar inversiones, coordinar acciones y articular las diferentes fuentes de financiación para maximizar los impactos en la reducción de la pobreza, el cierre de brechas y el fortalecimiento de las capacidades de gestión en el Departamento del Guaviare, como pilares de una paz estable y duradera



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General



6	ECONÓMICO	3895	Contrato plan para la paz y el posconflicto entre la nación y el departamento de Meta	08 de agosto de 2017	Priorizar inversiones, coordinar acciones y articular las diferentes fuentes de financiación para maximizar los impactos en la reducción de la pobreza, el cierre de brechas y el fortalecimiento de las capacidades de gestión en el Departamento del Meta, como pilares de una paz estable y duradera
7	ECONÓMICO	3904	Plan Reconstrucción de Mocoa 2017-2022, concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo por USD 30 millones para financiar la implementación del Plan Maestro de Alcantarillado, y DIE del Plan Maestro de Alcantarillado	31 de octubre de 2017	Mejorar la situación socio- Económica, de vivienda e infraestructura del Municipio, la calidad de vida de sus habitantes y las capacidades de planificación ordenamiento territorial y gestión del riesgo de la administración local, frente a la situación previa al desastre
8	ECONÓMICO	3931	Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP	22 de junio de 2018	Garantizar la reincorporación integral de exintegrantes de las FARC-EP y sus familias a la vida civil, de acuerdo con sus intereses y en el marco del Acuerdo Final
9	ECONÓMICO	3941	Contrato plan para la paz y el postconflicto entre la nación y el departamento del valle del cauca	27 de julio de 2018	Coordinar y orientar intervenciones y fuentes de financiación entre niveles de gobierno para maximizar los impactos en el desarrollo social y económico del departamento, y así fortalecer las capacidades institucionales para el ordenamiento territorial y ambiental y el mejoramiento de la conectividad regional, como pilares de una paz estable y duradera en el departamento del Valle del Cauca
10	ECONÓMICO	3944	Estrategia para el Desarrollo Integral del Departamento de La Guajira y sus pueblos indígenas	04 de agosto de 2018	Mejorar seguridad alimentaria y condiciones sociales, económicas, institucionales y ambientales en La Guajira, con énfasis en las comunidades indígenas y la población rural, como condición para avanzar en la garantía de los derechos de la niñez
11	ECONÓMICO	3950	Estrategia para la atención de la migración desde Venezuela	23 de noviembre de 2018	Atender a la población migrante desde Venezuela en el mediano plazo y fortalecer la institucionalidad para su atención
12	ECONÓMICO	3955	Estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia	31 de diciembre de 2018	Fortalecer el ejercicio de la acción comunal y las organizaciones que hacen parte de esta forma de participación ciudadana, para robustecer sus capacidades, de acuerdo con sus necesidades actuales

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 35



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



13	ECONÓMICO	3956	Política de Formalización Empresarial	08 de enero de 2019	Promover mayores niveles de formalidad empresarial en la economía a través de una mejor información para la toma de decisiones de política pública y acciones que mejoren la relación beneficio-costos de la formalidad para las empresas
14	ECONÓMICO		Colombia Potencia Bioceánica Sostenible 2018-2030	En Formulación	Potenciar el desarrollo integral de las zonas costeras, marinas e insulares del país, como motor de desarrollo nacional e integración regional. Asimismo, se pretende definir el arreglo institucional que permita las convergencias y sinergias entre las instituciones públicas y los actores privados y sociales para defender los intereses marítimos nacionales
15	ECONÓMICO		Estrategia para la implementación de la política pública de catastro multipropósito	En Formulación	Establecer la estrategia para la implementación de la política pública de catastro multipropósito de tal manera que se cuente con un catastro con enfoque multipropósito, completo, actualizado, confiable, consistente con el sistema de registro de la propiedad inmueble, digital e interoperable con otros sistemas de información a 2025

Fuente: Dirección de Planeación del SENA.

Como se observa, el SENA enfrenta importantes desafíos y es además una entidad preponderante en la ejecución de políticas sociales de impacto relevante y especial atención para el Gobierno Nacional.

### 3.1.3. Planes Regionales y Locales de Desarrollo:

A nivel territorial, el SENA es un aliado estratégico para Gobernadores y Alcaldes, cuyos planes de desarrollo regional y local contemplan la potencialización del capital humano con programas de formación y emprendimiento, que estén acordes con las particularidades productivas, geográficas y culturales de cada región y con las características específicas de las poblaciones que allí habitan.

Por eso, las Regionales del SENA y los Centros de Formación de la entidad deben estar en capacidad de ajustarse para atender con criterios de calidad, oportunidad, pertinencia y flexibilidad la diversidad de sectores económicos, sociales, poblaciones especiales, necesidades regionales y locales, condiciones geográficas y étnicas.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
 Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
 www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 36



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



### 3.2. FACTOR ECONÓMICO.

Hasta el año 2012 la principal fuente de financiación del SENA eran los ingresos por aportes parafiscales de la Ley 21 de 1982 que debían pagar a esta entidad los empleadores con uno (1) o más trabajadores permanentes.

La Nación, los Departamentos, el Distrito Especial de Bogotá y los Municipios están obligados a pagarle al SENA el 0,5% del valor de su nómina, mientras que los Establecimientos Públicos, las Sociedades de Economía Mixta, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y los Empleadores del Sector Privado pagan el 2% de su nómina a esta entidad.

En el año 2012, la Ley 1607 mediante la cual “*Expide normas en materia Tributaria*”, creó en su artículo 20 el “*IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD – CREE*” a partir del 1º de enero de 2013, a cargo de sociedades y personas jurídicas nacionales y extranjeras que declaren impuesto sobre la renta y complementarios, quienes debían pagar un 8% (9% en 2013, 2014 y 2015), de los cuales el 1,4% iba con destino al SENA.

Posteriormente, la Ley 1819 de 2016 “*Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones*”, adicionó el artículo 243 del Estatuto Tributario, disponiendo en su artículo 102 que a partir del periodo gravable 2017, el 9% de la tarifa del “*IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS*” de las personas jurídicas, se destinarán al ICBF, al SENA, al Sistema de Seguridad Social en Salud, entre otros, correspondiéndole a esta entidad el 1,4%.

Desde el año 2013 siguieron pagando los aportes parafiscales al SENA solamente los empleadores no incluidos en la norma, como los que no están obligados a pagar renta, las entidades sin ánimo de lucro, las sociedades declaradas como zonas francas antes del 1º de enero de 2013 y las empresas por los trabajadores con más de 10 SMLMV.

Por lo anterior, el SENA ha venido bajando los ingresos por el recaudo de aportes parafiscales, constituyéndose actualmente el porcentaje de impuesto sobre la Renta y Complementarios en la mayor fuente de financiamiento de la entidad, así:

#### Vigencia 2018:

Descripción	Meta de recaudo	%
Ingresos por impuestos sobre la Renta y Complementarios	1,790,564,914,961	53
Contribuciones parafiscales (SENA)	1,015,000,000,000	30
Ingresos corrientes (ventas de bienes y servicios, multas, fondos)	385,965,750,000	11
Recaudo de Capital (rendimientos y excedentes financieros)	199,289,000,000	6
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,390,819,664,961</b>	<b>100</b>

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 37



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



**Vigencia 2019:**

Descripción	Meta de recaudo	%
Ingresos por impuesto sobre la Renta y Complementarios	1,932,575,116,858	53,8
Contribuciones parafiscales (SENA)	1,113,999,781,199	31
Ingresos corrientes (ventas de bienes y servicios, multas, fondos)	164,625,200,000	4,6
Recaudo de Capital (rendimientos y excedentes financieros)	118,872,000,000	3,3
Fondos	260,427,800,000	7,3
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,590,499,898,057</b>	<b>100</b>

Para que el SENA sea “*el motor para la transformación del país*”, cumpla con las expectativas, programas, proyectos, metas y compromisos del plan nacional de desarrollo y las políticas públicas, preste sus servicios con calidad, pertinencia y oportunidad, y garantice su permanencia en el tiempo, debe modernizarse.

Esa modernización en los aspectos que se indicarán adelante, demanda la inversión de recursos presupuestales, que el SENA busca obtener aplicando criterios de optimización, eficiencia, coordinación y economías de escala en sus programas, en su gestión y en la inversión de recursos.

Por esta razón, el rediseño institucional que se propone será a “COSTO 0”.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 38



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



### 3.3. FACTOR SOCIAL.

La sociedad Colombiana, como el mundo, está en constante cambio y las actuales generaciones requieren un enfoque diferente en el modelo formativo, para motivarlos, integrarlos y mantenerlos activos en el sistema educativo.

La sociedad moderna demanda además estabilidad en sus instituciones democráticas, cercanía de las entidades públicas, fácil acceso a los servicios que prestan, así como transparencia y publicidad de su gestión y resultados.

Con esos fines el gobierno nacional viene desarrollado en los últimos años la estrategia de “Gobierno en Línea”, que busca mejorar la relación del ciudadano con la administración pública, eliminar trámites innecesarios y permitirles realizar actuaciones en línea.

El SENA es partícipe de esta política pública y por ende, requiere modernizar sus sistemas de información y atención al ciudadano, para brindar servicios de manera más ágil y con calidad.

Otra de las características de la sociedad actual, es la exigencia del sometimiento de la administración pública a la ley, es decir, el cumplimiento de las leyes vigentes por parte de los servidores públicos, con actuaciones honestas y transparentes; cada vez las sociedades modernas tienen mayor interés en el manejo y destinación de los recursos públicos y una menor tolerancia a hechos de corrupción o conflictos de intereses en los que se privilegie el bienestar particular sobre el bien común.

Este hecho obliga a las entidades públicas como el SENA, a implementar mecanismos y estrategias para promover y arraigar en los servidores públicos valores y principios.

El SENA viene trabajando en la definición e implementación de la cultura institucional, teniendo como pilares identificados para el despliegue de la estrategia el fortalecimiento de los principios, el talento, el liderazgo, las relaciones y la innovación. Esta transformación se constituye en un elemento fundamental que contribuye al logro de resultados con valores, que articuladamente con la apropiación del “Código de Integridad del Servicio Público” aporta al cumplimiento de una política de creación de valor público en el marco del “*Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG*” y demás políticas del Departamento Administrativo de la Función Pública, permitiendo una gestión responsable, eficaz, incrementando la confianza en las partes interesadas e impactando en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos.

Sin embargo, en el SENA hay actualmente una amplia dispersión en los procesos de contratación, con 143 ordenadores del gasto y del pago a nivel nacional, que no solo generan reprocesos en los trámites contractuales, sobrecostos, desigualdades en calidad y precios, sino que dificulta además el seguimiento y control a la gestión contractual de la entidad.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 39



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Lo anterior, hace necesario modificar en el SENA el modelo de gestión contractual que señala actualmente el Decreto 249 del año 2004, para que la administración pueda implementar un nuevo modelo de gestión más eficiente, con criterios de optimización, eficiencia y control.

De otro lado, el mundo actual del trabajo está prestando especial atención a las "soft skills" o habilidades blandas de sus empleados y de los aspirantes en los procesos de selección. Las habilidades o competencias blandas están cada vez más valoradas en el ámbito laboral de las sociedades y por ende los procesos formativos deben integrar esas competencias socioemocionales, junto con el "conocimiento técnico" y el "saber hacer".

Para los empleadores resulta más fácil encontrar personas con "*habilidades o competencias duras*", es decir, con conocimientos y habilidades en sus áreas de conocimiento, pero más difícil encontrar personas con las habilidades blandas o sociales necesarias para los empleos y para la empresa; además, estas habilidades blandas resultan ser facilitadoras del proceso de adaptación laboral, ya que le permiten al trabajador interactuar eficazmente y de manera propositiva con otras personas.

El reto para el SENA es incorporar en su estrategia curricular y en el desarrollo de sus programas de formación, habilidades blandas que les permitan al aprendiz incorporarse y desarrollarse más fácilmente en el mundo laboral y social en el que se mueve, tales como:

- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Orden y disciplina
- Puntualidad
- Pensamiento crítico
- Creatividad
- Adaptación al cambio
- Responsabilidad social
- Integración con el medio ambiente

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 40



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





### 3.4. FACTOR TECNOLÓGICO.

La incidencia de los medios técnicos y tecnológicos en la vida diaria es cada vez mayor y deben ser incorporados en los procesos educativos y formativos; el conocimiento y los flujos de información se ha multiplicado año a año.

El gran reto de la educación y la formación para el trabajo es acercar a las personas a las nuevas tecnologías, para asimilarlas y transformarlas; con mayor razón en el mundo del trabajo, los empleados deben formarse y adquirir competencias para el manejo de esas herramientas que le permitan calificarse y mejorar sus condiciones o facilitarle la movilidad laboral, y a las empresas agilizar y mejorar sus procesos productivos y ser más competitivas en los mercados nacionales y/o mundiales.

Pero adicionalmente, la cuarta revolución industrial, que forma parte de la agenda del actual gobierno y del Plan Nacional de Desarrollo, exigen del SENA una verdadera y rápida transformación digital, que le permita modernizar sus programas y sus procesos formativos hacia esas nuevas tecnologías, así como su gestión administrativa y operativa.

Klaus Schwab señaló en su libro *"La cuarta revolución industrial"* que *"Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes" (...)"La cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están construidos sobre la infraestructura de la revolución digital" (...)"La velocidad de los avances actuales no tiene precedentes en la historia... Y está interfiriendo en casi todas las industrias de todos los países"*

Esta cuarta revolución ya está modificando el mercado laboral, el futuro del trabajo y afectará a las industrias en todo el planeta.

El SENA no está preparado actualmente para apalancar en Colombia la cuarta revolución industrial desde sus diferentes servicios misionales; por el contrario, presenta actualmente un rezago tecnológico, tanto en sus procesos misionales, como en los procesos transversales, administrativos y operativos, que generan reprocesos, ineficiencias, sobrecostos y afectación en la calidad y oportunidad de sus servicios.

Las tecnologías de la información y la comunicación también superan fronteras; es así como han surgido en el país nuevas opciones de formación para el trabajo a través de medios virtuales, ofrecidos no sólo por instituciones dedicadas a la educación, sino además por multinacionales que no forman parte de este sector.

Por ejemplo, el *"Espectador"* informó el 21 de noviembre de 2018 en su sección de Tecnología, que ***"Google y dos ONG lanzan plataforma de educación virtual en español"***, afirmando que *"Desde hoy podrá acceder a 8 cursos virtuales que abordan temas*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 41



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



*como fotografía digital, aprendizaje automático, bases de datos y programación” (...) “Las ONG **Comunidad IT** y **Colnodo** lanzaron hoy con la ayuda de Google.org, el brazo filantrópico del gigante tecnológico, una plataforma de educación en línea dirigida exclusivamente a jóvenes latinoamericanos hispanohablantes, que ofrecerá lecciones en diversas temáticas digitales e informáticas”.*

Otras empresas como Amazon, Facebook, Open english, Next\_U, Red21, así como cámaras de comercio y cajas de compensación, amplían el catálogo de programas de formación ofertados por empresas que tradicionalmente no han formado parte del sector educativo.

Este tipo de formación que utiliza nuevas tecnologías, obligan al SENA a revisar y actualizar sus programas de formación, sus diseños curriculares, su metodología y sus medios tecnológicos, para estar a la vanguardia de la oferta de formación y competir con calidad y pertinencia.

Los procesos estratégicos, de apoyo y misionales de la entidad necesitan incorporar nuevas tecnologías, para las cuales los servidores públicos de la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación, deben adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el uso de esas tecnologías, sus funcionalidades y el valor agregado que generan. En este orden de ideas y conscientes de la importancia de las plataformas tecnológicas para la entidad, el SENA ha definido el proceso de gestión de tecnologías como un proceso estratégico, que forma parte del plan de mejora y de modernización institucional.

De otro lado, el mejoramiento de los resultados en la política de “Cero papel” necesitan también de medios tecnológicos modernos y eficientes, así como de una gran capacidad de almacenamiento de información digital.

Las relaciones con nuestros usuarios y clientes también necesitan de tecnologías de la información y la comunicación eficientes y ágiles, para entender, anticipar y responder a sus necesidades a través del conocimiento; es a través de ésta tecnología, que es posible tener la visión 360 de nuestros grupos de interés, (Cliente interno, Aprendiz, Egresados, Gobierno, Empresas, Comunidad en General, otros), permitiendo que los procesos y la tecnología contribuyan al cumplimiento de sus necesidades, logrando mayor fidelidad y calidad de la información y agilidad en su procesamiento.

El conocimiento integral de nuestros usuarios y clientes permite capturar y administrar la totalidad de la información registrada en el CRM, permitiendo a la entidad ser más pertinente y eficaz frente a los mismos, por medio del soporte funcional, seguimientos y control.

Por ende, además de la transformación digital, de la cultura institucional, de la revisión de su modelo pedagógico, el SENA necesita también modificar su estructura interna, para fortalecer las funciones de la Oficina de Sistemas y de las otras dependencias misionales en procura de modernizar la entidad y prestar un mejor servicio.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 42



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681

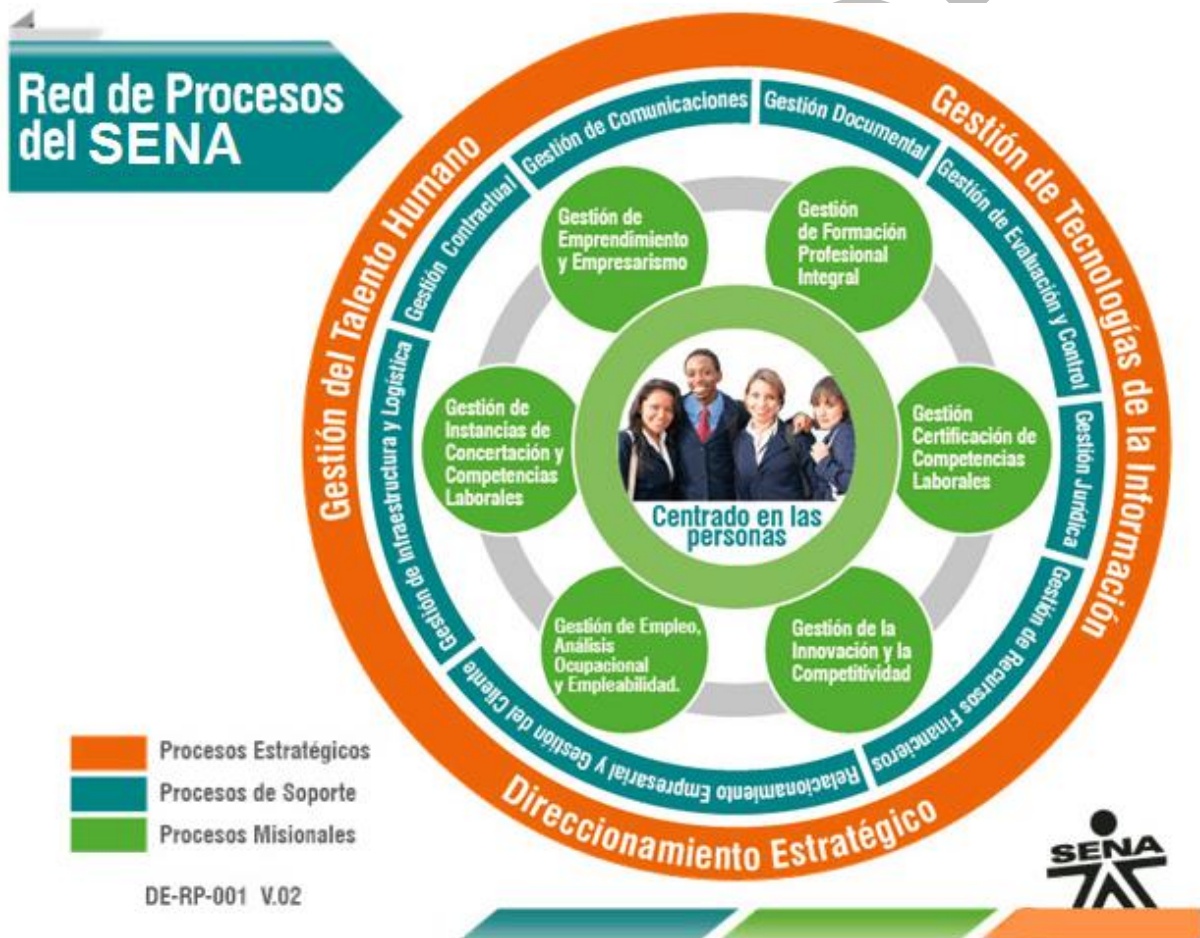


## 4. ANALISIS INTERNO

### 4.1. ANÁLISIS DE PROCESOS.

#### 4.1.1. Mapa de Procesos del SENA:

El Mapa de Procesos del SENA, que muestra gráficamente la estructura e interacción de los procesos que desarrolla la entidad, es el siguiente:



En el Anexo No. 1 de este estudio se encuentra la “información general” de los procesos del SENA, donde se describe para cada uno de ellos los siguientes aspectos, enfocados en el ciclo P-H-V-A (Planear, Hacer, Verificar, Actuar):

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 43



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- Proveedores - Grupos de interés
- Entradas o Insumos
- Actividades
- Salidas (Producto / Servicio)
- Clientes - Grupos de Interés
- Ámbito de Implementación

Adicionalmente, en el CD que se anexa a este Estudio Técnico, se encuentra la información completa de los procesos del SENA, con el siguiente contenido para cada uno de ellos:

- Información General, que incluye los aspectos anotados anteriormente y además: “Riesgos; Indicadores; Requisitos Legales y; Registros”.
- Documentos de referencia
- Normograma del Proceso
- Documentos del Proceso
- Formatos

#### 4.1.2. Tipos de Procesos del SENA:

##### 4.1.2.1. Procesos Estratégicos:

Están definidos en el SENA como los procesos mediante los cuales la entidad define sus objetivos, planes, programas y proyectos, desarrolla sus estrategias; establecen las bases para planificar resultados, la manera y los recursos para conseguirlos y determinar los aspectos más relevantes para la institución.

Los procesos estratégicos del SENA y su actual distribución son:

##### 4.1.2.1.1. Proceso Direccionamiento Estratégico:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Dirigir y orientar la formulación de la planeación estratégica y operativa de la Entidad y realizar su seguimiento y control, mediante la aplicación de metodologías e instrumentos de planeación y evaluación, para promover y asegurar el mejoramiento continuo de la gestión institucional.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General



#### 4.1.2.1.2. Proceso Gestión del Talento Humano:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Administrar el talento humano a través de la selección, vinculación, inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación, bienestar, compensación, evaluación del desempeño, preparación del retiro, para propiciar ambientes de trabajo adecuados, fortalecer competencias y contribuir al logro de los objetivos institucionales.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Secretaría General del SENA

#### 4.1.2.1.3. Proceso Gestión de Tecnologías de la Información:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Gestionar integralmente los servicios de tecnologías de la información mediante planes, programas y proyectos orientados al fortalecimiento de la Entidad..
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Jefe Oficina de Sistemas

#### 4.1.2.2. Procesos Misionales:

Los procesos misionales son los que contribuyen a desarrollar y cumplir la razón de ser del SENA; son entonces los responsables de lograr los objetivos de la entidad, los que transforman los recursos en servicios, aportándoles valor conforme a las necesidades y requisitos de nuestros clientes.

Los procesos misionales del SENA y su actual distribución son:

##### 4.1.2.2.1. Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Diseñar, administrar y orientar la formación profesional integral a través de estrategias y Programas de formación por competencias, asegurando el acceso, pertinencia y calidad para incrementar la empleabilidad, la inclusión social y la competitividad de las empresas y del país.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director de Formación Profesional, Coordinadores de Grupo de la Dirección de Formación Profesional, Directores Regionales, Subdirectores de Centro, Coordinadores Misionales, Coordinadores Académicos, Coordinadores de Administración Educativa, Instructores, Responsables de Bienestar al Aprendiz en los Centros de Formación.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 45



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



#### 4.1.2.2.2. Proceso Gestión de Certificación de Competencias Laborales:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Gestionar las condiciones necesarias para el reconocimiento de las competencias laborales de las personas vinculadas laboralmente al sector productivo, los desempleados y los trabajadores independientes, a través de la valoración de evidencias de conocimiento, desempeño y producto para contribuir al mejoramiento de la productividad y facilitar la movilidad laboral.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

#### 4.1.2.2.3. Proceso Gestión de la Innovación y la Competitividad:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Gestionar las líneas programáticas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, y los programas de formación continua especializada a través de la formulación de estrategias y ejecución de mecanismos de participación del sector productivo y centros de formación del Sena, para la generación y transferencia de tecnología y/o conocimiento que contribuya a la Formación Profesional Integral del SENA y a la consolidación de una cultura de la innovación, productividad y competitividad de los sectores productivos y de las regiones.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Director(a) de Formación Profesional Integral

#### 4.1.2.2.4. Proceso Gestión de Empleo, Análisis Ocupacional y Empleabilidad

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Contribuir con la disminución del desempleo en Colombia mediante acciones de intermediación laboral y orientación ocupacional dirigidas a buscadores de empleo y demás usuarios de la Agencia Pública de Empleo, a través de la articulación con las demás áreas del SENA, la atención a poblaciones vulnerables, el análisis de las ocupaciones en el mercado laboral y el suministro de información para la pertinencia de la formación profesional integral.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) de Empleo y Trabajo

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 46



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



#### 4.1.2.2.5. Proceso Gestión de Instancias de Concertación y Competencias Laborales:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Fomentar la articulación entre los sectores productivo, gubernamental y académico a través de la gestión de instancias de concertación y la normalización de las competencias laborales para contribuir a la calidad del desempeño de los trabajadores.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

#### 4.1.2.2.6. Proceso Gestión de Emprendimiento y Empresarismo:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Fomentar la cultura del emprendimiento y el empresarismo, orientar la ideación de modelos de negocio, la creación de unidades productivas y empresas, así como el fortalecimiento de aquellas que están en etapa de crecimiento a través de actividades de formación por proyectos y asesoría para creación y fortalecimiento de iniciativas productivas y/o empresas, que contribuyan al crecimiento del tejido social y económico del país.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director de Empleo y Trabajo

#### 4.1.2.3. Procesos de Apoyo o de Soporte:

Los procesos de apoyo o de soporte, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos estratégicos y misionales del SENA se puedan llevar a cabo de manera eficiente, efectiva y eficaz.

Los procesos de Apoyo o de Soporte del SENA y su actual distribución son:

##### 4.1.2.3.1. Proceso Gestión Contractual:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Desarrollar la gestión precontractual, contractual y postcontractual, a través de los procesos de selección, suscripción y liquidación de contratos con el fin de suplir las diferentes necesidades de adquisición de bienes y servicios que permitan el cumplimiento de la misión, funciones y competencias que le asigna la Ley a la Entidad
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) Jurídico

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 47



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



#### 4.1.2.3.2. Proceso Gestión de Comunicaciones:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Comunicar los mensajes institucionales a través de la producción y divulgación dirigida a los públicos internos y externos, para mantenerlos informados y promover los servicios del SENA.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Jefe de la Oficina de Comunicaciones.

#### 4.1.2.3.3. Proceso Gestión Documental:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Administrar la gestión documental a través de la recepción, clasificación, radicación, indexación, distribución, control y seguimiento para conservar la documentación del SENA.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Secretario (a) General

#### 4.1.2.3.4. Proceso Gestión de Evaluación y Control:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Evaluar y asesorar la gestión de la Entidad mediante la planeación, ejecución y seguimiento de auditorías internas de gestión para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales y al fortalecimiento del Sistema de Control Interno
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Jefe Oficina Control Interno

#### 4.1.2.3.5. Proceso Gestión Jurídica:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Brindar soporte, asesoría y acompañamiento jurídico a los clientes internos y externos, mediante la emisión de conceptos, interpretación normativa, defensa judicial, acciones de cobro coactivo, gestión de convenios y demás actividades jurídicas, para garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos de la Entidad.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director Jurídico

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 48



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





#### 4.1.2.3.6. Proceso Gestión de Recursos Financieros:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Administrar los recursos financieros del SENA, mediante el recaudo, fiscalización, registro presupuestal y de las operaciones contables, como también la gestión de pagos, con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera y la razonabilidad de la información.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a)

#### 4.1.2.3.7. Proceso Relacionamiento Empresarial y Gestión del Cliente:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Promover los servicios de la oferta institucional SENA, con el fin de identificar las necesidades de los diferentes clientes y grupos de interés que atiende la entidad y gestionar de manera oportuna la atención de las mismas. Igualmente, gestionar alianzas y proyectos internacionales para fortalecer los procesos del SENA.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director de Empleo y Trabajo y Director de Promoción y Relaciones Corporativas

#### 4.1.2.3.8. Proceso Gestión de Infraestructura y Logística:

<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Adquirir y administrar bienes y servicios inscritos en el Plan Anual de Adquisiciones soportado en la elaboración y análisis de estudios previos y mediante las diferentes modalidades de contratación para garantizar el adecuado funcionamiento del Sena.
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL</b>	Director(a) Administrativo(a) y Financiero(a)



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**



## 4.2. REVISIÓN DE PROCESOS Y DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL SENA

### 4.2.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El SENA conformó un equipo interdisciplinario para que realizara la revisión y el **“Diagnóstico Organizacional”**.

Este equipo estuvo liderado por la Secretaría General del SENA, como responsable de los procesos de gestión humana y estructura interna en la entidad, y contó con la participación de representantes de las siete (7) Direcciones de Área, cuatro Oficinas, las Regionales (con 5 Directores Regionales), los Centros de Formación Profesional (con 5 Subdirectores de Centro) y Coordinadores de Grupo de Trabajo; también asistieron servidores públicos del nivel Asesor, Profesional y Técnico.

El equipo interdisciplinario analizó durante doce (12) reuniones la actual estructura de la entidad y las condiciones en las que el SENA viene desarrollando su gestión (misional, administrativa y operativa) y prestando los servicios asignados.

También se obtuvieron aportes de los servidores públicos del SENA de todos los niveles ocupacionales en las reuniones de socialización del proyecto de decreto y en las reuniones de seguimiento que hace la Secretaría General en las Regionales.

En esas reuniones, intervenciones y análisis se evidenciaron los siguientes aspectos sobresalientes:

#### 4.2.1.1. Diferencias entre la realidad funcional de la entidad y la distribución de funciones del Decreto 249 de 2004:

Sobre este aspecto se identificó lo siguiente:

- La difusión de programas, normas y procedimientos de la entidad, que en el numeral 13 del artículo 6º del Decreto 249 de 2004 aparece en la Oficina de Control Interno Disciplinario, la viene realizando actualmente la Oficina de Comunicaciones.
- La coordinación del Sistema Nacional de Videoconferencias del SENA, que en el numeral 10 del artículo 7º del Decreto 249 de 2004 aparece como función de la Oficina de Comunicaciones, lo realiza la Oficina de Sistemas.
- La elaboración, trámite y ejecución del plan de compras del SENA (ahora Plan Anual de Adquisiciones), que aparece como función de la Secretaría General en el numeral 2 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004, lo realiza la Dirección Administrativa y

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 50



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Financiera en coordinación con la Dirección de Planeación y Direcccionamiento Corporativo, las Regionales y los Centros de Formación.

- La adquisición, recepción, almacenamiento, control de existencias, administración del parque automotor y la prestación de los servicios generales de la entidad, que aparecen como función de la Secretaría General en el numeral 3 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004, los realiza actualmente la Dirección Administrativa y Financiera.
- La dirección de los procesos de contratación para la adquisición de bienes muebles, pasajes, fotocopiado, transporte, aseo, vigilancia y demás servicios generales de la entidad, que aparece como función de la Secretaría General en el numeral 4 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004, la realiza la Dirección Administrativa y Financiera.
- La publicación de los avisos de prensa requeridos por la entidad, que aparece como función de la Secretaría General en el numeral 7 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004, la realiza la Oficina de Comunicaciones.
- La dirección y coordinación de las comisiones de estudio y de servicios al exterior, que aparece como función de la Secretaría General en el numeral 14 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004, las realiza la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas.
- La ejecución de los planes de evaluación, certificación y gestión de competencias laborales de los servidores públicos del SENA, que aparecen como función de la Secretaría General en el numeral 15 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004, los realiza cada Centro de Formación con la orientación de la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.
- La administración y control del “*Banco de Instructores*” del SENA, que de acuerdo con el numeral 17 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004 es función de la Secretaría General, la realiza la Dirección de Empleo y Trabajo.
- Las funciones de dirigir y coordinar el desarrollo de actividades para apoyar el emprendimiento y empresarismo en el país, que aparecen en la Dirección de Formación Profesional en el numeral 18 del artículo 11 del Decreto 249 de 2004, las realiza la Dirección de Empleo y Trabajo.
- La función de proponer al Director General las áreas ocupacionales, las ocupaciones y los oficios objeto de formación profesional, que están en la Dirección de Formación Profesional en el numeral 20 del artículo 11 del Decreto 249 de 2004, la realiza la Dirección de Empleo y Trabajo.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 51



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- La función de proponer políticas y trazar directrices sobre la formación profesional para el trabajo, que en el numeral 2 del artículo 12 del Decreto 249 de 2004 aparece en la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, la realiza la Dirección de Formación Profesional.
- La formulación de políticas y directrices para la creación y funcionamiento de las redes departamentales de entidades de formación para el trabajo, que en el numeral 15 del artículo 12 del Decreto 249 de 2004 aparece en la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, la realiza la Dirección de Formación Profesional.
- Las funciones señaladas a la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas en los numerales 1 al 8 y 12 al 14 del artículo 13 del Decreto 249 de 2004, relacionadas con servicio al cliente y usuario, promoción y mercadeo de servicios, relacionamiento con el sector productivo y evaluación de satisfacción de los usuarios, las realiza actualmente la Dirección de Empleo y Trabajo.
- La función de proponer políticas en materia de comunicaciones y posicionamiento del SENA, que en el numeral 1º del artículo 13 del Decreto 249 de 2004 aparece en la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas, la realiza la Oficina de Comunicaciones.
- Las funciones asignadas a la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas en los numerales 9, 10 y 11 del artículo 13 del Decreto 249 de 2004, en temas de contrato de aprendizaje y seguimiento a la relación de aprendizaje, las realiza actualmente la Dirección de Empleo y Trabajo.
- La función de estructurar, implementar y controlar el sistema de costos de los servicios que ofrece el SENA, que en el numeral 5 del artículo 15 del Decreto 249 de 2004 aparece en la Dirección Administrativa y Financiera, la desarrolla la Dirección de Planeación y Dirección Corporativo.
- El control del cumplimiento de la jornada laboral de los Instructores, que aparece asignada a los Directores Regionales en el numeral 15 del artículo 24 del Decreto 249 de 2004, la realiza cada Centro de Formación.
- La aprobación de los planes de ejecución de las partidas presupuestales asignadas para los proyectos y acciones orientadas al fortalecimiento institucional y de formación profesional, que en el numeral 17 del artículo 24 del Decreto 249 de 2004 aparece en las Direcciones Regionales, la realiza la Dirección General.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 52



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



#### 4.2.1.2. Ciento cuarenta y tres (143) ordenadores del gasto y del pago a nivel nacional.

Actualmente, además del Director General de la entidad, el SENA tiene ciento cuarenta y tres (143) directivos facultados para realizar procesos de contratación y suscribir contratos y/o convenios, distribuidos en todo el territorio nacional:

- La Secretaría General
- 4 Directores de Área.
- 26 Directores Regionales
- 112 Subdirectores de Centro

La cantidad de ordenadores del gasto en el SENA genera:

- Reprocesos en la contratación de la entidad: Toda vez que cada dependencia, Regional y Centro de Formación adelanta el trámite completo de contratación para adquirir en algunos casos los mismos bienes o servicios.
- Sobrecostos: Pues los vendedores o proveedores locales agregan valor por la intermediación de los productos o servicios que venden o suministran.
- Desigualdad en calidad y precio: Un mismo bien o servicio varía su valor de una ciudad a otra, así como las condiciones de calidad; en algunos casos se compran bienes más costos con menores condiciones de calidad.
- Dificultad en el seguimiento y control a la gestión contractual de la entidad: La cantidad de ordenadores del gasto y del pago, su dispersión geográfica en todo el territorio nacional y la falta de medios tecnológicos adecuados en el SENA, hace más complejo el seguimiento y control de los procesos de contratación.

Esta situación tiene origen en algunos textos del Decreto 249 de 2004, que establecen funciones de contratación y suscripción de convenios a algunas dependencias de la entidad, en tanto que la Ley 80 de 1993 *“Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”*, establece en su artículo 11 que *“la competencia para ordenar y dirigir la celebración de licitaciones”* y procesos de contratación *“y para escoger contratistas”* es del *“jefe o representante de la entidad”* (numeral 1), y que *“los representantes legales de las entidades descentralizadas en todos los órdenes y niveles”* son los que tienen la *“competencia para celebrar contratos a nombre de la Entidad respectiva”* (numeral 3 - c). Esta misma ley faculta a los representantes legales, que en el caso del SENA es el Director General, a delegar esas funciones de contratación en los servidores públicos del nivel directivo y ejecutivo que consideren procedente (artículo 12).

Los apartes del Decreto 249 de 2004 que señalan funciones de contratación o de convenios a unidades administrativas diferentes del Despacho del Director General son los siguientes:

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 53



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



**Artículo 9°.** *Secretaría General. Son funciones de la Secretaría General, las siguientes:*

3. *Establecer y aplicar normas, procedimientos y técnicas requeridas para los procesos de adquisición, recepción, almacenamiento, control de existencias, y administrar el parque automotor de la Entidad, organizando, dirigiendo y controlando los procesos para garantizar la adecuada prestación de los servicios generales que requiere la Entidad.*

4. *Dirigir y controlar los procesos de contratación para la adquisición de bienes muebles, la organización de los archivos de la entidad, manejo de la correspondencia, pasajes, los servicios de correo, fotocopiado, transporte, aseo, vigilancia y demás servicios generales necesarios para el normal desempeño de la gestión institucional, de conformidad con las normas legales vigentes.*

17. *Administrar y controlar el Banco de Instructores del SENA, con el fin de garantizar que la contratación necesaria que deban adelantar los Centros de Formación se realice con base en este.*

**Artículo 14.** *Dirección de Empleo y Trabajo. Son funciones de la Dirección de Empleo y Trabajo:*

5. *Mantener actualizados los procesos y actividades del Servicio Público de Empleo, a través de convenios Interadministrativos o de cooperación técnica a nivel nacional e internacional.*

20. *Operar en coordinación con la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas, convenios Nacionales e Internacionales de Migraciones Laborales que permitan la inserción laboral de la fuerza de trabajo colombiana.*

**Artículo 15.** *Dirección Administrativa y Financiera. Son funciones de la Dirección Administrativa y Financiera:*

6. *Dirigir en coordinación con las demás dependencias del SENA los procesos contractuales y de convenios en que intervenga el SENA y velar por la adecuada organización, eficiencia y la observancia de las normas legales sobre la materia.*

16. (...) *dirigiendo y controlando los procesos para garantizar los servicios públicos y el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles que requiere la Entidad.*

17. *Dirigir y controlar los procesos de contratación para el mantenimiento, conservación y seguros de bienes muebles e inmuebles y, autorizar previamente para efectos de la contratación que realicen los Centros de Formación, la celebración de los contratos de servicios personales, suministro, mantenimiento y reposición o mantenimiento del parque automotor.*

25. *Definir criterios y emitir conceptos técnicos y financieros para los proyectos de construcciones y adecuaciones locativas requeridos para el normal funcionamiento y la prestación de los servicios a cargo del SENA, dirigiendo y controlando la planeación, programación, contratación, ejecución y control de los proyectos de construcción, ampliación y control de los bienes inmuebles.*

**Artículo 22.** *Funciones de los Consejos Regionales y del Consejo del Distrito Capital. Son funciones de los Consejos Regionales y del Consejo del Distrito Capital:*

2. *Proponer al Director Regional o Distrital la realización de alianzas estratégicas con cadenas productivas, promoviendo la modernización tecnológica, con el fin de impulsar el desarrollo empresarial del departamento o distrito.*

14. *Monitorear la contratación de instructores que ejecute el respectivo Subdirector de Centro, la cual se adelantará siempre utilizando los bancos de contratistas y de instructores inscritos en los Centros de Información del Servicio Público de Empleo del SENA.*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 54



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



**Artículo 24.** *Funciones de las Direcciones Regionales y de la Dirección del Distrito Capital: Son funciones de las Direcciones Regionales y de la Dirección del Distrito Capital, las siguientes:*

3. *Promover, coordinar, articular y suscribir alianzas y convenios con las demás entidades públicas y privadas, para aunar esfuerzos, recursos e impacto de los programas de formación, previa autorización impartida por el Consejo directivo regional o del Distrito Capital, en consonancia con las disposiciones presupuestales y las normas de contratación.*

14. *Garantizar que en los Centros de Formación a su cargo, la selección y contratación de personal se adelante de acuerdo con los criterios académicos y técnicos establecidos por la institución.*

**Artículo 27.** *Funciones de las Subdirecciones de los Centros de Formación Profesional Integral. Son funciones de las Subdirecciones de los Centros de Formación Profesional Integral:*

1. *Planear, programar, ejecutar, controlar y evaluar los procesos de Formación Profesional Integral para atender las demandas de los sectores productivos y sociales, directamente o mediante alianzas o convenios con otros agentes públicos o privados.*

9. *Proponer al Director Regional o Distrital, la realización de alianzas, convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y privadas en concertación con la Dirección General, y las Direcciones Departamental o Distrital, según el caso, buscando aunar esfuerzos y recursos que mejoren el impacto de las acciones del Centro en la comunidad.*

10. *Dirigir, controlar y evaluar las acciones de Formación Profesional Integral que se ejecuten mediante alianzas, convenios o contratos con empresas o instituciones educativas u otras organizaciones, velando por la calidad e impacto de la formación. Igualmente, certificar los aprendices formados bajo estos mecanismos cuando así corresponda.*

20. *Establecer estrategias y mecanismos para la producción y venta de bienes y servicios, resultantes de los procesos y acciones de Formación Profesional Integral o de proyectos especiales formulados como complemento de la misma.*

21. *Arbitrar y ejecutar los recursos que se generen por la venta de bienes y servicios producidos en el respectivo Centro, a través de una cuenta independiente, con una contabilidad que refleje los ingresos y egresos de la misma; estos recursos deberán ser utilizados exclusivamente por cada Centro de Formación Profesional Integral para: adquisición de materiales para formación, para el mantenimiento de los equipos utilizados para tal fin y para la adquisición de insumos para la explotación agropecuaria.*

24. *Realizar convenios y alianzas estratégicas con las instituciones y/o agentes del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y del Sistema Nacional de Innovación, para fortalecer la productividad y competitividad de los sectores productivos y sociales atendidos por el Centro, previa autorización del Director General, siguiendo las políticas y orientaciones de la Dirección General.*

28. *Administrar y ejecutar los procesos de contratación, provisión, manejo, mantenimiento, seguimiento y control del talento humano, de los recursos físicos, tecnológicos, pedagógicos, humanos, financieros y de información del Centro.*

Por lo anterior, el SENA encuentra procedente suprimir los mencionados textos del actual Decreto 249 de 2004 y acogerse al modelo establecido legalmente por la Ley 80 de 1993 en los artículos anotados anteriormente, en virtud de los cuales el Director General es el único competente en temas contractuales y él delega esas funciones a los servidores públicos del nivel directivo que considere procedente (porque en la entidad no hay nivel ejecutivo), de acuerdo con el modelo de gestión y operación contractual que diseñe e implemente la

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 55



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



administración, con criterios de optimización, racionalización de recursos presupuestales, talento humano asignado, sinergias y economías de escala.

#### **4.2.1.3. No hay clara diferenciación funcional entre los niveles Estratégico – Táctico – Operativo.**

El adecuado funcionamiento de una entidad, la eficiencia y eficacia de sus procesos y el cumplimiento de las metas, necesitan de una adecuada identificación y funcionamiento de los tres niveles principales de gestión:

**Nivel Estratégico:** Le corresponde definir las políticas de la entidad, los planes, programas y proyectos, los objetivos, las metas, la distribución de los recursos que se usarán y realizar la planeación general de la institución para su accionar eficiente y eficaz.

**Nivel Táctico:** Le corresponde dirigir el uso adecuado de los recursos asignados para el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos, dentro del marco fijado por el nivel estratégico, para el adecuado funcionamiento de las unidades administrativas a su cargo y el cumplimiento de las metas y objetivos esperados; por ende debe coordinar la utilización de los recursos, con criterios de eficiencia, eficacia y optimización.

**Nivel Operativo:** Es el encargado de ejecutar los procesos y actividades para el cumplimiento de la misión, las funciones, los objetivos y las metas de la entidad, aplicando la planeación, las políticas, los criterios y los procedimientos fijados por los niveles estratégico y táctico.

En la gestión diaria del SENA no se diferencian con claridad los tres roles por las siguientes razones:

**4.2.1.3.1. El Nivel Estratégico (Dirección General) se involucra en la operación de los procesos a nivel nacional:**

Las políticas, los lineamientos y las regulaciones que emite la Dirección General a las Regionales y Centros de Formación no bajan hasta las personas encargadas de aplicarlas operativamente, ni hasta todos los niveles ocupacionales de la organización, con la agilidad que se necesita, ni en tiempos razonables, por lo cual, las áreas respectivas de la Dirección General deben desplegarse hasta las Regionales y Centros para apalancar su aplicación.

Además de fijar las políticas, los planes, programas y proyectos y hacer la planeación general de la entidad, las áreas de la Dirección General se involucran en las actividades operativas que deben realizar las Regionales y los Centros de Formación, a través de autorizaciones, conceptos previos o aprobaciones.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 56



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





La falta de canales de información adecuados hace que las áreas de la Dirección General deban acudir constantemente hasta las Regionales y Centros para recaudarla, generando reprocesos.

**4.2.1.3.2.** El nivel táctico (Direcciones Regionales) tienen debilidades en la implementación, desarrollo y control de las políticas, programas y lineamientos institucionales en la Regional y en los Centros de Formación.

El papel táctico de las Regionales está claramente definido en el artículo 20 de la Ley 119 de 1994, en virtud del cual *“las regionales estarán administradas por un Director Regional, que será representante del Director General, ..., y tendrá la responsabilidad de coordinar, administrar y velar por la ejecución de las actividades del SENA dentro de su jurisdicción”*.

Sin embargo, en algunos casos los Centros de Formación que están adscritos a la jurisdicción de una Regional no reconocen ese papel táctico, ni de jefe inmediato en los Directores Regionales y actúan de manera autónoma e independiente.

Esta situación se origina en:

- La debilidad de las funciones que tienen los Directores Regionales frente a los Centros de Formación en el Decreto 249 de 2004, para poder ejercer de manera adecuada su rol táctico y de coordinación, administración y veeduría que le asigna la Ley 119 de 1994 en relación con los Centros de Formación de su jurisdicción.
- La autonomía de los Centros de Formación.
- La Dirección General (nivel estratégico) ha establecido contacto directo con los Subdirectores de Centro, desconociendo en algunas ocasiones el rol del Director Regional; incluso, información que debería ser recaudada, depurada y consolidada por las Regionales, es solicitada directamente a los Centros de Formación.

Así las cosas, la Dirección General debe interlocutar con 150 administradores distribuidos en todo el territorio nacional (33 Regionales y 117 Centros de Formación).

**4.2.1.3.3.** El nivel operativo misional (Centros de Formación) se ha desarrollado de manera heterogénea, por el empoderamiento que tienen.

Las funciones presupuestales, contables, de tesorería, contractuales, administrativas, operativas y de talento humano que tienen los Centros de Formación ha generado sobrecarga en la gestión que realizan, siendo su papel fundamental la prestación de los servicios misionales del SENA; pero además, ha generado un empoderamiento de los Subdirectores de Centro, que en algunos casos conlleva el incumplimiento de políticas y lineamientos, propiciados por la falta de un seguimiento y control efectivo por parte del nivel táctico y estratégico.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 57



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Lo anterior conlleva una prestación desigual de los servicios, ya que cada Centro de Formación se ha desarrollado de manera independiente, que en algunos casos representa reprocesos, duplicidad de proyectos, multicompras, con la consecuente afectación de la calidad y la oportunidad con la que el SENA atiende a sus clientes, usuarios o grupos de interés.

#### **4.2.1.4. Desarticulación entre las áreas de la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación.**

El SENA ha identificado y definido una red de procesos y actividades, anotadas anteriormente en este documento y en sus anexos, que deben ser ejecutados coordinadamente para el cumplimiento de la misión, los objetivos, las metas y en general los resultados planeados.

Aunque cada proceso está asignado a un área determinada de la entidad, en su ejecución intervienen varias dependencias de la entidad y en algunos casos otras entidades o actores externos, por lo cual se requiere una gestión articulada, como elementos de un mismo sistema.

La adecuada ejecución de los procesos institucionales y la obtención de los resultados planeados exige la participación oportuna y eficaz de todas las dependencias implicadas en el mismo, ya sea con insumos (como información, documentos, estudios, etc), actividades o recursos.

Como se anotó anteriormente, la articulación entre todos los que aportan a un proceso y los que deben ejecutarlo, es fundamental para la obtención de los resultados planeados; en el caso del SENA por ejemplo, el catálogo y la oferta de programas de formación que ofrece la entidad la lidera la Dirección de Formación Profesional, pero necesita insumos de:

- Normalización de competencias laborales: Que entrega las normas sectoriales de competencia laboral, como insumo para la elaboración y actualización de los programas de formación.
- Observatorio Laboral: Que vigila el comportamiento de las ocupaciones en Colombia, partiendo de diversas fuentes de información del mercado laboral y provee información a nivel nacional, que contribuye a la orientación de acciones de formación y empleo.
- Agencia pública de empleo: Que en su papel de mediador entre la oferta y la demanda laboral conoce las necesidades de cada sector.
- Certificación de competencias laborales: Que identifica las fortalezas y debilidades de los trabajadores y sus necesidades de formación.
- PREVIOS: Que como sistema de prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional, le permite a la entidad identificar tendencias y anticiparse a ellas.
- Regionales: Que conocen las agendas locales, las apuestas de productividad y las necesidades de la región.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 58



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- Centros de Formación: Que cuentan con los medios y recursos para la ejecución de la formación.
- DANE: Que recauda la información estadística nacional y regional.

El SENA evidencia las siguientes falencias en la articulación de sus procesos:

- Hay desconocimiento de los servidores públicos y colaboradores del SENA de las funciones, procesos, productos y resultados de otras dependencias.
- Las Regionales y los Centros de Formación consideran que las políticas, lineamientos y regulaciones que emite la Dirección General en algunos casos no tienen en cuenta la realidad ni las características de cada Regional y Centro de Formación.
- En ocasiones varias áreas de la Dirección General solicitan la misma información con diferentes variables.
- En la mayoría de procesos la entidad no cuenta con canales tecnológicos de información adecuados.
- Los sistemas de información con que cuenta la entidad no están interconectados.
- Las Regionales no recaudan, depuran ni analizan la información que generan los Centros de Formación, por lo cual en ocasiones la Dirección General debe acudir a 150 fuentes de información (33 Regionales y 117 Centros de Formación).

#### **4.2.1.5. Falta de sistemas tecnológicos eficientes y confiables, así como canales de información ágiles.**

Buena parte de las dificultades operativas y administrativas del SENA tienen origen en la falta de sistemas de información ágiles, confiables e interconectados entre sí, o de aplicativos adecuados para la gestión institucional.

Esta situación se evidencia en los informes y hallazgos de la Contraloría General de la República y de la Oficina de Control Interno del SENA, en los cuales hacen alusión a la falta de información confiable, actualizada y oportuna que en algunos casos resulta discordante entre las Áreas, Regionales y Centros.

En otros casos, los aplicativos con que cuenta la entidad no son utilizados por los colaboradores del SENA o son subutilizados.

Lo anterior, está generando en el SENA, entre otras consecuencias:

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 59



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- Dificultades a la alta dirección para hacer análisis estratégicos, planeación y toma de decisiones ágiles.
- Desalineación en la estrategia corporativa.
- Desarticulación entre los niveles de la organización
- Demoras en la ejecución de los procesos, por no contar con la información necesaria de manera oportuna.
- Reprocesos, porque las dependencias, Regionales y Centros recaudan y consolidan información reiterada.
- Multiplicidad de proyectos, compras y suministros.
- Demoras en la prestación de los servicios misionales.
- Falta de coincidencia en la información que se origina desde diferentes unidades administrativas.

Si bien es cierto que esta situación no se genera exclusivamente por la estructura definida actualmente para el SENA en el Decreto 249 de 2004, parte de la solución requiere el fortalecimiento de las funciones que realiza la Oficina de Sistemas de la entidad, y una redacción amigable del nuevo decreto que facilite la lectura y comprensión de la estructura del SENA y las funciones de las dependencias.

#### 4.2.2. INFORMES DE AUDITORÍAS INTERNAS Y EXTERNAS.

Las auditorías regulares realizadas por la Contraloría General de la República - CGR al SENA desde el año 2011, a la gestión realizada por la entidad desde el año 2010, han arrojado los siguientes resultados generales:

AUDITORIAS CONTRALORIA GENERAL DE LA REPÚBLICA		
VIGENCIA	NO. HALLAZGOS	OPINION ESTADOS FINANCIEROS
2017	83	FENECIMIENTO CON SALVEDADES
2016	161	NEGATIVA
2015	99	ABSTENCIÓN DE OPINIÓN
2014	150	NEGATIVA
2013	178	NEGATIVA
2012	223	NEGATIVA
2011	103	NEGATIVA
2010	229	NEGATIVA

Fuente: Oficina de Control Interno SENA

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 60



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



De acuerdo con estos resultados, la CGR ha emitido concepto negativo al fencimiento de las cuentas del SENA durante siete (7) años consecutivos y en la auditoria que hizo en el 2018 a la gestión del 2017 emitió un concepto positivo con salvedades.

Adicionalmente, la CGR ha realizado al SENA 108 auditorías especiales, dejando 108 hallazgos.

Entre los hallazgos, los más reiterados se refieren a la gestión contractual de la entidad y la gestión de los recursos físicos, así:

HALAZGOS CGR REITERADOS POR PROCESO			
PROCESO	Hallazgos Reiterados	Cierre hallazgos por CGR	Hallazgos Reiterados pendientes de cierre
GESTIÓN CONTRACTUAL	409	16	393
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	256	22	234
GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	90	2	88
GESTIÓN JURÍDICA	79	3	76
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	43	2	41
GESTIÓN DOCUMENTAL	20	0	20
GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL	17	1	16

Fuente: Oficina de Control Interno SENA

En la gestión contractual los hallazgos más recurrentes son por las debilidades en la supervisión de los contratos (250), la planeación contractual (91) y la selección del contratista (21).

Entre los hallazgos de la gestión de los recursos financieros los más recurrentes son por manejo presupuestal (66), control interno contable - propiedad planta y equipos (36), control interno contable – cartera (23), conciliaciones bancarias (21) y cartera - gestión de cobro (16).

En la gestión de infraestructura y logística los hallazgos más recurrentes son por administración de bienes (48), control interno contable - propiedad planta (32) y pago impuesto vehículos oficiales (3).

En los hallazgos de la gestión jurídica los más recurrentes son por supervisión de convenios (40), cartera - gestión de cobro (11), control interno contable - litigios y demandas (9), y planeación contratación convenios (8).

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 61



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681

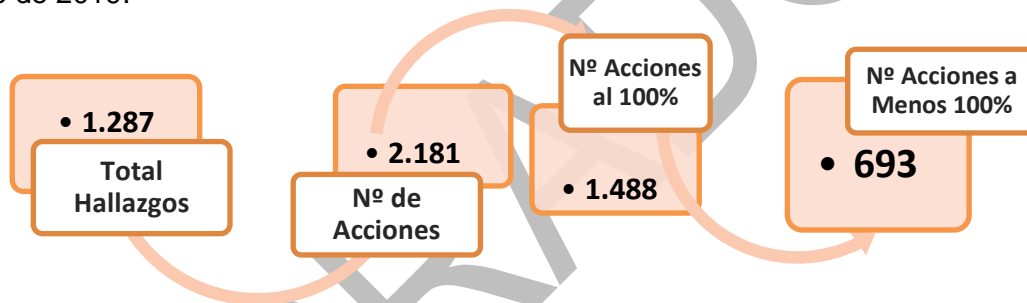


Respecto al direccionamiento estratégico los hallazgos más recurrentes son por deficiencias en el manejo de indicadores (15), incumplimiento de metas (11), incumplimiento de normas ambientales (8), y manejo presupuestal (4).

En relación con la Gestión documental 18 hallazgos son por temas operativos y 2 por el manejo presupuestal.

En la gestión de formación profesional integral los hallazgos han sido por deficiencias en la planeación de la contratación (4), supervisión de convenios (4), incumplimiento de requisitos para apoyo de sostenimiento (3), supervisión de contratos (3), y deficiencias en la gestión frente a la deserción (2).

De acuerdo con la información suministrada por la Oficina de Control Interno del SENA, el avance de los planes de mejoramiento elaborados e implementados por el SENA para superar los hallazgos reportados por la Contraloría General de la República es el siguiente, a enero de 2019:



Por su parte, la Oficina de Control Interno del SENA reportó los siguientes hallazgos relevantes para este estudio técnico, en las visitas de auditoría realizadas durante el año 2018 en la entidad:

En las Regionales y Centros de Formación Profesional:

- Afectación en las condiciones de calidad de la formación.
- Debilidades en el control y seguimiento al proceso formativo.
- Inadecuada estructuración del Estudio Previo de Necesidad para contratación.
- Falencias en los procesos de contratación y en el ejercicio de la supervisión.
- Orientación de la formación sin los criterios de calidad del diseño curricular.
- Debilidades en el seguimiento de la etapa práctica de los Aprendices.
- Deficiente ejecución de recursos del BPIN para producción de Centros.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 62



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681

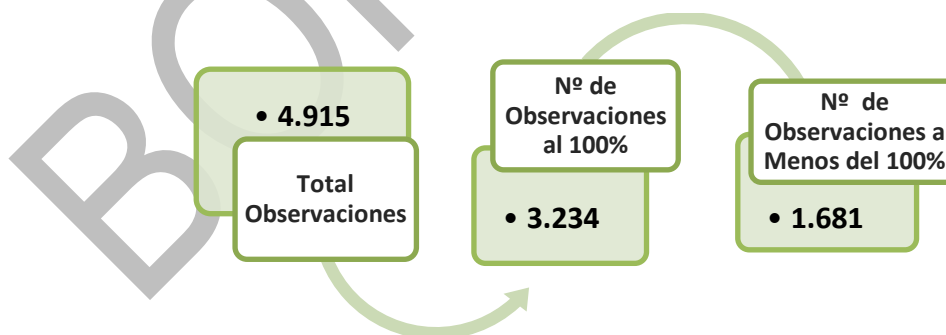


- Deficiente programación de Instructores.

En relación con los sistemas de información del SENA la OCI de la entidad encontró:

- Incumplimiento en el avance de la estrategia de Gobierno en Línea.
- Ausencia de un Plan de recuperación de desastres, Plan de continuidad de las operaciones y Plan de manejo de crisis.
- Debilidad en el control de aplicaciones ocasionando errores, pérdidas y modificaciones no autorizadas.
- Incumplimiento de los procedimientos y guías operacionales vigentes.
- Falta definición de pruebas periódicas a los canales de comunicación (WAN e Internet).
- Carencia de un centro de procesamiento alternativo.
- Controles insuficientes para el acceso de usuarios no autorizados a los sistemas de información.
- Cambios sin autorización e insuficientes en aplicativos Kactus y Sofía Plus.
- Ausencia de línea base de alistamiento en los servidores de Sofía plus y Kactus.
- Procedimientos, manuales, guías o instructivos sin formalizar en SIGA.
- Inadecuada concentración y/o segregación de funciones en roles críticos.

Sobre los Planes de Mejoramiento generados por las Auditorías Internas de Gestión realizadas por la Oficina de Control Interno del SENA, esa Oficina reportó los siguientes avances, a enero de 2019:



Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 63



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



#### **4.3. OTROS ASPECTOS QUE DEBEN AJUSTARSE DEL DECRETO 249 DE 2004, IDENTIFICADOS EN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

Durante las reuniones del equipo interdisciplinario conformado en el SENA para el diagnóstico organizacional, se identificaron además los siguientes aspectos que deben ajustarse del Decreto 249 de 2004, y que sumado a los demás aspectos del estudio técnico justifican la expedición de un nuevo Decreto de estructura interna:

##### **4.3.1. La actual estructura interna del SENA tiene quince (15) años.**

La estructura interna actual del SENA fue establecida por el Decreto 249 del 28 de enero de 2004, por lo cual han transcurrido quince (15) años, en los cuales esta entidad y el país han cambiado.

El SENA necesita una estructura interna que le de flexibilidad a la entidad para adecuarse a las necesidades cambiantes del País, de las Regiones, de los clientes y grupos de interés y a las políticas gubernamentales y sectoriales, con un modelo de operación y gestión eficiente y eficaz.

##### **4.3.2. Textos del Decreto 249 de 2004 derogados, anulados, desactualizados o inaplicables:**

Varios textos del Decreto 249 de 2004 están desactualizados, no están vigentes o no han podido ser aplicados en sus 15 años de vigencia, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- El artículo 2º del Decreto 249 de 2004 que consolida la integración del Consejo Directivo Nacional se refiere en su numeral 1 al Ministerio de la Protección Social, que fue escindido por el artículo 6º de la Ley 1444 de 2011, pasando a denominarse "*Ministerio del Trabajo*", al cual está adscrito el SENA; la misma situación se presenta en el numeral 2 del artículo 21 de este Decreto, que señala la integración de los Consejos Regionales.
- El numeral 2 del mencionado artículo 2º se refiere al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que en la misma Ley se denomina actualmente "*Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*".
- Mediante la Sentencia C - 664 del 30 de noviembre de 2016 la Sala Plena de la Corte Constitucional declaró "*INEXEQUIBLES el numeral 4 del artículo 7 y el numeral 2 del artículo 8 de la Ley 119 de 1994*", que contemplaba la participación de un representante de la Conferencia Episcopal en el Consejo Directivo Nacional del SENA, por lo cual el numeral 9 del artículo 2º del Decreto 249 de 2004 es inaplicable desde la sentencia; la misma situación se presenta en el numeral 4 del artículo 21 de este Decreto, que señala la integración de los Consejos Regionales.
- La Ley 1233 de 2008 estableció en el Parágrafo 2º de su artículo 2º que: "*Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un representante en la*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 64



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





*Junta Directiva del Sena*”, por lo cual debe adicionarse la conformación del Consejo Directivo Nacional con ese integrante.

- La Ley 1951 del 24 de enero de 2019 creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en remplazo del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), el cual debe empezar a funcionar en un plazo no mayor a un (1) año a partir de la sanción de esa Ley.
- El Parágrafo 1º del artículo 2 del Decreto 249 de 2004 establece la posibilidad de que el SENA sufrague los gastos de desplazamiento de los Consejeros Nacionales cuando a ello haya lugar; la misma redacción se encuentra en el numeral 2 del artículo 21 de este Decreto para los Consejos Regionales; lo anterior ha generado que en algunas casos no se financien esos desplazamientos a pesar de existir los recursos disponibles, por lo cual el SENA encuentra procedente cambiar la redacción para que no quede facultativo sino imperativo, cuando existan los recursos presupuestales.
- El Parágrafo 2º del artículo 2º del Decreto 249 de 2004 establece que la inasistencia sin justificación de los Consejeros a más de dos (2) sesiones durante el semestre dará lugar a solicitar su reemplazo, sin embargo este texto no ha sido aplicado en los quince (15) años de su vigencia; la misma situación se presenta con el Parágrafo 2º del artículo 21 de este Decreto en relación con los Consejos Regionales. El SENA encuentra procedente suprimir esos 2 párrafos, para que el tema sea objeto de análisis y regulación en el reglamento de los Consejos.
- El numeral 7º del artículo 3º del Decreto 249 de 2004 señala como función del Consejo Directivo Nacional seleccionar los expertos y asesores del Comité Nacional de Formación Profesional Integral, sin embargo, por múltiples razones esta función no ha podido ser desarrollada a plenitud en los quince (15) años del Decreto, incidiendo en el normal funcionamiento del Comité, razón por la cual el SENA propone suprimir esta función del Decreto, para que la composición, las calidades y la selección de los integrantes de este Comité sea definido en la reglamentación que se expida.
- El numeral 13 del artículo 3º del Decreto 249 de 2004 señala como función del Consejo Directivo Nacional definir los porcentajes de presupuesto que las Regionales deben transferir a la Dirección General; este numeral resulta inaplicable en estos momentos porque la composición del presupuesto de la entidad cambio, y en su gran mayoría está compuesto actualmente con recursos del impuesto sobre la renta y complementarios que la nación le transfiere al SENA, y no por el recaudo de parafiscales como se explicó anteriormente en este estudio técnico.
- El numeral 14 del artículo 3º del Decreto 249 de 2004 se refiere a las normas y titulaciones de competencias laborales Colombianas, en tanto que el marco nacional de cualificaciones que está promoviendo el Gobierno Nacional contempla la

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 65



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



integración de modelos internacionales para permitir la movilidad de los trabajadores en el exterior y la validación de la formación obtenida aquí a nivel internacional.

- El numeral 17 del artículo 3º del Decreto 249 de 2004 le asigna al Consejo Directivo Nacional la función de reglamentar el reconocimiento de programas de formación a establecimientos especializados e instituciones educativas y empresas; esta función ya no es ejercida por el SENA desde la entrada en vigencia del Decreto 4904 de 2009 *“Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones”*.
- El numeral 18 del artículo 3º del Decreto 249 de 2004 le otorgaba la facultad al Consejo Directivo Nacional de reglamentar la organización y operación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y el Subsistema de Acreditación y Pertinencia dentro de los seis (6) meses siguientes a la expedición del Decreto; este numeral ya no está vigente por haber finalizado el plazo que señala y de otro lado se debe incorporar al Decreto el Sistema de Cualificaciones, de acuerdo con las nuevas normas y políticas del gobierno nacional.
- El numeral 6 del artículo 4º del Decreto 249 de 2004 le otorga al Director General la función de reglamentar la asignación de recursos a los Centros de Formación de acuerdo con estándares de costos e indicadores de gestión y programas de formación; el SENA necesita suprimir este texto que no se viene aplicando, porque limita los factores que se tienen en cuenta para la asignación de los recursos a los Centros de Formación.
- El numeral 21 del artículo 4º del Decreto 249 de 2004 faculta al Director General del SENA para determinar mediante acto administrativo el monto de los apoyos de transporte y manutención que se le reconocerán a los Instructores que se desplacen fuera de su sede de trabajo a prestar sus servicios; este numeral es inaplicable actualmente porque mediante sentencia del Consejo de Estado proferida por la Sección Segunda el 2 de abril de 2009 dentro del expediente 1048-06, esa Corporación anuló el artículo de la resolución que materializaba esa función, señalando que en esos casos se debe pagar viáticos.
- Las funciones de la Oficina de Control Interno que señala el artículo 5º del Decreto 249 de 2004 están desactualizadas en relación con la Ley 1753 de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018) que dispuso en su artículo 133 la integración en un solo Sistema de Gestión, de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, y su articulación con el Sistema de Control Interno; esta norma fue reglamentada por el Decreto 1499 de 2017, que adoptó el nuevo “Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG”.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 66



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- El numeral 9 del artículo 9º del Decreto 249 de 2004 le asigna a la Secretaría General la función de autenticar y refrendar los documentos oficiales del SENA; este numeral es inaplicable actualmente porque el artículo 25 del Decreto Ley 19 de 2012 eliminó la autenticación y reconocimiento de documentos de funcionarios públicos competentes y estableció la presunción de autenticidad; por lo tanto, no se requiere la autenticación en sede administrativa o notarial de los mismos.
- Los numerales 13 y 14 del artículo 12 del Decreto 249 de 2004, que establece como función de la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo “crear y mantener actualizado el Registro Nacional de Programas de Formación para el Trabajo reconocidos por el SENA, que incluya el Registro de Entidades Capacitadoras, para integrarlos al Sistema Nacional de Formación para el Trabajo como red de oferentes de capacitación a nivel nacional e internacional” y coordinar el relacionamiento con esas entidades, ya no están vigentes, porque el SENA carece actualmente de competencia para reconocer entidades y programas, como se indicó anteriormente.
- El numeral 20 del artículo 15 del Decreto 249 de 2004 que le otorga a la Dirección Administrativa y Financiera la función de dirigir el proceso de negociación de inversiones y decidir sobre la estructura del portafolio del SENA, es inaplicable actualmente, porque el Decreto 2785 de 2013 ordenó que las entidades públicas manejen sus recursos a través de la cuenta única nacional – CUN.
- El numeral 12 del artículo 16 del Decreto 249 de 2004 que señala como función de la Dirección Jurídica asumir la representación judicial y extrajudicial de la entidad dentro de los procesos judiciales y administrativos en que sea parte, fue declarado nulo por la Sección Primera del Consejo de Estado, en sentencia proferida el 22 de octubre de 2015 dentro del expediente No. 2010-00551-00.
- El Parágrafo 2º del artículo 26 del Decreto 249 de 2004, en virtud del cual el Departamento de Guainía sería atendido transitoriamente mediante un Programa o Centro Itinerante coordinado desde la Dirección General del SENA, es inaplicable actualmente, porque desde hace años esa Regional viene funcionando con un Centro de Formación permanente.
- El ofrecimiento de cursos de extensión por el SENA, cuyos costos serían pagados por ciudadanos con capacidad de pago, que establece el numeral 15 del artículo 27 del Decreto 249 de 2004, no ha sido implementado en los quince (15) años de vigencia del Decreto.
- El numeral 21 del artículo 27 del Decreto 249 de 2004 le otorga a los Subdirectores de Centro la función de arbitrar y ejecutar los recursos que se generen por la venta de bienes y servicios producidos en el respectivo Centro, a través de una cuenta independiente y con una contabilidad específica, lo cual no ha sido posible

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 67



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



implementar durante los 15 años de vigencia del Decreto y resulta contrario a las normas vigentes sobre la gestión presupuestal y fiscal.

- La conformación de los Comités Técnicos de Centro que establece el artículo 29 de Decreto 249 de 2004 no corresponde a la señalada por el artículo 22 de la Ley 119 de 1994 y ha dificultado la integración y el funcionamiento de estos Comités por las exigencias del perfil y las limitaciones de talento humano en algunas regiones del país. Es necesario entonces suprimir la conformación que señala este artículo 29 del Decreto para ajustarla en la reglamentación que se expida a lo que establece la Ley 119 de 1994.
- Las funciones que establece el artículo 30 del Decreto 249 de 2004 a los Comités Técnicos de Centro se deben armonizar con las que le señala a estos Comités el artículo 24 de la Ley 119 de 1994.
- El Parágrafo 1º del artículo 30 del Decreto 249 de 2004 establece la posibilidad de que el SENA sufrague los gastos de desplazamiento de los integrantes de los Comités Técnicos de Centro, lo cual ha generado que en algunos casos no sean financiados a pesar de existir los recursos, por lo cual el SENA encuentra procedente cambiar la redacción para que no sea facultativo sino imperativo, cuando existan los recursos presupuestales.

BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 68



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



#### 4.4. CONCLUSIONES.

Como quedó anotado anteriormente en este estudio técnico y en sus anexos, el SENA ha identificado y definido su red de procesos y actividades, para el cumplimiento de su misión, funciones, objetivos y metas.

En la gestión adecuada de los procesos es fundamental no sólo la forma como estos están diseñados, sino además la articulación entre quienes deben ejecutarlo.

Respecto al diseño de los procesos, el SENA observa que los procesos identificados son los que debe ejecutar actualmente la entidad, de acuerdo con su misión y funciones asignadas por las normas vigentes, y que ninguno de ellos está siendo ejecutado actualmente por otra entidad pública del orden nacional.

Cada proceso por su parte cuenta con una dependencia responsable en la entidad de su ejecución, aunque para su gestión es necesaria la participación de otras dependencias o unidades administrativas de la organización o de otras entidades externas, que aportan insumos, recursos o comparten actividades.

Por ende el SENA considera procedente mantener los procesos relacionados anteriormente, que ejecuta actualmente la entidad, a los cuales se le podrán hacer ajustes posteriormente para adecuarlos a las normas y políticas vigentes, así como al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Cuando se implemente el Sistema Nacional de Cualificación, los procesos del SENA que más requerirán ajustes serán los de “Gestión de la Formación Profesional Integral” y el de “Gestión de Certificación de Competencias Laborales”, por la incidencia que tiene en los procesos formativos y en la normalización de las competencias.

En cuanto a la gestión de esos procesos, el SENA denota debilidades, falencias, dificultades y desarticulación, que están generando:

- Afectación en la oportunidad, calidad y pertinencia con la que el SENA cumple su misión, objetivos y funciones.
- Reprocesos: Las Áreas, Regionales y Centros de Formación desarrollan algunas funciones, programas y proyectos de manera aislada y multiplicada.
- La cantidad de ordenadores del gasto (143) genera reprocesos en la contratación, conlleva sobrecostos, desigualdades en calidad y precios, y dificulta el seguimiento y control a la gestión contractual de la entidad.
- Aplicación desigual de normas, políticas y lineamientos entre las Regionales y entre los Centros de Formación.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 69



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- Prestación desarticulada y desigual de servicios a los clientes, usuarios y grupos de interés de la de la entidad.

- Falta de información confiable y oportuna para la toma de decisiones y la evaluación de la gestión y el impacto.

Para el SENA es claro que no todos los aspectos identificados a lo largo de este estudio técnico tienen origen en la actual estructura interna del SENA, ni en las funciones que señala el Decreto 249 de 2004 a las dependencias y unidades administrativas de la entidad, sino que tienen que ver con la forma como las personas y las dependencias gestionan los procesos y cumplen esas funciones y en cómo se relacionan y comunican entre ellos, o en otros casos por la falta de recursos o medios tecnológicos adecuados para la gestión.

En el mismo sentido, es claro también que la derogatoria del Decreto 249 de 2004 y la expedición de un nuevo Decreto que defina la estructura interna de la actividad no solucionará todos los aspectos anotados en este estudio técnico.

Por lo anterior, la modernización del SENA se basa en la implementación de varias estrategias que se identificarán posteriormente en este estudio, dentro de la cual la expedición de un nuevo Decreto de estructura interna es un aspecto importante, porque le permitirá a la entidad actualizar su estructura a las normas vigentes, suprimir algunos textos del actual Decreto 249 de 2004 que le impiden implementar un nuevo modelo de gestión operativa con criterios de optimización y eficiencia, y reenfocar el rol de los niveles de la organización.

BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 70



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## 5. ALINEACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN

Como se anotó anteriormente, la modernización del SENA y la superación de los aspectos sustentados en este estudio técnico, exige la implementación a corto, mediano y largo plazo de varias estrategias, entre las cuales enunciamos las siguientes:

- i) Definición y gestión de la cultura organizacional.
- ii) Transformación digital.
- iii) Revisión de Procesos del SENA en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- iv) Capacitación y reentrenamiento de servidores públicos.
- v) Revisión de los procesos de ingreso y certificación o titulación de aprendices.
- vi) Revisión de Programas de Formación.
- vii) Modificación Estructura Interna del SENA - Decreto 249 de 2004.
- viii) Revisión y modificación de la operación interna - Optimización y eficiencia:

Para los efectos de este estudio técnico desarrollaremos los puntos vii) y viii).

### 5.1. MODIFICACIÓN ESTRUCTURA INTERNA DEL SENA - DECRETO 249 DE 2004.

De acuerdo con las situaciones descritas en este estudio técnico, mediante el trámite y expedición de un nuevo decreto de estructura interna por parte del Gobierno Nacional, el SENA busca mejorar los siguientes aspectos:

#### 5.1.1. Modificaciones generales del proyecto de decreto.

- ✓ Actualización de textos con base en las normas vigentes y la jurisprudencia:

El nuevo proyecto de decreto actualiza los nombres de las entidades del estado que conforman el Consejo Directivo Nacional del SENA y actualiza su composición de acuerdo con las sentencias y las normas que se han expedido con posterioridad al año 2004, de acuerdo con la sustentación anotado anteriormente en este estudio técnico.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 71



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



El nuevo proyecto suprime además los textos del Decreto 249 de 2004 que se encuentran derogados, los que han sido anulados en vía jurisdiccional y aquellos textos que no han sido aplicados durante los 15 años de vigencia del Decreto 249 de 2004 o que son inaplicables actualmente, de acuerdo con la relación hecha anteriormente en este estudio técnico.

- ✓ Se elimina la causal de solicitud de reemplazo de Consejeros Nacionales y Regionales por inasistencia injustificada a más de dos (2) sesiones durante el semestre, teniendo en cuenta que durante los 15 años del Decreto 249 de 2004 no se ha aplicado esta norma y mantenerla genera riesgo para la entidad por su inaplicación.
- ✓ Se elimina del artículo 4 la relación de criterios para que el Director General reglamente la asignación de recursos a las Regionales y Centros de Formación Profesional, considerando que son más los criterios que inciden en esa distribución y que son dinámicos o cambiantes, de acuerdo con la situación del país y las regiones, las políticas del gobierno nacional y los planes sectoriales, entre otros.
- ✓ Se elimina del proyecto de Decreto la conformación de los Comités Técnicos de Centro que señala actualmente el artículo 29 del Decreto 249 de 2004, se hace remisión para el tema a la Ley 119 de 1994, y se rescata la competencia que el artículo 22 de esa Ley le da al Consejo Directivo Nacional del SENA para que defina la composición de estos Comités.
- ✓ En el proyecto de decreto se unifica la alusión a los Aprendices del SENA, ya que el Decreto 249 de 2004 se refiere en algunos textos a los alumnos y en otros a los trabajadores alumnos.

### 5.1.2. Optimización en contratación y ordenación del gasto (143 ordenadores)

Con el fin de buscar eficiencia y optimización en los procesos de contratación y convenios que debe adelantar el SENA para el cumplimiento de su misión y funciones, suprimir reprocesos, reducir costos, unificar calidad y precios y facilitar el seguimiento y control de estos procesos, el nuevo decreto:

- ✓ Suprime los textos del actual Decreto 249 de 2004 que le asignan a las Áreas, Regionales y Centros de Formación facultades para adelantar procesos de contratación y suscribir contratos y convenios, específicamente en sus artículos 9, 14, 15, 22, 24 y 27.

Con lo anterior, el Director General del SENA, en ejercicio de las facultades que le otorga los artículos 11 (numerales 1 y 3c) y 12 de la Ley 80 de 1993 *“Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”*, delegará

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 72



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





las funciones contractuales en los servidores públicos del nivel directivo que considere procedente (porque en la entidad no hay nivel ejecutivo), de acuerdo con el modelo de gestión y operación contractual que diseñe e implemente la administración, con criterios de optimización y racionalización de recursos presupuestales, humanos y de procesos, con sinergias y economías de escala.

Este nuevo modelo de gestión contractual le permitirá al SENA implementar una nueva distribución de competencias, con las siguientes opciones que optimizaran los procesos y los recursos presupuestales:

- Realizar la compra o el suministro de algunos bienes o servicios que necesitan todas las dependencias, Regionales y Centros de Formación Profesional de la entidad, de manera centralizada, buscando homologar las condiciones de calidad y economías de escala.
  - Identificar bienes o servicios que resulten más beneficiosos adquirir por regiones o por regionales, de acuerdo con las necesidades de la entidad y las condiciones de los mercados.
  - Otros bienes o servicios podrán ser contratados de manera local, por los Centros de Formación o por algunos de ellos.
- ✓ El nuevo modelo de gestión contractual le permitirá a la entidad adecuarse a las condiciones cambiantes del mercado y de la economía de las Regiones.
  - ✓ En el artículo 15 del proyecto de decreto se le asigna a la Dirección Administrativa y Financiera del SENA la función de diseñar y gestionar la implementación en la entidad de un modelo logístico para la adquisición, almacenamiento, distribución y abastecimiento de bienes y servicios a nivel nacional, con criterios de optimización, eficiencia y oportunidad.
  - ✓ En el artículo 27 del proyecto de decreto se amplían las opciones en las que el SENA puede invertir los recursos que recibe por la venta de bienes y servicios producto de la formación profesional o la prestación de servicios a terceros, teniendo en cuenta que el actual Decreto 249 de 2004 los restringe a la adquisición de materiales para formación, mantenimiento de equipos utilizados para tal fin y la adquisición de insumos para la explotación agropecuaria, pero las necesidades de los Centros de Formación para producir esos bienes o prestar esos servicios son mayores, como es el caso de la contratación de instructores, combustibles, etc.

### 5.1.3. Fortalecimiento de la articulación y los roles institucionales:

La desarticulación que se evidencia en el SENA tiene origen en varios aspectos, como la forma en que las dependencias y los servidores públicos adelantan los procesos y los

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 73



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



procedimientos, dificultades en la comunicación formal e informal, desconocimiento de la red de procesos, medios tecnológicos insuficientes, inadecuados, desconectados o subutilizados y falta de trabajo en equipo, que serán abordados mediante otras estrategias, como la cultura institucional, la transformación digital, la capacitación y reentrenamiento de servidores públicos y la revisión de procesos del SENA en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Sin embargo, también se identificó que la actual redacción del Decreto 249 de 2004 propicia la desarticulación y dificulta el ejercicio adecuado de los roles estratégico, táctico y operativo.

Por lo anterior, el SENA necesita modificar la redacción del Decreto 249 de 2004 y propone en el nuevo proyecto de Decreto de estructura los siguientes ajustes, para reorientar las funciones de la Dirección General, las Regionales y los Centros de Formación, precisando los roles estratégico, táctico y operativo:

i) Cambio en la redacción de las funciones de las dependencias para facilitar su lectura y comprensión, actualizándolas con los términos que utiliza actualmente los colaboradores de la entidad y las normas vigentes.

ii) El Consejo Directivo Nacional del SENA mantiene las funciones de orientación institucional, regulatorias, de seguimiento y de trámite presupuestal que le otorga las Leyes 119 de 1994 y 789 de 1998, así como la de reglamentar la composición y el funcionamiento del Comité Nacional de Formación Profesional Integral, los Comités Técnicos de Centro y las mesas sectoriales y demás instancias de concertación que requiera la entidad para el adecuado cumplimiento de sus funciones, servicios, programas y proyectos.

iii) Fortalecimiento de las funciones del Director General:

- ✓ Se incluyó en el artículo 4 del proyecto la facultad de nombrar y remover al personal de la entidad por las casuales legales.
- ✓ Se incluye en el proyecto de decreto la función de definir las políticas del SENA en temas no asignados al Consejo Directivo Nacional, teniendo en cuenta eso sí, las normas vigentes, los lineamientos del Gobierno Nacional y los del sector, la política general de la entidad y las necesidades institucionales.
- ✓ Se rescata en el proyecto de Decreto la facultad legal de delegar las funciones contractuales a los empleados del nivel directivo de acuerdo con el modelo de gestión que defina.
- ✓ Se amplía la facultad del Director General para ordenar intervenciones administrativas a los Centros de Formación y/o a las Regionales, cuando se evidencien hechos u omisiones que pongan en riesgo o afecten la formación profesional o los servicios que presta el SENA.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 74



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- ✓ Se asigna al Director General la función de aprobar los proyectos viabilizados por la Comisión Nacional de Proyectos en desarrollo de las convocatorias del programa de Formación Continua Especializada, dejando en manos del Consejo Directivo Nacional del SENA la integración de esta Comisión.

iv) Redistribución de las funciones de las áreas para equilibrar los procesos que tienen a cargo:

El equipo interdisciplinario y la alta dirección de la entidad revisaron la distribución de procesos por áreas proponiendo los ajustes que se relacionan posteriormente en este documento.

v) Fortalecimiento de los Consejos Regionales:

Teniendo en cuenta que en varios Departamentos del país las Entidades Públicas y los Gremios que forman parte del Consejo Directivo Nacional del SENA no tienen sede, ni empleados, ni representantes, ni han designado personas para que los representen en los respectivos Consejos Regionales, lo cual ha dificultado su integración y funcionamiento, se incluyen en el artículo 21 del proyecto de decreto los siguientes integrantes para los mencionados Consejos Regionales:

- ✓ Un (1) experto de la Región escogido por el Consejo Regional para periodos de un (1) año, quien podrá ser reelegido.
- ✓ Un integrante de los Comités Técnicos de Centro de la Regional, escogido por el Consejo Regional para periodos de un (1) año, quien podrá ser reelegido.

Se adicionan las siguientes funciones al Consejo Regional para fortalecer su papel, de acuerdo con el artículo 16 y siguientes de la Ley 119 de 1994:

- ✓ Velar por la correcta ejecución presupuestal en la Regional y proponer al Director Regional los ajustes que considere necesarios.
- ✓ Emitir concepto previo para la creación, supresión, fusión o transformación de Centros de Formación de la Regional.
- ✓ Seleccionar o designar a los integrantes de los Comités Técnicos de Centro de la Regional que señale la reglamentación sobre el tema.

vi). Fortalecimiento de las funciones tácticas de los Direcciones Regionales:

La Ley 119 de 1994 dispone en su artículo 20 que las regionales estarán administradas por un Director Regional, que será representante del Director General, de su libre remoción, y tendrá la

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 75



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



responsabilidad de coordinar, administrar y velar por la ejecución de las actividades del SENA **dentro de su jurisdicción.**

El objetivo del proyecto de Decreto es fortalecer las funciones de los Directores Regionales para que puedan cumplir con su papel de administradores de la Regional y de todas las dependencias y Centros de Formación Profesional que están en su jurisdicción, fortaleciendo la articulación, seguimiento, control y evaluación que deben hacer a los Centros.

En esa línea, el nuevo proyecto de Decreto incluye los siguientes ajustes principales:

- ✓ Se establece expresamente en cabeza del Director Regional la función de coordinar y verificar el cumplimiento de la misión, las funciones, los programas y proyectos en la Regional y en sus Centros de Formación.
- ✓ Se adiciona expresamente al Director Regional la función de administrar la Regional e integrar esfuerzos entre los Centros de Formación para dar respuesta articulada.
- ✓ Se faculta al Director Regional para implementar planes de mejoramiento y adoptar medidas administrativas para corregir la gestión de los Centros de Formación.
- ✓ Se anota expresamente en el proyecto de decreto la función que tiene el Director Regional de evaluar a los Subdirectores de Centro, en su calidad de superior jerárquico y jefe inmediato.
- ✓ Se establece la función a cargo de la Regional de recaudar, consolidar y depurar información en la Regional y en los Centros de Formación de su jurisdicción.
- ✓ El Director Regional debe consolidar, articular y gestionar los proyectos de la Regional y de sus Centros de Formación.
- ✓ Se establece como función del Director Regional en el proyecto de decreto gestionar procesos de integración con otras Regionales del SENA, con criterios de optimización, eficiencia y eficacia.

Con lo anterior, se busca además que los Centros de Formación no se articulen con los demás Centros de Formación de manera independiente o aislada, sino coordinadamente a través del Director Regional.

vii) Centros de Formación dedicados a impartir formación profesional, prestar servicios técnicos y ejecutar otras funciones operativas misionales.

El Decreto 249 de 2004 le asigna actualmente a los Subdirectores de Centro de Formación varias funciones diferentes a las de ejecutar la formación profesional y prestar los servicios misionales de la entidad, lo cual exige de los actuales Subdirectores de Centro un perfil de administradores principalmente.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 76



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



En la propuesta del proyecto de decreto se reajustaron las funciones dejando que los Centros de Formación, y los Subdirectores de Centro, se dediquen fundamentalmente a ejecutar las funciones misionales de la entidad, de acuerdo con las políticas y lineamientos dados por el nivel estratégico, con la coordinación y el seguimiento de los Directores Regionales.

Lo anterior implica la necesidad de cambiar el perfil de los Subdirectores de Centro, privilegiando las competencias técnicas y pedagógicas sobre las administrativas.

#### **5.1.4. Ajustes para retomar realidad funcional y la distribución de funciones entre las áreas:**

Teniendo en cuenta los procesos asignados a las áreas, se proponen los siguientes ajustes en el proyecto de Decreto:

- ✓ La Dirección Administrativa y Financiera asume en el proyecto de decreto las siguientes funciones asignadas a otras áreas en el Decreto 249 de 2004:
  - Procesos de contratación que en el Decreto 249 de 2004 están asignadas a la Secretaría General.
  - Elaboración del plan de compras del SENA (ahora Plan Anual de Adquisiciones).
  - Adquisición, recepción, almacenamiento, control de existencias, administración del parque automotor y la prestación de los servicios generales de la entidad.
- ✓ La Dirección de Empleo y Trabajo (ahora Dirección de Trabajo, Innovación y Emprendimiento) queda con las siguientes funciones que venían asignadas a otras áreas:
  - Innovación.
  - Administración y control del “Banco de Instructores” del SENA.
  - Emprendimiento y empresarismo.
- ✓ La Oficina de Comunicaciones asume en el proyecto las siguientes funciones que tienen otras áreas en el Decreto 249 de 2004:
  - Coordinación del servicio de videoconferencia.
  - Difusión de programas, normas y procedimientos de la entidad
  - Publicación de avisos de prensa.
- ✓ Los temas de servicio a la empresa y servicio al cliente, así como la regulación de la cuota de aprendices, son reasumidas por la Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas (ahora Dirección de Servicios Empresariales y Relaciones Estratégicas); también asume la dirección y coordinación de las comisiones de estudio y de servicios al exterior.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 77



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- ✓ La Oficina de Sistemas (ahora Oficina de Tecnologías y Sistemas de Información) queda con funciones más estratégicas frente a las necesidades y falencias de la entidad en temas de Tecnologías de la Comunicación y la Información - TIC.
- ✓ La ejecución de los planes de evaluación, certificación y gestión de competencias laborales para los servidores públicos del SENA pasan a los Centro de Formación con la orientación de la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (ahora Dirección de Competencias Laborales y Cualificaciones).
- ✓ Las funciones de proponer políticas y trazar directrices sobre la formación profesional para el trabajo y la creación y funcionamiento de las redes departamentales de entidades de formación para el trabajo, pasan en el decreto a la Dirección de Formación Profesional.
- ✓ La función de estructurar, implementar y controlar el sistema de costos de los servicios que ofrece el SENA pasan en el nuevo decreto a la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo.
- ✓ Los Subdirectores de Centro asumen el seguimiento a la jornada laboral de Instructores asignadas en el Decreto 249 de 2004 a Directores Regionales.

En conclusión, en atención a la distribución de procesos entre las áreas y el nuevo enfoque de las funciones que se les asigna en el proyecto de decreto, se proponen cuatro (4) cambios de nombres de dependencias de acuerdo con funciones:

- ✓ La Oficina de Sistemas pasa a denominarse Oficina de Tecnologías y Sistemas de Información.
- ✓ La Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo propone cambiar su nombre por Dirección de Competencias Laborales y Cualificaciones.
- ✓ La Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas / Dirección de Servicios Empresariales y Relaciones Estratégicas.
- ✓ La Dirección de Empleo y Trabajo pasa a denominarse Dirección de Trabajo, Innovación y Emprendimiento.

#### 5.1.5. Otros aspectos de mejora:

El proyecto de decreto que se presenta a consideración del Gobierno Nacional incorpora otros aspectos que tienen como finalidad mejorar la gestión institucional y fortalecer temas que actualmente están débiles en el SENA, como los siguientes:

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 78



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- ✓ Incorpora temas fundamentales para el mejoramiento y la modernización de la entidad, como:
  - Cultura organizacional.
  - Transformación digital,
  - Plan Anticorrupción, y
  - La implementación de un modelo de adquisiciones, suministros, almacenaje y distribución.
- ✓ En el artículo 23 del proyecto de decreto se precisa que el proceso meritocrático para la conformación de las ternas que se deben enviar a los Gobernadores para la escogencia de los Directores Regionales en cumplimiento del artículo 305 - numeral 13 de la Constitución Política, será público abierto, y se efectuará con universidades públicas o privadas, o con entidades públicas o privadas expertas en selección de personal, o a través de convenios de cooperación, que garanticen el cumplimiento de las normas que lo regulan, así como la independencia y transparencia del proceso.
- ✓ El Decreto 249 de 2004 establece en su artículo 26 que el nombramiento de los Subdirectores de los Centros de Formación del SENA debe realizarse mediante un proceso de selección meritocrático, sujeto a veeduría ciudadana, para lo cual deberá realizarse una selección de por lo menos tres (3) candidatos por cada Centro.

Atendiendo lo manifestado por la Corte Constitucional en sentencias como la T-329 del 14 de mayo de 2009, C-181 del 17 de marzo de 2010, T-556 del 7 de julio de 2010, T - 604 del 30 de agosto de 2013 y C-046 del 23 de mayo de 2018, en cuanto a que se debe nombrar a quien ocupe el primer lugar en el concurso de mérito, se modifica el texto del artículo 26 en el proyecto de decreto precisando que el nombramiento del Subdirector de Centro deberá realizarse mediante un proceso de selección meritocrático, sujeto a veeduría ciudadana, al cabo del cual se nombrará a quien obtenga el mayor puntaje y con los demás se conformará lista de elegibles para el mismo cargo con vigencia de un (1) año, que se utilizará en orden descendente de puntuación.

Se precisa además en el mismo artículo del proyecto, que al igual que el concurso de Directores Regionales, el proceso meritocrático que se realice para proveer los cargos de Subdirector de Centro debe ser público abierto y efectuado con universidades públicas o privadas, o con entidades públicas o privadas expertas en selección de personal, o a través de convenios de cooperación, que garanticen el cumplimiento de las normas que lo regulan, así como la independencia y transparencia del proceso.

- ✓ Se establece la posibilidad de que los servidores públicos del SENA realicen pasantías o desarrollen proyectos para el SENA en sedes de las empresas.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 79



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



- ✓ El pago de los gastos de desplazamiento a las sesiones de los Consejeros Nacionales y Regionales y de los integrantes de los Comités Técnicos de Centro, cuando a ello haya lugar, pasa de ser facultativo a ser imperativo, cuando existan los recursos presupuestales.
- ✓ Se precisa la facultad del Director General del SENA para definir las políticas de la entidad en temas no asignados al Consejo Directivo Nacional, teniendo en cuenta las normas vigentes, los lineamientos del gobierno nacional y los del sector, la política general de la entidad y las necesidades institucionales.

BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 80



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681





## 5.2. REVISIÓN Y MODIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN INTERNA.

Una vez el Gobierno Nacional expida el decreto de rediseño institucional del SENA modificando la “estructura formal” de la entidad, esta institución debe hacer una revisión, análisis y ajuste en los siguientes aspectos institucionales durante la vigencia 2019, como una transición a su implementación integral en el año 2020, para modificar la operación interna, buscando optimización, eficacia, eficiencia y mejorar la efectividad de su gestión administrativa, misional y presupuestal, y los resultados institucionales.

### 5.2.1. Grupos internos de trabajo:

Como se anotó en el numeral 2.1.3 de este estudio técnico, subtítulo “Organigrama actual del SENA”, esta entidad cuenta con una estructura “**No formal**” de “**Grupos Internos de Trabajo**” que el Director General ha venido conformando en ejercicio de la facultad que le otorga el artículo 115 de la Ley 489 de 1998 “*Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, (...)*”, considerando que la planta de personal del SENA es global y no cuenta con el nivel ejecutivo (Decretos 250 de 2004 y 1730 de 2006).

Teniendo en cuenta que el rediseño institucional implica el cambio de los procesos entre las áreas anotados anteriormente en este estudio técnico, y que otros que vienen siendo asumidos por los Centros de Formación (como el de contratación de bienes y servicios) pasarán total o parcialmente a las Regionales o a la Dirección General, la implementación de esos ajustes en la operación institucional necesitan la modificación de los Grupos Internos de Trabajo, las funciones que realizan y las personas y cargos que los integran.

Una vez se defina la “estructura formal” de la entidad por el decreto de rediseño, el SENA podrá hacer la revisión y ajustes a su “estructura no formal”, de acuerdo con el modelo de operación administrativo, misional y contractual que se defina, teniendo en cuenta las necesidades actuales de la entidad.

### 5.2.2. Delegaciones de funciones:

Con fundamento en los artículos 211 de la Constitución Política, 9 y siguientes de la Ley 489 de 1998, y 12 de la Ley 80 de 1993, el Director General de la entidad ha delegado en el(a) Secretario General, los Directores de Área, Directores Regionales y Subdirectores de Centro de Formación de la entidad, pertenecientes al nivel directivo, funciones administrativas, contractuales y de convenios, gestión del talento humano, nómina, representación judicial, y otras.

Estas funciones delegadas también deben ser revisadas y ajustadas de acuerdo con la nueva estructura que se adopte por decreto para el SENA, teniendo en cuenta la redistribución de procesos y funciones entre las dependencias, Regionales y Centros de Formación.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 81



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Especialmente las delegaciones en materia de gestión contractual deben ser ajustadas de acuerdo con el modelo de operación y gestión que defina la alta dirección de la entidad, para lograr la optimización de recursos, disminución de procesos y la unificación de condiciones mínimas de calidad.

### **5.2.3. Distribución presupuestal:**

La reasignación de procesos, la modificación de las delegaciones de funciones y la reorganización de los grupos internos de trabajo del SENA, conlleva la necesidad de modificar igualmente los criterios y montos de distribución presupuestal entre las dependencias, Regionales y Centros de Formación de la organización.

Esta redistribución se hará parcialmente en el año 2019 considerando que en esta vigencia ya se distribuyó y asignó el presupuesto aprobado para la entidad, pero para la vigencia 2020 se tendrán en cuenta todos los ajustes implementados en el 2019.

### **5.2.4. Distribución planta de personal**

El artículo 115 de la Ley 489 de 1998 *“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, (...)”*, faculta al Director General del SENA para distribuir los cargos de la planta global de la entidad *“de acuerdo con la estructura, las necesidades de organización y sus planes y programas”*.

La modificación de la *“estructura formal”* actual de la institución a través del nuevo decreto que expida el Gobierno Nacional, así como de la estructura *“no formal”* de los grupos internos de trabajo mediante resoluciones del Director General, conllevará en algunos casos la reubicación de cargos y de los servidores públicos que los ocupen, dentro de la misma sede o a otras sedes de trabajo, mediante acto administrativo del Director General.

El SENA está trabajando actualmente en la expedición de una Resolución que identifique y defina las sedes de trabajo de la entidad, así como en el desarrollo del aplicativo de planta de personal y nómina, para incorporar los criterios de *“Grupo de Trabajo”*, *“Sede de Trabajo”* y *“Coordinador de Grupo”*, que actualmente no tiene y dificulta la gestión de la planta de personal.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 82



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## 6. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA DEL SENA

En la Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”, el Legislador señaló los siguientes principios y reglas generales que debe tener en cuenta el Gobierno Nacional para poder modificar la estructura de las entidades públicas, como el SENA:

**“ARTÍCULO 54.- Principios y reglas generales con sujeción a las cuales el Gobierno Nacional puede modificar la estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás organismos administrativos del orden nacional. Con el objeto de modificar, esto es, variar, transformar o renovar la organización o estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales, las disposiciones aplicables se dictarán por el Presidente de la República conforme a las previsiones del numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política y con sujeción a siguientes principios y reglas generales:**

- a. Deberán responder a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones;
- e. Se deberá garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por ley, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos;
- f. Cada una de las dependencias tendrá funciones específicas pero todas ellas deberán colaborar en el cumplimiento de las funciones generales y en la realización de los fines de la entidad u organismo;
- j. Se podrán fusionar, suprimir o crear dependencias internas en cada entidad u organismo administrativo, y podrá otorgárseles autonomía administrativa y financiera sin personería jurídica;
- k. No se podrán crear dependencias internas cuyas funciones estén atribuidas a otras entidades públicas de cualquier orden;
- l. Deberán suprimirse o fusionarse dependencias con el objeto de evitar duplicidad de funciones y actividades;
- m. Deberán suprimirse o fusionarse los empleos que no sean necesarios y distribuirse o suprimirse las funciones específicas que ellos desarrollaban. En tal caso, se procederá conforme a las normas laborales administrativas;
- n. Deberá adoptarse una nueva planta de personal.

**Nota:** Los literales b), c), d), g), h), e i) de este artículo fueron declarado inexecutable por la Corte Constitucional en la Sentencia C-702 de 1999.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 83



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



De acuerdo con estos principios y reglas generales establecidas por el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, el rediseño institucional que sustenta el SENA responde a la necesidad que tiene la entidad de:

- ✓ Mejorar la ejecución de sus procesos y procedimientos con criterios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, reduciendo reprocesos (literal a del artículo 54 de la Ley 489 de 1998).
- ✓ Garantizar la armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realiza cada una de las dependencias de la entidad, para mejorar la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, planes y programas, que permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos (literal e del artículo 54 ibidem).
- ✓ Facilitar la identificación de los roles y la colaboración entre los niveles estratégico, táctico y operativo del SENA, optimizando el cumplimiento de las funciones generales y la realización de los fines de la entidad (literal f del artículo 54 ibidem).

Con base en los acápites anteriores, el SENA propone la expedición de un decreto que deroga en su totalidad el decreto 249 de 2004.

El SENA no encuentra procedente ni necesario suprimir ni crear en este momento dependencias en la estructura de la entidad, teniendo en cuenta además que tampoco hará modificación de su planta de personal y que el proyecto de decreto se tramita a costo "0", de acuerdo con la Directiva Presidencial No. 09 de 2018,

Por lo anterior, en la Dirección General se mantiene el número de Oficinas (4), Direcciones de Área (7) y Secretaría General (1) que están actualmente en el Decreto 249 de 2004, cambiando eso sí de nombre cuatro (4) dependencias:

- ✓ La Oficina de Sistemas pasa a denominarse Oficina de Tecnologías y Sistemas de Información.
- ✓ La Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo propone cambiar su nombre por Dirección de Competencias Laborales y Cualificaciones.
- ✓ La Dirección de Promoción y Relaciones Corporativas / Dirección de Servicios Empresariales y Relaciones Estratégicas.
- ✓ La Dirección de Empleo y Trabajo pasa a denominarse Dirección de Trabajo, Innovación y Emprendimiento.

En cuanto a las Regionales, se mantienen las 33 que funcionan actualmente: una (1) en cada Departamento y una (1) en el Distrito Capital de Bogotá.

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 84



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



Los Centros de Formación Profesional seguirán siendo 117, distribuidos en todo el país, adscritos a las Direcciones Regionales.

Teniendo en cuenta los ajustes propuestos en el proyecto de decreto, el organigrama del SENA queda de la siguiente forma:



BOI

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 85



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



BORRADOR

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
**Dirección General**

---

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 86



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681



## 7. PLANTA DE PERSONAL

Consecuente con lo anotado a lo largo de este estudio técnico y el costo 0 con el que se planeó este rediseño institucional, el SENA **no encuentra necesario modificar** en el rediseño institucional que adelanta, la planta de personal ni la nomenclatura de cargos que tiene actualmente.

Por ende, la planta de personal continuará siendo en todos sus niveles ocupacionales (Directivo, Asesor, Profesional, Instructor, Técnico, Asistencial y Trabajadores Oficiales), la definida por el Gobierno Nacional mediante los siguientes Decretos:

- ✓ Planta de **empleos permanentes**, conformada por 9.905 cargos, de los cuales 9.225 son de empleados públicos y 680 de trabajadores oficiales: Decretos 250 del 28 de enero de 2004, 2989 de 2008, 4591 de 2011, 595 de 2016 y 552 de 2017.
- ✓ Planta de **empleos temporales**, conformada por 800 cargos de empleados públicos: Decretos 553 de 2017 y 2147 de 2017.

En consecuencia, para el trámite del proyecto de decreto del rediseño institucional el SENA no requiere certificado de disponibilidad presupuestal, ni estudio de perfiles y cargas de trabajo.

Expedirá eso si el SENA un nuevo Manual de Funciones y de Competencias Laborales en virtud de la facultad que le otorga al Director General del SENA el artículo 2.2.2.6.1 del Decreto 1083 de 2015 “Único Reglamentario del Sector de la Función Pública”, que establece:

**“ARTÍCULO 2.2.2.6.1 Expedición.** *Los organismos y entidades a los cuales se refiere el presente Título expedirán el manual específico de funciones y de competencias laborales describiendo las funciones que correspondan a los empleos de la planta de personal y determinando los requisitos exigidos para su ejercicio.*

*La adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante resolución interna del jefe del organismo o entidad, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el presente Título.*

*Corresponde a la unidad de personal, o a la que haga sus veces, en cada organismo o entidad, adelantar los estudios para la elaboración, actualización, modificación o adición del manual de funciones y de competencias laborales y velar por el cumplimiento de las disposiciones aquí previstas.*

*(...)”*

Ministerio de Trabajo  
**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE**  
Dirección General

Calle 57 No. 8-69, Bogotá D.C. - PBX (57 1) 5461500  
www.sena.edu.co - Línea gratuita nacional: 01 8000 9 10 270 GD-F-011 V04 Pág. 87



Certificado No.  
SC-CER339681



Certificado No.  
CO-SC-CER339681