



APC Colombia



***Empleo***

# **Estrategia: Mesas Sectoriales Como Instrumento Para El Desarrollo Del Talento Humano**

***Ficha Narrativa***

**POR  
TAFO  
LIO  
DE OFERTA**

de Cooperación  
Internacional de Colombia



**Empleo**

## **Estrategia: Mesas Sectoriales**

### **Entidad Responsable**

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

### **Área Responsable**

Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo  
– Coordinación Mesas Sectoriales

**8** TRABAJO DECENTE  
Y CRECIMIENTO  
ECONÓMICO



**16** PAZ, JUSTICIA  
E INSTITUCIONES  
SÓLIDAS



**Transformación  
Productiva,  
Internacionalización  
y acción Climática**

## Descripción de la buena práctica

La normalización de competencias laborales en Colombia, liderada por el SENA, establece estándares de calidad y desempeño específicos para cada ocupación. Este proceso se desarrolla mediante las Mesas Sectoriales; espacios de colaboración entre empresas, academia y gobierno, donde se identifican las habilidades y conocimientos necesarios para cada sector productivo.

Esta buena práctica ofrece múltiples beneficios ya que aumenta la productividad, al garantizar que los trabajadores adquieran las competencias demandadas por las empresas, optimizando su desempeño y eficiencia. También, mejora la competitividad al proporcionar a las empresas personal altamente calificado, lo que impulsa la innovación y fortalece su posición en el mercado.

La sostenibilidad laboral se ve favorecida por la certificación de competencias, que incrementa las oportunidades de empleo y mejora los salarios, elevando así la calidad de vida de los trabajadores. Además, la transferencia de conocimiento se potencia mediante la colaboración intersectorial, permitiendo que la formación se ajuste a las necesidades reales del mercado laboral.

Este modelo es replicable en el campo internacional ya que ofrece una metodología clara y efectiva para alinear la formación con las demandas del mercado, mejorando tanto la empleabilidad como la competitividad de los trabajadores.

## Productos y conocimientos

La buena práctica de normalización de competencias laborales y gestión de las Mesas Sectoriales del SENA en Colombia ofrece productos clave que contribuyen al fortalecimiento del talento humano y la economía:

- **Normas de competencia laboral:** documentos oficiales que describen en detalle las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar una ocupación de manera competente.
- **Estructuras funcionales de ocupaciones:** organizan y clasifican las ocupaciones según sus funciones y niveles de complejidad, facilitando la identificación de perfiles laborales y rutas formativas.
- **Programas de formación pertinentes:** diseñados con base en las Normas de Competencia, garantizan que los trabajadores adquieran las habilidades demandadas por el mercado laboral.
- **Certificación de competencias laborales:** valida formalmente las habilidades adquiridas, incrementando la empleabilidad y la movilidad profesional de los trabajadores.
- **Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC):** articula los distintos niveles de formación y certificación, facilitando el reconocimiento de aprendizajes y la progresión profesional.

Igualmente, esta práctica genera distintos tipos de conocimientos relevantes:

- **Metodologías:** se desarrollan metodologías para identificar, analizar y normalizar competencias laborales, así como para gestionar las Mesas Sectoriales. Estas metodologías incluyen técnicas de investigación, análisis de datos y diseño de instrumentos para evaluar y validar competencias.
- **Herramientas:** se crean guías, manuales, plantillas, software y plataformas en línea para facilitar la implementación de la normalización y la gestión de competencias. Estas herramientas apoyan los procesos de evaluación y certificación.
- **Procesos claros y estructurados:** se definen etapas, actividades, roles y responsabilidades de los actores involucrados, garantizando eficiencia y eficacia en la gestión.
- **Saberes tradicionales y ancestrales:** en algunos sectores productivos, se identifican y valoran conocimientos transmitidos de generación en generación, que poseen un alto valor cultural y económico.

Conocimientos adicionales:

- **Conocimiento técnico especializado:** relacionado con competencias específicas de cada sector productivo.

- **Conocimiento sobre el mercado laboral:** permite identificar las demandas emergentes y ajustar la oferta de formación y certificación.
- **Conocimiento sobre políticas públicas:** facilita la alineación de la normalización de competencias con las estrategias de desarrollo del país.

## Actores

La normalización de competencias laborales y la gestión de las Mesas Sectoriales del SENA han sido fundamentales para impulsar el desarrollo del talento humano en Colombia, generando un impacto positivo tanto internamente en el SENA como en el ámbito nacional. Este enfoque ha permitido alinear la formación y certificación de competencias con las demandas reales del mercado laboral, fortaleciendo la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de los trabajadores colombianos.

El SENA ha registrado un aumento significativo en el número de expertos y profesionales involucrados en los procesos de normalización de competencias y en la gestión de las Mesas Sectoriales. Esto ha permitido conformar un equipo más robusto y especializado, capaz de abordar los desafíos del mercado laboral y diseñar programas de formación pertinentes.

La participación en estos procesos ha impulsado también la cualificación del personal del SENA, fortaleciendo sus conocimientos técnicos y habilidades en áreas clave como

el análisis ocupacional, el diseño curricular, la evaluación y la certificación de competencias. Como resultado, se han desarrollado programas de formación más efectivos y alineados con las necesidades específicas de los sectores productivos.

Además, el SENA ha consolidado un equipo multidisciplinario que integra expertos en diversas áreas técnicas, profesionales en pedagogía y representantes de los sectores productivos, la academia y entidades públicas. Esta diversidad de perspectivas enriquece el análisis y la toma de decisiones en los procesos de normalización de competencias y en la gestión de las Mesas Sectoriales, asegurando una mayor pertinencia y calidad en los programas de formación.

En conjunto, estos esfuerzos fortalecen la capacidad del SENA para responder a las necesidades cambiantes del mercado laboral, posicionándolo como un referente en la formación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia.

## Recursos

La normalización de competencias laborales y la gestión de las Mesas Sectoriales del SENA han requerido una inversión significativa y sostenida en diversos recursos a lo largo del tiempo. Esta inversión ha sido fundamental para garantizar el desarrollo continuo de normas de competencia, así como para alinear la formación y certificación con las demandas del mercado laboral.

## Recursos financieros:

- **Presupuesto del SENA:** fondos destinados al desarrollo de normas de competencia, funcionamiento de las Mesas Sectoriales, formación de expertos, certificación de competencias y promoción de la cualificación.
- **Aportes del sector productivo:** cofinanciación de proyectos, participación en la creación de normas y apoyo a la formación y certificación de los trabajadores de cada sector.
- **Recursos de cooperación internacional:** financiamiento de proyectos específicos para fortalecer la normalización y la cualificación, así como para fomentar el intercambio de experiencias con otros países.

## Recursos Administrativos:

- **Estructura organizativa del SENA:** creación y fortalecimiento de áreas especializadas en normalización, cualificación y gestión de las Mesas Sectoriales.
- **Normatividad y reglamentación:** desarrollo de marcos legales y técnicos para regular la normalización, certificación y cualificación, y garantizar el funcionamiento eficiente de las Mesas Sectoriales.
- **Sistemas de información:** implementación de plataformas tecnológicas para gestionar datos sobre normas de competencia, cualificaciones y procesos de certificación.

## Recursos Humanos:

- **Expertos en normalización:** profesionales especializados en los aspectos técnicos y metodológicos necesarios para desarrollar normas de competencia y cualificaciones.
- **Facilitadores y evaluadores:** personal capacitado para apoyar los procesos de formación y certificación de competencias laborales.
- **Representantes de los sectores:** participación de empleadores, trabajadores y expertos de la academia y entidades públicas en las Mesas Sectoriales.

## Equipos Y Tecnología:

- **Infraestructura física:** espacios destinados a reuniones de las Mesas Sectoriales, talleres de normalización y centros para la evaluación y certificación de competencias.
- **Equipos informáticos y software:** herramientas tecnológicas para desarrollar normas, gestionar información y realizar evaluaciones en línea.
- **Materiales didácticos y equipos especializados:** recursos específicos para la formación y evaluación de competencias en cada sector productivo.

La inversión en estos recursos ha sido constante y creciente a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes del mercado laboral y a los avances tecnológicos. La articulación efectiva de todos estos recursos ha sido clave para el éxito de la normalización de competencias laborales y la gestión de las Mesas Sectoriales del SENA, contribuyendo al aumento de la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de los trabajadores en Colombia.

## Contribución al desarrollo

### Metas institucionales:

La buena práctica de normalización de competencias laborales y la gestión de las Mesas Sectoriales del SENA se alinea directamente con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI) del SENA 2023-2026, que tiene una visión hasta el 2030. Esta práctica contribuye de manera significativa a los siguientes aspectos del PEI:

### Creación de valor público:

- **Pertinencia y calidad de la formación:** la normalización de competencias, basada en las necesidades reales de los sectores productivos, asegura que los programas de formación del SENA sean relevantes y actualizados. Esto garantiza que los aprendices adquieran habilidades y conocimientos demandados por el mercado laboral, aumentando su empleabilidad y productividad.
- **Certificación de competencias laborales:** la certificación, basada en estándares nacionales e

internacionales, valida las habilidades de los trabajadores y facilita su movilidad laboral, tanto en el ámbito nacional como internacional.

- **Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC):** la participación del SENA en el SNC contribuye a la construcción de un sistema transparente y reconocido que promueve el desarrollo profesional y la movilidad laboral de los trabajadores colombianos.

### **Transformación cultural y organizacional:**

- **Articulación interinstitucional:** la gestión de las Mesas Sectoriales fomenta la colaboración entre el sector productivo, la academia y las entidades públicas. Esta articulación permite la transferencia de conocimiento y la identificación de necesidades de formación, lo que se traduce en programas más pertinentes y efectivos.
- **Innovación y desarrollo tecnológico:** la actualización constante de las normas de competencia y la incorporación de nuevas tecnologías en los programas de formación garantizan que el SENA esté a la vanguardia de las tendencias del mercado laboral.

### **Sostenibilidad y crecimiento:**

- **Competitividad y productividad:** al formar trabajadores con las competencias requeridas por los sectores productivos, el SENA contribuye a aumentar la productividad y competitividad de las empresas colombianas.

- **Empleabilidad y desarrollo social:** la certificación de competencias laborales y el fortalecimiento del SNC facilitan el acceso al empleo y promueven el desarrollo profesional de los trabajadores, mejorando su calidad de vida y contribuyendo al desarrollo social del país.

En resumen, la buena práctica de normalización de competencias y la gestión de las Mesas Sectoriales del SENA es fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI 2023-2026, con visión al 2030.

Esta práctica no solo fortalece la formación y certificación del SENA, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de Colombia. Además, su potencial de replicabilidad a nivel internacional posiciona al SENA como un referente en la formación para el trabajo y el desarrollo humano.

### **Metas e indicadores dentro del plan institucional:**

La buena práctica contribuye a las siguientes metas e indicadores dentro del SENA:

- **Incremento del número de normas de competencia laboral:** la normalización de competencias, a través de las Mesas Sectoriales, genera nuevas normas que definen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en diferentes ocupaciones. Este incremento amplía la oferta de programas de formación y certificación, adaptándose a las necesidades del mercado laboral.
- **Aumento de la certificación de competencias laborales:** la existencia de normas claras y actualizadas facilita la evaluación y certificación de las competencias

de los trabajadores. Esto mejora su empleabilidad y movilidad laboral, al contar con credenciales reconocidas en todo el país.

- **Incremento de la pertinencia de los programas de formación:** la participación de los sectores productivo, académico y público en las Mesas Sectoriales asegura que los programas de formación del SENA respondan a las demandas reales del mercado laboral. Esto reduce la brecha entre la oferta educativa y las necesidades de las empresas.
- **Fortalecimiento del Sistema Nacional de Cualificaciones:** la normalización de competencias y la certificación contribuyen a la construcción del Sistema Nacional de Cualificaciones, que facilita la movilidad y el reconocimiento de las competencias adquiridas a lo largo de la vida.

## **Peso de las Metas e Indicadores**

Estas metas e indicadores tienen un peso significativo en los planes de acción del SENA, la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (DSNFT) y la coordinación de Mesas Sectoriales.

- **Plan de acción del SENA:** la normalización de competencias y la gestión de Mesas Sectoriales son pilares de la estrategia del SENA para mejorar la calidad y pertinencia de la formación para el trabajo, así como para aumentar la empleabilidad de sus egresados.

- **Plan de acción de la DSNFT:** la DSNFT, como ente rector del sistema de formación para el trabajo en Colombia, promueve la normalización de competencias y la articulación de las Mesas Sectoriales como mecanismos para fortalecer la calidad y la pertinencia de la formación en todo el país.
- **Coordinación de Mesas Sectoriales SENA:** la coordinación de las Mesas Sectoriales tiene como objetivo principal la generación de normas de competencia laboral y la actualización de los programas de formación, por lo que estas metas e indicadores son el eje central de su trabajo.

## Objetivos de Desarrollo Sostenible

La normalización de competencias laborales y la gestión de las Mesas Sectoriales del SENA se alinean de manera integral con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: Trabajo decente y crecimiento económico, buscando fomentar un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, junto con la promoción del empleo pleno, productivo y de calidad para todas las personas. Esta iniciativa destaca como una respuesta eficaz para conectar la oferta de talento humano con las demandas reales del mercado laboral, garantizando condiciones justas y sostenibles para trabajadores y empresas.

- **Meta 8.5:** la buena práctica se orienta a lograr empleo pleno y productivo para hombres y mujeres, incluyendo a jóvenes y personas con discapacidad, asegurando también la igualdad de remuneración por trabajos de igual valor.

Este esfuerzo se traduce en programas que no solo incrementan la oferta de empleo, sino que también mejoran las condiciones salariales, contribuyendo a reducir las brechas sociales y económicas.

Los indicadores asociados, como el crecimiento del empleo por sector y la proporción de trabajadores que superan el umbral de pobreza, reflejan el impacto positivo que tiene la formación y certificación en la vida de los beneficiarios.

- **Meta 8.6:** la iniciativa también está diseñada para reducir la proporción de jóvenes que no estudian, trabajan ni reciben capacitación (NEET). Al ofrecer programas específicos que preparan a esta población para integrarse en el mercado laboral, el SENA contribuye a su inclusión activa en la economía, brindándoles habilidades relevantes para mejorar su empleabilidad y reducir la exclusión social.

Este enfoque es esencial para garantizar que los jóvenes tengan las herramientas necesarias para acceder a mejores oportunidades laborales.

- **Impacto en la empleabilidad y la igualdad de oportunidades:** la formación alineada con las competencias requeridas por los sectores productivos no solo incrementa las posibilidades de empleo, sino que también asegura que tanto hombres como mujeres, independientemente de su edad o condición, puedan acceder a trabajos de calidad.

La certificación de competencias laborales facilita esta movilidad, fortaleciendo la igualdad de oportunidades en el mercado y fomentando la integración de personas con discapacidad y otras poblaciones vulnerables.

- **Reducción de NINIs y sostenibilidad laboral:** los programas orientados a jóvenes contribuyen de manera directa a reducir la proporción de personas que no participan en el mercado educativo ni laboral, integrándolos al sistema productivo con mayores oportunidades de desarrollo.

Esto no solo tiene un impacto en la empleabilidad individual, sino que también mejora los indicadores sociales, impulsando la sostenibilidad del empleo a largo plazo.

## **Plan Nacional de Desarrollo**

Además, la práctica del SENA está alineada con los ejes estratégicos del **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**, en particular con la **Transformación Productiva y la Acción Climática**. Esta conexión garantiza que los programas de formación y certificación estén enfocados en las necesidades actuales del mercado y en las tendencias futuras, promoviendo la modernización del sistema productivo y asegurando que el talento humano esté preparado para enfrentar los desafíos laborales en un entorno en constante cambio.

## Seguimiento y Control

El sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de esta buena práctica es fundamental para asegurar su eficacia y mejora continua. En el caso del SENA y sus Mesas Sectoriales, este sistema incluye los siguientes componentes:

- 1. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):** se establecen indicadores específicos para medir el progreso y los resultados de la normalización de competencias y las acciones de las Mesas Sectoriales.

Estos indicadores incluyen:

- Número de competencias laborales normalizadas.
- Número de programas de formación actualizados o creados.
- Tasa de certificación de competencias laborales.
- Nivel de participación de los sectores productivo, académico y público en las Mesas Sectoriales.
- Impacto en la empleabilidad y productividad de los trabajadores.

- 2. Recolección de datos:** se implementan mecanismos para recopilar datos de manera sistemática y confiable. Esto puede incluir encuestas a empresas, trabajadores y participantes en programas de formación, análisis de registros de certificación, y seguimiento de indicadores

económicos y sociales relevantes.

- 3. Análisis y evaluación:** los datos recopilados se analizan para evaluar el desempeño de la buena práctica, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas. Se pueden utilizar herramientas de análisis estadístico, estudios de caso y evaluaciones de impacto para obtener una comprensión más profunda de los resultados.
- 4. Informes y retroalimentación:** los resultados del seguimiento y evaluación se comunican a través de informes periódicos a las partes interesadas, incluyendo las Mesas Sectoriales, el SENA, el gobierno y otros actores relevantes.

Esta retroalimentación es esencial para ajustar las estrategias, mejorar la implementación y garantizar la relevancia de la buena práctica.

- 5. Auditorías y evaluaciones externas:** en algunos casos, se pueden realizar auditorías o evaluaciones externas por parte de organismos independientes para verificar la calidad y el impacto de la buena práctica. Esto proporciona una perspectiva adicional y puede ayudar a identificar áreas de mejora.

## Reconocimiento de la buena práctica

La buena práctica de normalización de competencias laborales y gestión de las Mesas Sectoriales del SENA ha sido compartida en diversos escenarios, consolidándose como un referente regional e internacional en la formación y certificación del talento humano.

- **Proyectos de cooperación internacional:** el SENA ha participado activamente en proyectos de cooperación con países de América Latina y el Caribe, compartiendo su experiencia en normalización de competencias y gestión de Mesas Sectoriales. Esta colaboración ha permitido la adaptación y aplicación de la metodología colombiana en otros contextos, fortaleciendo los sistemas de formación y certificación en la región.
- **Participación en eventos y foros internacionales:** Representantes del SENA han presentado esta experiencia en congresos, seminarios y otros encuentros internacionales enfocados en la formación profesional y el desarrollo de competencias. Estas participaciones han despertado interés y generado oportunidades de intercambio de conocimientos y experiencias con diferentes países.
- **Publicaciones y estudios de caso:** se han desarrollado numerosos documentos y estudios de caso que detallan la metodología aplicada en Colombia y los resultados obtenidos a través de la normalización de competencias y la gestión de Mesas Sectoriales. Estos materiales han sido difundidos a nivel internacional, permitiendo la

visibilización de esta buena práctica y abriendo la puerta a su replicación en otros contextos.

- **Asistencia técnica y consultoría:** el SENA ha brindado asistencia técnica y consultoría a países interesados en implementar sistemas de normalización de competencias y Mesas Sectoriales, facilitando la transferencia de conocimientos y la adaptación de la metodología a las particularidades de cada entorno.

Por otra parte, aunque esta buena práctica no ha recibido un premio o galardón formal, cuenta con el reconocimiento de numerosos gremios y empresas que participan y colaboran activamente en su implementación. Estos actores confirman el valor de la estrategia de Mesas Sectoriales y la normalización de competencias, apoyando su impacto en distintos sectores:

- **Gremios y asociaciones empresariales:**
  - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI).
  - Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL).
  - Asociación Colombiana de Minería (ACM).
  - Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC).
  - Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (ACOPLASTICOS).
  - Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO).

- **Cámaras y asociaciones profesionales:**

- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB).
- Sociedad Colombiana de Ingenieros (SCI).
- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS).
- Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI).
- Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).

- **Industria de turismo y servicios:**

- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO).
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO).
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES).
- Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (ACOSET).
- Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO.

- **Sector tecnológico y salud:**

- Federación Colombiana de la Industria del Software y TI (Fedesoft).
- Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral (ACEMI).
- Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC)

## Referencias a la buena práctica

### Fuentes oficiales:

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ofrece información detallada sobre su sistema de normalización de competencias laborales, las Mesas Sectoriales y su impacto en la productividad y competitividad del país. Esta información se encuentra disponible tanto en su página web oficial como en sus publicaciones institucionales, proporcionando un recurso clave para entender la estructura y resultados de esta práctica.

El Ministerio del Trabajo de Colombia también publica datos relevantes sobre políticas y programas relacionados con el desarrollo de competencias laborales y la formación para el trabajo. Esta entidad juega un rol complementario en la promoción de estrategias que fortalecen la empleabilidad y el desarrollo del talento humano.

En cuanto a la prensa y medios de comunicación, los medios nacionales han publicado varios artículos en periódicos y revistas que destacan la labor del SENA en la formación y certificación de competencias, así como el papel de las Mesas Sectoriales en la actualización de los perfiles ocupacionales. Sin embargo, no se han encontrado análisis profundos que aborden la normalización de competencias como una buena práctica integral.

En el ámbito internacional, existen publicaciones en revistas especializadas en educación y desarrollo de competencias con artículos que reconocen el modelo de formación dual del SENA y su impacto positivo en la empleabilidad de los jóvenes colombianos, aunque sin referencias específicas a la replicabilidad de la normalización de competencias.

Entre las fuentes adicionales, organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han elaborado estudios y documentos sobre el desarrollo de competencias laborales en América Latina y el Caribe.

Aunque estas publicaciones no se centran específicamente en la experiencia colombiana, proporcionan un contexto más amplio sobre la relevancia de la normalización de competencias en la región, lo que refuerza la importancia de esta práctica para el desarrollo socioeconómico y la competitividad.



**Dirección General**

Carrera 10 #97A - 13 Torre A - Piso 6 Edificio  
Bogotá Trade Center | Bogotá D.C.

**PBX:** (+57) 6016012424

**Línea gratuita nacional:**  
018000413795

 APC Colombia

 apccolombia

 apccolombia

 APC Colombia



**Visita nuestra  
sede electrónica**  
[www.apccolombia.gov.co](http://www.apccolombia.gov.co)

**POR  
TAFO  
LIO  
DE OFERTA**

Cooperación Internacional  
de Colombia