

## **Productividad laboral y capital humano para el crecimiento verde Recomendaciones de política**

Marcela Eslava  
Marcela Meléndez  
Mayo 20 de 2018

**Se requiere una hoja de ruta delimitada desde la política pública y la regulación.** La presencia y efectividad de regulaciones que requieren y/o incentivan las transformaciones necesarias en el sector productivo para el tránsito hacia un modelo de crecimiento verde, a la vez que señalan a los consumidores el alto valor social de las mismas, son condiciones necesarias -con frecuencia ausentes dada la novedad de la preocupación por el riesgo ambiental asociado a la actividad económica- que caen en el ámbito de la política pública. También lo son otras actividades que contribuyen a que los consumidores finales e intermedios valoren el alto contenido de protección ambiental en cualquier producto o servicio. Y, aún más importante y urgente, lo es la remoción de obstáculos impuestos por la misma regulación, que con frecuencia va en clara contravía con el propósito de tránsito al crecimiento verde y, en consecuencia, se viene constituyendo con frecuencia en un freno más que un impulso a las actividades verdes.

La introducción y eficaz cumplimiento de regulación que señalice claramente el alto valor social de las iniciativas de crecimiento sostenible y el alto costo de las que no lo son es una poderosa herramienta de política pública en el tránsito hacia un modelo de crecimiento verde. No sólo porque la existencia de la regulación pertinente es, en si misma, precondition para el surgimiento de cualquier negocio, sino porque en el caso del crecimiento verde contribuye a propiciar las otras dos preconditiones, hoy no garantizadas: el talento humano para el emprendimiento y la demanda por productos y servicios verdes. En su mayoría, el empresariado no tiene en mente la posibilidad y la conveniencia de organizar sus negocios teniendo en cuenta su impacto sobre el medio ambiente o generando alternativas de negocios cuyo origen mismo es el cuidado del medio ambiente. Y, esto en parte se explica por la incertidumbre sobre el apetito que hay o habrá por los potenciales productos y servicios que surgirán de esos esfuerzos.

**Se requiere también la acción coordinada de todos los niveles de gobierno para solucionar las fallas de información que afectan el surgimiento y consolidación de la dinámica de las actividades verdes.** Entre éstas se cuentan (i) aquellas que dificultan a los compradores observar y retribuir esfuerzos de protección ambiental en los procesos de producción de los bienes y servicios que consumen; (ii) aquellas que impiden al sector de formación de capital humano conocer las demandas específicas del sector productivo por talento humano; y (iii) las que impiden el encuentro entre estas demandas y el talento humano ya existente.

A continuación se presenta una lista de las acciones concretas que se recomienda impulsar para asegurar que la oferta de capital humano –por sus competencias, calidad y disponibilidad– permita el tránsito del país a un modelo de crecimiento verde, entendido como un modelo de desarrollo sostenible, incluyente y protector de nuestros recursos naturales.

- 1) **Realizar un inventario crítico de los marcos normativos y la regulación que aplica en la actualidad al desarrollo de actividades verdes con el fin de:**
  - a. **Eliminar las regulaciones que hoy lo dificultan o limitan.** Por ejemplo, en desarrollo de este estudio se ha identificado la necesidad de eliminar el pago a las empresas de aseo por el enterramiento de residuos reciclables, que hace que la mayor parte de los residuos terminen bajo la tierra en cambio de ser transformados para ser utilizados como insumos y entrar nuevamente en la cadena de producción.
  - b. **Introducir regulaciones que incentiven la demanda por bienes y servicios amigables con el medio ambiente.** Por ejemplo, en esta categoría caen las regulaciones a través de las cuales se establecen unos mínimos de contenido de material reciclado para las distintas industrias, crecientes en el tiempo, que dan una señal clara de la dirección en la que deben transitar los mercados.
  - c. **Modificar o complementar los marcos normativos, para asegurar que se den al sector productivo señales claras acerca de la dirección en la que debe adaptarse.** Por ejemplo, en esta categoría caen decisiones de política como:
    - i. Establecer la composición de la matriz de fuentes de energía que quiere tener Colombia en 2040, y describir las metas de corto y mediano plazo (a 2025, 2030 y 2035) para que las fuentes de energía contaminantes (carbón y petróleo y sus derivados) sean sustituidos por fuentes de energía limpias (hidro, gas natural, solar y eólica), atando el cumplimiento de estas metas a obligaciones de reconversión del sector energético.
    - ii. Establecer la composición del parque automotor por fuentes de energía que quiere tener Colombia en 2040, y describir las metas de corto y mediano plazo (a 2025, 2030 y 2035), para que los vehículos a gas natural y eléctricos sustituyan los vehículos que operan con base en combustibles líquidos derivados del petróleo, atando el cumplimiento de estas metas a (a) obligaciones de reconversión de la industria automotriz (prohibición gradual de producir/ensamblar en Colombia vehículos que operen con base en combustibles líquidos, de modo que a 2040 la totalidad de la producción/ensamblaje nacional sea de vehículos eléctricos y a gas), (b) cuotas de importación para los vehículos que operen con base en combustibles líquidos, crecientes en el tiempo hasta impedir completamente su importación en 2040 y libre importación de vehículos eléctricos y a gas; y (c) obligación a los gobiernos locales de los municipios de más de 500,000 habitantes de transitar a parques automotores para el transporte masivo urbano que sean 100% eléctricos o a gas natural en 2040.
    - iii. Prohibir el enterramiento de residuos reciclables y establecer los mecanismos para hacer cumplir esa prohibición en todo el territorio nacional, realizando un esfuerzo de pedagogía y trabajo conjunto de las autoridades del gobierno nacional con las CAR y los gobiernos locales y desplegando las herramientas del estado para facilitar el surgimiento de empresas y emprendimientos de reciclaje.

- iv. Prohibir la importación de material de reciclaje y establecer los mecanismos por los cuales las industrias productoras de material contaminante financien y organicen las actividades de reciclaje.
  - d. **Discutir la conveniencia y viabilidad de entregar incentivos directos** a estas actividades, de carácter temporal y mientras los negocios se establecen y generan una demanda.
- 2) **Articular la actividad de las entidades del Estado que están buscando facilitar el crecimiento verde.** Por lo pronto, hay desarticulación en el diseño de política y traslape de actividades. Por ejemplo, el Ministerio de Ambiente está entregando recursos para impulsar proyectos productivos verdes a través de las CAR cuando ni el Ministerio ni las CAR tienen capacidad para orientar y apoyar realmente estos negocios ni este tipo de actividad es una competencia de este Ministerio. Esos recursos tendrían que dedicarse a fortalecer las capacidades institucionales en el territorio y no a financiar proyectos, y articularse con los ministerios que impusan proyectos productivos, para que estos se ciñan a la política que diseñe el Minambiente y vayan acompañados de la oferta de entrenamiento a la mano de obra necesaria para que esos proyectos productivos sean exitosos.
- 3) **Producir estadísticas estandarizadas y oportunas que permitan medir adecuadamente tanto el avance de los sectores con potencial de crecimiento verde y de las actividades efectivamente verdes en estos y otros sectores, como el costo ambiental de las que no lo son.** Estas mediciones cumplen varios objetivos: i) en línea con la discusión general inicial, señalizan al público general la prioridad de la agenda de crecimiento verde, potencialmente influyendo en decisiones de consumo y producción; ii) permiten la realización y actualización permanente de diagnósticos detallados que sirvan de guía a la política pública específica. En concreto se recomienda:
  - a. **Adoptar un sistema extendido de clasificación de la actividad económica, en que actividades de contenido específicamente verde (o sectores identificados como estratégicos dentro de lo verde) sean identificadas con códigos de actividad refinados, de manera que se puedan separar en la producción de estadísticas de interés.** Esto significaría, por ejemplo, que las actividades que corresponden al código CIIU de generación de energía se clasifican en subcategorías que permitan diferenciar las energías limpias, y los instrumentos estadísticos y registros administrativos registran si, dentro de la actividad genérica de energía, la empresa correspondiente se puede identificar como de energía limpia. Para los propósitos de la generación de estadísticas tradicionales estas subcategorías se pueden simplemente agregar al nivel de las categorías actuales. Pero las subcategorías se pueden aprovechar de manera directa para los propósitos de generación de estadísticas para medir el crecimiento verde, por el momento en los instrumentos estadísticos cuyo diseño es censal para ciertas subpoblaciones (como las encuestas económicas del DANE para manufactura y servicios no micro-empresariales, o las bases de datos de registros administrativos como la PILA).

- b. **Divulgar la información que viene produciendo la Cuenta Satélite Ambiental, a cargo del Grupo de Indicadores y Cuentas Ambientales del DANE, repensando aspectos de su diseño de modo que sea útil para medir la actividad o el empleo verde.** La divulgación de esta información, bien direccionada, tiene enorme potencial en la generación de culturas de consumo y producción propicias a la sostenibilidad ambiental, y debe por tanto ser parte de la agenda de política pública para el tránsito a un modelo verde de crecimiento.
- c. **Dar al Grupo de Indicadores y Cuentas Ambientales del DANE el liderazgo de la inclusión de herramientas de medición de actividad verde, no sólo en la Cuenta Satélite Ambiental, sino en otros instrumentos estadísticos ya existentes en cabeza del DANE, como las encuestas empresariales y las encuestas de hogares.** La modificación marginal de estos instrumentos permitirá mayor rapidez en la implementación de un sistema de medición de lo verde, a un menor costo que la implementación de nuevos instrumentos, y permitirá poner el crecimiento verde en el contexto más general de la actividad económica y el empleo en el país. Las Naciones Unidas han dado pautas para la captura adecuada de la información, afines con los avances que ha hecho Colombia en esta dirección, que pueden servir como guía para la recolección sistemática de la información relevante.<sup>1</sup>
- d. **Asegurar que en todos los casos se midan por separado las distintas formas que puede tomar el empleo verde.** Las mediciones deben al menos distinguir el empleo que participa en los procesos de producción de los sectores de actividad que son verdes por vocación –los sectores de la bioeconomía, la economía circular, el aprovechamiento forestal y las energías renovables, de aquel “enverdecido” que participa en procesos de producción de sectores tradicionales que han modificado sus procesos para reducir su huella ambiental, y de aquel ocupado en gestión ambiental directa -el que se dedica a actividades de gestión de recursos y protección del medio ambiente- en cualquier sector productivo. También deben poder separarse en las mediciones la parte de estas formas de empleo que cumple con los requisitos de ley para ser catalogada como “empleo formal” (la que, en principio, se acercaría mejor a la definición de empleo verde adoptada por la OIT, que incluye el concepto de “trabajo decente”) y la parte que corresponde a trabajo realizado por personas independientes que derivan un ingreso de la actividad pero no tienen un vínculo laboral con nadie y no necesariamente realizan aportes a la seguridad social. Colombia debe aún dar una discusión con respecto a la definición de empleo verde que quiere adoptar como guía para la política pública en el corto, mediano y largo plazo. La sugerencia, por lo pronto, es mantener los conceptos de empleo verde y trabajo formal separados en las mediciones, entendiendo que su evolución responde a dinámicas e incentivos que no necesariamente son los mismos.

---

<sup>1</sup> Cervera-Ferri J.L. y M.L. Ureña (2017) “Indicadores de producción verde: Una guía para avanzar hacia el desarrollo sostenible”. Trabajo desarrollado en el marco de las actividades del proyecto Naciones Unidas/CEPAL/IDRC “Hacia un conjunto de indicadores para una producción más verde”.

- 4) **Enfrentar los retos asociados con la disponibilidad de capital humano con habilidades adecuadas para el crecimiento verde desde la etapa escolar**, para que la sociedad como un conjunto transite rápidamente a una cultura de valoración de los servicios y productos de alto valor en protección ambiental. Esto no requiere la introducción de nuevas materias, sino ajustar los contenidos del pensum escolar. Requiere también, educar y reeducar al cuerpo docente que deberá transmitir la conciencia por el medioambiente a través de la enseñanza y el ejemplo.
- 5) **Diseñar, trabajando en coordinación con los gremios, una agenda de política dirigida a educar a empresariado y emprendedores para que la incursión en actividades verdes y la transformación de sus procesos productivos con miras a la reducción de la huella ambiental de sus actividades productivas sean alternativas que comiencen a estar sobre la mesa.** Esa agenda puede incluir, entre otros: (i) foros y eventos a través de los cuales se divulguen casos de éxito y se invite a empresarios o emprendedores verdes a discutir sus experiencias; (ii) divulgación de información, a través de ProColombia, sobre los estándares ambientales que exigen otros países y las certificaciones que identifican a los productores que los cumplen, agregándole valor a sus productos; (iii) líneas de crédito especiales, a través de Bancóldex, que financien transformaciones de los procesos productivos o de los productos mismos, dirigidas a cumplir estándares internacionales y a obtener certificaciones ambientales; (iv) patrocinio de cursos para ejecutivos –cursos de educación continuada– sobre el tránsito a un modelo de crecimiento verde, diseñados mediante trabajo en equipo entre empresarios verdes y docentes universitarios, nacionales y/o internacionales.
- 6) **Revisar el proceso de acreditación de la educación superior para que sea pertinente y expedito y asegure unos estándares mínimos de calidad de la formación.** Una revisión urgente tiene que ver con ajustar el sistema de acreditación de los programas técnicos y tecnológicos, a los que en la actualidad se exigen los mismos requisitos de los programas universitarios, para que se los evalúe con base en requisitos específicos al tipo de formación que imparten.
- 7) **Asegurar una institucionalidad que fomente la capacidad de ágil y efectiva adaptación de la formación de capital humano a las emergentes demandas de talento de sectores y actividades verdes, muchos aún por surgir.** Esto implica la necesidad de fortalecer o fomentar un canal de interacción ágil entre el sector de la formación de capital humano y el sector empresarial, de modo que el primero pueda ajustar su oferta de formación (currículos y programas) a las necesidades del segundo de manera oportuna. No es el sector público el llamado a diseñar currículos de formación, pero sí puede cumplir un rol crítico como facilitador de esa interacción. Las mesas sectoriales que actualmente existen bajo la sombrilla de varias agencias del Estado, en las que confluyen el sector público y el sector empresarial, son un buen punto de partida, pero deben reformarse en las siguientes direcciones para mejorar su efectividad:

- a. **Deben confluír en ellas el sector de la formación de capital humano y el sector empresarial.** El sector público no debe actuar como interlocutor principal del sector empresarial, salvo cuando lo haga en representación de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, sino como facilitador de la interacción entre las otras dos partes.
  - b. **Los resultados de las mesas sectoriales deben servir para informar no solo a los representantes del sector de la formación de capital humano que participan en ellas, sino a todas las IES, públicas y privadas.** En esa medida los resultados de esas conversaciones deben ser públicos y divulgarse. En Inglaterra hay una buena experiencia con mesas sectoriales a las que confluyen el sector empresarial y el sector de la formación para articularse. Se llaman *Skill Councils* y se usan esencialmente para ponerse de acuerdo para promover ciertos perfiles de habilidades. En esto mismo tendrían que concentrarse las mesas sectoriales en Colombia. La concertación a la que se llega en el marco de los *Skill Councils* genera *acuerdos de cumplimiento*, para que las mesas respondan a una visión supra-institucional. Colombia debe adoptar esta herramienta, que será fácil de divulgar a través del Internet, y que permitirá al gobierno hacer seguimiento a los compromisos fruto de la interacción.
  - c. **En la conversación de las mesas debe haber un alto componente de especificidad territorial,** para que se fomente la pertinencia de la oferta de formación a las demandas específicas de cada territorio, aprovechando el potencial de desarrollo regional inclusivo de la economía verde.
  - d. **Las mesas sectoriales no deben manejarse políticamente.** Esto se facilita si no son parte de la institucionalidad gubernamental local (de gobernaciones y alcaldías). Debe invitarse a gremios y a representantes del sector empresarial a conformarlas. Una posibilidad es que sean las Cámaras de Comercio, como agente público privado, quienes asuman como facilitadores de la interacción. Alternativamente el facilitador debe ser el ministerio sectorial que corresponda al sector de actividad de la mano de los ministerios de educación y trabajo.
  - e. **Deben conformarse con estatura en términos de los participantes que convocan, para que funcionen.** Otra experiencia exitosa con mesas sectoriales de este tipo es la de Holanda, en las que participan directamente Ministros de Estado. Para ser útiles y expeditas, estas conversaciones deben convocar al primer o segundo nivel de los sectores empresarial, público y de la formación de capital humano.
  - f. **Las mesas sectoriales deben ser únicas y no duplicarse** (ej. no tiene sentido que existan dos mesas para determinar los perfiles de habilidades que requiere el sector de energías renovables, el de la construcción o cualquier otro). Cada mesa debe dar las señales para que la formación requerida por cada sector pueda adaptarse sobre todo el territorio nacional.
- 8) **Alimentar la conversación con el sector de la formación de capital humano con las lecciones acerca de los perfiles de habilidades necesarios para el crecimiento verde que se presentan en el Capítulo II del documento anexo.** Un reto mayor es formar

trabajadores con mayor capacidad de interacción multidisciplinaria, en todos los niveles de formación (operario, técnico, tecnológico, profesional, y de posgrados), dada la variada demanda de habilidades e interacción entre éstas que caracteriza las iniciativas de crecimiento verde. Esto implica un rediseño de la manera en la que se imparten la formación para el trabajo y la formación superior.

- 9) **Mejorar el Servicio Público de Empleo (SPE) para que sea más efectivo en la solución de los descalces entre la oferta y la demanda laboral, concentrándolo en la intermediación del capital humano de baja y media cualificación.** Para que el SPE pueda cumplir un papel importante en la transmisión de información sobre perfiles de vacantes abiertas y de personas buscando trabajo, deben realizarse los siguientes ajustes:
- a. **Debe establecerse un lenguaje sencillo y compartido para identificar las habilidades del talento humano,** de modo que el sector empresarial pueda fácilmente caracterizar su demanda por capital humano y ubicar la oferta disponible, y que la oferta disponible pueda caracterizarse a sí misma. La información que se recoge sobre las vacantes identifica la categoría ocupacional utilizando la Clasificación Internacional Única de Ocupaciones (CIUO), y el área educativa, utilizando la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), mientras que los programas de educación superior se catalogan con código SNIES que no tiene correspondencia esta última. Se deben homologar estas codificaciones e introducir codificaciones complementarias a las clasificaciones internacionales de ocupaciones, que permitan a los empresarios transmitir sus necesidades de habilidades blandas y generales, además de sus requerimientos de experticia técnica puntual, y de información sobre las locaciones posibles del empleo. Los campos y modos de recolección de información sobre ocupaciones, títulos, áreas y niveles de formación, habilidades blandas y experticias técnicas específicas del SPE deben revisarse para asegurar un emparejamiento efectivo de las demandas de empleadores y las habilidades de quienes buscan un empleo. El propósito de monitoreo del crecimiento verde y generación de empleo verde también requiere ajustes a la manera en que se registra la información para identificar competencias y necesidades específicamente verdes.
  - b. **Las clasificaciones deben ser sistemáticas y susceptibles de ser procesadas por *algoritmos* que permitan el calce automático entre vacantes abiertas y personas que ofrecen sus servicios, con mayor nivel de detalle del actualmente posible.** La tarea del SPE será más efectiva en la medida en que logre calces más rápidamente y con un mayor nivel de precisión.
  - c. **Debe establecerse que la permanencia de una hoja de vida en la base de datos del SPE estará sujeta a que la persona renueve su inscripción en línea semanalmente mientras permanezca en la búsqueda de trabajo.** No debe ocurrir que las personas inscritas en el SPE no acudan al llamado a entrevistas. La información del SPE debe estar permanentemente actualizada para que el SPE pueda dar la respuesta oportuna, ágil y pertinente que muchos empresarios no están encontrando hoy en día.

- d. **Debe integrarse la información de vacantes directamente reportada al SPE con la de las plataformas privadas en una gran base de datos.** Aunque el Servicio ha desarrollado la capacidad de recoger información de plataformas privadas de amplio uso para la publicación de vacantes, no las procesa de la misma forma que aquella directamente reportada al Servicio. A su vez, la limitada información sobre la demanda implica menores incentivos para que los interesados en buscar empleo registren su información en el SPE. Dado que el Servicio cuenta con la información, parecería haber una gran ganancia potencial en integrarla por completo a sus sistemas, análisis y publicaciones, y utilizarla en potenciales servicios individuales de encuentro entre demanda y oferta. Esto aplica por igual a las distintas bases de datos con las que hoy cuenta el SPE, que no comparten la información entre sí. Debe eliminarse todo incentivo perverso que dificulta la integración de la información disponible, como las metas de colocación individuales a las Cajas de Compensación Familiar por los servicios de empleo que operan.
- e. **Debe procurarse la cobertura del servicio en todo el territorio nacional.** Esto no necesariamente requiere el despliegue de una gran red de oficinas físicas. Mucha de la intermediación puede hacerse de manera virtual, a través del Internet.
- f. **El SPE debe adaptarse para facilitar la movilidad física de los trabajadores sobre el territorio nacional.** Las mayores fallas de los mercados laborales ocurren en el espacio, con oportunidades muy distintas para trabajadores con las mismas habilidades dependiendo del lugar en el que se encuentren. Es necesario que en Colombia se facilite el desplazamiento del capital humano existente a los lugares donde existen las demandas, para suplir déficits en el corto plazo. La evidencia empírica disponible indica que las intervenciones dirigidas a facilitar la movilidad de los trabajadores entre mercados geográficos suelen tener un impacto positivo sobre el empleo. La recomendación, entonces, es que, además de agregar la información de oferta y demanda para todo el territorio nacional como se propone arriba, el SPE concentre los recursos disponibles en la entrega de subsidios: (i) para asistir a entrevistas presenciales en otros lugares, cuando esto sea obligatorio para conseguir un trabajo; y (ii) para cubrir los costos de relocalización de vivienda de los trabajadores y sus familias, cuando estos sean enganchados por empresas ubicadas en lugares diferentes al cual se encuentran.
- g. **Debe optimizarse el uso de los recursos disponibles del SPE.** Para que los recursos del SPE puedan concentrarse en las formas de intervención que resultan mejor evaluadas para aumentar la probabilidad de empleo, se recomienda: (i) limitar la entrega de ayudas monetarias a los desempleados a aquellos que en su último trabajo como empleado recibieran máximo 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes; (iii) volcar a los subsidios a la movilidad regional (descritos en el punto anterior) la mayor parte de los recursos que hoy se dedican a ofrecer cursos cortos de capacitación a los desempleados, concentrando estos últimos en la mejora de habilidades blandas y de competencias básicas, numéricas, y de lecto-escritura, para aquellos que carezcan de ellas.



10) **Impulsar la reforma del diseño institucional para la formación para el trabajo.** Es el momento de hacer un alto y repensar el diseño institucional para la formación para el trabajo.

- a. **Deben separarse el diseño de la política y su implementación y centralizarse el diseño de la política en una sola entidad.** En la actualidad, la política de formación para el trabajo bajo la cual operan las instituciones técnicas y tecnológicas privadas la dicta el Ministerio de Educación Nacional (MEN); la política de formación para el trabajo bajo la cual opera el SENA la definen el SENA mismo y el Ministerio del Trabajo (este último con poca potestad real sobre la actividad del SENA); y la política de formación para el trabajo bajo el cual se materializan las actividades de capacitación que se ofrecen a través de las Cajas de Compensación Familiar la dicta el Ministerio de Trabajo. El traslape de funciones de diseño de política entre entidades genera desorden y mina la capacidad del Estado. Este no es un diagnóstico nuevo.<sup>2</sup> Algunos han propuesto centralizar el diseño de política en el MEN, otros en el Ministerio de Trabajo. Sobre la conveniencia de concentrar al SENA en la ejecución de la política y liberarlo de las tareas de diseño de la misma (ej. las mesas sectoriales), no hay discusión entre los expertos en diseño institucional: las buenas prácticas indican que el diseño de política y la ejecución de políticas y programas no deben estar en la misma cabeza
- b. **Debe reformarse el SENA, para que esté en capacidad de responder a los retos que plantea el tránsito a un modelo de crecimiento verde.** Un reto mayor es cómo optimizar el SENA para hacerlo más efectivo. Hay acuerdo con respecto a que en el caso de esta entidad no se trata solo de hacer pertinente la formación y que es necesario reformar la institucionalidad porque el SENA está sobrecargado de responsabilidades distintas a la de la formación para el trabajo y esto le resta capacidad de respuesta a las necesidades de formación del sector productivo, es desarticulado a su interior y está politizado; y e opera desarticuladamente de las demás IES cuando es necesario que operen bajo un mismo norte y reciban las mismas señales acerca de la formación que demanda el sector productivo (esto último se soluciona con el rediseño de las mesas sectoriales que se propone arriba). Algunos lineamientos para la reforma, son los siguientes:
  - i. Concentrar al SENA exclusivamente en la oferta de formación de capital humano. No debe haber mesas sectoriales bajo su sombrilla, y debe rediseñarse el esquema de certificación de calidad de los programas del SENA para que no sea el mismo SENA quien imparta la formación y certifique su calidad; en este proceso se debe involucrar al sector empresarial, receptor del producto de esta entidad.
  - ii. Dejar al SENA 2/3 de su presupuesto actual para que ejecute formación con lineamientos externos y nacionales, rindiendo cuentas por región, y pasarle 1/3 de su presupuesto actual al Ministerio de Trabajo para que oriente, buscando eficiencia y pertinencia desde la gestión institucional.

---

<sup>2</sup> Ver por ejemplo, C. Medina y J.E. Saavedra (2014) "Formación para el trabajo en Colombia" en Equidad y Movilidad Social: Diagnósticos y Propuestas para la Transformación de la Sociedad Colombiana (Compiladores Armando Montenegro y Marcela Meléndez). Ediciones Uniandes.

- iii. Reducir la oferta de programas del SENA y concentrarla en los que son pertinentes, dando flexibilidad al interior para ajustar contenidos. Hay que cerrar unos programas y ordenar el resto. Debe revisarse la normatividad que reglamenta la creación de nuevos programas de formación y la modificación de currículos de modo que el proceso para adaptar la oferta de formación a las necesidades de la demanda tenga agilidad de respuesta.
- iv. Asegurar que el SENA ofrezca programas basados en la ventaja comparativa de los municipios, explotando las propiedades particulares de cada región. La oferta de programas no debe ser uniforme en todo el territorio nacional sino particular a las distintas necesidades del sector productivo local en cada territorio. Adicionalmente, hay programas pertinentes que no tienen acogida por parte del sector privado de formación en capital humano porque no son rentables. Este tipo de programas los debe ofrecer el SENA. A través de la formación, el SENA genera equidad porque puede llegar a lugares y personas que el sector privado no tiene incentivos para atender. Esto hace parte del rol que debe asumir.