

# EMPLEO INCLUSIVO

DESDE LOS CENTROS DE FORMACIÓN

Experiencia de trabajo entre  
Cámara de Comercio de Bogotá  
y Fundación ACDI/VOCA LA

# EMPLEO INCLUSIVO

## DESDE LOS CENTROS DE FORMACIÓN

Experiencia de trabajo entre  
**Cámara de Comercio de Bogotá**  
y **Fundación ACDI VOCA LA**

### Fundación ACDI/VOCA LA

DIRECTOR EJECUTIVO  
Ricardo Amaya Fandiño

SUBDIRECTORA  
Carolina Blackburn Cardona

### Coordinación Técnica

GERENTE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS  
Milton Mora Angarita

ESPECIALISTA OPORTUNIDADES ECONÓMICAS  
Paola Paternina Chicre

ESPECIALISTA OPORTUNIDADES ECONÓMICAS  
Viviana Aguirre Córdoba

### Cámara de Comercio de Bogotá

PRESIDENTE EJECUTIVO  
Nicolás Uribe Rueda

VICEPRESIDENTE DE COMPETITIVIDAD  
Juan Carlos González Vergara

GERENTE DE ARTICULACIÓN SECTORIAL  
Daniel Gómez Gonzalez

PROFESIONAL SENIOR DE COMPETITIVIDAD  
Martha Rincón Montenegro

---

# CONTENIDO

---

1

PRESENTACIÓN

2

SOBRE ESTE DOCUMENTO

- 2.1. ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?
- 2.2. OBJETIVO GENERAL
- 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3

SOBRE EMPLEO INCLUSIVO

- 3.1. ¿POR QUÉ CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO?
- 3.2. ¿CUÁL ES EL ROL DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN?
- 3.3. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR POBLACIÓN VULNERABLE?

4

¿QUÉ ACCIONES PUEDO DESARROLLAR EN LOS CENTROS DE FORMACIÓN PARA PROMOVER EMPLEO INCLUSIVO?

5

BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN DIRIGIDA A LA INCLUSIÓN LABORAL DE JÓVENES VULNERABLES

- 5.1. PROYECTO “EMPLEO PARA LA RECONCILIACIÓN FASE II”
- 5.2. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

6

REFERENCIAS

# 1

---

## PRESENTACIÓN

---

El empleo inclusivo, entendido como la vinculación de personas al mercado laboral formal, es uno de los mecanismos que permite que poblaciones vulnerables puedan alcanzar niveles significativos de movilidad social. Su promoción posibilita la generación de ingresos para personas tradicionalmente excluidas y, con ello, la reducción de inequidades y la superación de la pobreza. Sin embargo, lograr esa promoción no es tarea fácil, pues se requiere de la articulación de diferentes actores que intervienen en el ecosistema de empleo inclusivo.

Conscientes de ese reto, la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación ACADI/VOCA LA, se unen con el fin de aportar al fortalecimiento de ese ecosistema, a través de la construcción de rutas de intervención que abordan el empleo para la población vulnerable desde un enfoque sistémico, para lograr una conexión exitosa entre las personas y las empresas, atacando las barreras que impiden, a diversas poblaciones, el acceso y la permanencia en el mercado laboral.

El acceso al empleo está condicionado por lo que ocurre en las trayectorias de educación, formación e intermediación. En la medida que las personas accedan oportunamente a servicios de calidad, se permite la potenciación de competencias y el acceso a información y, por lo tanto, aumenta su probabilidad de acceso y permanencia al mercado laboral. En este sentido, los servicios de educación, formación e intermediación resultan fundamentales para la promoción de oportunidades y, gracias a esto, el cumplimiento de metas de movilidad social y superación de la pobreza. Razón por la cual, la presente guía tiene como propósito compartir prácticas y pautas para que, desde la labor de los Centros de Formación para el Trabajo, se faciliten y potencien los procesos de formación y gestión para la inclusión laboral de poblaciones vulnerables, a través de la comprensión de las necesidades del sector productivo, de la flexibilización o personalización de los procesos de formación tradicional y, de la articulación otros actores institucionales del ecosistemas de empleo.

Este documento es una guía práctica para los Centros de Formación para el Trabajo, que reconocen el valor de la inclusión laboral y atienden el llamado a maximizar el impacto positivo en diversas poblaciones. Brinda recomendaciones sobre ajustes en procesos de selección, contenidos temáticos y acompañamiento, con el fin de mejorar prácticas, derribar mitos y, presentar acciones claves para enrutar el camino a la inclusión.

---

## SOBRE ESTE DOCUMENTO

---

Esta guía es una herramienta que busca socializar buenas prácticas para la inclusión laboral, desde las entidades relacionadas con los procesos de formación para el trabajo y desarrollo humano.

Su vocación es eminentemente práctica por lo que pretende responder a interrogantes puntuales referidos al quehacer de los equipos de trabajo y de los tomadores de decisiones, que procuran el establecimiento de una agenda común para la consolidación del empleo inclusivo como un eje estratégico dentro de los Centros de Formación.

Se espera que permita el debate y sea una herramienta de consulta al interior de las entidades, y a distintos niveles, como: personal directivo, coordinación académica, registro, docentes, departamento de prácticas, entre otros.

### 2.1. ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

Este documento reconoce que en los procesos de formación posmedia participan entidades de distinta naturaleza, como: Institutos Educativos, Centros de Formación, Universidades, ONG's, entre otras y, en tal sentido se dirige a cualquier entidad del Sistema de Educación Para el Trabajo y Desarrollo Humano, del Sistema de Educación Superior y del ecosistema de empleo, que de manera voluntaria busque promover la formación inclusiva, personalizando los procesos de capacitación para el trabajo, el acompañamiento psicosocial y, la articulación con el sector privado y otros actores institucionales relacionados con la vinculación laboral de poblaciones vulnerables.

### 2.2. OBJETIVO GENERAL

Brindar pautas y recomendaciones que faciliten o potencien procesos de formación pertinentes para la inclusión laboral de población vulnerable y, la generación de alianzas con actores del ecosistema de empleo inclusivo.

## 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

🎯 Sensibilizar sobre procesos de formación para el trabajo pertinentes y sobre la importancia del empleo inclusivo

🎯 Dar pautas y herramientas para la promoción del empleo inclusivo desde los centros de formación

🎯 Dar a conocer las barreras que enfrentan los grupos poblacionales con dificultades de inserción laboral

🎯 Promover la generación de alianzas para la promoción de la formación pertinente y el empleo inclusivo

# 3

---

## SOBRE EMPLEO INCLUSIVO

---

Por si solo el empleo es uno de los mecanismos claves para la generación de ingresos, pero si es permanente también permitirá promover mejoras sostenibles en la calidad de vida, por lo tanto, el empleo es una herramienta de movilidad social, que sostiene el desarrollo de proyectos de vida y propicia calidad de vida en distintas dimensiones.

A su vez, el acceso al empleo está condicionado por lo que ocurre para cada persona en sus experiencias de educación, formación e intermediación. Así, si las personas acceden de forma oportuna a servicios de calidad en cualquiera de esas trayectorias, las probabilidades de acceso y permanencia al mercado laboral directamente aumentan y en este sentido, los servicios de educación, formación e intermediación son determinantes para lograr las metas de movilidad social y superación de la pobreza, en cualquier país.

Ahora bien, analizando particularmente lo que ocurre en el país, por un lado, hay varios grupos poblacionales que enfrentan diferentes barreras en las trayectorias desde la educación hasta el empleo y, por el otro, las condiciones actuales en educación, formación, intermediación y empleo son frágiles y ponen evidencian un panorama desafiante con numerosos retos para abordar en los próximos años. En definitiva, en Colombia el acceso al empleo formal es fuertemente inequitativo y, por esto, es crucial tratar de manera integral

las trayectorias desde la educación hasta el empleo, enfocando esfuerzos en la mitigación de las barreras, que sufren varios segmentos poblacionales, por ejemplo: bajos niveles de acceso y cobertura; mayores tasas de deserción y abandono; menor calidad y pertinencia, lo cual en consecuencia significa una menor participación en el mercado laboral. Si bien el desempleo general en el país, para el año 2019, fue de 9,7%, las mujeres alcanzaron una tasa de desempleo de 12,7%, los jóvenes 16%, los afrodescendientes de 10,3%, las personas víctimas del conflicto armado un 63%, los migrantes 14% y, de las personas con discapacidad se reportó en el mismo año, que solo un 27% trabajaron en alguna actividad que les generó algún ingreso (DANE, 2019).

### 3.1. ¿POR QUÉ CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE EMPLEO INCLUSIVO?

La perspectiva general de desempleo pone en evidencia que efectivamente varias poblaciones enfrentan mayores barreras en sus trayectorias hacia la vinculación laboral. Puntualmente para el caso de las mujeres, el país ha avanzado en proveer mejores condiciones para su acceso a distintos servicios, sin embargo, persisten de manera importante las condiciones inequitativas en las que están vinculadas al mercado laboral. Proporcionalmente las mujeres desertan y reprueban menos en educación básica y media, según las cifras reportadas por el MEN (2018), se encuentra que mientras el 3,8% de los hombres matriculados en educación media, desertaron, solo el 3,1% de las mujeres lo hicieron. En cuanto a la proporción de reprobados, se encontró que solo 6,1% corresponde a mujeres que reprobaron, en tanto que en los hombres ese porcentaje se ubicó en 8,6% (DANE, 2018). También son más las mujeres matriculadas y graduadas en educación superior, sin embargo, existe discriminación derivada de la división sexual del trabajo. Según áreas del conocimiento, se encontró que las mujeres se graduaron en mayor proporción en ciencias de la salud (71,5%), ciencias de la educación (66,9%) y economía, administración, contaduría y afines (62,8%). En contraste, los hombres se graduaron en mayor proporción en ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines (65,0%), seguido de agronomía, veterinaria y afines (57,0%). Este hallazgo ratifica la feminización y masculinización de las profesiones, que desemboca en empleos de menor calidad, pues las ocupaciones “para mujeres” suelen tener menor remuneración, una mujer recibe 88 pesos por cada 100 que recibe un hombre, lo que evidencia una brecha salarial de 12% en todos los niveles de ingresos, incluso en los que hombres y mujeres tienen características personales y laborales similares (DANE, 2019).

En cuanto a los jóvenes, resulta especialmente preocupante las cifras que quienes no estudian ni trabajan o los denominados NINIs, su cantidad y proporción ascendió a 2.742.258, el 21,7% de la población juvenil (Banco Mundial, 2018), cifras que vuelven a confirmar la necesidad de trabajar por reducir las tasas de deserción en la educación y, de desarrollar acciones dirigidas al enganche de jóvenes hacia el empleo. Las cifras también reiteran la necesidad de brindar alternativas reales que permitan a los jóvenes, en especial aquellos de los quintiles más bajos de ingresos, estudiar y trabajar de manera simultánea.

Respecto a la población étnica, una de sus principales características es que todavía se ven afectados por la exclusión económica y social (Banco Mundial, 2015). Estos grupos presentan amplias brechas sociales en relación con la población sin pertenencia étnica. Por ejemplo, en términos de pobreza multidimensional los grupos afrodescendientes, raizales y palenqueros tienen niveles 1,5 veces mayores que el total nacional, mientras que, para los indígenas, los niveles son 2,5 veces mayores. Además, las cifras reflejan que el acceso a la educación y formación es menor en los territorios con mayor presencia de grupos étnicos, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, para el 2019 los territorios con mayor presencia de grupos étnicos registran coberturas inferiores en 15% a las registradas en departamentos en los que no predomina alguna pertenencia étnica. (DNP, 2019). Así mismo la información de la ECV 2016, informó que la tasa de informalidad de los grupos étnicos ascendió a 77,9%, 11,5 puntos por encima de la tasa de informalidad de la población sin pertenencia étnica y, en consecuencia están los bajos ingresos que percibe esta población por su trabajo, de acuerdo a la encuesta del Barómetro de las Américas (2016), el 76,8% de los indígenas manifestó que su salario no fue suficiente, en el caso de la población afro, este porcentaje se ubicó en el 66,3% y en contraste, la proporción de población blanca que se ubicó en las mismas categorías fue inferior al 50%.

Otro es el caso de la población víctima, el conflicto armado en Colombia ha dejado a su paso millones de víctimas, 8.895.978 de personas, según el Registro Único de Víctimas – RUV (2019), que, en su gran mayoría, han tenido que abandonar sus territorios y rehacer sus vidas principalmente en los centros urbanos. Las víctimas enfrentan diferentes barreras para acceder a un empleo formal, entre las que se destacan: la ausencia de certificados y documentación, bajos niveles educativos, desconocimiento del mercado laboral urbano, ausencia de capacitación en oficios ligados al sector urbano, prejuicios por parte de los empleadores, debilidades en competencias blandas, entre otras. En línea con esto, la Defensoría del Pueblo y la Organización Internacional para las Migraciones – OIM, desarrollaron la Encuesta Indicativa sobre Empleo a Población Víctima y los resultados reportan la desventaja relativa de esta población en el ámbito educativo, el 40,8% de las víctimas encuestadas solo contaba con educación primaria, el 9,3% no tenía ninguna formación, el 36,7% contaba con secundaria o media, mientras el 12,4 tenía formación posmedia técnica, tecnológica o profesional (Defensoría del Pueblo & OIM, 2017).

Históricamente la población con discapacidad ha sido excluida del ámbito laboral, ya que enfrenta barreras de distinto tipo, pero sin lugar a duda, la gran barrera que enfrenta este grupo poblacional es el desconocimiento que el sector empresarial y la sociedad tiene sobre sus reales características, necesidades y potencialidades, lo cual impacta directamente en el tránsito de las personas con discapacidad desde la educación hasta el empleo y, condiciona su acceso y permanencia. Para el año 2018, el DANE informó que habían un poco más de 3 millones de personas con dificultad para realizar actividades diarias y de ellas solo el 26,7% trabajó por lo menos una hora en una actividad que le generó algún ingreso, también, en términos generales la población con discapacidad registra niveles educativos inferiores,



según estimaciones realizadas por el Departamento Nacional de Planeación (2012), únicamente el 7,2% contaban con educación posmedia o superior, mientras que este porcentaje es de 17,4% para quienes no reportan discapacidad.

En los últimos años el fenómeno de migrantes provenientes de Venezuela ha alcanzado magnitudes importantes, según cifras de Migración Colombia con corte a abril de 2020, son más de 1.825.000 las personas provenientes de Venezuela, que han llegado al país, el 44% son migrantes regulares y el 40% se concentran en Bogotá, Cúcuta, Barranquilla, Medellín y Cali, mientras que a nivel departamental el 63% están radicados en Cundinamarca, Norte de Santander, Atlántico, La Guajira y Antioquia. Esta situación representa un reto importante para las autoridades locales y los diferentes sectores de la administración pública, a fin de lograr la integración económica y social de esta población. Los migrantes enfrentan relativamente más obstáculos para acceder a un puesto de trabajo, lo que los sitúa en una posición de alta vulnerabilidad, según un estudio reciente de la Fundación Unipanamericana para el Desarrollo – FUPAD & Ecoanalítica (2019), las barreras particulares que enfrenta la población migrante para acceder al mercado de trabajo, son la falta de documentación para trabajar formalmente, la ausencia de certificados laborales y de experiencia laboral, los inconvenientes para realizar las afiliaciones al sistema de seguridad social, los prejuicios sociales (discriminación) y el desconocimiento y falta de divulgación de información sobre los requisitos que se deben cumplir a la hora de contratar una persona migrante.

Ante este panorama, cobran sentido e importancia los esfuerzos conjuntos para enfrentar los grandes retos en materia de mitigación de barreras y acceso equitativo a la formación y al empleo, con el fin de potencializar la fuerza laboral del país, para contribuir con la movilidad social y la reducción de la pobreza.

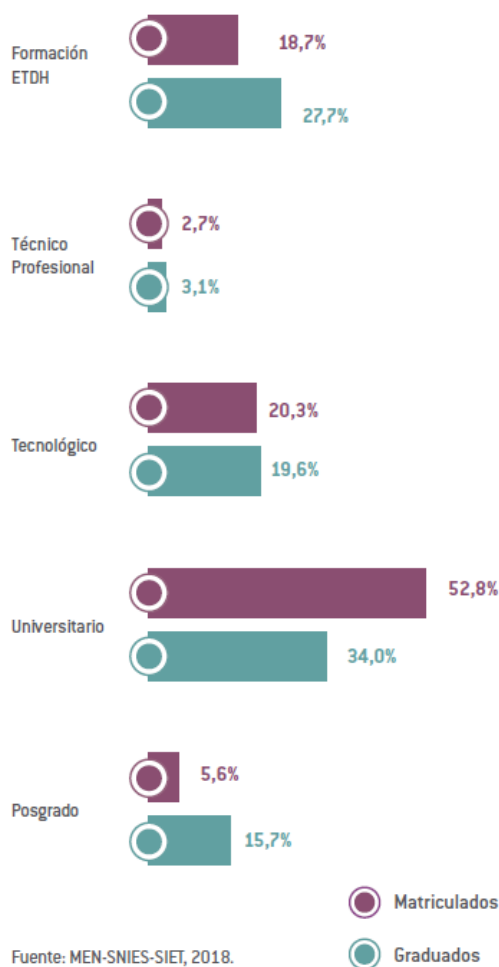
### 3.2. ¿CUÁL ES EL ROL DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN?

En la tarea de fortalecer las oportunidades de vinculación al mercado laboral, resulta fundamental hablar de acceso a educación y formación posmedia, dentro de lo cual se contemplan todas aquellas capacitaciones que permiten el fortalecimiento de competencias laborales específicas para el desempeño de una profesión u oficio. Igualmente, es la oportunidad para que las personas accedan a procesos de orientación vocacional, que les permiten estructurar trayectorias desde esta etapa hasta el empleo, lo que en últimas configura un importante elemento para mitigar o reducir la deserción.

De acuerdo con la estructura vigente en Colombia la educación y formación posmedia, contiene tanto la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano – ETDH, como la Educación Superior. Específicamente la ETDH incluye a la formación técnica laboral y formaciones como auxiliar y operario, mientras que, la Educación Superior contempla a la formación técnica profesional, a la formación tecnológica y a la educación universitaria. Según cifras del Ministerio de Educación Nacional, reportadas en el Informe de Empleo Inclusivo de 2019,

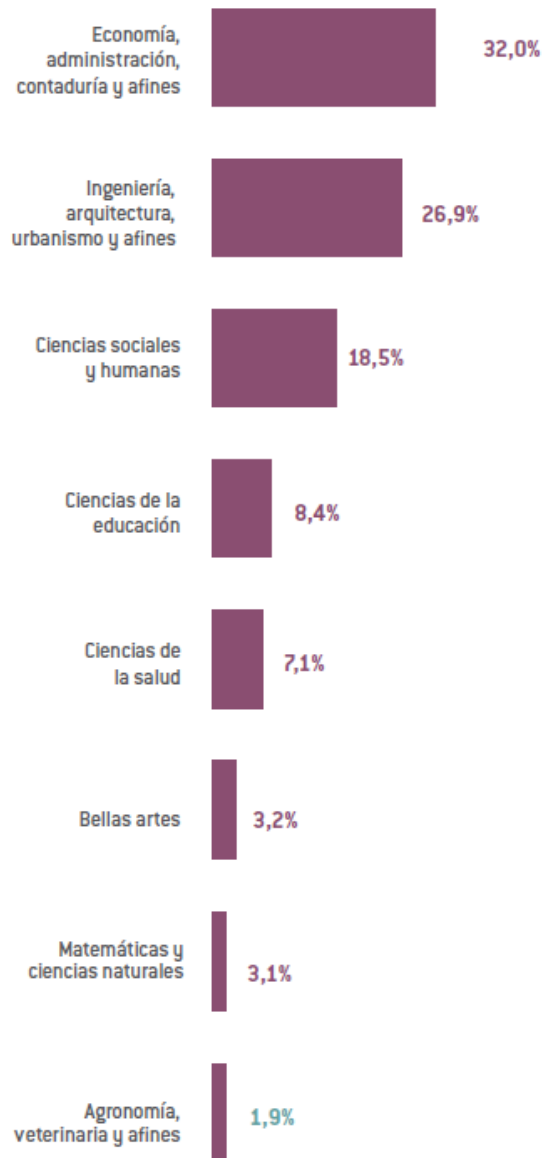
para el año 2018 habían un poco más de 2,4 millones de estudiantes matriculados en educación superior, 71, 8% cursaban programas universitarios de pregrado o posgrado, 28,2% programas de educación técnica profesional y tecnológica y, adicionalmente en ese mismo año, 552 mil estudiantes estaban matriculados en programas de formación ETDH, de acuerdo con la siguiente gráfica:

Gráfico 1. Estudiantes matriculados y graduados de educación y formación posmedia. Colombia 2018.



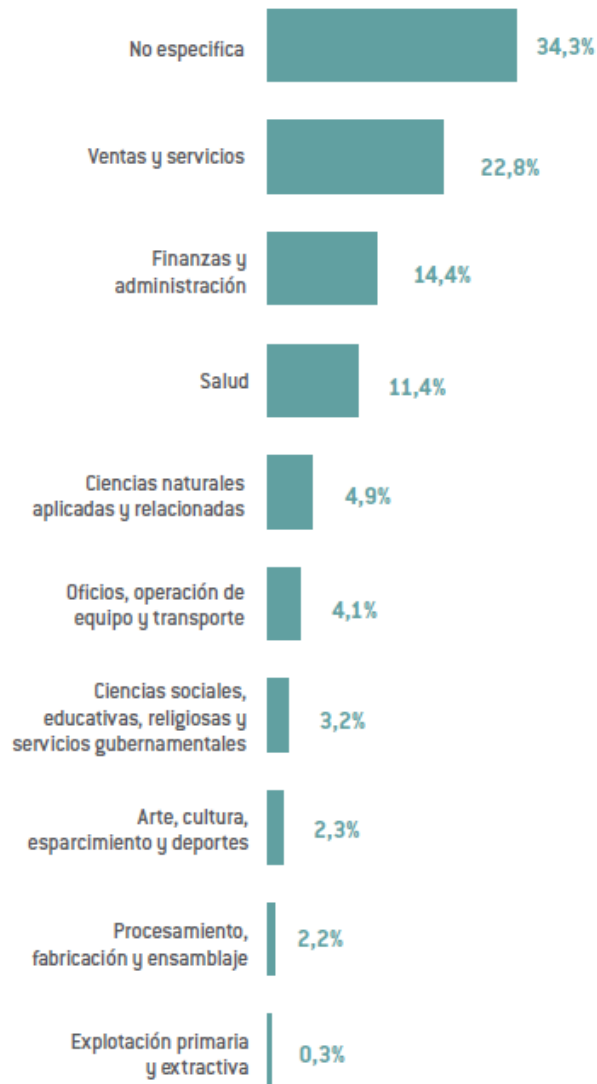
Si se analizan los programas que cursan las personas matriculadas, en el escenario de educación superior se evidencia que el 77,4% se concentran en programas relacionados con “Finanzas y administración”, “Ingeniería, arquitectura, urbanismo” y “Ciencias sociales y humanas”, mientras que en la distribución de la educación EDTH llama la atención que el 34,3% no especificaron a qué área de conocimiento a la que pertenecían, lo que significa que no tienen claridad sobre el programa que estudiaron y pone en evidencia la debilidad de los acciones de orientación en los niveles de formación.

Gráfico 2. Estudiantes matriculados en educación superior por área de conocimiento. Colombia 2018.



Fuente: MEN-SNIES-SIET, 2018.

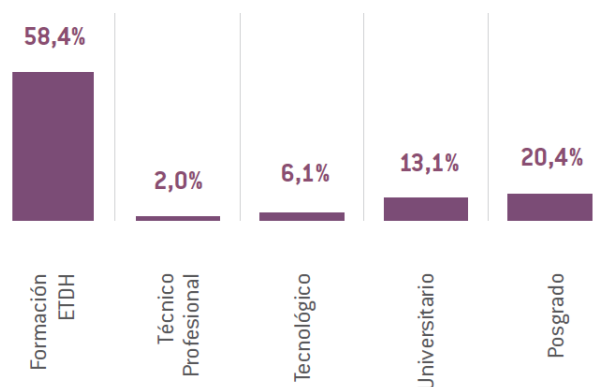
Gráfico 3. Estudiantes matriculados en Formación ETDH por área de conocimiento. Colombia 2018.



Fuente: MEN-SNIES-SIET, 2018.

Respecto a los niveles de deserción, el Ministerio de Educación Nacional, reportó en 2016, que la deserción en nivel universitario fue de 9%, mientras para la formación técnica profesional fue de 26.1%, significativamente más alta y desfavorable. Por otro lado, en el país se cuentan con 3.845 entidades de Formación ETDH y con 298 Instituciones de Educación Superior – IES, que ofertan 13.559 programas de educación superior (6.642 programas de posgrado y 6.917 programas de pregrado), 2.670 programas de educación técnica profesional y tecnológica y, más de 18.887 programas de Formación ETDH. En decir, los programas de Formación ETDH representaron el 58,4% de la oferta de programas de educación y formación posmedia del país, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Programas de educación y formación posmedia. Colombia 2018.



Fuente: SNIES-SIET, 2018.

En conclusión y de acuerdo con este panorama, el primer gran reto de las instituciones de educación superior y ETDH, se relaciona con el acceso y la permanencia de las personas, pero igual de importante resultan los esfuerzos en brindar orientación y calidad porque de estos depende que las personas adquieran la información y las competencias que aumenten su probabilidad de acceder al mercado laboral formal.

### 3.3. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR POBLACIÓN VULNERABLE?

La Constitución Política de Colombia le exige al Estado garantizar la igualdad efectiva a todas las poblaciones que se encuentren en condición de discriminación, desigualdad o vulnerabilidad. Algunas de esas poblaciones que están protegidas por herramientas legales son: los niños, los jóvenes, las mujeres cabeza de familia, los adultos mayores, las personas con discapacidad y los grupos étnicos. A nivel legal y jurisprudencial, también se consagra la protección a la población LGBTIQ+, población desplazada y población víctima, entre otras.

Sin embargo, en el marco jurídico colombiano no existe una definición única sobre la vulnerabilidad y las poblaciones que se puedan enmarcar en dicha condición, por lo tanto, para efectos de este documento se considera la definición del Informe Nacional de Empleo Inclusivo (2019), donde se precisa que las “poblaciones vulnerables son aquellas que enfrentan mayores barreras para ingresar y permanecer en el mercado laboral. Esto quiere decir, que la vulnerabilidad no está per se en las personas, sino en la condición de exclusión que se ha generado alrededor de ellas y que, en la práctica, les ha generado barreras que dificultan su vinculación y permanencia laboral” (INEI, 2019).

En consecuencia, se consideran como poblaciones vulnerables a:



Mujeres



Jóvenes



Grupos étnicos



Víctimas



Personas con discapacidad



Personas LGBTIQ+



Migrantes



Personas en proceso de reintegración

---

## ¿QUÉ ACCIONES SE PUEDEN DESARROLLAR DESDE LOS CENTROS DE FORMACIÓN?

---

Ya se mencionó que la generación de empleo inclusivo no es una responsabilidad de un único actor, pero sí es fundamental la participación de las instituciones de educación y formación, ya que corresponde a la trayectoria donde las personas adquieren los conocimientos y habilidades y competencias necesarias, que facilitarán el acceso equitativo a las oportunidades. Las empresas requieren personal idóneo que contribuya a sus objetivos misionales, y las personas en condición de vulnerabilidad necesitan una oportunidad para desempeñarse en trabajos acordes con sus competencias.

No se pretende que los centros de formación sacrifiquen sus metas o aumenten costos para promover la formación y empleo inclusivo de personas vulnerables, sino que, por el contrario, desde la naturaleza de su labor se puedan generar beneficios sociales y económicos en el corto, mediano y largo plazo. Por eso las acciones propuestas a continuación, corresponden a proceso inherentes a las instituciones, que pueden optimizarse y fortalecerse a favor de la inclusión de población vulnerable.

✓ Promover principios de no discriminación	✓ Incorporar la inclusión como parte de la filosofía institucional
✓ Comprometer a todos los niveles de la organización en el propósito de ser una entidad incluyente	✓ Analizar las necesidades y requerimientos del mercado laboral
✓ Analizar las necesidades y expectativas de la población	✓ Verificar o diseñar el contenido de los programas, de acuerdo con los análisis de mercado y población

<p>✓ Incluir en los contenidos de formación acciones que promuevan el desarrollo de habilidades blandas</p>	<p>✓ Complementar las rutas de formación con servicios de orientación socio ocupacional y acompañamiento psicosocial</p>
<p>✓ Promover acciones inclusivas durante los procesos socialización, convocatoria y selección</p>	<p>✓ Hacer seguimiento durante toda la ruta de formación y evaluar periódicamente la satisfacción</p>
<p>✓ Promover actividades incluyentes de bienestar o recreación</p>	<p>✓ Documentar las acciones para mantener trazabilidad y tomar decisiones cuando correspondan modificaciones de planes o políticas</p>
<p>✓ Practicar la inclusión laboral dentro de las políticas y procedimientos internos de cada institución</p>	<p>✓ Promover la creación y el fortalecimiento de alianzas con diferentes actores del ecosistema de empleo inclusivo (empresas, centros de empleo, entidades de gobiernos, etc.)</p>

## 5

# BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN DIRIGIDAS A LA INCLUSIÓN LABORAL DE JÓVENES VULNERABLES

### 5.1. PROYECTO “EMPLEO PARA LA RECONCILIACIÓN FASE II”

El programa Empleo para la Reconciliación, promueve la formación técnica laboral orientada hacia la generación de oportunidades económicas y sociales a participantes de diferentes



segmentos poblacionales vulnerables, con énfasis en jóvenes entre los 18 y 28 años, en las siguientes líneas de formación:

- Auxiliares Administrativos
- Auxiliares de Cocina
- Agentes de Contact Center
- Logística y Mercadeo en Punto de Venta
- Redes y Telecomunicaciones

La segunda fase del programa se desarrolló a través del proyecto que buscó brindar formación técnica, desarrollo de habilidades sociales y de empleabilidad y oportunidades económicas a 310 jóvenes en situación de vulnerabilidad (mujeres, comunidad LGBTQ+, víctimas del conflicto armado, afrocolombianos, indígenas, en situación de pobreza económica) en Bogotá. La primera fase fue posible por la articulación con el programa Alianzas para la Reconciliación de USAID y ACIDI/VOCA, la plataforma de responsabilidad social Learning for Life de DIAGEO Colombia y el centro de formación Gente Estratégica. En la segunda fase, participan como nuevos aliados la Cámara de Comercio de Bogotá y la Fundación Texmodas.

El proyecto también buscó la generación de alianzas con el sector privado para crear más vías de empleo para los jóvenes, en especial a las poblaciones más diversas y vulnerables de la ciudad. Las líneas de formación responden a las necesidades y requerimientos del mercado. Los programas técnicos laborales son auxiliar de logística y mercadeo, auxiliar administrativo, auxiliar en cocina, contact center, y redes y telecomunicaciones.

## Población objetivo

Jóvenes entre 18 – 28 años en condición de vulnerabilidad (población víctima, población SISBÉN, grupos étnicos afrocolombianos e indígenas, madres solteras, personas en condición de discapacidad y comunidad LGBTQ+) que sean bachilleres y que no hayan tenido anteriormente contratos de aprendizaje.

## Período de ejecución

15 meses

## Centro de Formación aliado para operación

Gente Estratégica Centro de Formación para el Trabajo

## Descripción de la ruta de intervención

La ruta de ejecución del proyecto Empleo para la Reconciliación, se define con base en la estructura general del modelo de empleo Inclusivo de ACDI/VOCA, el cual permite representar los momentos o pasos que intervienen en la completa realización de la iniciativa y, que son cruciales para garantizar la empleabilidad de la población participante.

Figura 1. Ruta de empleo inclusivo ACDI/VOCA



Fuente: Gerencia de Oportunidades Económicas ACDI/VOCA

Cada uno de los momentos representados en la Figura 1, se compone de elementos que deben darse de manera adecuada, bien sea por parte de las personas, las empresas o los actores institucionales, para abordar de manera sistémica las estrategias, metodologías y actividades. El fortalecimiento de las oportunidades de inserción laboral no depende solo de las personas o de un actor institucional particular, por el contrario, los logros en materia de inclusión laboral se deben trabajar de manera articulada, como se ahonda a continuación en la descripción de la ruta de intervención.

- **Identificación de nichos de mercado y de mano de obra capacitada y coordinación con entidades del orden nacional y territorial.** Los actores institucionales que estuvieron frente a la ejecución del proyecto realizaron un análisis de mercado local para identificar en Bogotá, los principales sectores económicos que podrían representar oportunidades para la vinculación laboral de la población a atender. También, se buscaba conocer las competencias específicas de esos perfiles demandados por el mercado laboral, con el fin de incluirlas dentro del proceso siguiente de ajuste curricular de los programas de formación.

Para lograr una precisa identificación de nichos de mercado y requerimientos de mano de obra capacitada, resultó fundamental la articulación con los clústeres de Prendas de Vestir y Gastronomía de la Cámara de Comercio de Bogotá y, con entidades gubernamentales locales como la Alcaldía Mayor de Bogotá, con quienes se intercambió información sobre indicadores de desempleo juvenil en la ciudad.

- **Ajustes en programas curriculares.** Con los insumos de la fase anterior fue necesario que las instituciones frente a la ejecución del proyecto, especialmente el Centro de Formación, en conjunto con empresas aliadas de la Cámara de Comercio de Bogotá, desarrollaran actividades de diseño y ajuste de los contenidos de los programas de formación para garantizar la pertinencia de estos a los requerimientos del mercado laboral. Además, para garantizar el fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas, ya que estas últimas están directamente relacionadas con el éxito en los procesos posteriores de intermediación e inserción laboral.
- **Actividades de convocatoria y selección para la vinculación de los participantes, previa identificación de población joven vulnerable y localidades priorizadas.** Corresponde a todas las actividades de difusión y convocatoria para la búsqueda de los potenciales participantes, para lo cual fue necesario hacer una previa identificación de población joven vulnerable y, en ese sentido, focalizar esfuerzos en algunas localidades como Ciudad Bolívar, Bosa, Usme y Kennedy. También fue necesaria la articulación con entidades del sector público y con organizaciones de base, que permitieron el desarrollo de diferentes estrategias dirigidas a lograr la inscripción de la población objetivo.

Este primer acercamiento con la población es fundamental para empezar a romper barreras de desconfianza y de segregación, a través de información clara en actividades específicas como volanteo y perifoneo en barrios, reunión con líderes comunitarios, gestión de bases de datos (llamadas telefónicas y mensajes de texto), eventos en lugares de concurrencia masiva y eventos en barrios o localidades priorizadas. Para ello se debieron definir de manera estratégica estos medios de divulgación que se utilizarían para llegar al mayor número de interesados y el contenido de los mensajes de comunicación, diseñados de manera asertiva de acuerdo con las características e intereses de la población.

Por último, una vez realizada la convocatoria e inscripción de los potenciales participantes, se realizó el proceso de selección que incluyó la aplicación de pruebas psicológicas, pruebas técnicas y entrevista, con el fin de valorar la pertinencia y el compromiso de las personas frente al desarrollo de las etapas posteriores de formación e inserción al mercado laboral. En el desarrollo de estas actividades es

importante propiciar ambientes adecuados, que les permitan a los postulantes sentirse cómodos y tranquilos con su proceso.

- **Formación técnica laboral a la medida de las necesidades de los jóvenes y las empresas.** En esta fase, el rol del Centro de Formación es indispensable dado que abarca la estructuración y entrega del plan de formación, incluyendo las competencias laborales, las competencias del ser y las necesidades del sector productivo, dentro del desarrollo de una etapa lectiva y una etapa práctica, según lo determina el Decreto No. 4904 de Ministerio de Educación Nacional para la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano. Además, durante el desarrollo de la formación fue importante implementar actividades complementarias como:
  - Desarrollo de talleres, seminarios, voluntariados y eventos con aliados y empresas.
  - Capacitación a docentes para socializar las características particulares de los beneficiarios y, poner en común propósito el alcance post-académico de su vinculación laboral.
- **Desarrollo de habilidades blandas y acompañamiento psicosocial.** Este proceso está inmerso en todas las etapas de formación, y representa no solo una estrategia de retención sino también herramientas de cambio social que les permiten a los participantes construir su proyecto de vida e incluyó:
  - Transferencia de las metodologías de ACDI/VOCA para habilidades de cambio social, DecidoSer®, y la metodología de género e inclusión social a docentes y personal administrativo del centro de formación para ser replicado a jóvenes.
  - Apoyo psicosocial para la asistencia en temas no académicos, que puedan poner en riesgo el bienestar general de los participantes.
- **Gestión para la vinculación Laboral y promoción de alianzas estratégicas.** El desarrollo de esta fase reúne los esfuerzos dirigidos a la sensibilización del sector empresarial, la consecución de vacantes y la correcta articulación de los perfiles de los beneficiarios con las vacantes gestionadas. Por lo tanto, su ejecución es paralela a la de las demás etapas descritas y, en ese sentido, empieza con el análisis de mercado laboral y termina con el acompañamiento laboral de los participantes. Dentro de la ejecución de esta fase en el proyecto Empleo para la Reconciliación, se destacaron las siguientes actividades:

- Promoción de alianzas estratégicas con empresas que compartan la visión de promover la inclusión laboral dirigida a población en situación de vulnerabilidad, incluyendo la articulación de las empresas integrantes de los clústeres priorizados.
  - Desarrollo de estrategia de valor compartido con las empresas de los clústeres priorizados de la Cámara de Comercio de Bogotá con miras a la sostenibilidad y un mayor alcance de la intervención.
  - Realización de ruedas de empleo e intermediación laboral asociados al Sistema Público de Empleo, Secretaría Distrital de Integración Social y Cámara de Comercio de Bogotá.
  - Participación de Uniempresarial, Universidad adscrita a la Cámara de Comercio de Bogotá, como formadora del staff de las empresas en inclusión.
  - Promoción y posicionamiento del proyecto en conjunto con los aliados, visibilizando casos de éxito y promoviendo mensajes positivos, resultados e impactos a través de plataformas audiovisuales y redes sociales.
- **Seguimiento y Monitoreo.** El plan de monitoreo y seguimiento debió ser constante y transversal a la ejecución de toda la ruta del proyecto y, estuvo orientado a la medición del cumplimiento de las metas establecidas para cada fase. Fue necesario el uso de herramientas tecnológicas que permitieron el registro de la información del proceso de cada participante, facilitando su seguimiento individual y el general del proyecto.

## Resultados obtenidos

- El proyecto contó con un fuerte enfoque de diversidad, 57% son mujeres, 14% es población víctima del conflicto armado, 13% son afrocolombianos, 4% indígenas, 2% es LGBTIQ+ y 1% es población migrante venezolana.
- El proyecto incluyó la revisión y ajuste curricular de los programas técnicos en mercadeo con énfasis en textiles y visual merchandising y auxiliar de cocina para que sean pertinentes a las necesidades de talento identificadas en conjunto con las empresas pertenecientes a los clústers de Prendas de Vestir y Gastronomía de la CCB.
- Por primera vez, de los 415 jóvenes matriculados, el 61% de los jóvenes fueron patrocinados desde su etapa lectiva. Este patrocinio consiste en que las empresas vinculen a los aprendices desde su etapa de formación, recibiendo el 50% del salario mínimo, con el fin de brindarles incentivos económicos y una vez terminen sus clases, pasan a realizar durante 6 meses sus contratos de aprendizaje (prácticas) en dichas empresas. El patrocinio representó más de COP 306.645.337 en ingresos percibidos por los jóvenes tan solo en la etapa lectiva.

- Con el fin de posicionar el proyecto y generar alianzas con el sector privado y potenciales empleadores, se realizó el lanzamiento de la II fase del programa 'Empleo para la Reconciliación' en la Cámara de Comercio de Bogotá. Al evento asistieron los 415 jóvenes iniciaron en el proyecto, invitados especiales, directivos, empresarios, medios de comunicación, entre otros. También se dio un reconocimiento a las empresas aliadas referenciadas por Cámara de Comercio de Bogotá que se comprometieron en crear esas vías de empleo para los participantes del proyecto.
- Por primera vez, gracias a la gestión del Clúster de Prendas de Vestir de la CCB, el proyecto contó con la alianza del SENA. A través de ésta, se certificaron 63 estudiantes del programa de Logística y Mercadeo de Punto de Venta que cumplieron con las 80 horas de formación complementaria en textiles y visual merchandising por parte del SENA a través de su Centro de Manufactura de Textiles y Cuero.
- A través de la Fundación Universitaria de la CCB, Uniempresarial, se convocaron a empresas participantes de los clústers de Prendas de Vestir y Gastronomía, interesadas en que sus colaboradores recibieran la capacitación de Formador de Formadores, este programa de liderazgo y desarrollo de equipos altamente competitivos capacitó a 18 directores y gerentes de las empresas participantes de la CCB sobre inclusión laboral y manejo de grupos. También se realizaron visitas y voluntariados con la Cámara de Comercio de Bogotá a los jóvenes del proyecto.
- Más de 46 empresas hicieron parte de los aliados del proyecto, vinculando a 343 jóvenes a través de contratos de aprendizaje o laborales.
- De la meta de 310 jóvenes graduados, 363 jóvenes se graduaron como técnicos laborales: 138 en el programa de logística y mercadeo de punto de venta, 93 de auxiliar administrativo, 41 de auxiliar de cocina, 51 de contact center y 39 de redes y telecomunicaciones

## 5.2. RECOMENDACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS

Las siguientes recomendaciones se basan en las experiencias exitosas de empleo inclusivo desarrolladas por Fundación ACDI/VOCA LA y ACDI/VOCA Colombia. Cabe señalar que Fundación ACDI/VOCA LA ha respetado las lecciones y experiencias compartidas por el Centro de Formación aliado para la ejecución del proyecto descrito en el punto anterior, se resaltan las buenas prácticas y pautas para divulgar, avaladas con los resultados del proyecto. En consecuencia, el contenido responde a la experiencia aportada por el Centro de Formación y no a posicionamientos adoptados por Fundación ACDI/VOCA LA

### Articulación con el sector privado y público

El compromiso y la articulación con diferentes entidades, públicas y privadas, de orden nacional y territorial, son fundamentales para mejorar la inclusividad del proceso de formación para el trabajo. Por ejemplo, promover espacios de articulación con múltiples entidades territoriales y nacionales desde antes de brindar la formación, contribuyó a ampliar la convocatoria y búsqueda de jóvenes a colectivos y organizaciones sociales de base donde se encuentran la población juvenil que más necesitaba la formación y oportunidades de vinculación laboral formal.

Por otra parte, la articulación con entidades públicas locales como la Alcaldía Mayor de Bogotá, permitió no solo ampliar la convocatoria a la población vulnerable del distrito, sino que además a vincularla, a lo largo del proceso de formación lectiva y práctica, a las diferentes rutas de atención que llegaron a necesitar en temas de violencia intrafamiliar, abuso de drogas, víctimas del conflicto armado, entre otros.

Por último, la articulación inicial con el sector privado a través de empresas y entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, DIAGEO, y Trade Alliance Corporation, ayudó a ajustar y validar los requerimientos de formación del sector productivo y a difundir el proyecto al interior de las compañías. Esta difusión se logró especialmente con el área de Recursos Humanos, facilitando la contratación y patrocinio de talento humano altamente cualificado que responde a las necesidades de la empresa, y en la mayoría desde la formación lectiva. Todo lo anterior, estableciendo tareas con las entidades y seguimiento a los compromisos con el fin de contribuir con los indicadores de desempleo juvenil en Bogotá.

## Desarrollo de un proceso de selección exhaustivo

La búsqueda y selección de los beneficiarios del proceso de formación garantiza no solo que los destinatarios finales sean jóvenes en situación de vulnerabilidad, sino que además garantiza la finalización y éxito del proceso. En primer lugar, el desarrollo de una convocatoria en articulación con diferentes instituciones y organizaciones sociales permite la identificación de población joven en situación de vulnerabilidad con potencial interés en vincularse al proyecto. La convocatoria debe incluir claramente los requisitos de inscripción; estos pueden ser tan específicos como se requieran como contar con bachillerato y no haber tenido contrato de aprendizaje anteriormente. Ésta también puede ser divulgada en tantos medios como sean posibles, las cuales incluyen tomas de barrio, volanteo, publicaciones en redes sociales y medios de comunicación locales. Para la inscripción, además de contar con canales digitales, es recomendable realizar jornadas de inscripción físicas en los barrios priorizados por la intervención a realizar.

Posteriormente, el proceso de selección de participantes debe incluir pruebas psicológicas y técnicas que permitan identificar aspectos cualitativos como interés, compromiso y habilidades de los potenciales participantes. Lo anterior, ayuda a diagnosticar las competencias básicas de los participantes e incluir las nivelaciones a las que haya lugar, a

brindar una orientación vocacional que permita ubicar a los jóvenes en la formación y oficio acorde a sus intereses y habilidades y, a identificar posibles riesgos de deserción para recibir el acompañamiento necesario.

### **Accesibilidad del entorno de formación**

La eliminación de barreras físicas y sociales que no permiten el acceso a y disfrute de la formación es igual de importante. Esto implica hacer más accesible los centros de formación a diferentes grupos poblacionales no solo en términos de su infraestructura física sino en su atención por parte de todos los colaboradores y establecimiento de procedimientos inclusivos. Es fundamental contar con personal en todos los niveles administrativos y docentes capacitado en procesos de inclusión y diversidad que haga sentir a los jóvenes, sin importar su identidad sexual, etnia y condición, bienvenidos. Por ejemplo, evitar desde la recepción encuentros discriminatorios e incluir en la elaboración de los carnés estudiantiles el nombre e identidad deseada para grupos LGBTIQ+.

Adicionalmente, disponer de aulas estables y áreas de esparcimiento que resulten agradables a los jóvenes y la concertación de horarios y duración de la formación con los jóvenes y empresas priorizadas facilita la inclusión y éxito del proceso.

### **Flexibilidad y adaptabilidad de la formación para que responda a las necesidades del sector productivo**

La adaptación y flexibilidad del currículo es una de las principales pautas para lograr la inclusión tanto social como laboral de los jóvenes debido a los diferentes beneficios y actores que incluye. Un primer paso es la identificación de nichos de mercado y diagnóstico de las principales brechas de capital humano de los sectores priorizado. La articulación y participación en mesas de talento humano con empresas representativas de los sectores permite recibir retroalimentación en los contenidos y diseño de currículo de los programas a impartir, además que genera puentes y compromisos con las empresas cuyas sugerencias son adoptadas. Por ejemplo, en el caso del sector textil, se identificó con empresas participantes del clúster de Prendas de Vestir de la Cámara de Comercio de Bogotá, mercaderistas con énfasis en textiles y visual merchandising. La adopción de esta formación como complementaria al currículo general del programa Técnico en Logística y Mercadeo de Punto de Venta, permitió la vinculación de los estudiantes a través de contratos de aprendizaje en empresas del sector.

A lo largo del camino, en retroalimentaciones recibidas por parte de compañías se hizo evidente la necesidad de ajustar el currículo con una dedicación de más del 40% en desarrollo de habilidades blandas como comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo del tiempo,



y preparación para la vida laboral. Esta formación fue acompañada en el presente caso por la metodología de habilidades para el cambio social de ACDIVOCA, Decido Ser®. El contenido temático puede ser completado ampliando el tiempo de aprendizaje con actividades extracurriculares y temáticas que tengan en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, al igual que incorporando voluntariados corporativos por parte de potenciales empleadores donde podrán compartir información práctica y crear sentido de pertenencia con los participantes y potenciales empleados. Todo lo anterior, permite la pertinencia y aplicabilidad de la formación, el empoderamiento y la formación en valores de los individuos como motor de cambio de la sociedad.

## Seguimiento y acompañamiento

El seguimiento psicosocial y académico constante permite maximizar las capacidades de los participantes y su compromiso, la adaptación exitosa a los distintos entornos educativos y laborales y evita deserciones. El compromiso y acompañamiento de todos los implicados en la educación son piezas fundamentales para mejorar la efectividad del proceso formativo e inclusión laboral. Desde el personal administrativo y docentes hasta las familias y grupos de apoyo, la cooperación de todos permitirá un nivel óptimo de desarrollo para cada joven en función de sus capacidades. Involucrar a las familias de jóvenes en situación de vulnerabilidad y que conozcan el proceso formativo del que hacen parte y lo apoyen, mejora notablemente el rendimiento de ellos.

Este seguimiento facilita a su vez el monitoreo a la ejecución de metas, evaluación de avances en función de los indicadores del proyecto y cumplimiento de resultados.

## Gestión para la vinculación laboral

Desde los centros de formación se deben forjar las habilidades de empleabilidad para los jóvenes y competencias previas a la inserción laboral. Esto requiere de un trabajo articulado con el sector productivo para facilitar la transición de la educación al empleo. Además de lo anteriormente dicho, como la revisión y ajuste curricular de acuerdo con las necesidades de las empresas, identificación de habilidades blandas requeridas y acompañamiento a los participantes, la gestión permanente con las empresas es fundamental para incentivar la vinculación laboral de los participantes y suplir las necesidades de talento humano cualificado. Esto implica un diálogo permanente con las áreas de recurso humano de las empresas, socializaciones y acompañamiento en la implementación de las reglamentaciones de vinculación de aprendices y seguimiento oportuno de los participantes en práctica que los centros de formación pueden hacer. Todo ello representa beneficios para las empresas que logran cubrir sus vacantes, los jóvenes que logran ganar experiencia práctica, ingresos y

formalidad laboral, y los centros de formación que ganan reconocimiento y credibilidad ante el sector privado y su comunidad estudiantil.

## 6

---

## REFERENCIAS

---

- Banco Mundial. (2016). NiNis en América Latina. 20 millones de jóvenes en búsqueda de oportunidades. Washington D.C. Banco Mundial.
- DANE. (2018). Censo nacional de población y vivienda 2018. Colombia.
- DANE. (2018). Gran Encuesta Integrada de Hogares.
- DNP. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>
- Fundación Andi, Fundación Corona, ACDI/VOCA. (2018). Guía para la Promoción de Empleo Inclusivo en las Empresas.
- Fundación Andi, Fundación Corona, ACDI/VOCA. (2019). Informe Nacional de Empleo Inclusivo – INEI.
- FUPAD & Econalítica. (2019). Estudio sobre las posibilidades de vinculación laboral de población venezolana migrante en Bogotá, Barranquilla y Cartagena.
- LAPOP. (2016). Barómetro de las Américas.
- MEN. (2017a). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Obtenido de Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>
- MEN SPADIES. (2016). Obtenido de: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/>