



## MODELO DE INCLUSIÓN LABORAL PARA BOGOTÁ D.C.



ELABORADO PARA:  
**Alcaldía Distrital de Bogotá**

ELABORADO POR:



[www.urbanpro.co](http://www.urbanpro.co)  [@UrbanPro\\_Co](https://twitter.com/UrbanPro_Co)  [direccion@urbanpro.co](mailto:direccion@urbanpro.co)

Modelo de inclusión laboral para  
Bogotá D.C.

Informe de Consultoría  
Documento para discusión

Preparado por:

**UrbanPro** - *Corporación Gestión  
Urbana para el Desarrollo*

Equipo de trabajo:

Claudia Camacho  
José María Roldan  
Felipe Dussán Zuluaga

Presentado a:

CUSO INTERNATIONAL

MARZO 2019

## Tabla de contenido

Introducción .....	5
1. Antecedentes.....	6
1.1. Caracterización del problema público .....	6
1.2. Selección de la herramienta de política.....	9
1.3. Otros espacios de validación de la herramienta.....	10
1.4. Alternativa propuesta.....	11
2. Marco conceptual de un Modelo de Inclusión Laboral .....	13
2.1. ¿Qué es la inclusión laboral?.....	13
2.2. Factores de éxito.....	14
2.3. Principales componentes de una política de inclusión de mercado laboral .....	17
3. Identificación de la demanda laboral.....	22
3.1. Análisis de demanda general de ciudad .....	22
3.2. Análisis de las vacantes del SPE a nivel nacional y Bogotá .....	26
3.3. Análisis de demanda para iniciativas concretas empleo inclusivo .....	29
4. Identificación del perfil de empleabilidad.....	34
4.1. Experiencias nacionales e internacionales.....	34
4.2. Escogiendo la herramienta del modelo .....	37
5. Identificación de brechas y barreras.....	40
5.1. Primer paso: conocer las brechas y barreras que se pretenden identificar .....	41
5.2. Segundo paso: determinar y analizar las fuentes de información.....	42
5.3. Tercer paso: conocer los criterios de identificación.....	44
5.4. Cuarto paso: identificar las barreras existentes en la población beneficiaria .....	45
5.5. Cuarto paso: agrupamiento de las brechas y barreras identificadas .....	47
6. Diseño de servicios diferenciales para el cierre de brechas.....	48
6.1. Identificación de servicios y mapeo de actores .....	48
<a href="https://observatorio.sena.edu.co/">https://observatorio.sena.edu.co/</a> .....	52
6.2. Integración de servicios.....	63
7. Intermediación Laboral .....	65
7.1. Registro de buscadores de empleo y empleadores.....	65
7.2. Orientación ocupacional .....	66
7.3. Intermediación.....	68
7.4. Gestión empresarial .....	70
8. Seguimiento al empleo y sensibilización del empresario.....	75
8.1. Importancia de la sensibilización al empresario.....	76
8.2. Gestión empresarial con énfasis en la inclusión laboral.....	77

8.3.	Seguimiento posterior a la vinculación.....	78
8.4.	Articulación interinstitucional para la inclusión laboral.....	79
9.	Articulación institucional .....	81
9.1.	Articulación interinstitucional y liderazgo por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico.....	81
9.2.	Articulación con actores e iniciativas del Ecosistema de Empleo Inclusivo.....	82
9.3.	Agencia de Empleo Distrital como eje articulador de las iniciativas de empleo inclusivo	83
10.	Plan de Acción del modelo, seguimiento y monitoreo .....	84
10.1.	Seguimiento y Monitoreo.....	84
11.	Reflexiones y recomendaciones finales.....	86
	Bibliografía .....	88
	Anexo 1. Plan de Acción y Seguimiento.....	90

## Introducción

A partir del proceso participativo desarrollado, el diagnóstico del mercado laboral y el mapeo institucionales, así como espacios de discusión con actores distritales que desarrollan programas y proyectos relacionados con el empleo inclusivo, se logró identificar el problema público y la necesidad de responder a éste con el diseño de una herramienta de política para la inclusión laboral: modelo de empleo inclusivo para el distrito. Este modelo responde a la necesidad principal de contar con elementos claros para la implementación de una ruta de inclusión laboral distrital y las articulaciones institucionales necesarias.

El objetivo de este documento es presentar el desarrollo de este modelo. Inicialmente se abordan los antecedentes que llevan a precisar el problema público identificado y se contextualiza, a partir de las experiencias nacionales e internacionales, el alcance y factores de éxito de un modelo de inclusión laboral. Posteriormente, se desarrolla el paso a paso para la implementación de cada uno de los 7 componentes básicos y dos ejes transversales del modelo y se detallan las instituciones distritales responsables de la implementación de cada uno de ellos.

Así, este documento puede ser entendido como una manual de implementación de la ruta de inclusión laboral distrital, que además cuenta con un plan de acción que prioriza las acciones necesarias en cada uno de los componentes y las clasifica según su complejidad en acciones de corto, mediano y largo plazo.

# 1. Antecedentes

## 1.1. Caracterización del problema público

La caracterización del problema público se realizó a partir de dos componentes, el diagnóstico del mercado laboral y el mapeo de actores, programas y proyectos, relacionados con políticas de empleo e inclusión laboral. El análisis de esta información permite identificar, no sólo los problemas del mercado laboral bogotano, sino también, cómo las políticas distritales están atendiendo estas problemáticas.

En su componente de diagnóstico del mercado laboral, se evidencia desajustes en el mercado laboral bogotano, principalmente asociados con la informalidad laboral y el trabajo por cuenta propia, la persistencia de tasas de desempleo de dos dígitos y la generación de puestos de trabajo en sectores de baja productividad como el comercio y los servicios. Todas estas variables afectan principalmente a las personas menos educadas y a las localidades más pobres de la Ciudad. Adicionalmente, se encuentran brechas de ingresos entre hombres y mujeres y problemas de inserción laboral de los jóvenes de la ciudad, que se reflejan en tasas de desempleo, superiores al promedio de la ciudad y un elevado número de NINIS.

Es claro que intervenir estos desajustes requerirá de políticas de ciudad relacionadas con el fortalecimiento del sector productivo, políticas activas de mercado de trabajo y una política educativa que permita aumentar el capital humano de la población Bogotana. Estas medidas deben estar articuladas y retroalimentarse permanente.

El mapeo de actores, programas y proyectos evidencia que el Distrito no cuenta con una política general de mercado de trabajo que atienda las grandes problemáticas de manera articulada, hecho que se evidencia desde el Plan de Desarrollo. En todo caso, se ha avanzado en la puesta en marcha una serie de iniciativas que se enmarcan en las políticas activas de mercado de trabajo con énfasis poblacional y que, realizando una primera mirada desde los programas y proyectos, presentan las siguientes características:

- Acciones desarticuladas, problema que se evidencia desde el plan de desarrollo, en el que se plantean metas por sector o secretaría, más que metas para intervenir problemáticas o poblaciones de manera conjunta.
- Gran diversidad de rutas de empleo para atender diferentes poblaciones, que atienden a las necesidades de cada secretaría y la priorización de algunas poblaciones. Esta diversidad de rutas se da en un contexto en el que la alcaldía cuenta con una agencia de empleo (a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico).
- Énfasis poblacional que atiende más a la política social que a una política de mercado laboral
- Baja escala de las intervenciones
- Acciones desarticuladas de las principales iniciativas de empleo inclusivo a nivel nacional.
- Escaso liderazgo de la Secretaría de Desarrollo Económico, responsable de brindar lineamientos sobre políticas de empleo en el Distrito.

Este primer análisis, lleva a plantear dos necesidades de intervención:

1. Contar con una política de mercado laboral en el distrito, que atienda los grandes problemas de ciudad de manera articulada, esto implicaría articular tres componentes: política productiva, política de mercado laboral y política de capital humano.
2. Hacer más eficiente las intervenciones que se realizan en la actualidad, esto es organizar las rutas de inclusión laboral y contar con lineamientos claros y articulados para el desarrollo de estas intervenciones.

Atendiendo al alcance de esta consultoría y el interés de CUSO y el Distrito por contar con una herramienta de política pública de empleo inclusivo para la ciudad de Bogotá, se entiende que la herramienta de política que acá se propone debe enmarcarse en la segunda necesidad identificada.

Ahora bien, para fortalecer el análisis de mapeo e iniciativas, se realizaron reuniones con las diferentes instituciones distritales que intervienen en el desarrollo de la política de inclusión laboral con énfasis poblacional, con el fin de conocer los énfasis de los programas y proyectos, poblaciones beneficiarias, alcances de la intervención y principales problemas asociados con la implementación. Las siguiente fueron las instituciones participantes:

- ✓ Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE)
- ✓ Secretaría de Integración Social (SDIS) - IDIPRON
- ✓ Secretaría de Educación (SDE)
- ✓ Alta consejería para la Víctimas

A partir de estas discusiones se identificaron las principales características de los programas, los principales resultados y problemas asociados con su implementación.

En general, se encuentra que:

- **Competencias y lineamientos de política.** Se evidencia la existencia de institucionalidad, competencias, políticas e inclusión del tema de empleo inclusivo en el Plan de Desarrollo, sin embargo:
  - ✓ Las estrategias y programas sobre el tema de empleo en general y el empleo inclusivo en particular son débiles y no presentan diseños claros frente a la operación.
  - ✓ En el Plan Distrital de Desarrollo no existen metas conjuntas sobre empleo inclusivo, ni poblaciones priorizadas y, en muchos casos, las acciones en torno al empleo inclusivo no se encuentran inscritas en el Plan y los proyectos de inversión.
  - ✓ Se evidencian problemas de desarticulación institucional en cuanto a la política de empleo e inclusión laboral, duplicidad de acciones especialmente en los temas de capacitación e intermediación laboral
  - ✓ Ausencia de espacios para la articulación y definir acciones conjuntas - liderazgo por parte de la Secretaría de Desarrollo
  - ✓ Falta de diferenciación entre la política laboral y la social
  - ✓ No existe una definición distrital de poblaciones a intervenir
- **Operación**
  - ✓ La agencia de empleo “Bogotá Trabaja” no opera como eje articulador de las iniciativas de empleo inclusivo. En casos exitosos (población con discapacidad, mujeres) la agencia realiza algunas acciones de intermediación laboral, sin embargo,

existe un claro liderazgo de las otras entidades en la gestión empresarial y la implementación de la ruta. Una de las claves de esta articulación es la priorización de la misma población en las Secretarías de Desarrollo Económico e Integración Social.

- ✓ Existen acciones dispersas que no generan resultados como las ferias de empleo y la prestación de servicios locales sin diferenciación territorial o identificación de la necesidad.
- ✓ Se desarrollan acciones de inclusión por fuera del marco de los proyectos de inversión, sin metas ni recursos asociados.
- ✓ Los resultados generados por estas acciones son limitados y de baja escala frente a los problemas de inclusión laboral de la población de Bogotá.

- **Seguimiento y evaluación**

- ✓ No se realiza seguimiento y evaluación de las iniciativas de empleo inclusivo en la ciudad. No se conoce la efectividad de las acciones desarrolladas.

- **Rutas de inclusión**

- ✓ Existen diversidad de rutas de inclusión laboral poblacional sin servicios diferenciales, no se encuentra una clara diferenciación en los servicios de las rutas dirigidas a las diferentes poblaciones.
- ✓ No se hace una identificación las barreras que tiene la población para acceder a las oportunidades laborales
- ✓ Los servicios se encuentran centrados en educación orientada al trabajo e intermediación laboral.
- ✓ No se hace diferenciación entre las rutas de inclusión laboral y productiva, ni de las poblaciones que pueden acceder a cada una de ellas. Se generan estrategia de inclusión laboral sin tener en cuentas las características de la población y su perfil de empleabilidad.
- ✓ Falta de claridad en el alcance de una ruta de inclusión laboral y sus componentes
- ✓ Ausencia de instrumentos para la implementación de una ruta de inclusión laboral

- **Articulación con otras iniciativas.** Se destaca la poca comunicación y coordinación que existe entre las diferentes rutas de empleabilidad del Distrito y las grandes iniciativas de empleo inclusivo a nivel nacional, tales como: ruta de empleabilidad de las agencias de empleo del SENA, Cajas de Compensación Familiar (CCF), Empleos para la Prosperidad (DPS), Jóvenes en acción y Educándonos para la Paz (Mintrabajo), entre otros. El caso de mayor articulación es la ruta de empleabilidad de la Alta Consejería para víctimas.

A partir de estas discusiones con los equipos distritales que intervienen en el tema de inclusión laboral se evidencia la necesidad de:

- Realizar lecturas adecuadas de los que sucede en el mercado laboral a la hora de diseñar las políticas y programas de inclusión laboral
- Definir claramente el alcance de una intervención de inclusión laboral, variables que afecta y resultados esperados
- Contar con una herramienta de inclusión laboral distrital que defina el alcance de la ruta, con componentes e instrumentos de intervención.
- Definir y priorizar las poblaciones a las que va dirigida (énfasis).



- Esta herramienta debe definir responsabilidades distritales y roles institucionales en sus diferentes componentes e identificar otras instituciones relevantes (nacionales, distritales, pública o privadas) que pueden aportar a su operación

## 1.2. Selección de la herramienta de política

La caracterización del problema público, en sus componentes de diagnóstico del mercado laboral y mapeo de actores e iniciativas, permite identificar la necesidad de construir una herramienta de política que plantee una ruta de inclusión laboral con énfasis poblacional con las siguientes características:

- Genere lineamientos distritales y no se enfoque sólo en mejorar la gestión para la inclusión laboral de algunas instituciones particulares. Esto lleva a descartar la opción de formular un proyecto específico, escenario planteado inicialmente, ya que esto tendría una lógica más institucional que distrital.
- Permita articular las iniciativas existentes, lo que implica definir roles institucionales e instancias de articulación y gestión.
- Genere lineamientos para mejorar la gestión de las rutas, esto es contar con un modelo que genere lineamientos e instrumentos de operación de las rutas.
- Defina criterios para la priorización y atención de poblaciones, con el fin mejorar su inserción laboral
- Identifique actores públicos y privados que puedan aportar al fortalecimiento de las rutas.

Con estas premisas, el día 13 de diciembre del 2018 se llevó a cabo el taller de validación del problema y selección de la herramienta de política (Ver anexo 1 - Agenda del taller). En un primer momento se contextualizó a los participantes sobre la necesidad y el proceso de construcción de la herramienta de política y, posteriormente, se presentaron los resultados del diagnóstico en sus componentes de identificación de problemas del mercado laboral con enfoque poblacional, así como el mapeo de actores y rutas de inclusión laboral existentes. Se realizó una sesión de preguntas y aportes de los participantes, que buscó identificar la pertinencia y suficiencia del diagnóstico, donde se sugirió información adicional o precisiones en el diagnóstico que se consideren pertinentes.

En un segundo momento se presentó la propuesta de herramienta de política y ésta fue validada por los participantes. Se realizó una breve presentación del alcance y componentes de la herramienta de política y se procedió a realizar una sesión de trabajo grupal con las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Esta herramienta de política aporta en el fortalecimiento de las intervenciones distritales existentes? ¿Por qué?
- ¿Qué información relevante debería contener esta herramienta de política para fortalecer la gestión de la ruta o rutas de inclusión laboral en el Distrito?
- ¿Qué componente de la ruta considera más relevante para fortalecer la gestión institucional – proyectos en desarrollo?
- ¿Qué requerimientos o desafíos existen para que esta herramienta se pueda implementar?

A partir de esta discusión, los actores validaron la herramienta de política seleccionada, entendida como un modelo (ruta) de inclusión laboral que describa el paso a paso (componentes) que se deben tener en cuenta para realizar una adecuada gestión de inclusión laboral. Este modelo será presentado en detalle en el siguiente capítulo.

Algunas de las principales conclusiones y recomendaciones realizadas por los participantes para fortalecer la herramienta fueron las siguientes:

- ✓ Cuando se desarrolla una política de inclusión, se debe tener en cuenta lo que sucede en el mercado laboral de tal manera que se puedan priorizar las problemáticas y grupos poblacionales. Este debe ser un ejercicio permanente que se debe fortalecer en el Distrito.
- ✓ Es importante delimitar el alcance de las políticas activas de empleo y las rutas de inclusión laboral. Estas no logran afectar la tasa de desempleo, no pueden responder por su disminución. La disminución de la TD depende de variables agregadas de la economía y es el resultado de los que sucede en el sector productivo.
- ✓ Se deben continuar fortaleciendo los instrumentos de análisis de información poblacional: por ejemplo, NINIS y otros grupos poblacionales de interés para Bogotá (venezolanos, población con discapacidad, etc.). La información disponible es insuficiente para realizar caracterizaciones sociolaborales e intervenciones adecuadas de estos grupos.
- ✓ La herramienta debe definir el objetivo y alcance de la política de inclusión laboral y aportar elementos que permitan identificar los grupos poblacionales que serán atendidos o la manera en que se pueden priorizar las intervenciones.
- ✓ Se llama la atención sobre la articulación institucional, se reconoce la importancia de generar articulación para aumentar la escala e impacto de los programas de inclusión laboral. Todas las entidades reconocen la falta de información y sinergia con otras instituciones.
- ✓ Se resalta la importancia de contar con una agencia de empleo fortalecida, que juegue un papel fundamental en estos procesos.
- ✓ Se solicita incluir el rol de cada institución en las etapas del modelo de inclusión laboral y las posibles articulaciones con otras instituciones.

### 1.3. Otros espacios de validación de la herramienta

Con el objetivo de articular esta herramienta con otras propuestas de política de inclusión laboral que viene desarrollando el distrito, específicamente la Secretaría de Integración Social en el marco de la política de juventud, se sostuvo un espacio de discusión con la Fundación Corona y ACDI/VOCA, instituciones que se encuentran trabajando con la SDIS para generar lineamientos de política claves para la inclusión laboral de los jóvenes Bogotanos.

En el marco de esta reunión se reconoce la importancia de contar con esta herramienta, que más allá de lineamiento de política, aporte elementos de operación de una ruta de inclusión laboral en el distrito y que logre definir alcance, responsabilidades y acciones prioritarias a desarrollar.

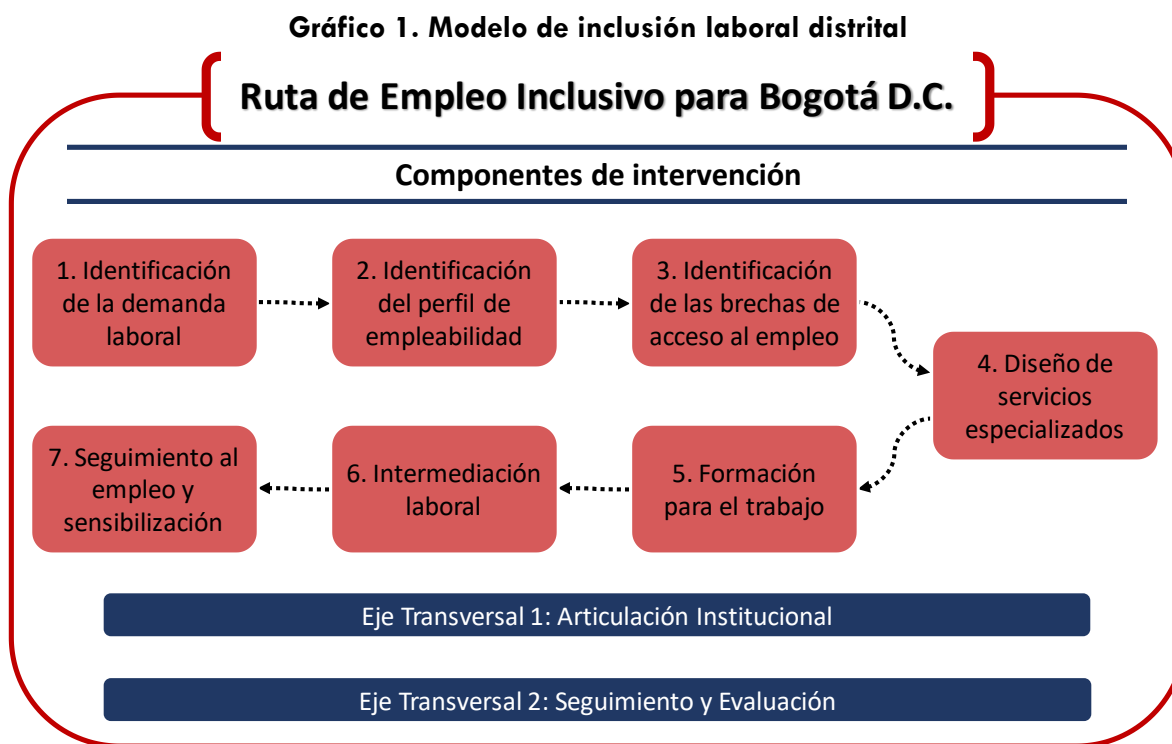
En este sentido, se considera pertinente que esta herramienta de política se enmarque en estos lineamientos de política de inclusión laboral que están siendo definidos por el Distrito.

## 1.4. Alternativa propuesta

Si bien, en el transcurso de estas discusiones, se identificaron diversas herramientas de política posibles, todos los actores confluyen en la priorización de la misma necesidad, siendo claro que el distrito carece de un modelo de inclusión laboral. Más allá de generar algún instrumento concreto o más proyectos de inversión, existe la urgente necesidad de generar una herramienta de inclusión laboral que permita:

- ✓ Organizar la oferta institucional y las rutas de inclusión laboral existentes
- ✓ Definir metodología de trabajo, alcance de la gestión y sus componentes principales
- ✓ Incorporar elementos para la priorización de poblaciones
- ✓ Articular la institucionalidad distrital
- ✓ Contar con instrumentos para la intervención

El siguiente gráfico muestra la herramienta seleccionada y que será desarrollada:



Esta herramienta atiende al problema público identificado, que fue descrito anteriormente.

- Permite la articulación institucional
- Define un modelo de gestión para la inclusión laboral, incorporando el enfoque de cierre de brechas en la operación de las rutas
- Propone los criterios para definir y focalizar poblaciones a atender
- Permite identificar servicios para atender a las poblaciones
- Mejora la gestión institucional y reduce la dispersión de rutas de inclusión laboral

Adicionalmente, la alternativa propuesta se enmarca en el alcance del objeto planteado inicialmente por CUSO y el Distrito para el desarrollo de la herramienta:

- Debe identificar, priorizar y generar lineamientos para atender los principales problemas de inclusión laboral que enfrentan los trabajadores de la ciudad, a partir de un enfoque poblacional.
- Parte de identificar y priorizar los problemas del mercado laboral de Bogotá, para definir una herramienta de política viable que incida en una mejor gestión institucional para atender la problemática más apremiante y, con esto, la inclusión laboral de las poblaciones más afectadas.
- Busca solucionar el problema de desarticulación entre actores, planea, programas y proyectos de la oferta puesta en la capital del país y hacer que dicha oferta les llegue a las personas que verdaderamente lo necesiten

## 2. Marco conceptual de un Modelo de Inclusión Laboral

### 2.1. ¿Qué es la inclusión laboral?

Para efectos de la construcción de una herramienta de política que permita mejorar la gestión institucional y la articulación de actores distritales en torno a la ruta de inclusión laboral para las poblaciones que enfrentan mayores restricciones para acceder a oportunidades laborales formales, se entenderá por *inclusión laboral* el conjunto de políticas laborales y sociales articuladas y coordinadas para proveer servicios especializados para el cierre de brechas, dirigidos a las personas más vulnerables laboralmente, es decir, a aquellas que registran un mayor tiempo de búsqueda de trabajo, para que puedan acceder a mejores oportunidades de trabajo.

Esta definición es construida a partir de la revisión de los principales desarrollos nacionales e internacionales sobre esta temática. Debe señalarse que el concepto de inclusión laboral en el marco de las políticas activas de mercado laboral ha sido desarrollado principalmente en Colombia, toda vez que en el exterior se han desarrollado conceptos más generales tales como *trabajo decente* o *desempleo de largo plazo*. La importancia de la inclusión laboral, entendida como la vinculación de personas vulnerables en el mercado laboral a través de empleos formales y estables, radica en que permite alcanzar niveles significativos de movilidad social (Fundación Corona, 2016).

Uno de los principales desarrollos explícitos sobre inclusión laboral es el de la Unión Europea (2008), que define *las acciones de mercado laboral incluyente* como las estrategias integrales que fomentan la provisión de rutas personalizadas para que todas las personas reciban el apoyo adecuado para acceder a empleos decentes y sostenibles, principalmente a aquellas con largos periodos de tiempo desempleados, mujeres después de la licencia de maternidad, trabajadores mayores y trabajadores con problemas de salud o discapacidad (EAPN, 2017).

Pese a no existir otras referencias explícitas en el plano internacional, vale la pena resaltar el criterio de atención especializado según brechas o barreras existentes. Como sucede en la mayoría de los casos, como en Estados Unidos, Reino Unido, Australia o Alemania, la atención especializada es determinada a partir del desempleo de largo plazo (o el desempleo de mayor riesgo o vulnerabilidad) que registra el buscador de empleo (IDB, WAPES & OECD, 2015). Una vez clasificado su nivel de riesgo o probabilidad de desempleo de largo plazo, el buscador de empleo es remitido principalmente a programas de orientación, formación u otros a la medida, acompañados de beneficios del seguro de desempleo (ingreso monetario o bonos) para incentivar comportamientos deseables y evitar la deserción, en el que los servicios de intermediación laboral no son ofrecidos hasta que los beneficiarios finalizan exitosamente sus procesos de capacitación.

Por otra parte, en el ámbito nacional se encuentran más desarrollos conceptuales, siendo uno de los principales el *Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas* de la Unidad del

Servicio Público de Empleo (2017). Este se define como un marco de intervención de política pública que reúne programas, metodologías e instrumentos para fortalecer y ampliar la oferta de servicios de gestión y colocación de la Red de Prestadores del Servicio de Empleo, con el fin de generar procesos de mitigación de barreras más pertinentes para los buscadores que acuden a los centros de empleo, mejorando así sus niveles de empleabilidad.

También sobresale el *Modelo de Empleo Inclusivo* de la Fundación Corona (2016), que busca atacar las barreras que impiden que la población vulnerable acceda a un empleo digno, a través de la superación de barreras como la falta de formación, competencias básicas u orientación socio-ocupacional integral, así como los procesos de selección excluyentes y las barreras sociales y actitudinales derivadas de prejuicios. El modelo prioriza grupos poblacionales: jóvenes, mujeres - madres adolescentes, personas con discapacidad, personas en proceso de reintegración, víctimas del conflicto armado, población afrodescendiente e indígena y población en condición de pobreza y pobreza extrema.

Como se observa, prácticamente todas las definiciones y enfoques de inclusión laboral hacen referencia a acciones dirigidas al cierre de barreras y brechas de poblaciones vulnerables laboralmente. Esta es la noción que permite construir la definición de inclusión laboral que se utilizará para los fines de este documento (mencionada al inicio de esta sección), que prioriza las poblaciones más con mayores dificultades para obtener un puesto de trabajo formal, para ser atendidas mediante servicios acordes a sus necesidades.

## 2.2. Factores de éxito

A continuación, se presentan los principales elementos que deben ser implementados en un modelo de inclusión laboral para garantizar que efectivamente beneficie a la población. Estos factores de éxito, derivados de las principales conclusiones de metaanálisis y evaluaciones de impacto internacionales, son presentados como capacidades de los programas una vez implementados, toda vez que su inclusión en la etapa del diseño no garantiza su correcto desarrollo:

- **Capacidad para ofrecer servicios acordes a las necesidades y limitaciones de cada uno de los grupos beneficiarios:** las intervenciones en el mercado laboral más exitosas son aquellas que identifican y atienden las necesidades específicas de las personas que pretenden beneficiar (Urzúa & Puentes, 2010, OECD, 2013, y Kluve & otros, 2018). Esto no solo implica direccionar los recursos de las instituciones encargadas de la implementación de los programas de búsqueda de empleo (limitados en la mayoría de los casos), sino especializar los servicios ofrecidos según las barreras y brechas que les impiden a los beneficiarios obtener un trabajo formal.

Varias investigaciones concluyen que los programas específicamente diseñados para mejorar las condiciones de empleabilidad de determinados grupos son usualmente los más exitosos, especialmente si existe un diagnóstico preciso de las necesidades de las poblaciones beneficiarias (Urzúa & Puentes, 2010, y OECD, 2013). Si un programa está

dirigido a múltiples poblaciones beneficiarias, lo recomendable es que requiera de múltiples portafolios de servicios (Kluve, y otros, 2018).

- **Capacidad para generar un enfoque integral en las intervenciones:** un programa de búsqueda de empleo es integral cuando sus beneficiarios no solo son preparados para desempeñarse en un determinado empleo mediante la adquisición de un conjunto de conocimientos y habilidades laborales específicas, sino que también son atendidos con servicios complementarios (subsidio monetario, bonos, subsidio de transporte, servicios de guarderías, etc.). El objetivo de los servicios complementarios es permitir que el beneficiario logre un mayor esfuerzo durante el periodo de búsqueda al no tener que destinar sus recursos (tiempo y dinero) en sus necesidades básicas.

Si bien no existe una combinación específica de servicios que siempre funcione (depende de las características de la población y del alcance de la política), los programas que agregan servicios complementarios a la intervención principal tenderán a ser más efectivos (Kluve, y otros, 2018).

- **Capacidad para ofrecer servicios claves:** las intervenciones más eficaces en los programas de búsqueda de empleo son aquellos que fomentan el desarrollo de habilidades cognitivas o fuertes —tanto técnicas específicas como profesionales— (Card, Kluve, & Weber, 2010; Urzúa & Puentes, 2010; Vooren, Haelermans, Groot & Maassenvandenbrink, 2017; Kluve & otros, 2018), en especial, aquellas coordinadas con el sector privado que ofrece prácticas o vacantes (OECD, 2013). También sobresalen la promoción y el fomento del emprendimiento (Kluve, y otros, 2018), y el desarrollo de habilidades socioemocionales, principalmente la motivación, la presentación personal, el aumento de la autoeficacia, el fomento de la proactividad y la promoción de la fijación de objetivos (Urzúa & Puentes, 2010; Liu, Huang, & Wang, 2014).

De hecho, algunos estudios afirman que las combinaciones mínimas requeridas para que las intervenciones de búsqueda de empleo sean efectivas son: el desarrollo de habilidades cognitivas y la motivación (Liu, Huang, & Wang, 2014), o el desarrollo de habilidades cognitivas, asesoría personalizada, servicios básicos de intermediación laboral y subsidio monetario (Kluve, y otros, 2018).

- **Capacidad para implementar servicios de mediano y largo plazo:** los resultados de las políticas de intermediación laboral no son inmediatos. Los programas de búsqueda de empleo deben ser diseñados para que los beneficiarios estén preparados para aprovechar las oportunidades laborales cuando estas se presenten. En consecuencia, los diseñadores y administradores de las políticas de búsqueda de empleo, así como sus beneficiarios, deben comprender que los resultados de los programas se evidencian en el mediano (más de 6 meses) y largo plazo (más de un año).

La evidencia empírica sostiene que los efectos de los programas de búsqueda de empleo pueden ser nulos en el corto plazo, pero positivos en el mediano y largo plazo (más de 6 meses) (Card, Kluve & Weber, 2010 y 2017; Ibarrarán, Kluve & Ripani, 2015; Kluve y

otros, 2018), principalmente en las mujeres y en los desempleados de largo plazo (Card, Kluve, & Weber, 2017).

Esto también puede ser explicado porque la adquisición de habilidades cognitivas y el desarrollo de habilidades socioemocionales, componentes fundamentales de un programa de búsqueda de empleo efectivo, requieren de un periodo de tiempo para garantizar una formación de calidad, que en la mayoría de los casos será imposible de lograr mediante intervenciones de algunas semanas. En este sentido, resulta fundamental generar intervenciones integrales con incentivos y portafolios de servicios para que los buscadores desarrollen continuamente sus habilidades y estén preparados para aprovechar las oportunidades laborales cuando estas se presenten.

- **Capacidad para facilitar la movilidad a nuevos mercados de trabajo formales:** las intervenciones implementadas más exitosas se orientan a que los trabajadores, según sus habilidades y experiencia, superen desajustes sectoriales y espaciales (OECD, 2017 y McKenzie, 2017). En el primer caso, se potencializan y generan habilidades que le permiten a las personas acceder a nuevos sectores —para no seguir en sectores decadentes, informales o mal remuneradas—; mientras que, en el segundo, se brinda asistencia para que los buscadores aprendan a acceder a oportunidades de trabajo formales en lugares diferentes —para no seguir aislados en ubicaciones donde los trabajos son escasos o informales— (McKenzie, 2017).
- **Capacidad para implementar sistemas de información robustos para la toma de decisiones:** independientemente de los servicios ofrecidos, su duración o su calidad, los programas más eficientes implementan sistemas de monitoreo sólidos que permiten evaluar, corregir y adaptar continuamente los servicios ofrecidos según los cambios que registre la demanda de trabajo y las poblaciones beneficiarias (Kluve, y otros, 2018).

Al respecto, sobre el monitoreo de los servicios ofrecidos, debe aclararse que estos por lo general no tienen la capacidad de modificar indicadores macroeconómicos, como la tasa de desempleo o el nivel de empleo formal, dada la escala de su implementación o su diseño para atender poblaciones específicas (Ibarrarán, Kluve & Ripani, 2015). Por este motivo, la efectividad de este tipo de intervenciones debe medirse en términos de la contribución del modelo o de los programas a: i) la obtención de empleo formal; ii) la reducción del tiempo de búsqueda, o iii) el incremento de los ingresos de las poblaciones beneficiarias.

- **Capacidad de liderazgo, gestión y desarrollo institucional:** en los países que no cuentan con políticas activas de mercado laboral que sean eficientes, principalmente en el caso de los países en desarrollo, el diseño y la implementación de los servicios de las intervenciones puede ser más importante que el tipo de servicio ofrecido (Kluve, y otros, 2018). En consecuencia, priorizar el desarrollo institucional es un pilar clave en el crecimiento de la inclusión laboral, dado que en estos casos la calidad del gasto será más importante que la cantidad de los recursos (OECD, 2017).



Dicho desarrollo institucional debe ir acompañado de un el liderazgo efectivo y estratégico, que reconozca dónde se ubican los programas dentro del marco más amplio de provisión de servicios; que visualice donde pueden surgir nuevas oportunidades de mejora y amenazas para los programas y servicios, y que entienda claramente que sus acciones están dentro de una estrategia global, unos objetivos y unos límites ya establecidos (OECD, 2013).

Las características de una gestión y un desarrollo institucional de una política de intermediación laboral exitosa son: i) capacidad para responder a la complejidad; ii) capacidad para eliminar servicios duplicados y generar servicios faltantes; iii) capacidad para coordinar y articular objetivos entre las instituciones que intervienen o que ofrece servicios, y iv) capacidad para construir capital social (IDB, WAPES & OECD, 2015).

- **Capacidad para ser flexible localmente:** hace referencia a la posibilidad de adaptar los servicios, en sus etapas de diseño e implementación, según los contextos locales (definidos como el área cubierta por la distancia entre los lugares de vivienda y de trabajo), las instituciones externas existentes en los territorios, y las acciones que se llevan a cabo. En otras palabras, la flexibilidad se refiere a la capacidad de la gestión de las políticas y servicios del servicio público de empleo en el territorio, que complementa la flexibilidad a las características del mercado laboral (IDB, WAPES & OECD, 2015).
- **Capacidad para articular actores privados:** la evidencia señala que los esquemas de empleo del sector público resultan ser menos eficientes que aquellos contratados o subsidiados al sector privado (Card, Kluve, & Weber, 2010), e incluso pueden ser negativos tanto en el corto como en el largo plazo si carece de instituciones eficientes (Vooren, Haelermans, Groot, & Maassenvandenbrink, 2017).

Este resultado puede ser explicado principalmente por las carencias en los procesos de identificación de las brechas y barreras de las poblaciones beneficiarias, por las deficiencias en la implementación y gestión de los programas, y por la falta de articulación o coordinación de las instituciones públicas responsables de los programas. La mayor efectividad de las intervenciones también puede ser explicada cuando existen sistemas de incentivos a los proveedores de servicios privados —usualmente pagos por resultados— (Kluve, y otros, 2018).

### 2.3. Principales componentes de una política de inclusión de mercado laboral

Los servicios públicos de empleo en el mundo ofrecen amplias combinaciones de servicios, muchas veces definidos por los contextos históricos, socioeconómicos y normativos. Sin embargo, según el WAPES-IDB 2014 Survey, los servicios comúnmente ofrecidos por los servicios de empleo del mundo son intermediación laboral (95,9%), políticas activas del mercado laboral (95,9%), estadísticas o información (90,4%), otros beneficios (incluidos servicios complementarios) (69,9%) y servicios para migración o inmigración laboral (46,6%) y seguros de desempleo (34,4%) (IDB,

WAPES & OECD, 2015). Solamente el 15,1% ofrecen los anteriores servicios de manera simultánea, principalmente en los países europeos.

En términos de la estructura, operación y capacidad, los servicios públicos de empleo en todo el mundo se caracterizan por la diversidad. No obstante, a partir de la experiencia de experiencia nacional e internacional (a través de los casos de Estados Unidos, Inglaterra, Australia y México), así como de la revisión de diferentes evaluaciones de impacto de las intervenciones de mercado laboral, se proponen ocho componentes que deberían hacer parte del modelo inclusivo para Bogotá, encargado de atender efectivamente a las poblaciones más vulnerables existentes en la ciudad.

Los primeros tres componentes, *identificación de la demanda, identificación del perfil de empleabilidad e identificación de brechas de acceso al empleo*, surgen de la necesidad de desarrollar tres de los factores de éxito mencionados en la sección anterior: i) capacidad para ofrecer servicios acordes a las necesidades y limitaciones de cada uno de los grupos beneficiarios; ii) capacidad para ofrecer servicios claves, y iii) capacidad para implementar sistemas de información robustos para la toma de decisiones. Estos componentes permiten conocer los principales conocimientos y habilidades requeridas por las empresas y que carecen o son escasos en los buscadores de trabajo, información necesaria para el diseño o el fortalecimiento de los programas y servicios especializados.

Adicionalmente, los tres primeros componentes propuestos conforman la estructura encargada de realizar una de las principales funciones de los modelos de servicio de empleo a nivel mundial: ofrecer información y conocer los detalles del mercado laboral que atienden. El 90,4% de los servicios de empleo ofrecen información sobre el mercado laboral y el 71,2% realiza investigaciones especializadas más allá del monitoreo el desarrollo del mercado de trabajo (IDB, WAPES & OECD, 2015), indagando sobre las características de la oferta y la demanda de trabajo, así como por las principales brechas y barreras de los buscadores de trabajo.

Debe aclararse que prácticamente la mitad de los servicios de intermediación laboral en América Latina y África registran deficiencias en la recolección y análisis de información del mercado laboral (IDB, WAPES & OECD, 2015), hecho que puede explicar muchas de las deficiencias en el diseño e implementación de los servicios de inclusión laboral de dichas regiones. Lo anterior no solo reafirma la importancia de la información para el éxito de las políticas de intermediación laboral, sino que también motiva la necesidad de separar en tres componentes la comprensión de la información necesaria para diseñar e implementar el modelo de inclusión laboral que se propone para Bogotá, para así especializar el análisis diagnóstico en los tres tramos mencionados.

El cuarto componente, *diseño de servicios diferenciales*, resulta necesario para generar prácticamente todas las capacidades requeridas para el éxito del modelo de inclusión laboral —mencionadas en la sección anterior—, pero especialmente para ofrecer servicios acordes a las necesidades y limitaciones de cada uno de los grupos beneficiarios, para generar un enfoque integral en las intervenciones y para permitir flexibilidad local. Del total de servicios públicos de empleo, las principales poblaciones a las que les son diseñados programas o servicios

diferenciales son los jóvenes (menores de 25 años) (83,6%), personas con discapacidad (72,6%), mujeres (69,9%), desplazados o inmigrantes (67,1%), desempleados de largo plazo (60,2%), y adultos mayores (de 50 años) (50,7%) (IDB, WAPES & OECD, 2015).

Los siguientes tres componentes, *formación para el trabajo, orientación socio-ocupacional e intermediación laboral*, son los servicios claves o fundamentales de un modelo de empleo inclusivo, para preparar y orientar estratégicamente a las poblaciones más vulnerables del mercado de trabajo. Si bien prácticamente todos los servicios de empleo del mundo ofrecen servicios de intermediación laboral y políticas activas del mercado laboral (95,9%), muchos de estos consideran que presentan dificultades para su correcto desarrollo e implementación, principalmente en los casos de América Latina y África (IDB, WAPES & OECD, 2015). Por este motivo, es importante la existencia de estos tres componentes, buscando que cada uno logre su máxima capacidad, especialización y eficiencia.

El último componente, *empleo*, yace de la necesidad de trabajar con los empresarios para mitigar las barreras organizacionales que afectan a las personas laboralmente más vulnerables. En la actualidad son muy pocas las iniciativas que ejercen acciones de monitoreo y de implementación de ajustes al interior de las empresas, siendo esto uno de los grandes retos en materia de empleo inclusivo en el país. La mayoría de los servicios públicos en el mundo realizan actividades de este tipo para concientizar a los empleadores sobre la inclusión laboral (72,6% en el caso de la promoción de la inclusión laboral de personas con discapacidad). Este componente también resulta necesario para realizar el seguimiento a la población luego de su vinculación laboral, con el objetivo de obtener retroalimentación sobre las fortalezas y dificultades de los beneficiarios en ambientes reales de trabajo, y en consecuencia evaluar la efectividad y retroalimentar los servicios en términos de permanencia laboral luego de las intervenciones (Kluve, y otros, 2018).

A continuación, se describe brevemente cada uno de los componentes mencionados:

- 1. Identificación de la demanda:** consiste en identificar las principales dinámicas sectoriales y las principales características de las vacantes demandadas por las empresas, para conocer qué habilidades (fuertes y blandas) son más demandadas, están en aumento o son más escasas en el mercado de trabajo formal. Esta información es un insumo para el diseño de los servicios y para su posterior adaptación a cambios futuros.
- 2. Identificación del perfil de empleabilidad:** este componente es necesario para identificar las características de la población que será atendida, lo que permitirá detectar las brechas y barreras que evitan que las personas puedan acceder a un trabajo formal. Si el perfil no es identificado de manera clara y detallada, limitará el impacto de los servicios de un modelo de empleo inclusivo. Al igual que el componente anterior, este componente es un insumo para el diseño de los servicios y para su posterior adaptación a cambios futuros.
- 3. Identificación de brechas de acceso al empleo:** los anteriores dos componentes permiten obtener información para identificar por qué las personas no encuentran un trabajo formal, entendido como el resultado de caracterizar el conjunto de conocimientos,

competencias y habilidades requeridas por las empresas que no se encuentran en las poblaciones beneficiarias. Como ya se mencionó, el éxito de la política de empleo parte de este componente, al permitir diseñar los programas específicos requeridos para atender efectivamente las carencias identificadas.

- 4. Diseño de servicios diferenciales:** este componente consiste en utilizar las brechas o barreras identificadas en el módulo anterior para diseñar los servicios especializados, es decir, los servicios que permitirán que los buscadores de empleo puedan acceder a puestos de trabajo formales. Implica el mapeo de los actores y servicios ya existentes, el diseño de los servicios no existentes y el rediseño de los existentes en caso de ser necesario.

Por otra parte, también requiere de la capacidad para integrar y articular dichas instituciones y servicios en una ruta de empleo integral con un seguimiento constante a la población atendida. No debe olvidarse la importancia de ofrecer servicios integrales, es decir, servicios complementarios que permiten que el beneficiario logre un mayor esfuerzo durante los periodos de formación y de búsqueda de empleo al no tener que destinar sus recursos (tiempo y dinero) en satisfacer otras necesidades.

- 5. Formación para el trabajo:** la importancia de este componente radica en que es uno de los principales determinantes del éxito de una intervención de mercado laboral. Como ya se ha mencionado, los programas más eficaces de búsqueda de empleo son aquellos que fomentan el desarrollo de habilidades fuertes, tanto técnicas como profesionales, que tengan una preparación de calidad y que sean acordes con los conocimientos, habilidades y certificaciones requeridas por las empresas.
- 6. Orientación socio-ocupacional:** de manera complementaria a los procesos de formación, el éxito de las políticas de inclusión laboral requiere de un componente encargado de asesorar a la población beneficiaria, a partir del análisis del perfil del oferente, información del mercado laboral, e información de los programas de empleabilidad. Este es el centro neurálgico del modelo, ya que es el encargado de remitir a los buscadores de empleo hacia los diferentes servicios, tanto hacia los que generan el desarrollo de estrategias de búsqueda y las competencias requeridas, como aquellos complementarios no relacionados con la obtención de un empleo (subsidios, atención especializada, etc.).
- 7. Intermediación laboral:** consiste en la preselección y remisión de los buscadores de empleo teniendo en cuenta la trayectoria y las expectativas laborales de estos, así como los requerimientos de los empleadores. Los programas de intermediación laboral exitosos tienen sistemas de información y profesionales capaces de realizar este proceso de manera eficaz, es decir, realizando la preselección y remisión de los candidatos cumpliendo todas las especificaciones de las vacantes de manera pertinente y satisfactoria.
- 8. Empleo:** consta del conjunto de acciones para fomentar trabajos de calidad y mitigar las barreras organizacionales identificadas y que impiden la vinculación de población

vulnerable. El desarrollo de estas acciones, diferenciadas para el corto, mediano y largo plazo, implica una coordinación interinstitucional que permita cambios normativos y concientización de los impedimentos existentes en el tejido empresarial. También implica el seguimiento a las personas que han sido beneficiarias de los programas y servicios luego de ser vinculadas laboralmente. La importancia de este componente radica en que es la estrategia como las políticas de empleo interactúan con la demanda de trabajo.

### 3. Identificación de la demanda laboral

En Bogotá, al igual que en el resto del país y de América Latina persisten amplias brechas entre la oferta y la demanda de trabajo, lo que se evidencia en desempleo de larga duración o en altas tasas de informalidad. Las empresas manifiestan de manera recurrente que tienen dificultades para cubrir sus vacantes. En la encuesta de escasez de talento humano de Manpower Group (2016), aplicada a más de 40.000 empresarios en todo el mundo - incluido Colombia-, se encontró que en Colombia aproximadamente el 50% de los empleadores tiene este tipo de dificultades. Esta información es coherente con las bajas tasas de efectividad de las agencias de empleo en la ciudad y en el país.

La carencia de competencias duras y blandas, la falta de experiencia y la falta de pertinencia del sistema educativo son algunas de las quejas más recurrentes manifestadas por los empresarios.

Más allá de este tipo de encuestas y de otros esfuerzos como la encuesta de demanda laboral realizada por la Secretaría de Desarrollo Económico en el año 2013, y los estudios de brechas de capital humano adelantados por la Cámara de Comercio de Bogotá y el PNUD es muy poca la información con que cuenta la ciudad y el país sobre la demanda laboral y en especial sobre los requerimientos particulares de capital humano de los empresarios en términos de ocupaciones, competencias, saberes, niveles de formación, etc.

La ausencia de información rigurosa y oportuna sobre la demanda laboral limita un poco la efectividad de las iniciativas de empleo inclusivo, toda vez que no se logra conocer detalladamente una parte de la ecuación, los requerimientos de la demanda de trabajo. Adicionalmente, no es suficiente conocer el estado actual de la demanda, es clave tener elementos para predecir o pronosticar los impactos que sobre la demanda de distintas ocupaciones tendrán las tendencias tecnológicas (Cuarta Revolución Industrial), sociales y demográficas.

En este orden de ideas es clave para una ciudad como Bogotá, y en particular para la Secretaría de Desarrollo Económico avanzar en una agenda – en asocio con Instituciones del Gobierno Nacional como el SENA, Mintrabajo y el Servicio Público de Empleo- que tenga como fin tomarle el pulso a la dinámica de la demanda laboral en la ciudad.

Si bien esta agenda es de mediano y largo plazo, el Distrito, en cabeza del Observatorio de Desarrollo Económico, podría avanzar en algunas actividades para mitigar en alguna medida las debilidades en este sentido. En concreto, se propone avanzar en el análisis de la demanda en dos niveles, uno general de ciudad y otro orientado a las iniciativas concretas de empleo inclusivo.

#### 3.1. Análisis de demanda general de ciudad

Responsables Institucionales: Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, Observatorio de Desarrollo Económico.

Este análisis busca identificar las dinámicas laborales generales y sectoriales de la actividad económica en la ciudad de Bogotá. Los resultados de este análisis darán cuenta de las macro tendencias de la ciudad en términos ocupacionales, salariales, educativos, entre otros.

### 3.1.1. Consulta y análisis de material disponible

Instituciones responsables:

En la actualidad existen algunos ejercicios de identificación y anticipación de demanda laboral que funcionarían muy bien como un primer insumo para que el Distrito avance en la agenda propuesta. Aquí la idea es aprovechar la información y las investigaciones que ya están disponibles y utilizarlas para lograr hacer un mejor análisis de la demanda laboral, lo que, sin dudas, repercutirá en una mejor planeación de las actividades de empleo inclusivo.

A continuación, se relacionan esas investigaciones y se proponen una agenda de trabajo a partir del análisis de cada una de estas:

**Informes de brechas de capital humano para los sectores priorizados por la Cámara de Comercio de Bogotá:** En el marco de su estrategia de clúster y de especialización inteligente, la Cámara de Comercio de Bogotá ha avanzado en una agenda muy ambiciosa de generación de información sobre las necesidades actuales y oportunidades de formación. En concreto, se avanzó en ejercicios de prospectiva cualitativa de demanda laboral, que permitirá identificar las necesidades de formación de mediano plazo para los clústeres priorizados por la Cámara de Comercio<sup>1</sup>.

El estudio también incorpora un plan de acción para cerrar las brechas que permita contar con talento humano pertinente, suficiente y de calidad requerido para asegurar un escenario de crecimiento y consolidación de cada uno de los sectores productivos en Bogotá y la región. (Cámara de Comercio de Bogotá y PNUD, 2018).

A partir de la información consignada en el estudio, el Distrito podría obtener la siguiente información sobre el sector:

- Análisis de la demanda laboral
  - Vacantes más demandadas según nivel educativo, experiencia y ocupación
  - Cargos de mayor rotación
  - Cargos de difícil consecución

---

<sup>1</sup> Los clústeres que cuentan con un estudio de identificación de brechas de capital humano son: salud, TICs, prendas de vestir, música, joyería, lácteos, energía eléctrica y comunicación gráfica

- Principales competencias técnicas y transversales con falencias.
- Gestión del talento humano
  - Principales mecanismos de búsqueda de empleo de las empresas
  - Características de la vinculación laboral
  - Estacionalidad
  - Análisis y consolidación de los cargos de difícil consecución
- Análisis de la oferta formativa en la ciudad-región
  - Caracterización de la oferta formativa
  - Análisis de programas de formación vigentes
- Análisis de brechas de capital humano
  - Identificación de brechas de cantidad, calidad y pertinencia
- Prospectiva laboral cualitativa
  - Identificación de factores de cambio
  - Impactos de factores de cambio en las dinámicas ocupacionales de cada uno de los sectores.

Finalmente, los estudios de identificación de brechas de capital humano incorporan un plan de acción que tiene como objetivo evidenciar las acciones que podrían disminuir y/o cerrar las brechas de capital humano en cada uno de los sectores priorizados. Las acciones planteadas en el Plan de acción responden a cada una de las brechas identificadas a lo largo del estudio y se incorpora un análisis de los actores involucrados en cada una de las acciones. En este Plan de acción uno de los actores que cobra mayor relevancia son las agencias de empleo del SPE, dentro de las cuales se encuentra la agencia de empleo “Bogotá Trabaja”.

Este ejercicio permitirá a la agencia de empleo y en general a las iniciativas de empleo inclusivo del distrito tener un panorama mucho más claro de las particularidades en materia ocupacional y de formación de cada uno de los sectores priorizados, y permitirá establecer planes de acción conjuntos con la Cámara de Comercio para avanzar en el cierre de brechas de capital humano.

**Catálogos de cualificaciones del Marco Nacional de Cualificaciones<sup>2</sup>:** Es un instrumento en el que se relacionan y ordenan las cualificaciones de acuerdo con los niveles del MNC y las áreas de cualificaciones; se constituye en un referente para la estructuración de la oferta educativa, así

---

<sup>2</sup> Para consultar los catálogos de cualificaciones para cada uno de los sectores piloteados, se puede ingresar al siguiente enlace <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246>



como para la evaluación y el reconocimiento de las competencias adquiridas a través de aprendizajes informales (Ministerio de Educación).

En el marco de estos catálogos se identifican las principales tendencias ocupacionales de cada sector económico y se establecen las principales habilidades técnicas y transversales requeridas para cada cargo. De igual forma cada catálogo incorpora un ejercicio de prospectiva laboral cualitativa. Los sectores y/o subsectores priorizados y que cuentan con resultados de los catálogos son los siguientes:

1. Tecnologías de la información y las comunicaciones
2. Educación inicial
3. Logística portuaria
4. Agrícola
5. Cultura
6. Energía eléctrica
7. Aeronáutica
8. Minas

El Ministerio de Educación Nacional junto con las distintas entidades operadoras que estuvieron a cargo de los sectores priorizados, realizaron un piloto aplicado a 11 sectores, de los cuales se presentan los resultados obtenidos en 8 de ellos,

**Encuesta de demanda de Bogotá (SDDE):** En el año 2012, la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá desarrolló una encuesta de demanda laboral, que tuvo como objetivo general identificar las principales características de la demanda de trabajo de los establecimientos productivos de la ciudad en torno a los criterios de selección del personal según competencias laborales y características personales, según sector económico.

Desde entonces, la ciudad no ha vuelto a producir una encuesta de demanda de estas magnitudes (más de 6.800 encuestas). Por tal motivo es clave retomar los principales resultados de esta encuesta para tomar decisiones de diseño e implementación de políticas. No obstante, es importante advertir que el mejor escenario sería actualizar esta encuesta.

En la encuesta se podrá encontrar información “sobre selección del personal, los motivos para la rotación y despido de los trabajadores, la formación para el trabajo, el efecto de la innovación en la contratación y productividad de los empleados y las características de la demanda laboral no satisfecha, entre otros; con representatividad para los tres grandes sectores de la economía: servicios, comercio e industria, así como para el tamaño de las empresas: microempresa, pequeña, mediana y grande. Igualmente, la muestra es representativa para 19 localidades del territorio bogotano, a excepción de Sumapaz donde no se realizó la encuesta” (Dussan, Martín, & Mayorga, 2015).

### 3.2. Análisis de las vacantes del SPE a nivel nacional y Bogotá

La creación de la Unidad del Servicio Público de Empleo a partir del artículo 13 del Decreto 2852 de 2013 marca un hito importante en el país, toda vez que esta entidad es la encargada de administrar todas las vacantes registradas por los prestadores de servicios de gestión y colocación de empleo (públicos y privados). En otras palabras, la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo cuenta en sus bases de datos con toda la información de las vacantes de las empresas que utilizan mecanismos formales de búsqueda para captar su recurso humano.

En este orden de ideas, el Distrito, a través de la agencia de Empleo Bogotá Trabaja, puede solicitar esta información a la Unidad para realizar análisis periódicos de las vacantes a nivel nacional y distrital. La base de vacantes del SPE se actualiza diariamente, por lo que se pueden hacer análisis con distintos niveles de periodicidad.

Una vez se cuente con la información del registro de vacantes del SPE, se puede avanzar en el procesamiento y análisis de esta información para obtener información detallada de las ocupaciones, experiencia, niveles educativos, competencias (actividades, conocimientos, habilidades y actitudes), entre muchos otros aspectos que requieren los empleadores para llenar los puestos de trabajo a nivel nacional y distrital. Este análisis se puede hacer a nivel general y sectorial.

A continuación, se relacionan algunos indicadores que podrían obtenerse de este análisis:

- Número total de vacantes registradas
  - Total
  - Según sector o subsector económico
  - según nivel educativo
  - según ocupación requerida
  - según rango de salario
  - según experiencia requerida
  - Teletrabajo
  - Grupos poblacionales
  
- Variación (%) del número de vacantes gestionadas entre dos periodos de tiempo:
  - Total
  - Según sector o subsector económico
  - Según nivel educativo
  - Según ocupación requerida
  - Según rango de salario
  - Según nivel de experiencia

- Teletrabajo
- Otros indicadores claves:
  - Top10 de las ocupaciones más demandadas
    - Según nivel educativo
    - Según subsector económico
  - Top 10 de las ocupaciones emergentes (con mayor crecimiento en el último año)
    - Según nivel educativo
    - Según subsector económico
  - Top 10 de las ocupaciones con mayor salario
    - Según nivel educativo
  - Análisis de habilidades claves y transversales requeridas
    - Según ocupación
    - Sectores económicos

A partir de toda esta información, se deberían elaborar informes periódicos (mensuales o trimestrales) sobre la dinámica de las vacantes en Bogotá. Estos informes serán un insumo clave para la toma de decisiones sobre la gestión empresarial de la agencia de empleo, los talleres de competencias claves y transversales y formación.

### 3.2.1. Grupos Focales con empresarios

A partir de los análisis de estudios e investigaciones disponibles y del comportamiento de las vacantes del SPE se pueden priorizar sectores y definir empresas para complementar esos análisis y poder definir claramente los principales requerimientos de los empresarios. Los empleadores tienen información sobre las necesidades de habilidades actuales y emergentes y sobre los desajustes de habilidades en su propia empresa y en general en su industria.

A continuación, se sugieren unas preguntas orientadoras para el grupo focal:

1. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
2. ¿Cuál es la distribución de sus empleados según área de desempeño?
3. ¿Cuáles son los tres (3) principales criterios que se tienen en cuenta al momento de vincular una persona a su empresa?
4. Mencione máximo 3 medios que Ud. utiliza para la búsqueda de personal en su empresa:

5. Ud. considera que el talento humano de Bogotá o de su zona de influencia se encuentra preparado para desempeñarse en los puestos de trabajo que oferta su empresa?
6. ¿Cuáles son las principales causas del por qué el talento humano en no está preparado para desempeñarse en las actividades de su empresa?
7. ¿Su organización ha tomado alguna medida para superar el hecho de que las personas en Bogotá no sean plenamente competentes para desarrollar las actividades que se tienen previstas?
8. ¿Cuáles medidas ha tomado su empresa para superar la situación anterior?
9. ¿Cuántas vacantes genera su empresa al año?
10. ¿Cuál es el índice anual de rotación de vacantes?
11. ¿Cuáles son los cargos de difícil consecución, de alta rotación o los más demandados en su empresa?
12. ¿Cuáles son las principales causas para que esos cargos se denominen de alta rotación, o de difícil consecución?
13. Para los principales cargos de su empresa podría mencionar sus características (área de desempeño a la que pertenece, experiencia laboral requerida, nivel educativo requerido, tipo de contratación, etc.) así como las competencias (en términos de actividades, conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere el cargo.
14. ¿Cuáles son las principales brechas de formación específica y de habilidades que se han identificado en su industria?
15. ¿Estaría su empresa dispuesta a emplear población vulnerable o a participar en programas de empleo inclusivo?

Un aspecto clave para tener en cuenta a la hora de realizar estos grupos focales es contar con representación de todos los tamaños de empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes).

### 3.2.2. Mapeo de actores

A continuación, se identifican los principales actores relacionados con este componente de la ruta. El objetivo aquí es generar sinergias entre actores para que la ciudad cuente cada vez más con información oportuna y rigurosa de la demanda laboral.

Actores	Descripción
Cámara de Comercio de Bogotá y PNUD <a href="https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13664">https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13664</a>	Estudios de identificación y cierre de brechas de capital humano para los clústeres priorizados.
Observatorio del SPE <a href="http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/">http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/</a>	Realiza ejercicios de caracterización de la demanda laboral del país y de las principales ciudades.
Ministerio del Trabajo – Subdirección de análisis, monitoreo y prospectiva laboral <a href="http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/quienesSomos.jsf">http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/quienesSomos.jsf</a>	Realiza ejercicio de prospectiva laboral cualitativa, y coordina el ORMET Bogotá y FILCO.

Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá <a href="http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/">http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/</a>	ha realizado ejercicios de caracterización de la demanda laboral de Bogotá y de las aglomeraciones existentes en la ciudad. En particular desarrollo la primera Encuesta de Demanda Laboral de la Ciudad.
Observatorio Laboral y ocupacional del SENA <a href="https://observatorio.sena.edu.co/">https://observatorio.sena.edu.co/</a>	Vigila el comportamiento de las ocupaciones, partiendo de diversas fuentes de información del mercado laboral. Provee información a nivel nacional, que contribuye a la orientación de acciones de formación y empleo
Grupo de Análisis de Mercado Laboral de Banco de la República <a href="http://investiga.banrep.gov.co/es/grupos-de-investigacion/grupo-de-analisis-del-mercado-laboral-gamla">http://investiga.banrep.gov.co/es/grupos-de-investigacion/grupo-de-analisis-del-mercado-laboral-gamla</a>	Lidera la investigación de alta calidad sobre la evolución del mercado laboral colombiano. El grupo ofrece información valiosa sobre el comportamiento del mercado laboral, tanto para la Junta Directiva como para las diferentes unidades del Banco Central y el público en general
Manpower	Realiza el estudio de escasez de capital humano en el mundo y Colombia
Ministerio de educación – Marco Nacional de Cualificaciones <a href="http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246">http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246</a>	Responsable del diseño y puesta en marcha del Marco Nacional de Cualificaciones.
Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social (Universidad Externado de Colombia)	Monitorea el mercado de trabajo, lleva a cabo investigaciones, hace seguimiento y aportes a las políticas laborales y sociales del Gobierno Nacional.

### 3.3. Análisis de demanda para iniciativas concretas empleo inclusivo

**Responsables Institucionales:** la Entidad responsable de la puesta en marcha de la iniciativa en particular.

A la hora de llevar a cabo iniciativas concretas de empleo inclusivo, es clave identificar muy bien la demanda o las eventuales vacantes a las que los beneficiarios de cada una de las iniciativas puedan aplicar. Uno de los factores claves de éxito de las iniciativas de empleo inclusivo es conectar los contenidos de la formación (en competencias duras y blandas) que se ofrece a los

beneficiarios con las necesidades del sector productivo y en particular con aquellas empresas que se encuentren vinculadas a la iniciativa.

A continuación, se presentan los principales pasos para capturar la mayor información posible por parte de los empleadores de los puestos de trabajo que requieren cubrir a partir de una iniciativa de empleo inclusivo. Esta información será insumo fundamental para estructurar los servicios requeridos en la intervención en particular aquellos relacionados con la formación en competencias duras y claves y transversales.

### 3.3.1. Paso 1. Identificación de las grandes tendencias de la demanda laboral en la ciudad

En primer lugar, es clave que los responsables de la iniciativa de empleo inclusivo tengan un panorama general del mercado laboral de la ciudad. Este panorama les permitirá conocer las principales tendencias ocupacionales y sectoriales de la ciudad.

De igual manera se podrán identificar los sectores que están generando más vacantes y los que, por el contrario, se encuentran destruyendo puestos de trabajo. También se podrán identificar ocupaciones emergentes y las principales brechas de capital humano que existen a nivel sectorial, entre otros aspectos. El ejercicio de *análisis general de la demanda laboral de la ciudad* es el principal insumo para llevar a cabo la identificación de las grandes tendencias.

### 3.3.2. Paso 2. Priorización de sectores o subsectores industriales

Una vez se cuenta con el panorama general de la ciudad, se debe avanzar en la priorización de los sectores productivos susceptibles de participar en una iniciativa de empleo inclusivo. En este ejercicio de priorización se sugiere tener en cuenta los siguientes criterios:

- Sectores económicos, cuya producción crezca a dos dígitos.
- Sectores con mayor crecimiento de vacantes (nivel operativo, administrativo y técnico) en un periodo de tiempo determinado.
- Sectores priorizados en ejercicios de identificación de brechas de capital humano.
- Sectores que priorizados en el catálogo del Marco Nacional de Cualificaciones.
- Sectores priorizados por el Gobierno Nacional y/o Distrital.
- Sectores que estén realizando inversiones importantes en proyectos de ciudad (Infraestructura, Centros Comerciales, Plantas Industriales, etc.)

Otro criterio que debe ser tenido en cuenta es el perfil de empleabilidad de los beneficiarios del proyecto en particular. Se deben priorizar vacantes que puedan ser ocupadas por los beneficiarios una vez termine la intervención, por lo que no vale la pena priorizar vacantes muy sofisticadas que exijan altos niveles educativos o de experiencia.

Este ejercicio de priorización de sectores debe estar acompañado de ejercicios de socialización con los principales gremios productivos. En muchos casos, los gremios productivos ya han apoyado anteriormente iniciativas de empleo inclusivo, lo que facilita todo el proceso. De igual forma, podrían eventualmente convertirse en socios del proyecto y apoyar con recursos físicos, financieros y humanos.

### 3.3.3. Paso 3. Identificación de empresas

Después de priorizar los sectores con los que se pretende trabajar articuladamente en el marco de una iniciativa de empleo inclusivo, es clave identificar las empresas concretas que harán parte de la iniciativa de empleo inclusivo.

En este momento del proceso, es fundamental conocer el nivel de interés de la empresa en el desarrollo de un plan de acción que conlleve a la generación de empleo inclusivo. De manera complementaria se debe sensibilizar al empresario en temas de empleo inclusivo, para lo cual es necesario brindar información de la dimensión de la problemática que supone la exclusión laboral, la existencia de falsos estereotipos y argumentos que ataquen de raíz tales causas al mostrar las ventajas de la inclusión laboral.

El resultado final de este ejercicio es que las empresas se comprometan, entre otras cosas, a generar espacios de prácticas laborales en sus instalaciones y manifestar la voluntad de emplear un porcentaje de los beneficiarios de la iniciativa al finalizar el proyecto.

#### 3.3.4. Paso 4. Descripción de los cargos y puestos de trabajo requeridos

En el momento en que las empresas se comprometen a hacer parte de la iniciativa de empleo inclusivo, lo primero que se debe hacer es un análisis de los puestos de trabajo que requiere el empleador. El análisis de puestos de trabajo es un proceso que realizan las empresas para obtener información sobre el contenido, aspectos y condiciones requeridas para ejercer una determinada ocupación. En este sentido, es importante resaltarle al empleador la importancia de llevar a cabo un análisis a profundidad para identificar exactamente el número de personas requeridas y la descripción detallada de cada uno de los puestos de trabajo.

Avanzar en este sentido, permitirá a la iniciativa estructurar de la mejor manera los programas de formación para los beneficiarios. De hecho, un factor clave de éxito en estos casos es que el empleador trabaje de la mano con la institución de formación en la estructuración de los programas<sup>3</sup>. En este orden de ideas, un análisis juicioso del puesto de trabajo traerá consigo beneficios tanto para el empleador como para los beneficiarios de la intervención.

En el caso que la iniciativa no contemple un componente de formación, un buen análisis del puesto de trabajo permitirá realizar un proceso de intermediación laboral mucho más eficaz y efectivo. Es importante tener en cuenta que el perfil de los candidatos debe ser construido bajo un enfoque de competencias en el cual se definen claramente los conocimientos, las actitudes, las disposiciones y las habilidades (cognitivas, socioafectivas y comunicativas) para un cargo en particular.

A continuación, se presentan los principales criterios que deben ser tenidos en cuenta a la hora de levantar el perfil de un cargo.

---

<sup>3</sup> En la estructuración de los programas se tienen en cuenta también los cursos que se dictarán en competencias laborales generales y en habilidades blandas.



**Tabla 1 Análisis del puesto de trabajo**

Nombre del cargo	Descripción
Área de desempeño	Administrativo/Técnico/Operativo/Comercial/Directivo
Experiencia laboral mínima requerida	Describir la experiencia laboral en número de meses en caso de que se requiera.
Tipo de contratación ofrecida para el cargo	Contrato laboral a término fijo/indefinido Contrato por obra o labor Contrato por prestación de servicios otro
Nivel educativo mínimo requerido	Educación secundaria / media / técnica / tecnológica / universitaria / postgrado
Profesión u oficio asociado	
Actividades/tareas	Son las acciones que la persona desarrolla en el ejercicio de su cargo u oficio. Ejemplo: El cargo de auxiliar contable realiza el seguimiento y control de los registros contables de una empresa
Conocimientos	Es la información adquirida a través de la enseñanza (teórica) o en la experiencia laboral (práctica) requerida para el ejercicio de las actividades de un cargo. Ejemplo: Un auxiliar contable necesita conocimientos en normas NIIF, matemáticas, manejo de Excel.
Habilidades	Se consideran como las capacidades de una persona (motoras o cognitivas) para utilizar los conocimientos en el ejercicio de sus funciones en el puesto de trabajo. Ejemplo: El auxiliar contable requiere de atención al detalle, tener capacidad analítica y numérica
Actitudes	Es la disposición del comportamiento que necesita tener una persona para el desarrollo de sus actividades en un puesto de trabajo. Ejemplo: El auxiliar contable debe ser responsable, organizado y saber seguir indicaciones de su supervisor
Necesidades de formación	¿Cuáles son los conocimientos y/o habilidades en los que usted considera que el cargo requiere más capacitación, reentrenamiento o formación?

## 4. Identificación del perfil de empleabilidad

Identificar las principales características de las personas que buscan un puesto de trabajo es una herramienta fundamental en la prestación de servicios de empleo, toda vez que aumenta la eficiencia de los programas implementados al determinar el tipo de intervención requerido por los beneficiarios. Identificar el perfil de empleabilidad, además, es costo-eficiente para los servicios públicos de empleo, aún cuándo estén en periodos de restricciones presupuestarias o de aumento de solicitantes. También ayuda a detectar cambios en la composición o características de los solicitantes de empleo, y fomenta un enfoque más fuerte en la activación, es decir, en motivar a los solicitantes a encontrar trabajo a cambio de beneficios determinados por sus características (Desiere, Langenbucher, & Struyven, 2019).

Este componente permite determinar, a partir del contraste con los conocimientos y habilidades más demandados por las empresas en el corto, mediano y largo plazo (Componente 1), cuáles son las brechas y barreras que registran los buscadores de empleo que les impide obtener o permanecer en un puesto de trabajo de calidad (Componente 3). Debe recordarse que las intervenciones más exitosas en el mercado de trabajo requieren de la identificación de las barreras y brechas de las personas que se pretenden beneficiar para poder ofrecerles servicios especializados. En consecuencia, si el perfil de empleabilidad de las principales poblaciones atendidas no es identificado en detalle, se limitará la calidad y la efectividad de los servicios, así como el impacto de las iniciativas o programas implementados.

En el caso Bogotá, la identificación del perfil de empleabilidad facilitará la creación, articulación o rediseño de los servicios especializados que serán ofrecidos a través del Modelo de Inclusión Laboral de Bogotá. Por sus funciones, la Agencia de Empleo Distrital – Bogotá Trabaja de la Secretaría de Desarrollo Económico será la entidad responsable de implementar este componente. Ello requiere de la sistematización y el análisis permanente de las características que determinan el perfil laboral de las poblaciones más vulnerables de la ciudad.

Esta sección presenta en detalle el *Componente de Identificación del Perfil de Empleabilidad*, a través de la revisión de las principales herramientas existentes a nivel nacional e internacional para identificar el perfil laboral de las personas que buscan empleo, de la selección de la herramienta más completa disponible en Bogotá para realizar esta tarea, y de recomendaciones sobre los limitantes de esta herramienta.

### 4.1. Experiencias nacionales e internacionales

A continuación, se presentan las iniciativas a nivel nacional e internacional que cuentan con herramientas públicas para identificar el perfil de empleabilidad de los buscadores de trabajo, haciendo énfasis en sus fortalezas y debilidades. Esto permitirá posteriormente determinar cuál

es el instrumento más completo que le permita a la Agencia de Empleo Distrital conocer en detalle las características de la población a beneficiar.

#### 4.1.1. Experiencias nacionales

##### Sistema de Información del Servicio de Empleo – SISE

El Sistema de Información del Servicio Público de Empleo (SISE), es la herramienta que recopila la información de la oferta y la demanda de trabajo del país. Está a disposición de las agencias debidamente autorizadas por la Unidad del Servicio Público Empleo, entre estas, Bogotá Trabaja.

- Recopila información importante en términos de brechas, como la situación militar, población étnica o discapacidad.
- Detalla el nivel de formación formal e informal del buscador, así como su experiencia y aspiraciones laborales, idiomas y habilidades.
- Es gratuito y ya es utilizado por Bogotá Trabaja.
- La calidad de la información depende del auto reporte realizado por los buscadores.
- No identifica todas las barreras y brechas existentes.

##### Entrevista de empleabilidad del SISE

Es un módulo específico para la orientación laboral del SISE, que complementa la recolección de información inicial de esta herramienta. Sobresale, principalmente, porque identifica la mayoría de las brechas y barreras existentes en una población.

- Identifica vulnerabilidad por despeamiento forzoso o por desastre natural, así como barreras administrativas, pertenencia a grupos étnicos o si es víctima.
- Registra Sisben, discapacidad, si es o ha sido beneficiario de programas del DPS, ANSPE y ACR, y si ha recibido ayuda psicosocial.
- Identifica formación académica y certificación, así como intereses y disposición académica. También manejo de ofimática e internet.
- Recoge la situación laboral actual, vulnerabilidad por semanas de búsqueda y actividades realizadas para encontrar un empleo. Además, registra experiencia laboral y dificultades durante sus trabajos.
- Recoge motivación laboral, aspiración salarial y explora posibilidades de teletrabajo viaje, traslado etc.
- Identifica competencias a través de la prueba Performance o auto reconocimiento en listado propio.
- La calidad de la información depende del auto reporte realizado por los buscadores.

#### 4.1.2. Experiencias internacionales

##### Características generales de los perfilamientos de la OECD

Utilizando información de 20 países pertenecientes a la OECD, Desiere, Langenbucher & Struyven (2019) realizan un estudio sobre las metodologías de perfilamientos estadístico de los servicios de empleo para predecir la probabilidad de que los solicitantes se conviertan en desempleados de larga duración. Según este se encuentra que las principales fuentes de información utilizadas son:

- Información personal (100% de los casos)
- Información socioeconómica (100%)
- Habilidades fuertes y perfil ocupacional (65%)
- Historia laboral (55%)
- Habilidades socioemocionales y blandas (45%)
- Motivación y comportamientos del buscador (30%)
- Oportunidades laborales locales (30%)

##### Worker Profiling and Reemployment Services (WPRS)

El Worker Profiling and Reemployment Services (WPRS) es el sistema nacional estadounidense para la clasificación de los reclamantes del seguro de desempleo. Su implementación está a cargo de cada estado, los cuales tienen la facultad de realizar modificaciones al sistema principal (pueden escoger modelos estadísticos, variables y periodos de actualización). No obstante, los métodos de perfilamientos siguen unos lineamientos generales que tienen como principales fuentes de información:

- Tenencia de empleo
- Educación
- Perfil ocupacional
- Rama de actividad económica del último empleo
- Duración del último empleo
- Cantidad de beneficios recibidos
- Duración potencial de desempleo
- Número de trabajos registrados
- Tasa de desempleo local

##### Jobseeker Classification Instrument (JCI)

Utilizado por el Servicio Público de Empleo de Australia, el Jobseeker Classification Instrument (JCI) es una herramienta que determina si un individuo debe o no ser objeto de atención especializada, e identifica qué nivel de apoyo necesitará el solicitante de empleo. Si bien su principal variable para determinar el grado de vulnerabilidad es el tiempo que el individuo

registra buscando activamente un empleo formal, identifica aquellos solicitantes de empleo que tienen barreras complejas o múltiples a partir de:

- Edad y género
- Experiencia de trabajo reciente
- Historial de búsqueda de empleo
- Logro educativo
- Cualificaciones vocacionales
- Dominio del Inglés
- Lugar de nacimiento
- Pertenencia indígena
- Ubicación geográfica (proximidad a un mercado laboral formal)
- Acceso al transporte
- Discapacidad / condiciones médicas
- Historial criminal
- Circunstancias de vida / Factores personales

#### The Work Profiler

El Work Profiler es la herramienta utilizada por el Servicio de Empleo holandés para diagnosticar y seleccionar a los buscadores que requieren de servicios específicos además de las prestaciones de desempleo tradicionales. Muestra la probabilidad de que el buscador de trabajo encuentre un empleo en el próximo año, así como el diagnóstico de los factores que necesitan ser fortalecidos para aumentar la empleabilidad del beneficiario. Los elementos indagados por esta herramienta son:

- Edad
- Años de empleo en el último trabajo
- Dominio del idioma
- Percepción sobre la búsqueda de trabajo
- Enfermedad
- Entrevistas durante el último mes
- Habilidades cognitivas
- Habilidades físicas y mentales

## 4.2. Escogiendo la herramienta del modelo

Como ya se ha mencionado, la identificación de las principales brechas y barreras de la población beneficiaria aumenta la eficacia del diseño y la implementación de los servicios especializados de un modelo de inclusión laboral. La especialización de servicios es beneficiosa para los buscadores de empleo, dado que les permitirá encontrar un empleo cuanto antes y, es

de utilidad para las instituciones que ofrecen los servicios, porque genera menores costos respecto a ofrecer servicios no especializados masivamente.

Para identificar esta información deben utilizarse *las bases de datos de las poblaciones beneficiarias* suministradas por las Instituciones Distritales que atiendan a dichas poblaciones.

En caso de no existir estos registros, *las bases de datos de la Agencia de Empleo Distrital (a través del SISE)* y la información que suministra la *Entrevista de Empleabilidad del SISE*, son las herramientas más completas para identificar las brechas y barreras que podría registrar la población beneficiaria. Además de ser gratuita, este instrumento ya viene siendo utilizado por la Agencia de Empleo Distrital - Bogotá Trabaja, lo que representa una ventaja frente a otras herramientas públicas o privadas desconocidas para el personal que labora en la Agencia. A continuación se detallan las dimensiones y las variables con que cuenta esta herramienta para caracterizar la población:

- Información general: recopila el nombre, el tipo de documento y el número de identificación, la tenencia de este en físico, la ciudad y dirección de residencia, el motivo por el que ha cambiado de municipio, y la localidad, centro poblado o vereda donde se ubica.
- Características del individuo: registra el sexo, la tenencia de libreta militar (solo para los hombres), si es jefe de hogar, la edad, el estado civil, la tenencia de licencia para conducir carro o moto (y la categoría en caso positivo), la pertenencia a alguna etnia y si se encuentra en algún proceso de reincorporación.
- Vulnerabilidad del Individuo: indaga si el beneficiario registra Sisben (y su puntaje), si tiene alguna discapacidad, si necesita ayuda técnica, si recibe algún subsidio del gobierno, si en los últimos tres años ha recibido atención de programas del gobierno nacional o local, y si en los últimos tres años ha recibido algún tipo de apoyo psicosocial.
- Vulnerabilidad del hogar: registra los miembros del hogar y si tiene a su cuidado alguna persona.
- Educación: recopila el máximo nivel educativo finalizado, la educación formal, el interés en realizar una práctica empresarial, las certificaciones en competencias laborales, la formación para el trabajo y en competencias laborales, dominio de otros idiomas e intereses en continuar estudiando.
- TICS: registra si sabe utilizar computador u otros dispositivos tecnológicos, internet o software ofimático.
- Características para búsqueda: indaga sobre la situación laboral actual, las semanas que lleva buscando trabajo, los medios que utiliza para la búsqueda, las mayores dificultades

para acceder a un empleo, y las demás actividades ha realizado para obtener ingresos adicionales.

- Trayectoria laboral: registra la principal causa que lo motiva a buscar un nuevo empleo, la experiencia laboral, por qué la hoja de vida no presenta experiencia en algunos periodos, si estaba afiliado a salud, pensión y ARL en el último trabajo, y los aspectos negativos o dificultades que presentó en sus experiencias laborales.
- Expectativa laboral: recopila intereses ocupacionales, por qué estos pudieron no coincidir con algunas experiencias, aspiración salarial mensual, disponibilidad horaria para trabajar, interés en ofertas de teletrabajo, posibilidad de trasladarse de ciudad y disponibilidad de viajar.
- Competencias: identifica competencias a través de la prueba Performance o auto reconocimiento en listado propio.

Sin embargo, pese a que el SISE y su Entrevista de Empleabilidad son las herramientas más completas existentes para la caracterización de los beneficiarios, la Agencia de Empleo Distrital debe tener en cuenta que:

- La calidad de la información está sujeta al factor humano: la pertinencia de la información está sujeta a la calidad y honestidad de las variables que requieren de auto reporte en el SISE, y a la capacidad técnica de los profesionales que registran información de la entrevista de orientación. De ahí la importancia de concientizar a las poblaciones beneficiarias para que el registro en el sistema de información SISE sea totalmente verídica, y de que el personal encargado de utilizar la entrevista de orientación tenga el perfil técnico adecuado y esté debidamente capacitado.
- No recopila toda la información ideal para la identificación de brechas y barreras: el SISE y su Entrevista de Empleabilidad no recogen directamente la información sobre el desempleo de largo plazo, el acceso al transporte público, la distancia a mercados de trabajo formales y el historial criminal. Por lo tanto, la Agencia de Empleo Distrital deberá avanzar en desarrollos tecnológicos que permitan incorporar estas variables a la herramienta a partir de la información ya consignada.

## 5. Identificación de brechas y barreras

Las *brechas y barreras para ingresar al mercado laboral* hacen referencia a los elementos que le impiden a un buscador de empleo aspirar a una vacante, y que pueden ser subsanados por los modelos de inclusión laboral a través del desarrollo de los conocimientos y habilidades en los buscadores, o a través de regulación, incentivos o campañas de concientización a las empresas sobre las diferentes formas de exclusión que pueden generar. Mientras las brechas son la distancia que separa a un buscador de empleo de un empleo de calidad, las barreras son los factores que restringen o disminuyen la probabilidad de inserción de los buscadores de empleo.

Como ya se ha mencionado, las intervenciones más exitosas en el mercado de trabajo requieren de la identificación de las barreras y brechas de las personas que se pretenden beneficiar para poder ofrecerles servicios especializados. En consecuencia, la calidad y la efectividad de los servicios, así como el impacto de las iniciativas o programas implementados, dependerá de la capacidad para identificar las brechas y barreras que registra la población beneficiaria.

En la actualidad, en Bogotá se desarrollan estrategias y programas de empleo inclusivo que presentan debilidades, que se caracterizan por estar desarticulados, tener una escala de atención insuficiente respecto a las necesidades de la población, y por no presentar diseños claros sobre las brechas y barreras que pretende atender. Estas últimas debilidades, relacionadas con el diseño, posiblemente son originadas por lecturas inadecuadas del mercado laboral de la ciudad y, en especial, por diagnósticos inexactos sobre las barreras de la población más vulnerable de la ciudad que requiere de atención eficaz y especializada, por lo menos, en materia de intermediación laboral.

Implementar servicios especializados no solamente permitirá a los beneficiarios del modelo encontrar un empleo formal cuanto antes, sino que también permitirá disminuir los costos a las instituciones del Distrito Capital, en comparación a si ofrecieran servicios no especializados y desarticulados que no responden a las necesidades de los individuos con mayores dificultades y que prolongan el tiempo de búsqueda.

En el caso que compete al presente documento, la puesta en marcha de un *Modelo de Inclusión Laboral para Bogotá*, la identificación de las brechas y barreras permitirá la creación, la articulación o el rediseño de los servicios especializados que serán ofrecidos. Dadas sus funciones, la institución responsable de ejecutar este componente es la Agencia de Empleo Distrital – Bogotá Trabaja, entidad adscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico. Resulta importante mencionar que, para realizar las funciones que requieran del procesamiento y el análisis de información, la Agencia de Empleo podrá trabajar mancomunadamente con el Observatorio de Desarrollo Económico, instancia perteneciente a la misma secretaría y con experiencia en el análisis de información del mercado laboral de Bogotá.



A continuación, se presenta en detalle el *Componente de Identificación de Brechas y Barreras*. Para ello se describen mediante pasos los tipos de barreras existentes en el mercado de trabajo, las principales variables, criterios, fuentes de información y procedimientos para identificarlas. Como se describirá en esta sección, este componente tiene como insumos las principales tendencias, conocimientos y habilidades demandados por las empresas (Componente 1), y las principales características y capacidades que registran los buscadores de empleo (Componente 2).

## 5.1. Primer paso: conocer las brechas y barreras que se pretenden identificar

Antes de identificar las barreras y brechas que registran los buscadores de trabajo más vulnerables del mercado laboral del Distrito Capital, resulta importante conocer en profundidad qué es lo que se pretende identificar. Para ello, en esta sección se definen las brechas y barreras siguiendo el *Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas* diseñado por la Unidad del Servicio Público de Empleo.

Según este modelo, el problema de la vinculación laboral no está determinado exclusivamente por las restricciones de acceso a la información o por los canales de búsqueda deficientes, sino también por la existencia de factores que afectan la empleabilidad de los individuos, y que se traducen en barreras de acceso al mercado laboral, con un impacto negativo en las posibilidades de vinculación laboral de los buscadores de empleo.

La existencia de barreras de acceso, asociadas principalmente a la población con mayores carencias económicas y, en general, con mayores dificultades para acceder a servicios de empleo, son clasificadas en individuales, organizacionales o del entorno, y que requieren de intervenciones especializadas de acuerdo con su naturaleza:

- **Barreras individuales:** están relacionadas directamente con el buscador y pueden ser de tipo personal (ausencia de habilidades o destrezas específicas para desempeñar un oficio), educativo (falta de un conocimiento formal del buscador, que sea brindado y validado por una entidad educativa), laboral (falta de experiencia en el mercado laboral, en un determinado sector u oficio), y documentales (carencia de documentos indispensables para iniciar procesos de aplicación o contratación, como documento de identidad, licencias de conducción, homologación de títulos, tarjetas profesionales, etc.).
- **Barreras organizacionales:** pueden surgir por la falta de información completa o prejuicios por parte del empleador que pueden resultar en procesos de selección menos objetivos. Con respecto a la información incompleta o barreras por desconocimiento, están relacionadas con perfiles ocupacionales adicionales que no se ajustan a los reales, haciendo que el buscador se enfrente a requisitos particulares exigidos por las empresas que afectan su perfil de empleabilidad. En cuanto a los sesgos o prejuicios (barreras de discriminación), se hace referencia a preferencias preestablecidas con la reputación de las instituciones educativas, la ciudad, edad, experiencia y el género, así como a prejuicios e

imaginarios que afectan a grupos poblacionales afrodescendientes, indígenas, LGTBI, personas en proceso de reintegración, víctimas de conflicto armado, entre otros.

- **Barreras de entorno:** referente a determinados factores externos y no relacionados con las características del individuo. Se asocian a condiciones institucionales (ausencia de políticas o coordinación de estas en materia de inclusión laboral), sociales (parámetros contruidos a partir de la cultura y de acuerdo con el territorio, p. ej. rol de la mujer), culturales (poblaciones como indígenas, afrodescendientes, jóvenes, LGTBI, víctimas del conflicto armado, entre otros), y geográficas (como vivir en municipios que se ubiquen a grandes distancias de los centros económicos de una región).

La Agencia de Empleo Distrital, como responsable de la implementación de este componente, anualmente debe determinar cuáles son las brechas y barreras individuales existentes en el mercado de trabajo, dado que estas características de la población beneficiaria pueden alterarse relativamente rápido, en especial, por avances tecnológicos, migraciones o cambios normativos. A su vez, debe determinar cada tres años sobre la existencia de brechas y barreras organizacionales o del entorno en el mercado laboral, dado el carácter estructural de este tipo de barreras. En ambos casos, esta institución deberá actualizar la información requerida para identificar estas barreras cumpliendo con los periodos de tiempo señalados y garantizando la rigurosidad técnica de cada una de las variables que serán presentadas en el siguiente paso del proceso.

## 5.2. Segundo paso: determinar y analizar las fuentes de información

Al definirse la naturaleza y las características de las brechas y barreras que se pretenden identificar, el siguiente paso consiste en identificar las fuentes de información requeridas para contrastar las cualificaciones y características de las poblaciones que serán beneficiarias respecto a los conocimientos y habilidades demandados por las empresas.

### 5.2.1. Análisis de la oferta de trabajo

Para realizar el análisis de la oferta de empleo de Bogotá debe utilizarse la siguiente información de la población beneficiaria, que ya fue descrita con mayor nivel de detalle en el Componente 2 - Identificación del perfil de empleabilidad:

- Información general del beneficiario.
- Características personales.
- Vulnerabilidad individual.
- Vulnerabilidad del hogar.
- Educación formal.
- Dominio de TICS.
- Habilidades y hábitos para buscar empleo.

- Experiencia y expectativa laboral.
- Competencias claves y transversales.
- Acceso a transporte.
- Distancia a mercados de trabajo formales
- Historial criminal.

Esta información debe obtenerse de *las bases de datos de las poblaciones beneficiarias* suministradas por las Instituciones Distritales que atiendan a dichas poblaciones. En caso de no existir estos registros, *las bases de datos de la Agencia de Empleo Distrital (a través del SISE)* y la información que suministra la *Entrevista de Empleabilidad del SISE*, son las herramientas más completas para identificar las brechas y barreras que podría registrar la población beneficiaria<sup>4</sup>.

Como se mencionó en el Componente 2, pese a que el SISE y su entrevista de empleabilidad son las herramientas más completas existentes para la identificación de barreras, la Agencias de Empleo Distrital debe tener en cuenta que:

- La calidad de la información está sujeta al factor humano: la pertinencia de la información está sujeta a la calidad y honestidad de las variables que requieren de auto reporte en el SISE, y a la capacidad técnica de los profesionales que registran información de la entrevista de orientación. De ahí la importancia de concientizar a las poblaciones beneficiarias para que el registro en el sistema de información SISE sea totalmente verídica, y de que el personal encargado de utilizar la entrevista de orientación tenga el perfil técnico adecuado y esté debidamente capacitado.
- No recopila toda la información ideal para la identificación de brechas y barreras: el SISE y su entrevista de empleabilidad no recogen directamente la información sobre el desempleo de largo plazo, el acceso al transporte público, la distancia a mercados de trabajo formales y el historial criminal. Por lo tanto, la Agencia de Empleo Distrital deberá avanzar en desarrollos tecnológicos que permitan incorporar estas variables a la herramienta a partir de la información ya consignada.

### 5.2.2. Análisis de la demanda de trabajo

Para realizar el análisis de la demanda de trabajo de Bogotá, la Agencia de Empleo Distrital debe identificar las dinámicas laborales generales y sectoriales de la economía de la ciudad, información que ya fue presentada y descrita en profundidad en el Componente 1 – Identificación de la demanda laboral.

---

<sup>4</sup> El Sistema de Información del Servicio Público de Empleo (SISE), es la herramienta que recopila la información de la oferta de trabajo y está a disposición de las agencias debidamente autorizadas por la Unidad del Servicio Público Empleo. La entrevista de empleabilidad del SISE, por su parte, es un módulo específico para la orientación laboral, que complementa la recolección de información inicial del SISE, mediante información adicional que tiene como objetivo identificar las brechas y barreras existentes en la población.

- Las generalidades de la demanda laboral.
- Cómo se gestiona el talento humano.
- El estado de la oferta formativa en la ciudad-región.
- Las brechas de capital humano.
- La perspectiva laboral cualitativa.
- Las grandes tendencias de la demanda laboral formal.
- Los sectores productivos susceptibles de participar en una iniciativa de empleo inclusivo.

Esta información debe obtenerse a partir de los resultados del análisis de las vacantes del Servicio Público de Empleo a nivel nacional y en Bogotá; de los resultados de los informes de brechas de capital humano para los sectores priorizados por la Cámara de Comercio de Bogotá; los catálogos de cualificaciones del Marco Nacional de Cualificaciones del Ministerio de Educación, la encuesta de demanda laboral de Bogotá de la Secretaría Distrital del Desarrollo Económico, y de los resultados de los grupos focales con empresarios que puedan realizarse para validar o actualizar la información.

### 5.3. Tercer paso: conocer los criterios de identificación

Una vez se cuente con información proveniente de la oferta y la demanda de trabajo de Bogotá, el proceso de identificación de los limitantes que impiden que las personas obtengan un puesto de trabajo formal debe basarse en dos criterios transversales y simultáneos para la creación, articulación o rediseño de los servicios especializados que ofrecerá el modelo de inclusión laboral.

Estos criterios son transversales en el sentido de que deben ser independientes a los objetivos de las instituciones involucradas en el modelo o en la prestación de los servicios, y deben ser simultáneos porque ambos tendrán que ser considerados al momento del diseño de los servicios, ya que pueden priorizar poblaciones diferentes o con características totalmente heterogéneas.

- **Criterio de identificación de las principales brechas y barreras:** en términos de eficiencia en la atención y de la gestión institucional, deben identificarse los limitantes que impiden a la mayoría de la población beneficiaria obtener un empleo formal, clasificando estos según el carácter individual, organizacional o del entorno (social, institucional o geográfico). De esta forma, se conocerá cuáles son los limitantes que afectan masivamente a la población, información que permitirá determinar la escala de las intervenciones para obtener impactos generalizados.
- **Criterio de identificación de las personas más vulnerables:** si bien se pueden diseñar o articular programas o servicios especializados para atender las principales brechas y barreras de la población beneficiaria, necesariamente debe incluirse unos servicios complementarios para atender a las personas más vulnerables. Se hace referencia a individuos cuyas necesidades primarias no se encuentran cubiertas y son minoría entre la

población beneficiaria: p. ej. jefes de hogar sin fuentes de ingreso o seguridad social, población migrante sin documentación legal o certificaciones laborales, o población sin un hogar estable o seguro, entre otros. Por lo tanto, un criterio complementario para la creación, articulación o rediseño de los servicios especializados del modelo de inclusión laboral debe ser la identificación de las brechas y barreras propias de las poblaciones beneficiarias no mayoritarias y altamente vulnerables.

## 5.4. Cuarto paso: identificar las barreras existentes en la población beneficiaria

A partir de la información recolectada de la oferta y la demanda de trabajo en la ciudad, y teniendo en cuenta los criterios que deben ser utilizados, a continuación, se presenta el proceso para identificar cada una de las barreras existentes en el mercado de trabajo de la capital del país, según la naturaleza de estas:

### 5.4.1. Identificación de las barreras individuales

Las barreras individuales están relacionadas directamente con el buscador y pueden ser originadas por la ausencia de habilidades o destrezas específicas para desempeñar un oficio. Para determinar la existencia de las barreras individuales que pueden registrarse en una población:

- **Educación:** debe determinarse si la población beneficiaria posee o no la formación formal media, técnica, tecnológica, profesional o superior demandada por el sector productivo. Dicha formación debe ser otorgada por una institución debidamente autorizada.
- **Habilidades específicas:** debe establecerse si existen habilidades demandadas por las empresas que no posee la población beneficiaria. Por ejemplo, manejo de software o instrumentos específicos de algunas industrias o profesiones.
- **Habilidades blandas:** debe comprobarse si la población beneficiaria carece o no de habilidades socioemocionales, de comunicación, de la forma de ser y de relacionar en el trabajo, demandadas por el tejido productivo como, por ejemplo, autonomía, liderazgo, autorregulación, curiosidad, proactividad, pensamiento crítico, motivación intrínseca, empatía, capacidad de síntesis o de argumentación, gestión del tiempo, organización, etc.
- **Experiencia:** debe determinarse si la población beneficiaria posee o no la experiencia, general o específica, en un determinado sector u oficio, requerida por las empresas.

- Certificados: debe establecerse si los certificados demandados por el sector productivo los posee la población beneficiaria. De manera general, hace referencia a los certificados educativos, laborales y de manejo de instrumentos o software específicos. No obstante, de manera específica hace referencia a documentos que certifican capacitación sobre regulación industrial (trabajo en altura, soldadura submarina o de tuberías a presión, etc.)
- Otros documentos: debe comprobarse si la población beneficiaria carece o no de los documentos indispensables para iniciar procesos de aplicación o contratación, como el documento de identidad, licencias de conducción, tarjetas profesionales, etc.

#### 5.4.2. Identificación de barreras organizacionales

Las barreras organizacionales pueden surgir por la falta de información completa o prejuicios por parte del empleador que pueden resultar en procesos de selección menos objetivos. Para identificar la existencia de este tipo de barreras:

- Perfilamiento de las vacantes: debe determinarse si existen perfiles ocupacionales que no se ajustan a las realidades del mercado de trabajo, haciendo que el buscador se enfrente a requisitos particulares exigidos por las empresas que afectan su perfil de empleabilidad.
- Prejuicios o discriminación: debe comprobarse si existen preferencias con la reputación de las instituciones educativas, la ciudad, edad, experiencia y el género, o prejuicios e imaginarios que afectan a grupos poblacionales afrodescendientes, indígenas, LGTBI, personas en proceso de reintegración, víctimas de conflicto armado, entre otros.

#### 5.4.3. Identificación de las barreras del entorno

Estas hacen referencia a determinados factores externos y no relacionados con las características del individuo. Para conocer si existen barreras del entorno que afecta una población:

- Institucionales: debe determinarse si las agencias del Servicio Público de Empleo, los sindicatos o las instituciones relacionadas con la protección social presentan fallas que impiden a ciertas poblaciones acceder a un puesto de trabajo. También incluye el análisis de la cantidad y la pertinencia de las Instituciones de Educación Superior, las Instituciones de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, así como las entidades que puedan regular o incidir directa o indirectamente en la contratación laboral.

- **Sociales:** debe establecer si existen características económicas, sociales y familiares que dificulta la vinculación laboral. Aquí entran en juego riegos familiares y psicosociales, registrar pobreza extrema, pertenecer a grupos poblacionales específicos, ser víctima del conflicto armado, ser excombatiente, etc.
- **Geográficas:** debe evaluar la incidencia de la ubicación del individuo respecto a los puestos de trabajo, para determinar si existen factores sectoriales de la zona de ubicación o de transporte que pueden estar afectando la inserción al mercado laboral. Para esto debe analizarse espacialmente el mercado laboral, y la capacidad de los beneficiarios para acceder a los sistemas de transporte.

### 5.5. Cuarto paso: agrupamiento de las brechas y barreras identificadas

Para poder determinar los programas y servicios que permitirán exitosamente vincular laboralmente a las personas más marginadas del mercado de trabajo de la capital del país, en este componente se ha descrito como se deben identificar las brechas y barreras de las personas que se pretenden beneficiar, a través de la descripción de las variables, las fuentes, los criterios y los procedimientos necesarios.

Para finalizar completamente este componente y continuar con el diseño de los servicios, debe realizarse el proceso de agregación o agrupamiento de las brechas y barreras que registran los buscadores de trabajo más vulnerables del mercado laboral del Distrito Capital. Para llevar a cabo este último proceso, deben retomarse los criterios dados para identificar las brechas y barreras, lo que permite obtener dos conjuntos de brechas y barreras identificadas, que no necesariamente deberán coincidir:

- **Principales brechas y barreras que afectan a los buscadores de empleo de Bogotá:** en este grupo se encuentran los limitantes que afectan masivamente a la población que busca un puesto de trabajo formal en Bogotá, información que permitirá determinar el tamaño de las intervenciones para obtener impactos masivos con menores costos de eficiencia en la atención y de la gestión institucional.
- **Principales brechas y barreras que afectan a las poblaciones más vulnerables:** en este grupo se encuentran los factores que impiden a las poblaciones beneficiarias no mayoritarias y altamente vulnerables obtener un puesto de trabajo formal. En este sentido, debe determinarse cuáles son las brechas y barreras laborales, a manera de ejemplo, de las personas que viven, por debajo de la línea de la pobreza, que son jefes de hogar sin fuentes adicionales de ingreso o seguridad social, o que es migrante o desplazada por la violencia, entre otros.

## 6. Diseño de servicios diferenciales para el cierre de brechas

Una vez identificadas y categorizadas las brechas en el componente 3, se deben diseñar servicios pertinentes y de calidad que apoyen a los buscadores de empleo y a los empresarios a cerrar estas brechas. En este orden de ideas, este componente tiene como objetivo presentar las recomendaciones metodológicas para el diseño e implementación de estos servicios. A continuación, se presentan la ruta que debería recorrer el Distrito para avanzar en la implementación de servicios diferenciales para el cierre de brechas:

- **Identificación:** Una vez identificadas las principales brechas o barreras que enfrentan los buscadores de empleo en Bogotá y en particular los que acuden a la agencia de empleo, se deben identificar necesidades en términos de servicios a proveer.
- **Mapeo:** Realizar un mapeo de programas y proyectos del orden local y nacional, así como de los actores involucrados en el territorio
- **Diseño o (rediseño) de servicios:** En algunos casos, se tendrán que diseñar nuevos servicios o rediseñar algunos existentes para poder cumplir con los objetivos propuestos.
- **Cruce:** Realizar cruce entre demanda y oferta disponible de servicios, con el fin de identificar oportunidades de generación de alianzas para proveer soluciones para cubrir las necesidades identificadas.
- **Integración:** lograr integrar a la ruta de empleo los servicios asociados para fortalecer el perfil ocupacional o superar barreras para la inclusión laboral.

### 6.1. Identificación de servicios y mapeo de actores

En esta sección se identifican los principales servicios requeridos para el cierre de las brechas y adicionalmente se presenta un mapeo de los actores públicos y privados que proveen servicios relacionados con el objetivo de avanzar en posibles alianzas.

#### 6.1.1. Brechas de capital humano: servicios de formación para el trabajo y capacitación

Estas son las principales brechas que enfrenta la población vulnerable en Colombia y en Bogotá para acceder a un puesto de trabajo formal. En el caso bogotano, se observan unas brechas de capital humano relativamente grandes para un porcentaje importante de la población. De hecho, al analizar la composición de los ocupados de la ciudad por nivel educativo, se observa que, el 39,6% registra como máximo nivel educativo el bachillerato y el 29,5% no tiene un certificado de finalización de estudios. Así mismo, cerca del 80% de los buscadores de empleo registrados en las agencias de empleo públicas de la ciudad registra como máximo nivel educativo el bachillerato.



Para cerrar esta brecha es claro que los servicios que se deben proveer son aquellos relacionados con el desarrollo de competencias que se requieren para desempeñarse en un puesto de trabajo formal. El desarrollo de competencias se lleva a cabo a través de procesos de capacitación y formación para el trabajo. En los casos más críticos, también se deberán proveer servicios de validación de bachillerato.

Dada la relevancia de este tema, el presente documento desarrolló un componente exclusivo para el tema de formación para el trabajo, donde se podrá apreciar con mayor detalle las recomendaciones propuestas y la ruta de trabajo. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de esa ruta, así como los principales actores del tema en la ciudad.

En el componente de formación para el trabajo se plantean recomendaciones e instrumentos en dos niveles. El primer nivel es general de ciudad donde lo que se busca es establecer recomendaciones concretas para avanzar en los grandes retos en materia de acceso, calidad y pertinencia de la formación para el trabajo. En un segundo nivel, se plantean propuestas para identificar y definir los programas de formación a impartir en programas específicos de empleo inclusivo.

#### Nivel general de ciudad:

A nivel de ciudad, el principal proyecto de inversión distrital en esta materia es el de la creación y puesta en marcha del Subsistema Distrital de Educación Superior, que tiene dentro de sus principales objetivos los siguientes:

- Establecer esquemas de articulación y trabajo conjunto de los diferentes actores del Distrito y robustecer el portafolio de fondos del Distrito, con líneas nuevas para acceso a educación superior y formación para el trabajo, priorizando a la población vulnerable.
- Fortalecer los niveles de calidad de los programas de educación superior y formación para el trabajo y desarrollo humano
- Establecer un esquema de aseguramiento de las Instituciones de Formación para el Trabajo, que repercuta en programas de ETDH más pertinentes y de mejor calidad.

En este orden de ideas, se presenta una ruta que puede apoyar al Distrito en el cumplimiento de los objetivos anteriormente descritos, en particular con aquellos relacionados con contar con programas de formación cada vez más pertinentes y de mejor calidad.

Un primer paso para avanzar en la identificación de programas y contenidos que logren cerrar la brecha de capital humano de los buscadores de empleo es consultar los estudios e investigaciones disponibles como quiera que varios actores han avanzado en ejercicio de identificación de las principales brechas de capital humano en el país y en particular en la ciudad de Bogotá.

En el caso del Distrito, la Cámara de Comercio de Bogotá y el PNUD han desarrollado ejercicios de identificación de brechas de capital humano para los siguientes sectores: Salud; TICs; Prendas de vestir; Música; Joyería; Lácteos; Energía eléctrica y Comunicación gráfica.

Así mismo, la ANDI e INNpulsas lanzaron recientemente su proyecto Cierre de Brechas de Innovación y Tecnología, que identifica los principales retos de ocho sectores productivos claves para el país, a saber: Automotriz; BPO; Cosméticos y aseo; Electrodomésticos; Dispositivos Médicos; Sector Siderúrgico y Metalmecánico; Posconsumo y Confección textil

Otro instrumento que resulta clave tener en cuenta son los catálogos del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), que definen las principales habilidades técnicas y transversales requeridas para cada cargo de los sectores priorizados.

Estos ejercicios se convierten, sin duda, en un excelente insumo para que el Subsistema Distrital de Educación Superior y Formación para el Trabajo avance en su propósito de mejorar la calidad y la pertinencia de la formación para el trabajo.

A partir de estos análisis se debe avanzar en la consolidación de alianzas y espacios de articulación entre los distintos actores relacionados con el tema, que permitan definir una agenda de trabajo que busque incorporar todos los resultados de estas investigaciones y estudios en los ejercicios de planeación de la oferta educativa para cada uno de los sectores priorizados.

Por otra parte, en el caso que el distrito decida avanzar en ejercicios de identificación de brechas de capital humano a nivel sectorial, también se proponen una serie de recomendaciones e instrumentos claves para realizar la tarea.

El primer paso es realizar un análisis de la demanda laboral del sector seleccionado, tal como se propone en el componente “análisis de la demanda” y de manera paralela se debe realizar un análisis riguroso de la oferta formativa relacionada con los sectores priorizados. A partir de estos análisis se deben identificar las brechas de calidad, cantidad y pertinencia. El detalle del análisis de la oferta formativa y la metodología de mediación de las brechas se puede revisar en el componente de formación para el trabajo.

#### Nivel ruta de empleo inclusivo

En el marco de esta estrategia distrital, se proponen una serie de pasos para diseñar o seleccionar programas de formación para el trabajo en el marco de un proyecto específico de empleo inclusivo.

**Paso 1. Identificación del perfil de empleabilidad de los beneficiarios:** El primer paso a la hora de diseñar el componente de formación de una iniciativa de empleo inclusivo es caracterizar de manera detallada a los beneficiarios del programa, de manera tal que se pueda identificar su perfil de empleabilidad.

**Paso 2. Identificación de las empresas participantes en el programa:** De manera paralela a la identificación del perfil de empleabilidad de los beneficiarios es clave generar alianzas con empresas particulares para definir los programas de formación requeridos y adicionalmente para generar acuerdos de voluntades en torno a la posibilidad de que los beneficiarios puedan hacer prácticas laborales en las instalaciones de las empresas y finalmente poder vincularse laboralmente.

**Paso 3. Identificación de necesidades de recurso humano de las empresas:** Una vez seleccionadas las empresas que participarán en la iniciativa se deben realizar una serie de encuestas y grupos focales para identificar las principales necesidades de recurso humano de estas y en particular para definir los perfiles requeridos en el marco del programa.

**Paso 4. Análisis de oferta formativa:** Este análisis permite avanzar en la identificación de las Instituciones y programas de formación requeridos para la iniciativa de empleo inclusivo en particular.

**Paso 5. Diseño o rediseño de programas a la medida de las necesidades de los empresarios:** Una vez se haya seleccionado la Institución de Formación, se deben generar espacios de interlocución entre los responsables de la iniciativa de empleo inclusivo, los empresarios y la Institución de formación para realizar los ajustes requeridos a los programas de formación o para realizar el diseño de los cursos a la medida de las necesidades de los empresarios.

**Paso 6: Apoyo monetario (Transferencias condicionadas):** Un factor clave de éxito en los programas de formación para población vulnerable son las transferencias monetarias condicionadas a la asistencia. En la mayoría de los casos, las personas vulnerables deben desertar de los programas de formación debido a que no cuentan con los recursos para mantenerse durante la etapa lectiva. Un apoyo en este sentido sería clave para garantizar que la población vulnerable culmine los ciclos formativos. Ahora bien, la focalización debe ser muy rigurosa y estar dirigida a los más vulnerables.

**Mapeo de actores y potenciales aliados:**

Actores	Descripción
Secretaría Distrital de Educación <a href="https://educacionbogota.edu.co">https://educacionbogota.edu.co</a>	Ofrece matrículas, subsidios y becas para la educación los distintos ciclos de educación: primaria, secundaria, media y superior. Adicionalmente lidera el Subsistema de Educación Superior y Formación para el Trabajo
SENA	El SENA es el referente en formación técnica, tecnológica y complementaria pública en el país.
Entidades de formación para el trabajo y el desarrollo humano: <a href="https://siet.mineduacion.gov.co/consultasiet/institucion/index.jsp">https://siet.mineduacion.gov.co/consultasiet/institucion/index.jsp</a>	En Bogotá existen más de 500 instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Pueden consultarse en el SIET.
Agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar – Colsubsidio, Cafam y Compensar: <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/</a>	Las agencias de empleo de las CCF cuentan con recursos (en el marco del mecanismo de protección al cesante – FOSFEC) para ofrecer programas de formación para el

	trabajo de manera gratuita a todos los buscadores de empleo del Distrito.
Cámara de Comercio de Bogotá y PNUD <a href="https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13664">https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13664</a>	Estudios de identificación y cierre de brechas de capital humano para los clústeres priorizados.
Consejo Privado de Competitividad <a href="https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Lineamientos-para-la-identificaci%C3%B3n-de-Brechas.pdf">https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Lineamientos-para-la-identificaci%C3%B3n-de-Brechas.pdf</a>	El Consejo Privado de Competitividad en asocio con la CAF y PNUD avanzaron en un informe sobre “Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país”
ANDI e INNPULSA <a href="https://www.innpulsa.com/es/cierre-de-brechas-de-innovacion-y-tecnologia">https://www.innpulsa.com/es/cierre-de-brechas-de-innovacion-y-tecnologia</a>	La ANDI e INNPulsa coordinaron la elaboración del documento “Cierre de brechas de Innovación y Tecnología”
Ministerio del Trabajo – Subdirección de análisis, monitoreo y prospectiva laboral <a href="http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/quienesSomos.jsf">http://filco.mintrabajo.gov.co/FILCO/faces/quienesSomos.jsf</a>	Realiza ejercicio de prospectiva laboral cualitativa, y coordina el ORMET Bogotá y FILCO.
Observatorio Laboral y ocupacional del SENA <a href="https://observatorio.sena.edu.co/">https://observatorio.sena.edu.co/</a>	Vigila el comportamiento de las ocupaciones, partiendo de diversas fuentes de información del mercado laboral. Provee información a nivel nacional, que contribuye a la orientación de acciones de formación y empleo
Ministerio de educación – Marco Nacional de Cualificaciones <a href="http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246">http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246</a>	Responsable del diseño y puesta en marcha del Marco Nacional de Cualificaciones.
Iniciativas de empleo inclusivo que tienen componente de formación para el Trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes en Acción</li> <li>• Ruta Motor</li> <li>• Empleo para la Prosperidad</li> <li>• Educándonos para la paz (víctimas)</li> <li>• Rutas especializadas del SPE,</li> <li>• Iniciativas de cooperación (Empleos para construir futuro, IPA, Alianzas para la Reconciliación, entre otros)</li> </ul>	Programas de empleo inclusivo con alcance nacional que cuentan con componentes robustos de formación para el trabajo.

### 6.1.2. Brecha de competencias laborales generales (habilidades blandas): fortalecimiento de competencias laborales generales

Una de las principales brechas identificadas por los empresarios en la actualidad se relaciona con las habilidades blandas de los candidatos. Según el Modelo de Empleo Inclusivo algunas de estas competencias son: dominio personal, inteligencia emocional, toma de decisiones, solución de problemas, atención y concentración, entre otras (Corona, ANDI, & ACDI/VOCA, 2016). A propósito de lo anterior, los resultados de la encuesta de demanda laboral desarrollada por la Secretaría de Desarrollo Económico en el año 2014, la más completa que se ha desarrollado en

la ciudad, señalan que cuatro de las cinco competencias más valoradas por los empresarios hacen referencia a competencias laborales generales.

El fortalecimiento de las competencias laborales generales debe ser una de las prioridades de una ruta de empleo inclusivo. Avanzar en esta dirección permitirá disminuir las tasas de deserción de los programas de formación y aumentar significativamente la probabilidad de consecución de un puesto de trabajo formal a través de los servicios de intermediación laboral.

Lo ideal sería que el proceso de fortalecimiento de las competencias laborales generales esté articulado con la formación y capacitación para el trabajo, no obstante, dado su trascendencia, la ruta de empleo debe incorporar este servicio independientemente de si la persona accede al servicio de formación. Actualmente, el centro de empleo de la Alcaldía, Bogotá Trabaja, así como las agencias de empleo públicas y en particular las de las Cajas de Compensación Familiar, ofrecen talleres y cursos gratuitos para el fortalecimiento de este tipo de habilidades.

Ahora bien, este servicio no puede ofrecerse de manera genérica a toda la población que accede a la ruta, se deben establecer módulos y contenidos diferenciales a partir de la identificación del perfil de empleabilidad de cada buscador de empleo. En esta tarea juega un rol determinante el orientador ocupacional, toda vez que es él quien identifica, a partir de entrevistas, pruebas psicotécnicas, etc., las principales debilidades en habilidades blandas de los beneficiarios.

En este orden de ideas, deben revisarse los talleres y cursos en fortalecimiento en habilidades blandas de la agencia de empleo del Distrito y evaluar sus resultados. Esta evaluación permitirá rediseñar los talleres y cursos con un enfoque diferencial.

Finalmente, es importante advertir que el Subsistema Distrital de Educación Superior y de Formación para el Trabajo también debe fomentar que todos los programas de formación autorizados en el Distrito incluyan dentro del diseño curricular un componente de fortalecimiento de habilidades blandas.

**Mapeo de actores y potenciales aliados:**

Actores	Descripción
Agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar – Colsubsidio, Cafam y Compensar: <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/</a>	Las agencias de empleo de las CCF cuentan con recursos (en el marco del mecanismo de protección al cesante – FOSFEC) para ofrecer cursos y talleres para el fortalecimiento de las competencias laborales generales. Son actores claves para generar sinergias con la ruta de empleo inclusivo propuesta en el presente documento.
SENA	El SENA ha avanzado en el desarrollo de contenidos para fortalecimiento de las competencias laborales generales en el marco del proceso de formación de sus aprendices.
Entidades de formación para el trabajo y el desarrollo humano: <a href="https://siet.mineducacion.gov.co/consultasiet/institucion/index.jsp">https://siet.mineducacion.gov.co/consultasiet/institucion/index.jsp</a>	Dado su vinculación con el sector productivo, las Instituciones de Formación para el Trabajo también han desarrollado contenidos y materiales para fortalecer sus procesos de formación con un componente de habilidades blandas.

Cámara de Comercio de Bogotá y PNUD <a href="https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13664">https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13664</a>	Los estudios de identificación y cierre de brechas de capital humano identifican las principales habilidades blandas requeridas para desempeñar cada uno de los cargos de los sectores priorizados.
Observatorio de Desarrollo Económico del Distrito	A través del análisis de las vacantes del SPE, el Observatorio podría periódicamente generar información sobre las habilidades blandas más solicitadas por los empresarios.
Ministerio de educación – Marco Nacional de Cualificaciones <a href="http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246">http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/snet/89246</a>	Los catálogos identifican las principales habilidades blandas requeridas para desempeñar cada uno de los cargos de los sectores priorizados.
Casas de la Juventud	Las Casas de la Juventud son un espacio propicio para desarrollar procesos de fortalecimiento de competencias laborales generales. Estas deberían articularse con la ruta de empleabilidad.

### 6.1.3. Brechas de experiencia: prácticas laborales y programas de primer empleo

Otra de las brechas más comunes que enfrenta la población vulnerable y en particular los jóvenes en Bogotá y en el país es la falta de experiencia. Esta situación limita sus posibilidades de acceder a un puesto de trabajo formal, toda vez que en la mayoría de los casos las vacantes solicitan algún tipo de experiencia mínima.

Un hecho que ilustra muy bien esta situación es que alrededor de 8 de cada 10 vacantes registradas en el SPE requiere algún tipo de experiencia, mientras que los jóvenes menores de 28 años (la mayoría sin experiencia) representan el 50% de los buscadores de empleo registrados en el SPE. Este desajuste requiere el diseño de servicios y programas desde ambos lados de la ecuación (oferta y demanda).

Desde el lado de la oferta laboral, es decir de los jóvenes o personas sin experiencia, se deben implementar programas de formación que incorporen prácticas laborales, pasantías y/o voluntariados que puedan ser certificados como experiencia. El caso particular de los voluntariados no ha tenido mayor desarrollo en el país, sin embargo, en países como el Reino Unido, es una de las estrategias más eficaces para vencer la barrera de la experiencia laboral en los jóvenes.

Ahora bien, desde el lado de las empresas, son muchas las acciones que puede emprender el distrito, en particular los gestores empresariales de la agencia de empleo “Bogotá Trabaja”. En detalle se proponen las siguientes:

- Promover convocatorias masivas de jóvenes sin experiencia con empleadores públicos y privados.
- Trabajar con las áreas de talento humano de las empresas que acceden a la agencia de empleo para que éstas realicen de manera adecuada los requerimientos de recurso

humano. En muchos casos, la experiencia previa no es necesaria para desarrollar un cargo, sin embargo, los empleadores tienden a incluir una experiencia mínima en la vacante.

- Los gestores empresariales deben incluir dentro de su discurso las potencialidades y beneficios (tributarios y no tributarios) del talento joven en una empresa.
- Promover pactos y alianzas con el sector privado y público para la contratación juvenil.

Adicionalmente, se pueden promover programas de subsidio a la demanda, como el programa 40 mil primeros empleos, que incentivan la contratación de jóvenes sin experiencia a partir de subsidios directos a los empresarios. Este tipo de programas son relativamente costosos, pero en alianza con el Ministerio de Trabajo, encargado de definir el uso de los recursos del FOSFEC, y las agencias de empleo de las CCF, encargadas de administrar estos recursos, se podría avanzar en esta dirección. De igual forma, el Distrito también podría destinar recursos propios para impulsar un programa propio.

#### **Mapeo de actores y potenciales aliados:**

Actores	Descripción
Agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar – Colsubsidio, Cafam y Compensar: <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/</a>	Las agencias de empleo de las CCF cuentan con recursos (en el marco del mecanismo de protección al cesante – FOSFEC) para ofrecer cursos de formación que incluyan prácticas laborales y/o pasantías. Adicionalmente, son los operadores de programas destinados exclusivamente a jóvenes como 40 mil primeros empleos y Estado Joven
Ministerio de Trabajo: <a href="http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio">http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio</a>	Es la entidad encargada de dar lineamientos sobre inclusión laboral para población vulnerable a nivel nacional. Adicionalmente, ha sido la entidad encargada de diseñar programas de como 40 mil primeros empleos y Estado Joven, los cuales están dirigidos a que los jóvenes adquieran experiencia laboral.
Iniciativas de empleo inclusivo que tienen componente de formación para el Trabajo y prácticas laborales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes en Acción</li> <li>• Ruta Motor</li> <li>• Empleo para la Prosperidad</li> <li>• Educándonos para la paz (víctimas)</li> </ul>	Programas de empleo inclusivo con alcance nacional que cuentan con componentes robustos de formación para el trabajo y prácticas laborales.
SENA	El SENA es el referente en formación técnica, tecnológica y complementaria pública en el país y es la institución con el mayor número de aprendices a nivel nacional.

#### 6.1.4. Brechas documentales: articulación institucional y fondo de cierre de brechas

Como se mencionó en el componente de identificación de brechas, en muchos casos, la población vulnerable, y en particular las personas víctimas del conflicto (desplazados), no cuentan con los certificados o documentos indispensables para iniciar procesos de preselección o contratación,

como el documento de identidad, libreta militar, licencias de conducción, diplomas de estudios, etc.

En este orden de ideas, los servicios para cerrar estas brechas deben estar enfocados a promover la articulación institucional para que los participantes puedan obtener la documentación faltante de la manera más ágil y oportuna. Así mismo, es importante señalar que, en algunos casos, la recuperación de los documentos puede tener costos asociados, por lo que sería muy importante que el Distrito cuente con un fondo destinado para estos temas.

#### **Mapeo de actores y potenciales aliados:**

Actores	Descripción
Unidad del Servicio Público de empleo <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/</a>	La Unidad del Servicio Público de empleo cuenta con un programa que se denomina el Fondo de Cierre de Brechas. La agencia de empleo podría acudir a este fondo concursable para financiar el cierre de brechas documentales.
Comando de Reclutamiento <a href="https://www.reclutamiento.mil.co/">https://www.reclutamiento.mil.co/</a>	Se podrían establecer alianzas con el Ejército para proveer libretas militares a víctimas del conflicto armado.
Entidades del Gobierno Nacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registraduría</li> <li>• Unidad de Víctimas</li> <li>• Ministerio de Educación</li> </ul>	Se podrían establecer alianzas institucionales con entidades del Gobierno Nacional para avanzar en el cierre de brechas documentales.

#### **6.1.5. Brechas de certificaciones: certificación por competencias**

En algunas ocasiones los buscadores de empleo no cuentan con un certificado que acredite sus conocimientos y experiencias para desempeñar una determinada labor u oficio. Sin contar con esa certificación, muy difícilmente los empleadores accederán a contratarlo, razón por la cual uno de los servicios que deben ofrecerse en el marco de una ruta de empleo inclusivo es el de certificación.

Según CEPAL (2005, pp. 17), *“la certificación de competencias laborales es el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con la norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo”*. Partiendo de esta definición, muchos de los sistemas de certificación de competencias laborales que se han diseñado a nivel internacional se ha enfocado en los siguientes aspectos para su puesta en marcha (CEPAL, 2005, Cinterfor, 2015):

- Aumento de la empleabilidad de los trabajadores a través del mejoramiento de sus competencias y su perfil ocupacional.
- Aumento de la productividad de los trabajadores informales a partir del reconocimiento de los saberes previos adquiridos y de la probabilidad de vincularse al sector formal.



- Mejoramiento de la respuesta de la oferta de capacitación y formación, en términos de pertinencia, a los requerimientos de talento humano por parte de las empresas.
- Incremento del *matching* entre los trabajadores y las empresas mejorando la transparencia de la información en el mercado de trabajo.

En Colombia, la entidad líder en el proceso de certificación de competencias es el SENA. De hecho, se encuentra acreditada por el Organismo Nacional de Acreditación de la Calidad (ONAC) para la implementación de programas de certificación de competencias. Así mismo, se conformó un grupo de gestión de las competencias laborales, como respuesta a la prioridad que estableció el SENA en el ofrecimiento de un servicio de certificación de competencias de alta calidad y acorde a las necesidades del sector productivo

#### Certificación de trabajo en alturas y licencias de conducción

Por otra parte, es importante señalar que en algunas ocasiones los buscadores de empleo no cuentan con recursos para expedir certificados que requieren para el desarrollo de una labor en particular, como son el certificado de trabajo en alturas (muy popular en la actualidad) y la licencia de conducción. En muchos casos, las personas se encuentran aptos para desarrollar una actividad, sin embargo, la ausencia de estos certificados impide que puedan acceder al puesto de trabajo.

En este sentido, otros de los servicios que se pueden ofrecer desde la ruta de empleo inclusivo son los cursos de trabajo en alturas y los cursos de conducción de vehículos de gran envergadura (Licencia C3). Al finalizar estos cursos, el buscador de empleo debe obtener el certificado respectivo.

Para incluir este tipo de servicios en el portafolio de servicios de la ruta de empleo inclusivo, es clave general alianzas con las agencias de empleo de las CCF, como quiera que estas pueden ofrecer de manera gratuita estos cursos con cargo a los recursos del FOSFEC.

#### **Mapeo de actores y potenciales aliados**

Actores	Descripción
Unidad del Servicio Público de empleo: Fondo de Cierre de Brechas Programa Capacítate para el Empleo <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/</a>	La Unidad del Servicio Público de empleo cuenta con un programa que se denomina el Fondo de Cierre de Brechas. La agencia de empleo del Distrito podría acudir a este fondo concursable para financiar servicios relacionados con el cierre de brechas de certificaciones específicas.  Adicionalmente, la Unidad cuenta con el Programa Capacítate para el Empleo, una plataforma digital que ofrece herramientas en línea para todas las personas que deseen capacitarse de forma gratuita, sin importar experiencia previa en diversos oficios y actividades técnicas-operativas de diferentes sectores productivos. Las personas que finalicen los estudios y culminen y aprueben

	un examen práctico, recibirán un diploma de certificación de competencias.
Agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar – Colsubsidio, Cafam y Compensar: <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/">.http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/</a>	Las agencias de empleo de las CCF cuentan con recursos (en el marco del mecanismo de protección al cesante – FOSFEC) para ofrecer cursos relacionados con trabajo en alturas (incluye el certificado) y expedición de licencia de conducción C3.
SENA	Entidad líder en el país en el proceso de certificación de competencias.

#### 6.1.6. Otras brechas relevantes que requieren servicios más allá de los de gestión y colocación de empleo

En el contexto del mercado laboral colombiano existen una serie de obstáculos que a primera vista no están relacionados con el perfil de empleabilidad de las personas, pero que sin duda impactan su capacidad de acceder a un puesto de trabajo formal. Algunos ejemplos relacionados tienen que ver con la dificultad que tienen algunas personas, principalmente mujeres, para ir a trabajar porque no tienen con quien dejar sus hijos o las personas a cargo. Otro caso muy común tiene que ver con la dificultad que tienen algunos buscadores de empleo para asumir los costos de desplazamiento para asistir a las entrevistas de trabajo o a las sesiones o talleres de fortalecimiento de competencias blandas en las agencias de empleo.

Este tipo de obstáculos pueden superarse a partir de la integración de una serie de servicios sociales a la ruta de empleo inclusivo. En detalle, algunos servicios sociales que podrían articularse a la ruta son los siguientes:

- Cupos de jardines infantiles (Secretaría de Integración Social)
- Cupos escolares (Secretaría de Educación)
- Validación de bachillerato (Secretaría de Educación)
- Subsidio de transporte para población vulnerable (Alianza con Transmilenio)

A propósito del tema del subsidio de Transporte, el Gobierno Nacional implementó en el periodo 2014-2016 un programa denominado Transporte para el Empleo, que buscaba brindar una solución de movilidad para aquellos que, por falta de recursos económicos y estar desempleados, no pueden financiar su desplazamiento a un Centro de Empleo para emprender una ruta de empleabilidad, cumplir con los procesos de selección laboral y mejorar sus condiciones de empleabilidad.

El beneficio consistía en la entrega de una tarjeta recargada con dinero para ser utilizada en los sistemas de transporte masivo de las ciudades Bogotá (\$25.200), Cali (\$22.400) y Medellín (\$23.800). Para acceder al beneficio, las personas debían estar inscritos en la ruta de

empleabilidad del SPE, en particular en las agencias de empleo de las CCF y de los Entes Territoriales y cumplir con algunos requisitos de focalización<sup>5</sup>.

Este tipo de ejercicios podría implementarse en la ciudad en el marco de una alianza con Transmilenio y el SITP.

#### 6.1.7. La orientación socio ocupacional, atención psicosocial y seguimiento a los beneficiarios: servicios claves en una ruta de empleo inclusivo

A continuación, se relacionan dos servicios estratégicos que deben incluirse en una ruta de empleabilidad para población vulnerable. En general, estos servicios se convierten en factores claves de éxito para reducir la deserción (de la ruta de empleo) y facilitar el tránsito de las personas, y en particular de la población vulnerable a un empleo formal.

- **Orientación socio ocupacional:** en los procesos de intermediación laboral y de formación y capacitación para el trabajo es fundamental desarrollar procesos de orientación socio ocupacional. Según el Modelo de Empleo Inclusivo (Corona, ANDI, & ACDI/VOCA, 2016) esta orientación debe enfocarse en tres dimensiones, a saber: el autoconocimiento (potencialidades, debilidades y expectativas), el mundo de la formación y el mundo del trabajo. En particular, se deben abordar aspectos relacionados con la importancia de trabajar en el (re)conocimiento de las habilidades y competencias, el conocimiento del mercado laboral al que se enfrenta, y sus expectativas de ingreso. De manera complementaria, este ejercicio se debe ver reflejado en la posibilidad de contar con más y mejores herramientas para enfrentarse a todas las etapas de un proceso de selección.

Esta orientación debe brindarse directamente en la agencia de empleo del Distrito y debería ser un servicio obligatorio en cada una de las iniciativas de empleo inclusivo financiadas por el Distrito.

- **Atención psicosocial:** En el marco de una ruta de empleo para población vulnerable, y en particular para las personas víctimas del conflicto armado, es imprescindible brindar un acompañamiento especializado que permita que los participantes de la ruta reconozcan y se empoderen de sus capacidades y habilidades en el mercado laboral.

---

<sup>5</sup> Requisitos:

- Personas registradas en el SISBEN con un puntaje máximo de 70.
- Personas que se encuentren en el rango de edad de 18 a 28 años, y que esperan acceder a su primer empleo, siempre y cuando pertenezcan a los estratos 1, 2 y 3.
- Personas de estratos 1, 2 y 3 que hayan pertenecido al régimen contributivo pero que tengan la condición de “Inactivos” o “Beneficiarios Activos” en la Base de Datos Única de Afiliados del Sistema de Seguridad Social.
- Población diferencial: víctimas del conflicto armado e indígenas.
- Personas beneficiarias de las prestaciones económicas del Mecanismo de Protección al Cesante.

Actualmente, distintas iniciativas del Distrito brindan este tipo de atención, principalmente aquellas dirigidas a población víctima (en el marco de los Centros Locales de Atención a Víctimas - CLAV) y personas en situación de calle, en riesgo de habitabilidad en calle y en condiciones de fragilidad social.

- **Seguimiento a participantes:**

Uno de los factores claves de éxitos de iniciativas de empleo inclusivo es la capacidad para realizar un seguimiento individualizado a todos los beneficiarios. De hecho, en un reciente estudio del Instituto de Economía laboral (IZA por sus siglas en inglés) en el que se analizaron 113 evaluaciones de impacto de programas de empleo juvenil<sup>6</sup> se encontró que un factor que incrementa el impacto de las intervenciones es el seguimiento y acompañamiento a los beneficiarios durante y después de la intervención.

En este orden de ideas es fundamental incorporar un componente robusto de seguimiento a los beneficiarios de las iniciativas de empleo inclusivo que vaya más allá de una llamada al beneficiario para preguntarle su estado actual. El acompañamiento debe ser integral y personalizado.

#### **Mapeo de actores y potenciales aliados**

Actores	Descripción
Unidad del Servicio Público de empleo: Ruta de atención especializada para víctimas <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/</a>	La Unidad del Servicio Público de empleo cuenta con Una ruta de atención especializada a víctimas del conflicto que brinda servicios especializados a las víctimas, dentro de los cuales se encuentra la atención psicosocial.
Centros Locales de Atención a Víctimas - CLAV	Un componente muy importante de esta iniciativa son los talleres de acompañamiento psicosocial que se desarrollan con los beneficiarios.
Secretaría de la Mujer <a href="http://www.sdmujer.gov.co">http://www.sdmujer.gov.co</a>	Las Casas de Igualdad de Oportunidades de la Secretaria de la Mujer ofrecen servicios de protección contra la violencia de género, atención y capacitación a mujeres en condición de vulnerabilidad. También reciben atención psicosocial.
Casas de Justicia <a href="http://www.casasdejusticia.gov.co/">http://www.casasdejusticia.gov.co/</a>	Las Casas de Justicia son centros interinstitucionales de información, orientación, referencia y prestación de servicios de resolución de conflictos, donde se aplican y ejecutan mecanismos de justicia formal y no forma.
Fundación Corona Cartilla de orientación socio-ocupacional.	La Fundación Corona ha desarrollado una cartilla de orientación socio-ocupacional que podría adaptarse a los requerimientos de la ruta de empleo inclusivo.

<sup>6</sup> Fuente especificada no válida.

### 6.1.8. Barreras organizacionales

Las barreras organizacionales hacen referencia a aquellas restricciones que imponen las empresas para la vinculación de personas a puestos de trabajo, distintas a las competencias que demanda el cargo. Se trata de barreras generadas al interior de las organizaciones bien sea por prácticas discriminatorias o por desconocimiento sobre aspectos de gestión del recurso humano.

Desde esta perspectiva, las barreras organizacionales se identifican con prácticas discriminatorias que pueden plasmarse formalmente en los procedimientos de la empresa, por ejemplo, a través de los manuales de contratación, manuales de funciones, reglamentos de promoción y ascenso y otros protocolos. Igualmente, pueden manifestarse de manera informal en las prácticas cotidianas y en el clima organizacional de la empresa. Además de ello, al interior de la organización se pueden presentar otras barreras derivadas de la infraestructura de la empresa o barreras físicas que impiden la vinculación laboral de determinadas personas.

De manera general se entienden como prácticas discriminatorias aquellas decisiones que restringen el acceso al mercado laboral de buscadores de empleo con base en los siguientes criterios: raza, edad, género, víctima del conflicto, persona en condición de discapacidad, orientación sexual, condición socioeconómica y personas en condición de reincorporación.

Para superar estas barreras se deben brindar servicios de acompañamiento a los empresarios, los cuales actualmente no se brindan desde las iniciativas de empleo inclusivo de la ciudad. Lo anterior implica que no existe una oferta de servicios desde el Distrito para para trabajar al interior de las empresas y vencer todas las barreras que desde adentro de éstas impiden la vinculación laboral de población vulnerable. Sin duda, este es uno de los grandes retos en materia de empleo inclusivo de la ciudad.

Así las cosas, se propone avanzar desde la ruta de empleo en dos aspectos fundamentales:

- **Acompañamiento a las empresas en el perfilamiento de las vacantes:** En este punto los gestores empresariales deben trabajar de la mano con las áreas de recursos humanos de las empresas en mejorar la forma como se construyen las vacantes y avanzar en el uso de las competencias como unidad de trabajo. De igual forma, se debe asesor a la empresa para que evite prácticas discriminatorias en la descripción y posterior publicación de la vacante.
- **Acompañamiento a las empresas para evitar prejuicios y discriminación en el proceso de selección:** el primer paso en este acompañamiento es sensibilizar al empresario sobre la problemática de la exclusión laboral, la cual se explica, entre otras casusas, por sesgos frente a determinadas poblaciones. De igual forma, se deben mostrar las ventajas de la inclusión laboral.

En el marco de ese proceso de sensibilización es clave insistir en los siguientes aspectos:

- Que los únicos criterios para seleccionar una persona deben ser las cualificaciones, competencias y experiencia laboral, cuando sea necesariamente requerida.
- Que confíe en las capacidades de las personas para llevar a cabo las funciones propias del cargo.
- Que confíe en el proceso de preselección que realiza la Agencia de Empleo.

Por otra parte, ese acompañamiento también debe socializarles a los empresarios algunas experiencias de empresas líderes en inclusión laboral en el país. Por ejemplo, se puede brindar información de empresas que hacen parte del Sello Equipares, un programa del Ministerio de Trabajo, la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer –ACPEM y del PNUD, que pretende fomentar la igualdad de género al interior de los ambientes laborales a través de prácticas y procedimientos de gestión que se incorporan en los procesos organizacionales de las empresas (Ministerio de Trabajo y PNUD).

De igual forma, se puede brindar información de empresas que son referentes en la vinculación de población con discapacidad en el marco del Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad “Pacto de Productividad”.

Adicionalmente, el proceso de acompañamiento debe hacer énfasis en los beneficios o ventajas de la inclusión laboral, a continuación, se relacionan algunos:

- Reducción de costos por disminución de la deserción y la rotación de personal: De acuerdo con OIT (2016) la vinculación de grupos vulnerables puede disminuir los costos asociados a la rotación del personal en aproximadamente un 10%.
- Reducción de costos por incentivos tributarios: Existen incentivos tributarios para la contratación de grupos vulnerables, que varían dependiendo del tipo de población.
- Mejor del clima laboral: Según informes de la Fundación Carvajal. Incluir a personas excluidas del mercado laboral genera un efecto motivador en los trabajadores, causando sentimientos de orgullo y de pertinencia respecto de la organización.
- Reputación y reconocimiento de la empresa: Generar empleo inclusivo contribuye a mejorar la reputación corporativa de las organizaciones puesto que estas acciones promueven el trabajo en equipo, mejoran el clima laboral, generan un mayor sentido de pertenencia sobre la empresa y conlleva a promover la diversidad como una estrategia permanente. Igualmente, con estas acciones las empresas afianzan su imagen y obtienen reconocimiento social volviéndose referentes para otras organizaciones.

#### **Mapeo de actores y potenciales aliados:**

Actores	Descripción
Equipares <a href="http://www.equipares.org/">http://www.equipares.org/</a>	una iniciativa del Ministerio de Trabajo, la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer –ACPEM y del PNUD, que pretende fomentar la igualdad de género al interior de los ambientes laborales a través de prácticas

	y procedimientos de gestión que se incorporan en los procesos organizacionales de las empresas
Pacto de Productividad	Pacto de Productividad desarrolla inclusión laboral para personas con discapacidad en articulación empresarial, vinculación y formación formal.
Fundación Corona Guía para la promoción de empleo inclusivo en las empresas.	La Guía busca incentivar a las empresas a generar empleo inclusivo a través de pautas y herramientas para transformar sus procesos organizacionales, reconociendo las brechas que enfrentan grupos poblacionales particulares.

## 6.2. Integración de servicios

Un aspecto que resulta clave a la hora de realizar el diseño de los servicios para la ruta de empleabilidad para población vulnerable es la integración de servicios a todo nivel.

Actualmente cada entidad del distrito atiende diferentes segmentos de la población que se encuentran en situación de vulnerabilidad, mediante programas o servicios sociales que contribuyen a suavizar parcialmente los efectos negativos de la exclusión, segregación o discriminación económica y/o social. En muchos casos, la efectividad de cada programa podría mejorar radicalmente la situación de una persona si estuvieran articuladas con los servicios de gestión y colocación de empleo en un esquema de “ventanilla única”. Este esquema permite que el ciudadano tenga un punto de entrada a toda la oferta de servicios relacionados directa e indirectamente (servicios sociales) con la gestión de empleo.

A mediano plazo el Distrito debería contar con una ventanilla única de empleo para atender a la población vulnerable y donde confluyan todos los servicios sociales y de gestión y colocación de empleo de la ciudad. En un primer momento se deberían integrar los servicios prestados por el Distrito, pero la integración debería ir más allá y lograr incluir servicios prestados por los distintos actores del ecosistema de empleo inclusivo (públicos y privados).

El Ecosistema de Empleo inclusivo en Bogotá trasciende las iniciativas y actores del Gobierno Distrital. El Gobierno Nacional, Entidades de Cooperación Internacional, Fundaciones, Empresarios, también desarrollan iniciativas de empleo a nivel local, por lo que también es necesario avanzar en la articulación de estas acciones. La administración distrital debe entonces diseñar una estrategia más ambiciosa que le permita involucrar a esos actores en torno a la organización del Ecosistema de Empleo Inclusivo en la ciudad. La puesta en marcha de este proceso debe ser gradual y progresiva, basada en una priorización conjunta de objetivos y metas.

Las entidades de la Alcaldía deberían establecer canales de diálogo y articulación con iniciativas privadas de empleo inclusivo, que, en la mayoría de los casos, han dejado lecciones y aprendizajes importantes para el diseño de los programas del nivel nacional y local. Además, se podrían generar sinergias para escalar algunos proyectos exitosos.

A propósito de lo anterior, el Informe “El Mundo de los Servicios Públicos de Empleo” de (BID; OECD; AMSPE, 2015) señala que, independientemente de los servicios proporcionados en una ruta de empleo, estos deberían brindarse de manera coordinada para lograr una mayor efectividad. En detalle señalan que:

- Los servicios deben ser focalizados y orientados a resultados.
- La provisión de servicios debe ser coordinada y gestionada de forma activa.
- Los servicios deben ser orientados al cliente (a la medida)
- Debe existir un amplio portafolio de servicios, lo que permite abordar diversos temas relevantes en una ruta de empleo



## 7. Intermediación Laboral

Según la ley 1636, uno de los objetivos del SPE es *“integrar, articular, coordinar y focalizar los instrumentos de políticas activas y pasivas de empleo que contribuyan al encuentro entre oferta y demanda de trabajo, a superar los obstáculos que impiden la inserción laboral y consolidar formas autónomas de trabajo, vinculando las acciones de gestión de empleo de carácter nacional y local”* (Congreso de la República, 2013). Si bien es cierto que lograr esa articulación es una apuesta de largo plazo, es importante que la Alcaldía de Bogotá avance en esa dirección. La agencia de empleo del Distrito debe ser la puerta de entrada de la población vulnerable a todas las iniciativas de empleo inclusivo, especialmente a aquellas que trabajan en los tramos de intermediación laboral y formación para el trabajo, tal como ocurre en la mayoría de los países desarrollados. En otras palabras, todos los componentes de la ruta deben articularse o integrarse con el componente de intermediación.

Un primer paso en esta dirección es que todas las entidades nacionales y distritales que desarrollan iniciativas de empleo inclusivo en el tramo de intermediación laboral se articulen con la agencia de empleo del Distrito. La agencia de empleo Bogotá Trabaja debe ser el eje articulador de las iniciativas de empleo inclusivo en el territorio desde la intermediación laboral.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones e instrumentos para fortalecer la ruta de intermediación de la agencia de empleo del Distrito, en particular en los 4 procesos básicos de la agencia, a saber: registro de buscadores de empleo y empleadores, orientación laboral, intermediación y gestión empresarial.

Uno de los principales insumos utilizados en la formulación de las recomendaciones e instrumentos es el módulo de servicios de gestión y colocación de empleo de la Caja de Herramientas de la Unidad del Servicio Público de Empleo (2017).

### 7.1. Registro de buscadores de empleo y empleadores

El registro es la inscripción de las hojas de vida de los buscadores de empleo y empleadores en el sistema de información del Servicio Público de Empleo, que es el que utiliza la agencia de empleo Bogotá Trabaja. Este registro puede hacerse de manera presencial en los centros de empleo o de manera autónoma a través de internet.

El proceso de registro para los buscadores de empleo es de vital importancia. Es el primer contacto que tiene el usuario con la agencia, por lo que deben cuidarse todos los detalles y tratar de brindar una grata experiencia al usuario. El personal encargado del registro es la cara de la agencia ante los usuarios, debe conocer muy bien todos los servicios de la agencia, así como los procedimientos. Este personal será el encargado no solo de orientar o acompañar al usuario en

el registro de la hoja de vida, sino que también tendrá que poder responder cualquier pregunta relacionada con el alcance de los servicios ofertados por la agencia.

A continuación, se presentan los principales aspectos para tener en cuenta en el proceso de registro:

- En el caso que la persona no pueda realizar la inscripción de manera autónoma en los computadores destinados para tal fin, el personal de registro deberá apoyarlo en el diligenciamiento.
- Es clave que el personal de registro conozca al detalle el sistema de información del SPE como quiera que tendrá que apoyar y guiar a las personas en el diligenciamiento de su HV en el sistema. El personal debe estar en capacidad de responder cualquier pregunta relacionada con cualquiera de los campos del Sistema.
- El personal de registro debe garantizar que el usuario diligencia al 100% su hoja de vida. Esto permitirá aumentar las posibilidades de encontrar un empleo ajustado al perfil del usuario.
- Se deben contar con suficientes computadores para el proceso de registro. Este debe ser un proceso rápido y ágil.
- Dado el carácter diferencial de la ruta, es clave que el personal de registro pregunte al buscador si se auto reconoce como miembro de algún grupo poblacional (Rom, Afrodescendientes, palenqueros, indígenas, etc.)
- Una vez diligenciada la HV en el Sistema de Información, el personal de registro debe remitir a los usuarios al servicio de orientación laboral.

Por otra parte, el proceso de inscripción de empresas y vacantes debe ser acompañado por el equipo de gestión empresarial de la agencia. Se recomienda que, para facilidad del empresario, los gestores empresariales se desplacen a las oficinas de las empresas y de manera presencial se realice el proceso de registro de las vacantes. Al igual que en el caso de los buscadores de empleo, el gestor empresarial debe garantizar la mejor descripción posible de la vacante, toda vez que esto permitirá facilitar el proceso de búsqueda de candidatos. Este proceso también puede realizarse de manera telefónica o en las instalaciones de la agencia.

Finalmente, es importante señalar que es indispensable que cualquier persona pueda acceder a los servicios de la ruta de empleo. Por tal motivo, en el caso de Personas con Discapacidad, es necesario contar con recursos físicos, humanos y tecnológicos para que esta población pueda acceder a todos los servicios. En este proceso es clave adecuar los espacios físicos de los puntos de atención y contar con intérpretes de acuerdo con el tipo de discapacidad (Unidad del Servicio Público de Empleo, 2017).

## 7.2. Orientación ocupacional

El proceso de orientación ocupacional es clave en una agencia de empleo pública. De hecho, es el factor diferencial con las agencias de empleo privadas, que se concentran fundamentalmente

en el proceso de intermediación, dejando de lado la orientación ocupacional. Este proceso permitirá construir el perfil laboral del buscador de empleo, además de identificar sus intereses profesionales o laborales, expectativas, potencialidades y debilidades, entre otros aspectos. Un resultado de este proceso de orientación ocupacional es la identificación de las barreras para la inserción y permanencia en un puesto de trabajo formal. Precisamente es la población vulnerable la que más requiere este tipo de servicios.

Según la Caja de Herramientas del SPE, el proceso de orientación ocupacional debe basarse en un análisis por competencias, entendiendo estas como *“las facultades para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio para el desarrollo profesional y personal”* (Unidad del Servicio Público de Empleo, 2017).

Los instrumentos para realizar un ejercicio riguroso de orientación ocupacional son los siguientes:

- **Análisis de la Hoja de vida en el SISE:** El primer paso de la orientación es hacer una lectura integral de la hoja de vida del buscador de empleo e identificar, entre otros, los siguientes aspectos: situación laboral actual, educación y formación, trayectoria laboral, experiencia, intereses ocupacionales, aspiración salarial, acciones para buscar empleo, pertenencia a un grupo poblacional o si es víctima del conflicto armado, documentos, certificados e intereses educativos.
- **Entrevista por competencias:** La entrevista de orientación es crucial para conocer las características y competencias de los buscadores de empleo y construir así su perfil laboral. Se recomienda que todos los buscadores de empleo accedan a esta entrevista con un orientador.
- **Pruebas psicotécnicas:** Las pruebas son una herramienta fundamental para identificar de manera objetiva los rasgos de la personalidad, conductas, capacidades, habilidades, aptitudes y competencias específicas de una persona. Las pruebas permitirán consolidar y robustecer todo el ejercicio de construcción del perfil laboral del buscador de empleo, además de convertirse en un valor agregado para el empresario cuando solicite candidatos para sus vacantes.
- **Talleres grupales de orientación:** De manera complementaria a la entrevista de orientación y a la aplicación de pruebas psicotécnicas también se debe remitir a los buscadores de empleo a talleres grupales de orientación, donde se brinde información general sobre el mercado de trabajo de la ciudad y las herramientas para hacer más efectiva la búsqueda de empleo.

Al final del día, este proceso debe resultar en un Plan de Acción para cada buscador de empleo, en el que debe identificar si la persona está lista para postularse a una vacante o si por el contrario requiere servicios para el cierre de brechas. En este último caso se deben establecer los direccionamientos que requiere cada buscador. En este momento del proceso, el orientador debe brindar al buscador de empleo toda la información relacionada con los servicios que requiere

para el cierre de brechas. Es fundamental que el orientador conozca al detalle todo el portafolio de programas y servicios asociados al cierre de brechas. En el caso que el servicio que requiera el usuario sea en una institución aliada es fundamental hacer el contacto con la misma para garantizar el cupo.

Por otra parte, es importante incorporar de manera transversal en el proceso de orientación ocupacional un enfoque psicosocial que permita que los participantes de la ruta reconozcan y se empoderen de sus capacidades y habilidades en el mercado laboral.

### 7.3. Intermediación

Este proceso es uno de los más importantes en una ruta de empleo inclusivo, toda vez que es el que garantiza el encuentro efectivo entre la oferta y la demanda laboral o, en otras palabras, permite poner a disposición de los empleadores los candidatos idóneos para sus vacantes.

Este proceso se apoya fundamentalmente de los procesos de orientación ocupacional y de gestión empresarial. Debe existir una retroalimentación constante entre estos tres procesos. Por un lado, el intermediador debe conocer muy bien la hoja de vida de los candidatos y por otro tener total claridad sobre los requerimientos del empleador. Conocer muy bien los dos lados de la ecuación, aumenta las probabilidades de éxito.

**Paso 1: Revisión de los requerimientos del empleador (vacantes):** El intermediador debe hacer un análisis y a profundidad de los requerimientos de las vacantes de los empresarios. Esta tarea debería llevarse a cabo con el gestor empresarial encargado de apoyar al empleador en el diligenciamiento de la vacante, toda vez que él, dado su conocimiento y relacionamiento constante con el empleador, podría tener información relevante o adicional que no aparece necesariamente en el detalle de la vacante.

En detalle, el intermediador debería tener clara la siguiente información para continuar con el proceso:

- Nombre del cargo
- Área de desempeño
- Experiencia laboral requerida (tipo de experiencia y número de años)
- Nivel educativo mínimo requerido (ninguna, primaria, secundaria, bachiller, técnico laboral, técnico profesional, tecnólogo, profesional, postgrado, etc.)
- Profesión u oficio asociado (Por ejemplo: Técnico en Sistemas)
- Certificaciones o cursos complementarios requeridos
- Competencias laborales generales (habilidades blandas) (Por ejemplo: responsabilidad, trabajo en equipo, etc.)
- Disponibilidad de tiempo (tiempo completo, medio tiempo, etc.)
- Tipo de vinculación

- Salario
- Lugar de trabajo
- Sector económico al que pertenece la empresa

**Paso 2: Revisión de la base de datos de buscadores de empleo:** Una vez definidos los requerimientos de las vacantes, el intermediador debe buscar los perfiles que se ajustan a dichos requerimientos. En concreto, se busca analizar previamente la experiencia laboral, el perfil laboral y la formación del oferente versus las necesidades del demandante como se exhibe a continuación. De este proceso debe resultar una lista de potenciales candidatos para ser preseleccionados.

**Paso 3: Revisión de observaciones de la orientación ocupacional:** Después de tener la lista de potenciales candidatos, es clave revisar las observaciones de la orientación ocupacional para seguir perfilando de una mejor manera los candidatos. Al revisar las observaciones se deben identificar aspectos relacionados con el perfil laboral del candidato y en particular con sus competencias laborales generales, las cuales son cruciales hoy en día para los empleadores. De igual forma, se debe revisar si el orientador ocupacional considera que la persona está apta para empezar un proceso de intermediación. En el caso, que las personas hayan sido remitidas a otros servicios, es clave revisar el desempeño del candidato en el desarrollo de esas actividades. Al final de este proceso, se debe contar un con lista de potenciales candidatos.

Se recomienda que este proceso se haga de la mano de un orientador ocupacional, quien podrá entender mejor los resultados de las observaciones del proceso de intermediación laboral.

**Paso 3: Alistamiento de candidatos.** A partir de los resultados de los pasos previos, se debe realizar un proceso de alistamiento de candidatos, el cual consta de los siguientes aspectos:

- Llamadas a los precandidatos para revisar si están disponibles para el proceso de selección en cuestión
- Actualización de datos y de aspectos de la hoja de vida (cuando aplique)
- Revisión de aspectos que hayan quedado pendientes en los anteriores pasos

Al finalizar este proceso se debe hacer la preselección final de candidatos para remitir a la vacante. En esta etapa de priorización, es clave que el intermediador priorice candidatos que hagan parte de alguna población vulnerable, siempre y cuando cumplan con todos los requerimientos de la vacante.

#### **Paso 4: Remisión de candidatos**

Una vez definido los candidatos para la vacante, se debe elaborar un breve informe de cada uno de los candidatos, donde se tengan en cuenta entre otros aspectos, los siguientes:

- ✓ Datos personales
- ✓ Formación

- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Resultados de las pruebas psicotécnicas
- ✓ Fortalezas y debilidades del candidato (orientación ocupacional)
- ✓ Observaciones generales

Finalmente, se debe enviar al empresario el informe de cada uno de los preseleccionados.

#### **Paso 5: Seguimiento al proceso de intermediación y retroalimentación**

El intermediador debe garantizar que los candidatos enviados por la agencia acudan a las entrevistas o a cada uno de los procesos internos de la empresa. Una vez concluido el proceso de intermediación y del cierre de la vacante, se debe realizar un informe de retroalimentación del proceso, donde se identifique la persona seleccionada (en caso de que haya sido seleccionado alguien remitido por la agencia), las razones de rechazo de los demás candidatos, y otros aspectos que el empresario considere relevantes señalar.

Así mismo, también es clave conocer la percepción de los candidatos frente al proceso y realizar un proceso de retroalimentación con ellos. Es fundamental mantener a los candidatos informados de todas las etapas en el marco del proceso.

### **7.4. Gestión empresarial**

A través de este proceso, se busca asesorar de manera integral a los empleadores en su gestión del recurso humano, en particular en la búsqueda de personal idóneo para sus puestos de trabajo. En detalle, el gestor empresarial es el representante de la ruta de empleo ante los empresarios, es el encargado de toda la comunicación con el empresario durante todo el proceso de gestión de vacantes.

En términos concretos, el gestor empresarial se encarga de acompañar al empresario en la gestión de sus vacantes, brindando acompañamiento en los procesos de levantamiento de perfiles, asesoría en la descripción de vacantes y preselección de personal e informa sobre la ofertas y necesidades del mercado laboral con el fin acercar de manera más eficiente la oferta y demanda laboral (Unidad del Servicio Público de Empleo, 2017)

Por otra parte, es importante señalar que, dada la naturaleza de las agencias de empleo públicas, el proceso de Gestión Empresarial permite acercarse a los empleadores con el propósito de aportar a la mitigación de barreras organizacionales que dificultan la vinculación laboral de las personas, relacionadas, entre otros aspectos, con sesgos discriminatorios en los procesos de selección o estereotipos de exclusión laboral.

En este orden de ideas a continuación se relacionan las principales actividades que debe desarrollar un gestor empresarial (el orden de las facetas no implica necesariamente un orden cronológico)

**Fase de alistamiento:** El Gestor Empresarial es la cara de la agencia de empleo o de la iniciativa de empleo inclusivo con la empresa, por tal razón debe estar en capacidad de dar respuesta a cualquier requerimiento del empresario sobre el proceso en general.

Así las cosas, el gestor empresarial debe conocer muy bien todas las fases del proceso de intermediación laboral y adicionalmente tener pleno conocimiento sobre los siguientes aspectos:

- Normatividad relacionada, en particular la Ley 1636
- Servicios ofrecidos por las agencias de empleo
- Articulación de la agencia de empleo con programas de empleabilidad del Gobierno Nacional.
- Información de la oferta laboral del territorio: conocimiento de los grupos vulnerables y de sus competencias.
- Caracterización de los buscadores de empleo registrados en la agencia de empleo.
- Incentivos tributarios por contratación de población vulnerable (personas con discapacidad y jóvenes).
- Principales empresas que utilizan los servicios de la agencia de empleo.
- Levantamiento de perfiles laborales y registro de vacantes.
- Información sobre ajustes razonables generales y específicos por tipo de población.
- Sistema de Información del Servicio Público de Empleo (SISE)

Finalmente, se debe elaborar un portafolio de servicios que agrupe toda la información de los servicios ofrecidos por la agencia de empleo, donde sobresalgan los siguientes aspectos:

- **Gratuidad de los servicios:** La ley 1636 establece que los servicios de gestión y colocación de empleo (brindados por una agencia pública) son gratuitos para los empresarios.
- **Articulación con programas del Gobierno Nacional.** Muchos de los programas orientados a incentivar la contratación de personas de difícil inserción laboral son implementados por las Agencias de Empleo las cuales tienen la responsabilidad de motivar la participación de las empresas.
- **Apoyo permanente en la gestión del recurso humano.** El servicio no solo se ofrece en el proceso de intermediación laboral sino también en algunos procesos internos de las empresas como la descripción de las vacantes, perfiles ocupacionales, clasificación de ocupaciones, y en general, el análisis ocupacional y funcional del trabajo.

El portafolio debe ser lo suficientemente amplio y atractivo que motive al empleador a un relacionamiento permanente para la gestión de su recurso humano. Las Agencias de Empleo que promocionen el empleo inclusivo deben aprovechar las ventajas de su oferta actual de servicios para impulsar el acercamiento con las empresas y abrir la posibilidad a planes de trabajo que desarrollen acciones de inclusión laboral.

Finalmente, antes de entrar en contacto con el empresario y dado el carácter de la ruta de empleo inclusivo, es fundamental que el gestor empresarial tenga pleno conocimiento de la situación específica de las poblaciones vulnerables en el territorio (principales barreras que enfrentan, incentivos para la contratación, etc.).

**Definición de un plan de visitas a empresas:** A partir de todos los insumos del componente de identificación de la demanda, el equipo de gestión empresarial debe definir un Plan de visitas a las empresas. Este plan debería organizar las visitas por sectores económicos o tipologías de empresa, según las condiciones del territorio. Esta forma de organización permite generar especialización en la gestión empresarial dado que es factible que las empresas con las mismas características pueden ser objeto de intervenciones similares.

En el marco de la elaboración del Plan de visitas el gestor empresarial debe recopilar toda la información relevante sobre el empleador (la naturaleza, el tamaño y su estructura). Asimismo, debe indagarse sobre quiénes son las personas encargadas del proceso de gestión del talento humano.

“El plan de visitas es una herramienta de gestión que se puede usar desde dos perspectivas: la primera, sensibilizar al empresario y promocionar los servicios de gestión y colocación, asesorando la identificación de perfiles y registrando las vacantes disponibles, y la segunda: promocionar los perfiles de los buscadores registrados por la red de prestadores del SPE. Las visitas y el contacto con la empresa deben ser constantes debido a que las necesidades de esta cambian continuamente, y es vital recibir retroalimentación del empresario para hacer los cambios que se requieran en el servicio.” (Unidad del Servicio Público de Empleo, 2017)

**Levantamiento de perfiles y registro de vacantes:** Una vez la empresa acceda a utilizar los servicios de la agencia de empleo, el gestor empresarial debe apoyar a la empresa en el levantamiento del perfil a cubrir. Este levantamiento del perfil debe tener en cuenta todos los aspectos analizados en el componente de identificación de la demanda (sección análisis del puesto de trabajo). En el marco de este proceso se debe evitar relacionar cualquier tipo de barrera de acceso innecesaria por temas de edad, género y condición étnica, cultural o de cualquier otro tipo que no afecte el cumplimiento de las funciones requeridas para el cargo.

Finalmente, se debe realizar el proceso de registro de la vacante en el Sistema de Información del SPE (SISE). Para el registro de la vacante en SISE, el gestor empresarial debe conocer y usar correctamente la Clasificación de Ocupaciones y Listado de Competencias que utiliza el SISE. Si este ejercicio se realiza de manera correcta, será mucho más ágil el proceso de intermediación laboral.

**Retroalimentación con intermediador laboral:** Después de realizar el registro de la vacante en el SISE, el gestor empresarial debe establecer comunicación con el intermediador laboral y brindar información complementaria o adicional que no quedó explícita en la descripción de la vacante. En muchos casos, los gestores empresariales tienen algunos conocimientos específicos de



los procesos de determinada empresa en particular y eso puede ayudar en el proceso de intermediación laboral.

**Acompañamiento al empresario en proceso de remisión de candidatos y de proceso de selección:** El gestor empresarial debe acompañar al empresario durante todo el proceso de preselección de candidatos, de remisión de candidatos e inclusive durante el proceso de remisión al interior de la empresa. Este acompañamiento permitirá responder ágilmente ante cualquier requerimiento del empresario durante alguno de estos tres procesos. De igual forma, permitirá retroalimentar al resto de la agencia sobre lo que sucede una vez se remiten los candidatos a las empresas. Son muchos los aprendizajes en este sentido.

**Seguimiento post vinculación:** Los gestores empresariales también debe realizar un seguimiento periódico sobre los candidatos seleccionados por las empresas y que se encuentran trabajando en la misma. Este seguimiento permitirá tener un mayor conocimiento sobre el nivel de desempeño de los candidatos al interior de las empresas. A partir de esta retroalimentación, las demás dependencias de la agencia de empleo podrán tomar las decisiones del caso.

**Acompañamiento a las empresas para evitar prejuicios y discriminación en el proceso de selección<sup>7</sup>:** Esta es una actividad transversal y que está relacionada con la naturaleza de una ruta de empleabilidad con enfoque de cierre de brechas. El primer paso en este acompañamiento es sensibilizar al empresario sobre la problemática de la exclusión laboral, la cual se explica, entre otras causas, por sesgos frente a determinadas poblaciones. De igual forma, se deben mostrar las ventajas de la inclusión laboral e insistir en que los únicos criterios para seleccionar una persona deben ser las cualificaciones, competencias y experiencia laboral, cuando sea necesariamente requerida.

#### **Mapeo de actores y potenciales aliados:**

Actores	Descripción
Unidad del Servicio Público de empleo: Caja de herramientas <a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/">http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/</a>	La Unidad del Servicio Público de empleo es la entidad encargada de administrar el Servicios Público de Empleo en el país y dicta lineamientos y recomendaciones para mejorar los servicios de gestión y colocación de empleo en el país.  En el marco de sus funciones, ha desarrollado una gama de herramientas e instrumentos para hacer más efectivo el proceso de intermediación laboral. Precisamente, en el año 2017 la Unidad puso a disposición de todas las agencias de empleo del país una Caja de Herramientas para mejorar todos los servicios de gestión y colocación de empleo.
Agencias de empleo de las Cajas de Compensación Familiar – Colsubsidio, Cafam y Compensar:	Las agencias de empleo de las CCF cuentan con recursos (en el marco del mecanismo de protección al cesante –

<sup>7</sup> Para mayor detalle sobre esta actividad revisar sección: barreras organizacionales en el componente 4 (Diseño de servicios diferenciales para el cierre de brechas)

<a href="http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/">.http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/centros-de-empleo/</a>	FOSFEC) para ofrecer todo tipo de servicios de gestión y colocación de empleo. En el marco de una ruta de inclusión laboral resulta clave establecer alianzas con estos actores.
APE-SENA	La Agencia Pública de Empleo del SENA es la agencia de empleo pública más antigua y con mayor experiencia del país. En el marco de una ruta de inclusión laboral resulta clave establecer alianzas con estos actores.

## 8. Seguimiento al empleo y sensibilización del empresario

Como ya se ha mencionado, el problema de la vinculación laboral no está determinado exclusivamente por las restricciones de acceso a la información o por los canales de búsqueda deficientes, sino también por la existencia de factores que afectan la empleabilidad de los individuos, que se traducen en *barreras de acceso al mercado laboral* y menores posibilidades de poder obtener un empleo formal. Estas barreras pueden ser individuales (relacionadas directamente con las características del buscador), organizacionales (información incompleta, prejuicios o discriminación por parte del empleador) o del entorno (generadas por condiciones institucionales, sociales, culturales o geográficas).

Mientras las barreras individuales son mitigadas por diferentes componentes y grupos de acciones, las *barreras organizacionales* son atenuadas a través del monitoreo y seguimiento de las personas vulnerables ya vinculadas laboralmente, así como por las acciones que aborden directamente a los empresarios. Estas acciones permiten que las personas sean vinculadas laboralmente o mantengan su trabajo por sus conocimientos, habilidades o experiencia, y no por otros factores discriminatorios como la ciudad de procedencia, la edad o el sexo de las personas, la reputación de las instituciones educativas de donde son egresadas, o por prejuicios e imaginarios que afectan a grupos poblacionales afrodescendientes, indígenas, LGTBI, personas en proceso de reintegración, víctimas del conflicto armado, entre otros.

En la actualidad son muy pocas las iniciativas de empleo existentes en el Distrito Capital que realizan acciones de monitoreo o evaluación posterior a la vinculación laboral. Estas se concentran principalmente en conocer si el trabajador continúa vinculado a la compañía, pero que no indagan sobre su integración al ambiente laboral, su desempeño laboral o las barreras a las que se enfrenta estando vinculado. Por otra parte, se encuentran acciones con los empresarios para gestionar vacantes y vincular laboralmente a los beneficiarios de la Agencia Distrital - Bogotá Trabaja. No obstante, una vez se realizan estas acciones es poca o nula la relación de las iniciativas con los empresarios.

En términos generales, en Bogotá no existen programas que incorporen componentes robustos de seguimiento y acompañamiento a la población vulnerable una vez es contratada, ni programas que fomenten procesos de inclusión laboral al interior de las empresas. Lo anterior quiere decir que no se cuenta con una oferta de programas para trabajar con las empresas que tenga como objetivo eliminar las barreras organizacionales que impiden la vinculación laboral de población vulnerable. Sin duda, esto evidencia la necesidad que tienen los actores del ecosistema de empleo inclusivo del Distrito Capital para poder trabajar al interior de las empresas.

Para corregir esto, en el marco del Modelo de Empleo Inclusivo para Bogotá, la *Agencia de Empleo - Bogotá Trabaja* debe implementar una estrategia de sensibilización al empresario sobre la importancia de promover el empleo formal sin ninguna clase de discriminación, mediante la gestión empresarial con énfasis en la inclusión laboral, el seguimiento a las personas beneficiarias

vinculadas laboralmente, y la articulación interinstitucional con los actores públicos y privados para realizar acciones conjuntas. Estas acciones forman el *Componente de Empleo* del Modelo de Empleo Inclusivo propuesto para Bogotá, y su importancia radica en que son la parte encargada de interactuar con la demanda de trabajo de la ciudad.

Por lo tanto, el éxito de las acciones de este componente dependerá de la capacidad que tenga la Agencia de Empleo Distrital para conocer las particularidades del mercado de trabajo, articularse y coordinarse con las demás institucionales involucradas, e implementar las acciones requeridas de manera acorde con el tamaño y la distribución espacial del tejido empresarial de la capital del país. A continuación se describe la importancia de la inclusión laboral y la sensibilización al empresario, y se presentan las principales acciones para llevar a cabo este componente.

## 8.1. Importancia de la sensibilización al empresario

Antes de analizar las posibles acciones que pueden implementarse, es importante conocer por qué es necesario trabajar con los empresarios para que sean conscientes de las consecuencias de la discriminación y realicen en sus procesos de selección de personal sin ningún tipo de discriminación.

Los *prejuicios* son conceptos sociales, históricos o culturales que trascienden a las empresas y hacen que los buscadores de empleo pertenecientes a ciertos grupos poblacionales sean descartados en los procesos de vinculación laboral. De manera general, la discriminación laboral se origina por el desconocimiento de los grupos poblacionales y de las consecuencias mismas de la exclusión. La discriminación laboral se manifiesta, de manera agregada, en tasas de desempleo e informalidad laboral históricamente más altas en las poblaciones más vulnerables, como los jóvenes, las mujeres, las personas con discapacidad, la población LGBTI y los afrodescendientes, entre otros.

Para evitar la discriminación laboral, surge la necesidad de sensibilizar a los empresarios a través de información técnica que les permita ser conscientes de la existencia de estereotipos y prejuicios que generan discriminación laboral en sus procesos de selección del recurso humano. De realizarse exitosamente la sensibilización a los empresarios, los procesos de vinculación laboral solamente requerirán de los conocimientos, las habilidades y, de ser necesario, de la experiencia laboral de las personas para encontrar el personal requerido. Lo anterior implica que las empresas entienden que las capacidades de los aspirantes son el único criterio válido para saber si una persona puede o no realizar las funciones demandadas por los puestos de trabajo vacantes.

Debe mencionarse que la sensibilización al empresario no pretende perjudicar a los empresarios. Por el contrario, la inclusión laboral puede representarles:

- **Beneficios económicos:** las empresas pueden lucrarse de la vinculación de población vulnerable a partir de aumentos en su productividad —por contratar personal con las

competencias idóneas—, de la reducción de impuestos—originados en los incentivos tributarios por contratar a ciertos grupos poblacionales—, y de menores costos por la deserción y la rotación de personal —dado que la población vulnerable valora más sus escasas oportunidades laborales—.

- Responsabilidad social empresarial: el empleo inclusivo se convierte en uno de los grandes aportes que las empresas pueden implementar en sus políticas de responsabilidad social. Estas acciones contribuyen a la sociedad mejorando la calidad de vida de las personas vinculadas y de sus familias. De la misma forma, las empresas afianzan su imagen y obtienen reconocimiento volviéndose referentes para otras organizaciones.
- Reputación corporativa: generar empleo inclusivo contribuye a mejorar la reputación corporativa de las organizaciones, puesto que estas acciones promueven el trabajo en equipo, mejoran el clima laboral, generan un mayor sentido de pertenencia sobre la empresa y conlleva a promover la diversidad como una estrategia permanente.

## 8.2. Gestión empresarial con énfasis en la inclusión laboral

El Modelo de Inclusión Laboral para Bogotá debe implementar un proceso de gestión empresarial con énfasis en la inclusión laboral basada en la capacitación de los gestores empresariales y la capacitación y apoyo a las áreas de talento humano de las empresas:

- Capacitar a los gestores empresariales: resulta de vital importancia que la Agencia de Empleo Distrital incorpore en el portafolio de servicios de los gestores empresariales toda la información pertinente para la vinculación laboral de las poblaciones vulnerables, destacando, por ejemplo, los incentivos tributarios y las ventajas de vincular personal idóneo perteneciente a esta población. Esta información debe mejorar las prácticas de inclusión laboral dentro de las empresas, así como la eficacia de los procesos de preselección y perfilamiento de las vacantes.
- Capacitar las áreas de talento humano: la Agencia de Empleo Bogotá Trabaja debe promover la eliminación de sesgos, prejuicios o criterios de selección que perjudiquen a las poblaciones vulnerables, a través de capacitaciones (presenciales o virtuales), guías o boletines, dirigidos a las áreas de talento humano de las empresas. Estas acciones de capacitación deben, esencialmente, destacar buenas prácticas, documentar casos exitosos y resaltar la importancia para la empresa de publicar vacantes con las competencias específicas requeridas para los puestos de trabajo disponibles sin generar ningún tipo de discriminación, lo que implica evitar:
  - Que en la vacante se privilegie un género en particular.
  - Solicitar pruebas de embarazo (legalmente está prohibido).

- Exigir experiencia laboral sin que sea necesario para ejercer el puesto de trabajo.
  - Solicitar perfiles con un rango de edad específico.
  - Requerir candidatos con una estatura determinada.
  - Mencionar ciudad o barrio de procedencia.
  - Evitar que las personas con discapacidad puedan aplicar a la vacante (relacionando el cargo y el tipo de discapacidad que se ajuste a dicho cargo).
- Apoyo la gestión del recurso humano: capacitar las áreas de talento humano de las empresas no garantiza las buenas prácticas de inclusión laboral. Por lo tanto, se requiere que la Agencia de Empleo Distrital apoye permanentemente la gestión del recurso humano de las empresas a través de asesoría y validación de la descripción de las vacantes, los perfiles ocupacionales, la clasificación de ocupaciones, y en general, el análisis ocupacional y funcional del trabajo, siempre con un enfoque para reducir la discriminación.

### 8.3. Seguimiento posterior a la vinculación

La Agencia de Empleo Distrital no solamente pueden ayudar a las empresas antes y durante la contratación de personal, sino que también pueden ofrecer servicios posteriores a la vinculación, que permiten beneficiar a los buscadores de trabajo y a la misma agencia.

En el caso de los buscadores de trabajo pertenecientes a grupos vulnerables, el acompañamiento posterior a la vinculación laboral se basa en una orientación socio ocupacional, que permite identificar las fortalezas y dificultades para desarrollar las funciones de los puestos de trabajo ocupados. En este sentido, el acompañamiento va más allá del registro del tiempo que el trabajador lleva vinculado a la empresa, al indagar por su integración al ambiente laboral y su desempeño laboral, con el objetivo de que continúe mejorando su empleabilidad y pueda incrementar su productividad e, incluso, aspirar a ascensos o mejores puestos de trabajo.

Por otra parte, el acompañamiento posterior a la contratación le debe permitir a la Agencia de Empleo Distrital obtener retroalimentación sobre los procesos que implementa. Debe recordarse que los programas de empleo más eficientes desarrollan sistemas de monitoreo sólidos que permiten evaluar, corregir y adaptar continuamente los servicios ofrecidos según los cambios que registre la demanda de trabajo y las poblaciones beneficiarias (Kluve, y otros, 2018).

Por lo tanto, Bogotá Trabaja deberá incorporar en su quehacer los formatos que permitan recopilar y sistematizar de manera estandarizada la información clave para conocer si las acciones y los procesos que realiza logran su cometido de manera eficaz y, adicionalmente, satisfacen a las personas y empleadores beneficiarios. Todo esto debe permitir la implementación de un *Sistema de Información* que permita adaptar continuamente los servicios de todo el Modelo de Inclusión Laboral de Bogotá y, en consecuencia, responder de mejor manera a las necesidades de los empresarios. Este sistema, a su vez, debe permitir recolectar información que permita

disminuir los costos y las ineficiencias de los programas, servicios y estrategias implementadas en el modelo.

## 8.4. Articulación interinstitucional para la inclusión laboral

Fomentar la inclusión laboral de cualquier grupo poblacional requiere de la articulación y coordinación de todos los actores presentes en el territorio. En este sentido, la Agencia de Empleo Distrital debe realizar un mapeo de actores públicos y privados que puedan potencializar las acciones y los mensajes que promuevan la inclusión laboral en la capital del país. Dicho mapeo de actores debe dividirse en tres partes, dada la naturaleza de las instituciones y las acciones de articulación que puede realizar con estas.

### 8.4.1. Articulación con el sector público

En Bogotá D.C., la Secretaría de Hacienda Distrital, la Secretaría de Desarrollo Económico, la Secretaría de Integración Social, la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, la Secretaría de la Mujer y la Secretaría de Planeación, surgen como los principales aliados naturales pertenecientes a la institucionalidad del Distrito Capital, para promover conjuntamente acciones que eliminen los sesgos y prejuicios que perjudiquen a las poblaciones más vulnerables en el mercado laboral. Para ello, deben unificarse iniciativas, estrategias y presupuestos comunes destinados hacia la eliminación de la discriminación laboral.

Esta articulación debe partir del rol que juega la Alcaldía Mayor de Bogotá y todas sus instituciones adscritas como generadores de empleo indirecto mediante los contratos y procesos licitatorios a las empresas que proveen los servicios de salud, infraestructura, educación, vivienda, deporte, cultura y recreación, entre otros. Para ello, deben generarse incentivos explícitos o porcentajes de contratación obligatorios, para que sean vinculado personal pertenecientes a las poblaciones que más presentan dificultades de inserción laboral.

Dicha articulación pública también implica desarrollar un liderazgo conjunto que permita convocar y legislar sobre la inclusión laboral. Sobre el primer punto, la coordinación pública de entidades distritales debe ser capaz de organizar espacios (como foros, seminarios, debates, talleres, desayunos, entre otros) para promocionar las estrategias de inclusión laboral en los que se socialicen acuerdos y planes de trabajo conjunto. Sobre el segundo, la coordinación institucional del Distrito debe fomentar la creación de incentivos tributarios y no tributarios para las empresas que se comprometan con la inclusión laboral.

### 8.4.2. Articulación con el sector privado

De manera complementaria, la Cámara de Comercio de Bogotá y los gremios existentes en la ciudad también surgen como potenciales aliados para implementar acciones de articulación

que promuevan la inclusión laboral de todas las personas dispuestas a trabajar sin ninguna clase de discriminación. La Agencia de Empleo Distrital debe realizar acciones concretas y fácilmente medibles, en tiempos de ejecución razonables para su ejecución, y con mecanismos que permitan su seguimiento, como:

- Definir e implementar una estrategia de comunicación masiva dirigida a las organizaciones con mensajes que promocionen la inclusión laboral. Estos deben promocionar las ventajas del empleo inclusivo, publicitar las estrategias que se estén desarrollando e invitar a las empresas a registrarse y utilizar los servicios de la Agencia de Empleo - Bogotá Trabaja.
- Realizar o participar en eventos con los gremios o empresarios en los que se muestren buenas prácticas en materia de inclusión laboral empresarial, o se fomenten capacitaciones con personas expertas en legislación laboral, normatividad para grupos poblacionales o programas de empleabilidad del orden nacional.
- Asesorar a empresas que se encuentren realizando ajustes a sus procesos de gestión de recurso humano para incorporar la inclusión laboral. Estas pueden tratar sobre conceptos, normatividad y legislación laboral sobre la generación e implementación de prácticas de empleo inclusivo.
- Fomentar el acompañamiento permanente de empresas comprometidas con la inclusión laboral con otras interesadas, a través de la implementación de buenas prácticas.
- Generar incentivos a las empresas para que adopten buenas prácticas en inclusión laboral como, por ejemplo, la creación de reconocimientos públicos periódicos.

#### 8.4.3. Trabajo con organizaciones sin ánimo de lucro

Finalmente, la Agencia de Empleo Distrital también debe explorar y concretar alianzas con organizaciones comunitarias o sin ánimo de lucro que se caractericen por su trabajo con las principales poblaciones excluidas laboralmente en el mercado de trabajo de la capital del país. Además de generar un acercamiento inicial para vincular a dichas poblaciones al Modelo de Inclusión Laboral de Bogotá, el trabajo con este tipo de organizaciones permite acercar a los empresarios a las realidades de las personas excluidas laborales, de forma tal que evidencien el impacto potencial de sus acciones de responsabilidad social empresarial vinculando a esta población.



## 9. Articulación institucional

A pesar de algunos avances aislados relevantes en materia de empleo inclusivo, los retos y desafíos del Distrito en esta materia todavía son gigantes. La forma más eficaz para generar mayores impactos es lograr articular y coordinar a todos los actores e iniciativas que interactúan en el ecosistema de empleo inclusivo de la capital. En detalle, se requiere del compromiso y acción de un grupo muy grande y heterogéneo de actores sobre temas de educación, formación, intermediación laboral y empleo. La presente herramienta de Política brinda algunas pautas y herramientas para que el Distrito avance en esa dirección.

En esta sección se describen algunas recomendaciones y pautas finales para maximizar los resultados de la herramienta a través de la articulación institucional.

### 9.1. Articulación interinstitucional y liderazgo por parte de la Secretaría de Desarrollo Económico

Es necesario que todas las entidades de la administración distrital que realizan acciones de empleo inclusivo (Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Educación, Alta Consejería para Víctimas, Idipron, IPES, Secretaría de Integración Social) alcances niveles aceptables de articulación y coordinación. Como quedó evidenciado en el análisis, salvo algunos casos excepcionales, no se observa articulación entre las iniciativas mapeadas a pesar de las potenciales complementariedades que tienen entre ellas. Ni siquiera al interior del sector Desarrollo Económico se observan niveles aceptables de articulación.

La ruta del IPES no dialoga lo suficiente con el centro de empleo “Bogotá Trabaja”. Adicionalmente, tampoco se observa mayor articulación con las grandes iniciativas de empleo inclusivo a nivel nacional, como son: Jóvenes en acción, agencias de empleo de Cajas de Compensación Familiar, Educándonos para la Paz (Mintrabajo), Empleos para la Prosperidad (Prosperidad Social), APE-Sena, entre muchos otros. Articular las distintas iniciativas financiadas por el gobierno nacional sería un gran logro para el Distrito, como quiera que son precisamente estas iniciativas las que tienen mayores recursos de financiación.

Por otra parte, es importante avanzar en la articulación con las iniciativas que realizan estudios e investigaciones del mercado laboral y de identificación de brechas de capital humano, como todas las mencionadas a lo largo del documento. Esta articulación garantizaría la pertinencia de esa formación que se está brindando a la población vulnerable. Como quedó evidenciado en el análisis, es poco lo que se sabe respecto de la pertinencia de los cursos de formación que ofrecen las iniciativas de empleo inclusivo en la ciudad.

Ahora bien, la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá es la entidad llamada a esa articulación al interior de la administración distrital. De hecho, una de las principales funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico es “Formular, orientar y coordinar las políticas para la

generación de empleo digno e ingresos justos, y estímulo y apoyo al emprendimiento económico y al desarrollo de competencias laborales”.

En este orden de ideas es necesario generar y/o fortalecer los espacios de coordinación interinstitucional en torno al empleo inclusivo. Una primera propuesta en este sentido es crear una Mesa Distrital de Empleo Inclusivo, presidida por la Secretaría de Desarrollo Económico y con presencia de todas las entidades del nivel distrital y nacional que desarrollen iniciativas de empleo inclusivo. Se propone que esta Mesa cuente con los siguientes miembros:

- Secretario (a) de Desarrollo Económico (presidente)
- Dirección de Empleo de la SDDE (Secretaría Técnica del Comité)
- Un delegado del Alcalde Mayor
- Secretaría de Integración Social
- Secretaría de Educación
- Dirección del Idipron
- Dirección del IPES
- Alta Consejería para las Víctimas
- Representante del Ministerio de Trabajo
- Representante de Prosperidad Social
- Dirección Regional del SENA
- ORMET de Bogotá
- Un representante de los Gremios.
- Un representante de los Sindicatos
- Dos representantes de iniciativas privadas de empleo inclusivo

En este marco se debería se debería establecer una agenda de trabajo conjunta entre todas las entidades, para identificar los cuellos de botella en materia de articulación y duplicidad de acciones que se están presentando en la implementación de los programas de empleo inclusivo. De esa mesa deberían definirse unos lineamientos claros de política pública para lograr articular las iniciativas de empleo del sector.

## 9.2. Articulación con actores e iniciativas del Ecosistema de Empleo Inclusivo

El Ecosistema de Empleo inclusivo en la ciudad trasciende las iniciativas y actores del Gobierno Nacional y Distrital. Entidades de Cooperación Internacional, Fundaciones y Empresarios también desarrollan iniciativas de empleo a nivel local, por lo que también es necesario avanzar en la articulación de estas acciones. La Secretaría de Desarrollo Económico debe entonces diseñar una estrategia más ambiciosa que le permita involucrar a esos actores en torno a la organización del Ecosistema de Empleo Inclusivo en la ciudad. La puesta en marcha de este proceso debe ser gradual y progresiva, basada en una priorización conjunta de objetivos y metas.

Actualmente, el Distrito cuenta con un inventario muy amplio de todas las iniciativas de empleo inclusivo en la ciudad, por lo que la priorización de articulaciones y alianzas debería ser una de las primeras tareas de la Mesa Distrital de Empleo Inclusivo. Adicionalmente, los actores privados deberían también tener asiento en la Mesa Distrital de Empleo Inclusivo.

En el caso particular de las organizaciones de cooperación Internacional, lo que se evidencia es que todas o por lo menos las más grandes han establecido alianzas con Prosperidad Social y otras entidades del Gobierno Nacional para la ejecución de programas de empleo inclusivo. Así las cosas, el Distrito en cabeza de la Secretaría de Desarrollo Económico y de la oficina de Cooperación Internacional debería implementar una agenda de diálogo con los organismos de cooperación para apalancar recursos dirigidos a financiar las iniciativas de empleo inclusivo que desarrolla el sector.

### 9.3. Agencia de Empleo Distrital como eje articulador de las iniciativas de empleo inclusivo

La agencia de empleo “Bogotá Trabaja” debe ser la puerta de entrada de la población vulnerable a todas las iniciativas de empleo inclusivo financiadas con recursos del Distrito, especialmente a aquellas que trabajan en los tramos de intermediación laboral y formación para el trabajo, tal como ocurre en la mayoría de los países desarrollados.

Un primer paso en esta dirección es que todas las entidades del Distrito que desarrollan iniciativas de empleo inclusivo en el tramo de intermediación laboral se articulen con la agencia de empleo Bogotá Trabaja. Dada las restricciones físicas y presupuestales de la agencia es clave que la Secretaría de Desarrollo Económico establezca alianzas con las agencias de empleo públicas de la ciudad (Cajas de Compensación Familiar y APE-SENA), las cuales cuentan con significativos recursos para destinar a servicios de gestión y colocación de empleo. Esa articulación permitiría liberar recursos para invertir en otros tramos de la ruta de empleo.

Por otra parte, es importante vincular todas las iniciativas de formación para el trabajo financiadas por el Distrito con el tramo de intermediación. Esta articulación garantizará mejores resultados.

## 10. Plan de Acción del modelo, seguimiento y monitoreo

El Plan de Acción es la hoja de ruta del Distrito Capital para implementar la Ruta de Empleo Inclusivo propuesta para Bogotá. En concreto, el Plan de Acción contiene las principales acciones asociadas a cada uno de los componentes aquí propuestos, así como las Instituciones Distritales responsables y los actores públicos o privados que pueden articularse para realizar la acción conjuntamente para lograr un mayor impacto.

Dado el alcance general de la Ruta, en el Anexo 1 se muestra el Plan de Acción con las acciones que deberían implementarse. No obstante, una vez adoptado el Modelo, resulta fundamental que el Comité de Empleo Inclusivo profundice o desagregue todas las acciones que sean requeridas para cumplir con los resultados esperados. Dada las dinámicas económicas, sociales y políticas, los planes de acción no pueden ser estáticos ya que, por el contrario, deben ser dinámicos adaptándose a las nuevas necesidades de la población y las realidades de los territorios. En otras palabras, el Comité de Empleo Inclusivo podrá incluir, complementar o eliminar acciones periódicamente dada las circunstancias.

Dado la coyuntura electoral del año 2019, el Plan de acción para la implementación de la Ruta de Empleo Inclusivo clasifica las acciones por desarrollar en acciones de corto y de mediano plazo. Las acciones de corto plazo son aquellas priorizadas para ser desarrolladas durante el año 2019. El horizonte de implementación de la herramienta aquí propuesta es de dos años.

### 10.1. Seguimiento y Monitoreo

Un factor clave para el éxito de la implementación de cualquier política pública es contar, desde su inicio, con un sistema de seguimiento y monitoreo que permita conocer el progreso en el cumplimiento de los objetivos, así como evidenciar los posibles rezagos y dificultades que se presentan. Esta información es un insumo indispensable para generar alertas y adoptar acciones correctivas al respecto. El seguimiento parte de la articulación de los componentes políticos y técnicos de la gestión pública territorial, a través de la recopilación, análisis y divulgación de información asociada con la ejecución de la política, que permita evidenciar los avances y retos de la implementación de esta (DNP, 2015).

El Plan de acción de la Ruta de Empleo Inclusivo propuesta para Bogotá (Anexo X) también cuenta con un esquema de seguimiento básico, en el que cada acción cuenta con una meta de corto o mediano plazo, cuyo avance semestral deberá ser reportado por las instituciones responsables a la Mesa Distrital de Empleo Inclusivo.

Las instituciones responsables de cada uno de los programas deberán alimentar el sistema con cada revisión, por lo que la Mesa deberá velar porque los actores reporten efectivamente el avance y la actualización de las metas. Esto facilitará la toma de decisiones, en especial, para

identificar y llamar la atención de los actores cuya capacidad de gestión o acciones dificulten o retrasen el cumplimiento de las metas. El Comité, adicionalmente, será el encargado de escoger y documentar las experiencias positivas y las buenas prácticas que se vayan desarrollando, con el objetivo de mostrar a los demás actores las estrategias exitosas que contribuyen a la implementación de la política.

Adicional al formato propuesto (Anexo 1), el sistema de seguimiento deberá ser dinámico al adaptarse a la incorporación, modificación o eliminación de acciones que periódicamente se le pueda realizar al Plan de Acción. También deberá monitorear el avance de las acciones en términos de la capacidad de coordinación y articulación interinstitucional, dado que la atención del modelo es una sola, independientemente de la institución responsable de ofrecer los servicios que componen el modelo.

*Informes de Seguimiento:*

La Secretaría Técnica de la Mesa Distrital de Empleo Inclusivo es responsable de adelantar los informes de Seguimiento del Plan de Acción donde se describan los principales avances, dificultades y, en general, los principales hitos en la implementación de la ruta. En detalle, estos informes deben realizarse semestralmente y ser presentados en el Consejo de Gobierno.

## 11. Reflexiones y recomendaciones finales

La implementación de este modelo de inclusión laboral impone algunos retos para el distrito, que le permitan lograr su implementación y sostenibilidad. Entre los más importantes se encuentran:

- **Articulación con la política de capital humano:** sin mejoras generalizadas en el capital humano de la población bogotana, especialmente los jóvenes, los objetivos de inclusión laboral y el logro de resultados que impacten a un gran número de la población que hoy enfrenta barreras para acceder al mercado laboral, se verán truncado. Por esto es muy importante que el modelo se enmarque en una política distrital de capital humano, que en el actual Plan de Desarrollo es liderada por la Secretaría de Educación Distrital y los desarrollos del Subsistema Distrital de Educación Superior y Formación para el Trabajo.
- **Escalabilidad:** la escalabilidad del modelo, entendida como la capacidad de beneficiar a un mayor número de personas que enfrentan problemas de acceso al mercado laboral, dependerá de la capacidad del distrito de articular la oferta de servicios disponibles tanto pública como privada, distrital y nacional, evitando la dispersión de programas y la duplicidad de acciones. En este sentido se deberán plantear metas y acciones conjuntas.
- **Fortalecimiento institucional:** lograr mejores resultados de inclusión laboral en Bogotá, pasa necesariamente por el fortalecimiento de las capacidades institucionales para desarrollar un modelo pertinente. Es inclusive más importante centrar la política en el fortalecimiento institucional que desarrollar modelos complejos y servicios especializados de inclusión laboral. Si no se cuenta con la base institucional, el cumplimiento de objetivos y metas será muy limitado.
- **Liderazgo y posicionamiento agencia de empleo:** necesariamente desarrollar el modelo tendrá que tener como instrumento central la agencia de empleo, encargada de prestar los servicios de gestión y colocación. Sin esta institucionalidad fortalecida que articule las demás acciones, cada una de las instituciones seguirá generando servicios de empleo y duplicando acciones.
- **Contar con espacios de articulación de la política de empleo y específicamente para definir metas, programas y proyectos conjuntos para el empleo inclusivo.**
- **Seguimiento y evaluación:** La SDDE y los demás actores de empleo inclusivo en el Distrito, deben liderar la creación de un sistema de seguimiento y monitoreo a las iniciativas de empleo inclusivo a nivel local. Periódicamente, las entidades que desarrollen deberán alimentar ese sistema de seguimiento, lo que permitirá contar con insumos para mejorar la toma de decisiones de política pública. De igual forma, podrá monitorear el grado de avance de cada una de las iniciativas, así como el grado de coordinación y articulación entre entidades e iniciativas.

Adicionalmente, es necesario incluir acciones para la sistematización de experiencias y buenas prácticas en cada una de las iniciativas. La documentación y sistematización de las experiencias permite extraer lecciones aprendidas y recomendaciones, generar conocimiento y, transferirlo entre las entidades del ecosistema de empleo inclusivo. Con

ello se contribuye a mejorar el diseño de las iniciativas al incorporar las buenas prácticas identificadas.

- Articulación de este modelo con lineamientos de políticas distritales, como por ejemplo la de juventud, que cuenta con avances importantes sobre lineamientos de empleo juvenil que dialogan y se relacionan con los componentes de este modelo. Estos lineamientos desarrollados por la Fundación Corona y ACDI/VOCA pueden ser entendidos como el marco general del empleo inclusivo en la ciudad, que no sólo aplican para la población joven. El modelo de empleo inclusivo acá planteado comprende 7 de los 11 lineamientos desarrollados por Corona- Acdi/voca.

## Bibliografía

- Banco Mundial. (2018). *NiNis en América Latina. 20 Millones de jóvenes en búsqueda de oportunidades*. Washington D.C.
- BID. (2016). *Empleos para crecer*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID; OECD; AMSPE. (2015). *El mundo de los servicios públicos de empleo*.
- Cámara de Comercio de Bogotá y PNUD. (2018). *Identificación y cierre de brechas de capital humano para el clúster de Prendas de Vestir de Bogotá - Región*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, K. (2010). *Active Labor Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis*. NBER Working Paper No. 16173.
- Card, D., Kluve, J., & Weber, K. (2017). *What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations*. NBER Working Paper No. 21431.
- CEPAL. (2005). *Las políticas activas de mercado de trabajo: un panorama internacional de experiencias y evaluaciones. Serie de Estudios y Perspectivas*.
- CEPAL. (2009). *Políticas activas del mercado de trabajo en Colombia, México y Perú. Series de la Cepal*.
- CEPAL. (2016). *Políticas Activas de Mercado de Trabajo para generar empleo y mejorar la calidad de los empleos en América Latina*.
- Colombia Crece con Todos. (2018). *Documento metodológico para el cierre de brechas*. Bogotá: Colombia Crece con Todos - Programa Educándonos para la Paz.
- Congreso de la República. (2013). *Ley 1636: Por medio de la cual se cre el Mecanismo de Protección al Cesante en Colombia*.
- Corona, F., ANDI, & ACIDI/VOCA. (2016). *Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable*. Bogotá.
- Desiere, S., Langenbucher, K., & Struyven, L. (2019). *Statistical profiling in public employment services: An international comparison*. Paris: OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 224, OECD Publishing.
- Dussan, L., Martin, H., & Mayorga, F. (2015). *Generalidades de la demanda laboral en Bogotá*. Bogotá: Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá.
- EAPN. (2017). *Inclusive labour markets: Building pathway approaches to quality employment*. Bruselas: European Anti Poverty Network.
- Fundación Corona. (2016). *Modelo de empleo inclusivo para empleo vulnerable*. Bogotá: ANDI, ACIDI/VOCA & Fundación Corona.
- Gonzalez-Rubio, S. (6 de julio de 2018). *¿Qué pasa con el empleo joven en América Latina?* Washington.
- Hoyos, A., Nopo, H., & Peña, X. (2010). *The Persistent Gender Earnings Gap in Colombia, 1994-2006*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ibarrarán, P., Kluve, J., & Ripani, R. D. (2015). *Experimental Evidence on the Long-Term Impacts of a Youth Training Program*. Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA). Discussion Paper No. 9136.



- IDB, WAPES & OECD. (2015). *The world of public employment services*. Inter-American Development Bank (IDB), World Association of Public Employment Services (WAPES), Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Kluge, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J., Rother, F., Stöterau, J., . . . Witte, M. (2018). *Do youth employment programs improve labor market outcomes? A quantitative review*. World Development. Volume 114, February 2019, Pages 237-253.
- Liu, S., Huang, J., & Wang, M. (2014). *Effectiveness of job search interventions: A meta-analytic review*. Psychological Bulletin, Vol 140(4), Jul 2014, 1009-1041.
- López, M., Mesa, R., & Tabares, E. (2013). Mercado Laboral en las Subregiones del Departamento de Antioquia: Diagnóstico y Recomendaciones de Política para el Oriente y el Urabá. *Perfil de Coyuntura Económica*, 139-171.
- Lora, E., Castellani, F., & Arango, L. (2016). *Desempleo Femenino en Bogotá*. Bogotá: Banco de la República y Banco Interamericano de Desarrollo.
- McKenzie, D. (2017). *How Effective Are Active Labor Market Policies in Developing Countries? A Critical Review of Recent Evidence*. World Bank. Development Research Group. Policy Research Working Paper 8011. .
- Ministerio de Trabajo y PNUD. (s.f.). *Manual del Sistema de Gestión de Igualdad de Género*.
- OCDE, CEPAL, CAF. . (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, Competencias, Emprendimiento en América Latina y el Caribe* .
- OECD. (2013). *Tackling Long-Term Unemployment Amongst Vulnerable Groups*. OECD. Local Economic and Employment Development LEED.
- OECD. (2017). *Bridging the Gap: Inclusive Growth 2017 - Update Report*. Paris: OECD.
- OIT. (2017). *Panorama laboral América Latina y el Caribe 2017*. Organización Internacional del Trabajo.
- Pacto de Productividad. (2010). *Estudio de barreras para la inclusión de las personas con discapacidad*. Bogotá.
- Secretaría Distrital de Educación - SDE. (2018). *Informe de gestión 2017*. Bogotá.
- Tenjo, J., Alvarez, O., & Jimenez, M. C. (2016). Diferencias en las tasas de desempleo por género. En L. Arango, F. Castellani, & E. Lora, *Desempleo femenino en Colombia*. Banco de la República y Banco Interamericano de Desarrollo.
- UAESPE. (2017). *Caja de herramientas - Módulo 1: Documento conceptual del modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas*. Bogotá: Unidad del Servicio Público de Empleo.
- Unidad del Servicio Público de Empleo. (2017). *Caja de Herramientas. Versión 1*. Bogotá.
- Unión Europea. (2008). *Recomendación para la inclusión activa de aquellos más alejados del mercado laboral*. Document number: C(2008) 5737.
- Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo. Unidad de Mercados Laborales del Sector Social.
- Vooren, M., Haelermans, C., Groot, M., & Maassenvandenbrink, H. (2017). *The Effectiveness Of Active Labor Market Policies: A Meta-Analysis*. Top Institute for Evidence-Based Education Research - TIER. Working Paper · March 2017.

## Anexo 1. Plan de Acción y Seguimiento

### Componente 1. Identificación de la demanda laboral

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Consulta y análisis de estudios de demanda laboral existentes en la ciudad (Cámara de Comercio, SDDE, ORMET, MNC)	Secretaría de Desarrollo Económico (Observatorio)	Cámara de Comercio, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, Observatorio de Universidades de la ciudad, Observatorio del SENA, Manpower, PNUD, Banrep	Informe con principales hallazgos de los estudios existentes en la ciudad	1	x												
2	Diseño y puesta en marcha de la II Encuesta de Demanda de Bogotá con representatividad a nivel de localidades	Secretaría de Desarrollo Económico (Observatorio)	Secretaría de Planeación, Gremios, Cámara de Comercio	Informe con resultados de la II Encuesta de Demanda Laboral de Bogotá	1		x											
3	Definición de metodología para elaboración de informes de análisis de vacantes del SPE	Secretaría de Desarrollo Económico (Observatorio)	Unidad del SPE, Ministerio de Trabajo (Subdirección de análisis y prospectiva laboral)	Metodología de análisis de vacantes del SPE	1	x												
4	Realizar informes periódicos de análisis de vacantes del SPE a nivel nacional y distrital	Secretaría de Desarrollo Económico (Observatorio)		Informes periódicos de análisis de vacantes	4 anuales		x											
5	Realizar grupos focales periódicos con empresarios para identificación de demanda	Secretaría de Desarrollo Económico (Dirección de Empleo y Observatorio)	Cámara de Comercio de Bogotá, Gremios, Sindicatos	Informes con información de los Grupos Focales con Empresarios	4 anuales	x	x											
6	Desarrollar metodología para realizar el análisis de la demanda para iniciativas de empleo inclusivo a nivel distrital	Secretaría de Desarrollo Económico (Dirección de Empleo y Observatorio)	Empresarios y Gremios	Metodología detallada de análisis de demanda para iniciativas de empleo Inclusivo	1	x												

## Componente 2. Identificación del perfil de empleabilidad

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Caracterizar el perfil de empleabilidad de la población que atiende la Agencia de Empleo Distrital a partir de las variables identificadas en la ruta.	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Observatorio de Desarrollo Económico		Determinar anualmente el perfil de empleabilidad de la población atendida por la Agencia de Empleo Distrital	1	X	x	0										
2	Caracterizar el perfil de empleabilidad de cada uno de los grupos poblacionales priorizados por el Distrito	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Observatorio de Desarrollo Económico		Determinar el perfil de empleabilidad de los grupos poblacionales priorizados por el Distrito	1	X		0										
3	Capacitar el personal de la Agencia de Empleo en el SISE y en la Entrevista de Empleabilidad del SPE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Agencia de Empleo Distrital	Unidad del Servicio Público de Empleo	Personal de la Agencia de Empleo Distrital que domina el SISE y su entrevista de empleabilidad	100%	X		?										
4	Diseñar e implementar protocolo para que la Agencia de Empleo Distrital incorpore al análisis de los perfiles de empleabilidad la información de las poblaciones registradas/atendidas por otras Instituciones Distritales	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Todas las Instituciones Distritales	protocolo de incorporación de la información de las poblaciones registradas/atendidas por otras Instituciones Distritales al análisis de los perfiles de empleabilidad	1		X	0										
5	Determinar e incorporar las variables de importancia para la intermediación laboral que no se encuentren en el SISE.	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Agencia de Empleo Distrital - Observatorio de Desarrollo Económico	Unidad del Servicio Público de Empleo	Incorporar nuevas variables (desarrollos tecnológicos) a la herramienta de información	1		X	0										

### Componente 3. Identificación de las brechas y barreras

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Caracterizar las brechas y barreras individuales, organizacionales y del entorno de la población que atiende la Agencia de Empleo Distrital a partir de información de SISE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Observatorio de Desarrollo Económico		Informe anual con las principales brechas y barreras de la población atendida por la Agencia de Empleo Distrital	1 anual		x	0										
2	Caracterizar las brechas y barreras individuales, organizacionales y del entorno de los grupos poblacionales priorizados por el Distrito a partir de información de SISE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Observatorio de Desarrollo Económico		Informe anual con las principales brechas y barreras de los grupos poblacionales priorizados por el Distrito	1 anual		x	0										
3	En el marco de los grupos focales con empresarios identificar barreras organizacionales que limitan el acceso a población vulnerable a los puestos de trabajo	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Empresarios, Cámara de Comercio y Gremios	Informe de grupos focales con identificación de principales barreras organizacionales	1	x	x											
4	Revisión de las principales brechas de capital humano identificadas en los ejercicios desarrollados por la CCB	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	CCB, Secretaría de Educación	Informe consolidado de las principales brechas de capital humano identificadas en los ejercicios de la CCB	1	X												

## Componente 4. Diseño de los servicios

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Análisis de las principales brechas de competencias laborales generales de la población atendida por las iniciativas del Distrito a partir de la base de datos de la Agencia de Empleo	SDDE	SDIS, IDIPRON, IPES, Consejería de Víctimas, Cámara de Comercio, Gremios, Sena, Instituciones de Formación	Identificación de las principales brechas de competencias laborales generales	1	x												
2	Definición de servicios o de rediseño de servicios para cerrar brechas de capital humano	SDDE	SDIS, IDIPRON, IPES, Consejería de Víctimas, Cámara de Comercio, Gremios, Sena, Instituciones de Formación, Agencias de Empleo públicas	Definición y/o rediseño de servicios para el cierre de brechas de competencias laborales generales	1		x											
3	Evaluación de los cursos y talleres sobre competencias laborales generales impartidos por la Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	SDDE	Cámara de Comercio, Gremios, SENA	Informe de Evaluación de los cursos y talleres	1	x												
4	Diseño de cursos y talleres de competencias laborales generales acordes a los requerimientos de los empresarios	SDDE	SDIS, IDIPRON, IPES, Consejería de Víctimas, Cámara de Comercio, Gremios, Sena, Instituciones de Formación, Agencias de Empleo públicas	Contenidos de los cursos y talleres de competencias claves y transversales	1		x											
5	Análisis de las principales brechas de experiencia de la población atendida por las iniciativas del Distrito a partir de la base de datos de la Agencia de Empleo	SDDE	SDIS, IDIPRON, IPES, Consejería de Víctimas,	Identificación de las principales brechas de experiencia	1	x												

6	General alianzas con entidades del Gob. Nacional y con agencias de empleo Públicas para remitir a buscadores de empleo a programas de primer empleo.	SDDE	Ministerio de Trabajo, Agencias de Empleo de CCF	Alianzas con alianzas con entidades del Gob. Nacional y con agencias de empleo Públicas para remitir a buscadores de empleo a programas de primer empleo.	1	x	x											
7	Diseño y puesta en marcha de un Programa Distrital de primer empleo	SDDE	SDDE, Servicio Civil	Diseño de un Programa Distrital de Primer Empleo	1		x											
8	Diseño de una estrategia interinstitucional para el cierre de brechas documentales	SDDE y SDIS	Unidad del SPE, Ejército, Unidad de Víctimas, Ministerio de Educación, etc.	Estrategia de articulación en marcha	1	x	x											
9	Puesta en marcha de servicios para el cierre de brechas de capital humano asociados a las certificaciones (certificación por competencias, cursos para expedición de certificados en alturas, licencias de construcción, entre otros.)	SDDE	SENA, Unidad del Servicio Público de Empleo, Agencias de empleo de CCF	Servicios para el cierre de brechas de capital humano asociados a certificaciones (prestados directamente o a través de remisiones)			x											
10	Realizar un análisis de viabilidad de la puesta en marcha de un fondo de cierre de brechas documentales y no convencionales	SDDE y SDIS		Análisis de viabilidad	1		x											
11	Realizar un análisis de todos los servicios prestados por entidades Distritales relacionados con una ruta de empleo	SDDE y SDIS	Entidades Distritales que presten servicios sociales	Informe con análisis de todos los servicios relacionados	1	x												
12	Generar alianzas para remisión de buscadores de empleo a servicios sociales prestados por entidades del Distrito (cupos jardines infantiles y escolares, validación de bachillerato, subsidios de transporte, etc.)	SDDE y SDIS	Entidades Distritales que presten servicios sociales	Alianzas firmadas		x	x											

13	Diseñar e implementar protocolo para la Agencia de Empleo Distrital pueda remitir a la población atendida (en caso de ser necesario, sin nuevos registros o trámites) a otros servicios ofrecidos por las demás Instituciones Distritales	SDDE	Todas las Instituciones Distritales	Protocolos implementados	1	x												
14	Evaluación de la orientación socio ocupacional ofrecida en las iniciativas de empleo inclusivo del Distrito	SDDE y SDE	Fundación Corona, Unidad del SPE, IPES, IDIPRON, SDIS, CVLAC, Casas de la Juventud	Evaluación	1	x												
15	Diseño y puesta en marcha de una estrategia de orientación socio-ocupacional para todas las iniciativas de empleo inclusivo del Distrito	SDDE y SDE	Fundación Corona, Unidad del SPE, IPES, IDIPRON, SDIS, CVLAC, Casas de la Juventud	Estrategia implementada	1	x												
16	Capacitar a los gestores empresariales (de todas las iniciativas de empleo inclusivo) en la promoción del empleo inclusivo en el proceso de gestión empresarial	SDDE	Unidad del SPE, Fundación Corona	Gestores empresariales promoviendo el empleo inclusivo con los empresarios		x	x											
17	Diseño y puesta en marcha de un programa Distrital de acompañamiento a las empresas en el cierre de brechas organizacionales	SDDE	Equipares, Pacto de Productividad	Programa Distrital para el cierre de brechas organizacionales	1		x											
18	Generar alianzas con las agencias de empleo de las CCF para remisión de candidatos a servicios especializados de gestión y colocación de empleo	SDDE	Cámara de Comercio, Gremios, SENA	Acuerdo de voluntades entre la SDDE y las agencias de empleo de las CCF para trabajar de manera articulada		x	x											
19	Generar alianzas con las iniciativas de empleo inclusivo del Gobierno Nacional para remisión de buscadores de empleo	SDDE y SDIS	Ministerio de Trabajo, SENA, Prosperidad Social, Unidad de Víctimas	Alianzas en marcha		x	x											
20	Diseño y puesta en marcha de un Supercade de empleo que integre los servicios de gestión y colocación de empleo con los servicios sociales del Distrito	SDDE, SDIS	Todas las Instituciones Distritales	Supercade del Empleo	1		x											

## Componente 5. Formación

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Consulta y análisis de estudios e investigaciones de identificación y cierre de brechas de capital humano	SDDE, SDE	Cámara de Comercio, Andi, Innpulsa, Ministerio de Educación (MNC), SENA, Ministerio de Trabajo	Informe de análisis de lo estudios e investigaciones	1	x												
2	Establecer alianzas y espacios de articulación entre los distintos actores relacionados con el tema, que permitan definir una agenda de trabajo que busque incorporar todos los resultados de estas investigaciones y estudios en los ejercicios de planeación de la oferta educativa para cada uno de los sectores priorizados	SDDE, SDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones de Formación (Educación Superior y ETDH)</li> <li>• Ministerio de Trabajo</li> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Secretaría de Educación Distrital</li> <li>• SENA</li> <li>• Consejo Privado de Competitividad</li> <li>• Servicio Público de Empleo</li> <li>• Comisión Regional de Competitividad</li> <li>• Fundaciones y ONG's que trabajen temas de formación para el trabajo</li> <li>• Gremios</li> <li>• Secretaría de Desarrollo Económico</li> <li>• Cámara de Comercio</li> </ul>	Espacio de articulación interinstitucional para planeación de la oferta educativa (calidad y pertinencia)	1	x	x											
3	Realizar alianzas con la CCB para implementar Plan de acción de sectores priorizados en estudios de identificación de brechas de capital humano	SDDE, SDE	Cámara de Comercio, Empresarios y Gremios	Acciones del Plan de Acción implementadas	1	x	x											



4	Realizar estudios de análisis de la oferta educativa de formación para el trabajo en el Distrito	SED y SDDE	Instituciones de Formación para el Trabajo, Gremios, CCB, Consejo Privado de Competitividad, SENA, Ministerio de Trabajo	Estudios desarrollados			x											
5	Identificación de necesidades de capital humano de los empresarios a partir de grupos focales	SDDE	Cámara de Comercio, Empresarios, Gremios	Informe don identificación de necesidades de capital humano a partir de grupos focales	1		x											
6	Diseño y puesta en marcha de una ruta para definición de programas de formación para iniciativas particulares de empleo inclusivo	SDDE	SDIS, SDE, IDIPRON, IPES, Víctimas	Estrategia de definición de programas de formación para iniciativas particulares de empleo inclusivo a nivel distrital	1		x											
7	Gestionar alianzas con iniciativas de empleo inclusivo que prestan servicios de formación para el trabajo para remisión de buscadores de empleo de la Agencia de Empleo Bogotá Trabajo	SDDE	Instituciones de Formación, SENA, Jóvenes en Acción, Agencias públicas de Empleo (CCF y APE-SENA), Educándonos para la Paz, Cooperación Internacional, Empleos para la Prosperidad	Alianzas en marcha		x	x											
8	Puesta en marcha de la red para la calidad y pertinencia de la formación para el trabajo en el marco del Subsistema de Educación Superior y Formación para el Trabajo del Distrito	SED Y SDDE	Instituciones de Formación para el Trabajo, CCB, Gremios, SDDE	Red conformada	1	x												
9	Gestionar alianzas con las agencias de empleo de las CCF para remisión de buscadores de empleo a servicios de formación para el trabajo	SDDE	Agencias de empleo de CCF	Alianzas firmadas y en ejecución		x	x											

## Componente 6. Servicios de intermediación laboral

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Evaluación del proceso de registro en la agencia de empleo Bogotá Trabaja	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Informe de evaluación	1	x												
2	Definición de Plan de acción para fortalecer el proceso de registro de la agencia de empleo Bogotá Trabaja a partir de los lineamientos del Documento	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Plan de acción definido e implementado	1	x	x											
3	Evaluación del proceso de orientación en la agencia de empleo Bogotá Trabaja	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Informe de evaluación	1	x												
4	Definición de Plan de acción para fortalecer el proceso de orientación de la agencia de empleo Bogotá Trabaja a partir de las herramientas identificadas en el documento (Entrevista individual por competencias, pruebas psicotécnicas, talleres grupales de orientación)	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Plan de acción definido e implementado	1	x	x											
5	Implementación de pruebas psicotécnicas en el proceso de orientación de la agencia de empleo Bogotá Trabaja	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Servicio de Pruebas psicotécnicas en la agencia de empleo Bogotá Trabaja	1		x											
6	Evaluación de los talleres de orientación ofrecidos en la agencia de empleo	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE, Fundación Corona	Informe de evaluación	1	x												
7	Rediseño de los talleres de orientación ofrecidos en la agencia de empleo	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE, Fundación Corona	Plan de acción definido e implementado	1	x	x											
8	Evaluación del proceso de intermediación en la agencia de empleo Bogotá Trabaja a partir de los lineamientos del documento (articulación con gestión empresarial y orientador, seguimiento a remitidos, informes de presentación de candidatos, proceso de alistamiento de candidatos)	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Informe de evaluación	1	x												

9	Definición de Plan de acción para fortalecer el proceso de intermediación de la agencia de empleo Bogotá Trabaja a partir de las herramientas identificadas en el documento (articulación con gestión empresarial y orientador, seguimiento a remitidos, informes de presentación de candidatos, proceso de alistamiento de candidatos)	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE	Plan de acción definido e implementado	1	x	x											
10	Evaluación del proceso de gestión empresarial de la agencia de empleo Bogotá Trabaja a partir de los lineamientos del documento.	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE CCB, Gremios, Fundación Corona	Informe de evaluación	1	x												
11	Definir Plan de acción para fortalecer el proceso de gestión empresarial de la agencia de empleo Bogotá Trabaja a partir de las herramientas identificadas en el documento.	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Unidad del SPE CCB, Gremios, Fundación Corona	Plan de acción definido e implementado	1	x	x											
12	Gestionar alianzas con las agencias de empleo de CCF para prestar servicios de gestión y colocación de empleo de manera articulada con Bogotá Trabaja	SDDE-Agencia de Empleo Bogotá Trabaja	Agencias de empleo de CCF	Alianzas en marcha	1		x											
13	Articulación de todas las iniciativas de empleo inclusivo con la agencia de empleo Bogotá Trabaja	SDDE, IPES, IDIPRON, SDIS, Víctimas	SDDE, IPES, IDIPRON, SDIS, Víctimas	Articulación efectiva de las iniciativas de empleo inclusivo con la agencia de empleo Bogotá Trabaja	1		x											
14	Realizar los ajustes razonables requeridos para atender población con discapacidad en la Agencia de empleo Bogotá Trabaja	SDDE	Unidad del SPE, Pacto de Productividad	Centro de Empleo Bogotá Trabaja con todos los ajustes razonables implementados	1		x											

## Componente 7. Seguimiento al empleo y trabajo con empresarios

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Capacitar el personal de la Agencia de Empleo, especialmente los gestores empresariales, para que dominen en profundidad la información requerida para sensibilizar a los empresarios en empleo inclusivo y evitar prácticas discriminatorias	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Agencia de Empleo Distrital	Unidad del Servicio Público de Empleo, ANDI, Fundación Corona, Gremios, Empresarios	Personal de la Agencia de Empleo Distrital que domina en profundidad la información requerida para sensibilizar a los empresarios en empleo inclusivo y evitar prácticas discriminatorias	100%	X		?										
2	Diseñar e implementar una estrategia para sensibilizar a los empresarios y las áreas de talento humano para evitar prácticas discriminatorias	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Agencia de Empleo Distrital	Unidad del Servicio Público de Empleo, ANDI, Fundación Corona, Gremios, Empresarios	Estrategia para sensibilizar a los empresarios y las áreas de talento humano para evitar prácticas discriminatorias	1	X	X	0										
3	Diseñar e implementar una estrategia integral para realizar seguimiento a los buscadores de empleo remitidos a servicios y a empleo	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Agencia de Empleo Distrital	Fundación Corona, Pacto de Productividad	Estrategia para realizar seguimiento a los buscadores de empleo vinculados	1	X		0										
4	Diseñar e implementar una estrategia para obtener retroalimentación de las empresas que vincularon buscadores de empleo de la Agencia de Empleo Distrital	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - Agencia de Empleo Distrital	Unidad del Servicio Público de Empleo	Estrategia para obtener retroalimentación de las empresas que vincularon buscadores de empleo	1	X		0										
5	Diseñar e implementar incentivos a la contratación de personas vulnerables (determinadas según el perfil de empleabilidad), en las licitaciones públicas Distritales	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Secretaría de Hacienda y Secretaría de Planeación	Resoluciones y/o Directivas para generar incentivos a la contratación de personas vulnerables (determinadas según el perfil de empleabilidad), en las licitaciones públicas Distritales	1		X	0										
6	Diseñar e implementar una estrategia Distrital mediática y permanente sobre la importancia de ser una ciudad con prácticas laborales incluyentes	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Todas las instituciones Distritales	Estrategia Distrital mediática y permanente sobre la importancia de ser una ciudad con prácticas laborales incluyentes	1		X	0										
7	Diseño y puesta en marcha de un programa Distrital de acompañamiento a las empresas en el cierre de brechas organizacionales	SDDE	Equipares, Pacto de Productividad	Programa Distrital para el cierre de brechas organizacionales	1		X											

### Seguimiento a la articulación institucional

	Acción	Institución responsable	Actores relacionados	Indicador de resultado	Meta	Tipo de meta		Línea Base	Seguimiento trimestral								Observaciones	
						Corto Plazo	Mediano Plazo		2020				2021					
									I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Creación de la Mesa Distrital de Empleo Inclusivo	SDDE	Entidades distritales ( SDIS, SDE, IPES, IDIPRON, Víctimas) SENA, Mintrabajo, CCB, Gremios, Prosperidad Social	Resolución de creación de la Mesa Distrital de Empleo Inclusivo	1	x												
2	Definición de Plan de acción para articulación de las iniciativas de empleo Inclusivo a nivel Distrital y Nacional	SDDE	Entidades distritales ( SDIS, SDE, IPES, IDIPRON, Víctimas) SENA, Mintrabajo, CCB, Gremios, Prosperidad Social	Plan de acción definido	1	x												
3	Definición de Plan de acción para articulación con iniciativas privadas de empleo inclusivo	SDDE	Iniciativas privadas de empleo Inclusivo	Plan de acción definido	1		X											