

# 15

# INICIATIVAS

EXITOSAS EN MATERIA  
DE *INCLUSIÓN LABORAL* PARA  
POBLACIÓN VULNERABLE





**PRIMERA EDICIÓN 2016**

© 2016 FUNDACIÓN CORONA  
© 2016 FUNDACIÓN ANDI  
© 2016 ACDI VOCA

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:**  
© 2016 .PUNTO APARTE LTDA.

Todos los derechos reservados. prohibida la reproducción total o parcial, dentro y fuera del territorio de colombia, del material escrito y/o gráfico sin autorización expresa de los autores.

-----  
DIRECCIÓN / [REDACTED]

COORDINACIÓN EDITORIAL / [REDACTED]

FUNDACIÓN CORONA / EQUIPO TÉCNICO

[REDACTED] *Directora Ejecutiva*  
[REDACTED] *Subdirector Técnico*  
[REDACTED] *Gerente Educación y Empleo*  
[REDACTED] *Coordinadora de Programas Educación y Empleo*

FUNDACIÓN CORONA / GRUPO DE INVESTIGACIÓN

[REDACTED] *Coordinadora General*  
[REDACTED] *Asistente técnica E-valor Consultores*  
[REDACTED]  
[REDACTED]

FUNDACIÓN ANDI

[REDACTED] *Directora Ejecutiva*  
[REDACTED] *Directora Proyectos*

ACDI VOCA / PROGRAMA DE AFRODECENDIENTES E INDÍGENAS

[REDACTED] *Director Acdivoca*  
[REDACTED] *a. Subdirector Técnico*  
[REDACTED] *Subdirector*  
[REDACTED] *Gerente de Oportunidades Económicas*  
[REDACTED] *Especialista Diversidad e Inclusión*

-----  
DIRECCIÓN DE ARTE / [REDACTED]

DIAGRAMACIÓN / [REDACTED]

PRODUCIDO POR / .Puntoaparte.com.co (www.puntoaparte.com.co)



[Redacted text]

[Redacted text]

EL OBJETIVO DE LA PRESENTE PUBLICACIÓN ES

[Redacted text]

DAR A CONOCER AL PAÍS **15 INICIATIVAS** QUE

SE ENFOCAN EN PRO DE LA INCLUSIÓN LABORAL

DE **POBLACIONES VULNERABLES.**

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

# INTRODUCCIÓN

La inclusión laboral, entendida como la vinculación de personas con empleadores del mercado laboral a través de empleos formales y estables, es uno de los mecanismos que permiten que poblaciones vulnerables, alcancen niveles significativos de movilidad social. La exclusión laboral por el contrario, se materializa en brechas en la entrada y permanencia en el mercado laboral a causa de diversas barreras, lo que imposibilita la generación de ingresos, el auto sostenimiento, el ahorro y en muchas maneras, la materialización de un proyecto de vida.

Es importante entender entonces, desde una mirada sistémica, las barreras que impiden que personas de poblaciones vulnerables lleguen de manera exitosa al mercado laboral y, a partir de ahí, identificar las rutas, las estrategias y las metodologías necesarias para garantizar su inclusión laboral, así como la variedad de actores que han emprendido acciones en ese sentido.

Conscientes de que Colombia requiere de propuestas contundentes para avanzar en el tema de inclusión laboral de distintas poblaciones

vulnerables, la Gerencia de Educación y Empleo de Fundación Corona, el Programa para Afrodescendientes e Indígenas de USAID operado por ACDI/VOCA, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI a través de su Fundación, hemos venido trabajando desde 2015 en un ejercicio de recopilación y análisis de experiencias, con el fin de mapear e identificar las características que deberían tener las acciones exitosas en pro de la inclusión laboral de población vulnerable en el futuro. A partir de este análisis se construyó un modelo, denominado Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable, como una apuesta para el desarrollo del país.

Si el Modelo logra su pretensión de sumar los esfuerzos ya existentes, el país avanzará en canalizar las mejores estrategias y metodologías, articular y mejorar la capacidad institucional de los diferentes actores relacionados con la formación, intermediación y empleo, y así promover de manera mucho más efectiva y a una mayor escala el empleo de población vulnerable tradicionalmente fuera del mercado laboral. Así mismo, enviará una señal sobre

los componentes temáticos, actores y elementos que deberían involucrar las acciones exitosas en pro de la inclusión laboral de dicha población.

El modelo parte además de la necesidad de articular los diferentes actores que tienen competencias y responsabilidades en el tema del empleo inclusivo, siempre desde una mirada sistémica. Por lo mismo, consideramos que el emprendimiento de acciones a nivel nacional, bien permiten algunos cambios y resultados a corto plazo, pero no son sostenibles y en ese sentido, no da cuenta de la esencia del Modelo. La apuesta por el contrario, es la de iniciar o fortalecer aquellos procesos de articulación en diferentes regiones del país, para que los distintos actores se nutran de los aprendizajes del modelo, los incorporen en sus procesos, coordinen sus acciones y fortalezcan las acciones de carácter territorial, y así mismo, aseguren su sostenibilidad a corto y largo plazo.

El objetivo de la presente publicación es dar a conocer al país 15 iniciativas que trabajan en pro de la inclusión laboral de poblaciones vulnerables. Las iniciativas fueron escogidas por un equipo de expertos con base en criterios técnicos de un total de 51 iniciativas identificadas. Cada una de las 15 iniciativas tiene diferentes énfasis bien sea territorial, temático o poblacional. De las 15 iniciativas seleccionadas, 11 tienen un énfasis particular por población vulnerable, 2 tienen atención a todo tipo de población, 5 son de carácter empresarial, 4 tienen énfasis territorial, y 3 se desarrollan en el contexto de una iniciativa empresarial. Las 15 iniciativas en su conjunto muestran un panorama de lo que ocurre en el país.

Si bien esperamos que el Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable sea dinámico y que a futuro podamos integrar otras experiencias, las 15 que aquí se incluyen denotan un escenario

con muchos aprendizajes, acciones valiosas en distintos niveles, y resultados que deberíamos tener presentes en futuras intervenciones.

La aspiración de publicaciones como esta, y en general del ejercicio de estructuración de un Modelo de Empleo Inclusivo, es que los procesos de diseño de nuevas iniciativas conozcan y se vinculen con iniciativas ya existentes que tienen suficiente experiencia y resultados probados. Así mismo, que el empleo inclusivo se piense territorialmente, y que nuevas y viejas iniciativas contemplen elementos que las fortalezcan en términos generales de estrategia y estructura, en términos operativos de metodologías, herramientas, indicadores; pero que también se llegue a mayores niveles de coordinación interinstitucional.

Este documento, está estructurado en cuatro capítulos. El primer capítulo describe algunos aspectos del Modelo de Empleo Inclusivo que fueron tenidos en cuenta para analizar a las iniciativas. Estos aspectos relacionados con componentes temáticos, actores, tramos y elementos técnicos y operativos, se presentan con el propósito de darle contexto y claridad al ejercicio de documentación de las 15 iniciativas. El segundo capítulo, relaciona el proceso de selección de las 15 iniciativas y presenta una caracterización general de las mismas. El tercero presenta la documentación detalladas de las iniciativas.

Esperamos que el documento sea fiel a las iniciativas que generosamente nos contaron de su día a día, objetivos, aprendizajes; así como los principales retos que enfrentan. Ha sido tremendamente enriquecedor conocer el valioso esfuerzo que emprenden todos los días las entidades y personas involucradas en las iniciativas. Nuestro mayor agradecimiento y admiración.



# ÍNDICE

1

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO

ESQUEMA MODELO GENÉRICO LABORAL	
ESTRUCTURA DEL MODELO	Componentes
	Tramos
	Elementos
POBLACIÓN VULNARABLE EN EL MODELO GENÉRICO	

2

## PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

CRITERIO 1	
CRITERIO 2	CRITERIO 3
CRITERIO 4	CRITERIO 5
CRITERIO 6	

3

## CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS SELECCIONADAS

DESCRIPCIONES DE LAS INICIATIVAS SELECCIONADAS	INICIATIVA 1	INICIATIVA 2	INICIATIVA 3	
	INICIATIVA 4	INICIATIVA 5	INICIATIVA 6	INICIATIVA 7
	INICIATIVA 8	INICIATIVA 9	INICIATIVA 10	INICIATIVA 11
	INICIATIVA 12	INICIATIVA 13	INICIATIVA 14	INICIATIVA 15

4

## DOCUMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS SELECCIONADAS DOCUMENTADAS

1

**A**  
ESQUEMA MODELO  
GENÉRICO LABORAL

**B**  
ESTRUCTURA  
DEL MODELO

Componentes

**C**  
POBLACIÓN VULNERABLE  
EN EL MODELO GENÉRICO

# CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO

[Redacted]

[Redacted]

Tramos

[Redacted]

Elementos

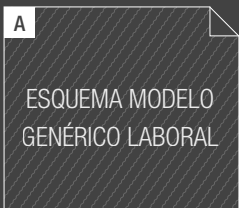
[Redacted]

[Redacted]

(haz click en el título que desees para ampliar la información)



# 1



## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO

El modelo es una herramienta de conceptualización del sistema del empleo inclusivo, que recoge los actores, temáticas, momentos, estrategias y metodologías relacionados con las dinámicas de la vinculación laboral de población vulnerable. En esa medida, el modelo permite guiar el diseño de nuevas iniciativas territoriales de promoción de empleo inclusivo y potenciar iniciativas ya existentes, así como aportar a la necesaria articulación de los actores e iniciativas en los territorios.

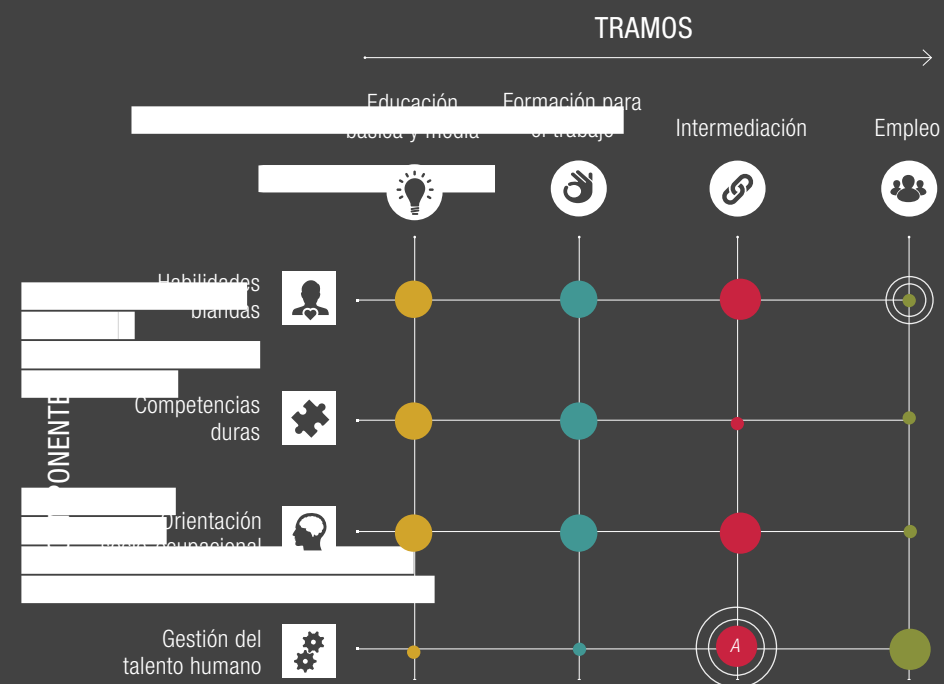
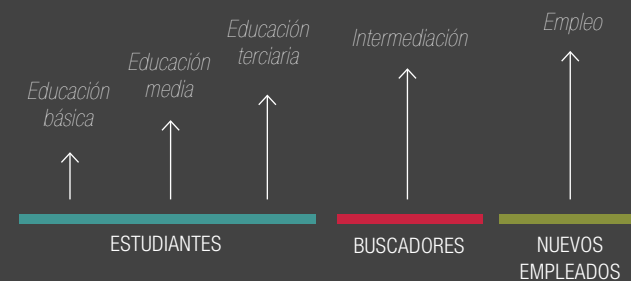
Al hablar de empleo inclusivo se parte de dos premisas: la primera, es que con el Modelo se busca atacar las barreras que impiden que la población vulnerable pueda acceder a un empleo digno. En este sentido, el Modelo no se encuentra enfocado en la generación de nuevos empleos, ni en el fortalecimiento de apuestas productivas o esquemas de autoempleo. Dentro de las barreras, se encuentran temas como la falta de acceso a los servicios de formación, la falta de apropiación de las competencias básicas por parte de la población, la ausencia de esquemas de orientación socioocupacional integrales, la existencia de procesos de selección excluyentes, y las barreras sociales y actitudinales, que se basan en representaciones

sociales equivocadas acerca de las capacidades laborales de la población vulnerable.

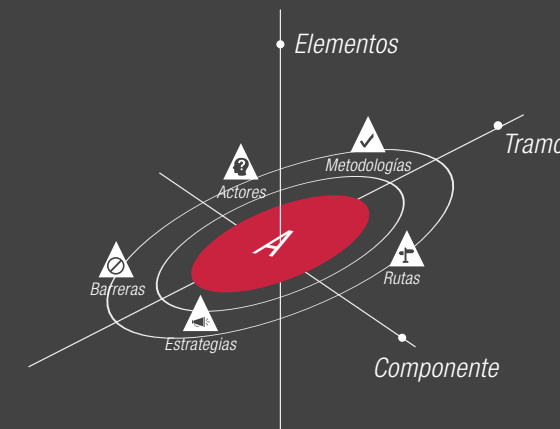
Entre los grupos poblacionales identificados, están:

- Jóvenes.
- Mujeres, con énfasis en madres adolescentes.
- Personas con discapacidad.
- Personas en proceso de reintegración.
- Víctimas del conflicto armado.
- Población afrodescendiente e indígena.
- Población en condición de pobreza y pobreza extrema
- Ex miembros de las fuerzas armadas

Cada uno de los componentes o temáticas del Modelo que se describen a continuación están pensados para disminuir o eliminar aquellos obstáculos que se presentan frente al tránsito efectivo de personas o empleadores por la inclusión laboral, así como para identificar y mitigar aquellos elementos que dificultan un adecuado funcionamiento de los actores institucionales, dentro del sistema del empleo inclusivo.



Como bien lo refleja el esquema, la inclusión laboral no depende solo de las personas, o solo de los empleadores, o exclusivamente de los actores institucionales encargados de definir la política pública de la prestación de servicios de educación, formación, intermediación y promoción de empleo inclusivo; todos los actores que intervienen en la inclusión laboral deben trabajar de manera articulada. De nada sirve, por ejemplo, una oferta formativa que no se ajuste a las demandas del mercado laboral, o personas capacitadas en una formación que no sea pertinente, responsable y respetuosa. El modelo entonces se basa en la integración entre tramos, componentes y elementos que son interdependientes, que se deben potenciar en determinados momentos de la ruta, y que sirven a la totalidad de las personas.



# 1

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO

### ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DEL MODELO?

En términos generales e ideales, las personas se forman, pasan por la intermediación y son empleadas, y los empleadores se preparan de diferentes maneras para ser actores inclusivos. Dentro de esta ruta existe una diversidad de factores que se deben tener en cuenta para que esto sea posible.

La inclusión laboral se aborda en el modelo a partir de la interrelación entre los diferentes tramos o momentos que las personas y las empresas recorren para lograr la conexión exitosa entre la oferta y la demanda laboral, e incluye las metodologías, las estrategias y los actores que aparecen en el entramado de la inclusión laboral.

El modelo entonces organiza los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más "empleable" y para que un empleador tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada a población vulnerable, en un contexto de actores institucionales que proveen servicios, o que promueven la inclusión laboral, así:



Los *componentes* recogen aquellas temáticas cruciales que deben darse de manera adecuada en *cada uno de los tramos*, bien sea por parte de las personas, las empresas, o por otros actores institucionales. En ese sentido, los *componentes agrupan las temáticas* alrededor de las cuales se manifiestan las barreras más recurrentes y permiten concentrar las acciones de los actores para mejorar la inserción laboral de la población vulnerable.

(haz click en el título que desees para ampliar la información)

### COMPETENCIAS Y HABILIDADES BLANDAS

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su región. Incluye las competencias ciudadanas -las habilidades para la vida- y las competencias laborales generales -habilidades para el trabajo-.

### COMPETENCIAS DURAS

Relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas que permiten el desarrollo de las demás competencias. También se incluyen las competencias laborales específicas necesarias para actuar, como ser productivo.

### ORIENTACIÓN SOCIO OCUPACIONAL

Proceso de acompañamiento a las personas durante los momentos de transición en sus vidas que les permite tomar decisiones informadas y racionales, reconociendo sus intereses, aptitudes, valores y deseos y ponderando las oportunidades de formación y de trabajo que ofrece el contexto (social, cultural, político y económico).

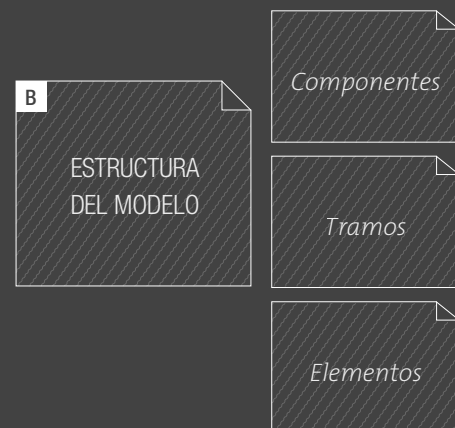
### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es el proceso de articulación entre la oferta y la demanda laboral, donde se incluye la intermediación de las personas para vincularse a un empleo. Asimismo, este componente hace referencia al proceso de la vinculación formal a una empresa con todas las garantías respectivas, según lo estipulado por la Ley, garantizando estabilidad económica y laboral. Finalmente, este componente trata de los análisis de la demanda del mercado laboral, donde se identifican las necesidades actuales y futuras en materia de recursos humanos, e incluye las profundizaciones sectoriales y de prospectiva.



1

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO



Los *tramos* hacen referencia a los momentos o pasos que *personas y empresas* deben surtir para lograr la *vinculación laboral*.

(haz click en el título que desees para ampliar la información)

### EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA ACADÉMICA

En este tramo las personas generan y fortalecen sus competencias y habilidades blandas y duras. Es también cuando se comienza a robustecer en cada uno de los beneficiarios un proyecto de vida que incorpora un plan vocacional, el cual les permite llegar con más seguridad y éxito al mercado laboral.

### EDUCACIÓN ORIENTADA AL TRABAJO (FORMACIÓN PARA EL TRABAJO)

Involucra todas aquellas acciones positivas en el ámbito del Sistema de Educación Terciaria que se desarrollan con el fin de generar o fortalecer competencias generales o específicas en la población, y así afinar o desarrollar aquellas competencias necesarias para las diferentes labores que el mercado laboral requiere.

### INTERMEDIACIÓN

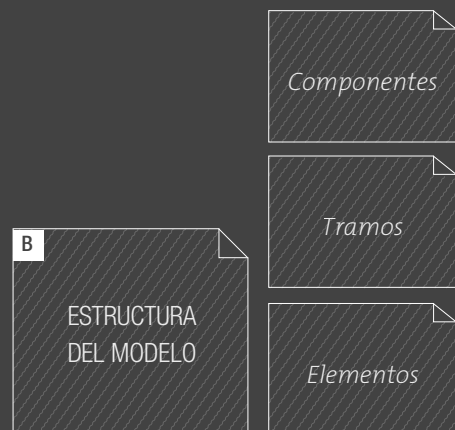
Es en este momento cuando las personas pueden encontrar la información que requieren acerca de vacantes y se pueden postular a procesos de selección, siempre contando con un acompañamiento idóneo. A su vez, en este tramo las empresas identifican dónde están localizadas las personas.

### EMPLEO

Es el tramo final, en el cual las personas han accedido y logrado permanencia en un trabajo decente, el cual les genera mejores condiciones de vida y una mayor estabilidad para ellos y sus familias.



1



(haz click en el título que desees para ampliar la información)

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO



### RUTAS

Las rutas organizan, a manera de paso a paso, los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más “empleable” y para que un empleador tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada a población vulnerable. Las rutas tanto de personas como de empresas permiten identificar el deber ser de lo que ocurre con estos dos actores. En el caso del modelo, la ruta genérica parte de la indagación de las distintas rutas de servicios existentes en las iniciativas analizadas, que recoge las particularidades poblacionales y la variedad en la oferta de servicios.



### ACTORES DEL ECOSISTEMA

Son aquellos involucrados directa o indirectamente en el desarrollo de los puntos identificados en la ruta de personas y en la ruta de las empresas. Uno de los tipos de actores es el que presta servicios de manera natural directamente a personas o empresas. Otro tipo de actor es quien apoya a los prestadores naturales de servicios. Finalmente, están aquellos cuya responsabilidad es la definición/ administración de reglas de juego relacionadas directamente con estas temáticas.

Los actores que se referencian son aquellos que tienen incidencia directa en el empleo inclusivo, y los roles demarcan los distintos tipos de acciones que realizan estos actores, bien sea directamente con las personas, las empresas, u otros actores institucionales.



### BARRERAS

Son aquellos obstáculos que impiden el tránsito efectivo de personas o empresas por la ruta de inclusión laboral, así como aquellos elementos que dificultan un adecuado desarrollo de los actores que prestan servicios a personas y empresas.



### ESTRATEGIAS

Es el conjunto de acciones realizadas en una iniciativa desde dos enfoques:

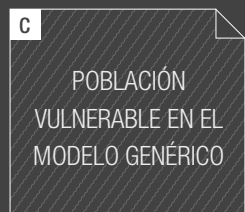
- Operatividad: se refiere a los arreglos institucionales y actores internos con que cuenta la iniciativa para implementar sus actividades.
- Alianzas institucionales: se refiere a los arreglos institucionales que la iniciativa gestiona y concierta con entidades gubernamentales, instituciones académicas, entidades privadas y organizaciones pares, en aras de un propósito común de la iniciativa.



### METODOLOGÍAS

Son las herramientas, formatos y plataformas que se utilizan para implementar las acciones de una iniciativa; se refiere, pues, al paso a paso de la aplicación. Recogen acciones concretas que aumentan la capacidad institucional de los actores para romper las barreras y permitir el desarrollo de los puntos de las rutas.





## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO GENÉRICO

Para el modelo genérico la población vulnerable se entiende como las personas en edad y con intención de trabajar pertenecientes a grupos poblacionales tradicionalmente fuera o excluidos del mercado laboral.

La segunda premisa se encuentra relacionada con la concepción de población vulnerable: Aquí partimos de una noción de vulnerabilidad laboral que supone que personas de algunas poblaciones, tienen que enfrentar, en ciertos contextos, más barreras para ingresar o permanecer en el mercado laboral formal. Por lo mismo, la vulnerabilidad no está per sé en las personas, sino que se materializa por su condición particular y las situaciones ocurridas en escenarios excluyentes.

En materia de vulnerabilidad social diferentes estudios la definen como "...el desajuste entre los activos y la estructura de oportunidades, es decir, los activos serían insuficientes, poco pertinentes o difíciles de manejar para aprovechar la estructura de oportunidades existentes"<sup>1</sup>. Mientras los activos pueden consistir en un patrimonio físico, ahorros financieros, capital humano y social, las estructuras de oportunidades son las "probabilidades de acceso a bienes, servicios o actividades que inciden sobre el bienestar del hogar porque le facilitan el uso de recursos propios o le suministran recursos nuevos, útiles para la movilidad e integración social a través de los canales existente"<sup>2</sup>.

En el campo laboral, la presencia de estos elementos puede constituir un componente clave de la vulnerabilidad social denominado, vulnerabilidad laboral<sup>3</sup>. En este sentido, la vulnerabilidad laboral consiste en que a causa de las carencias de sus activos (conocimientos, habilidades, experiencia, acceso a capital, etc.) algunas personas no tienen acceso a actividades y oportunidades laborales que les facilitan los ingresos para mejorar significativamente sus condiciones de vida<sup>4</sup>.

Una estrategia dirigida a reducir la vulnerabilidad laboral identificaría los mecanismos tanto para incrementar los activos de los grupos vulnerables como para expandir y mejorar la estructura de oportunidades, tomando en cuenta cómo ambas perspectivas se pueden reforzar mutuamente<sup>5</sup>.

La construcción del Modelo Genérico de Inclusión Laboral plantea acciones en ambos frentes, no sólo en materia de creación de activos, sino además en la mejora de la estructura de oportunidades, a través de la identificación e implementación de "ajustes razonables" que permitan el acceso de grupos poblacionales vulnerables a oportunidades de empleo. La sola mejora de los activos en estos grupos sin la eliminación de barreras de acceso a oportunidades, los pondría a competir con personas más calificadas por los empleos del sector formal. Entre los grupos poblacionales identificados como vulnerables y que son objeto de intervención por parte de las iniciativas que aquí se publican están:



1. Kaztman, [redacted] Notas sobre la medición de la vulnerabilidad social, documento presentado al [redacted] Taller Regional. La medición de la pobreza: métodos y aplicaciones (LC/R.2020 [redacted] la, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), IDEC, 6 al 8 de junio.  
2. Ibid.  
3. Rodríguez Vignoli, Jorge 2001, Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes [redacted] PAL  
4. Ibid.  
5. Ibid.

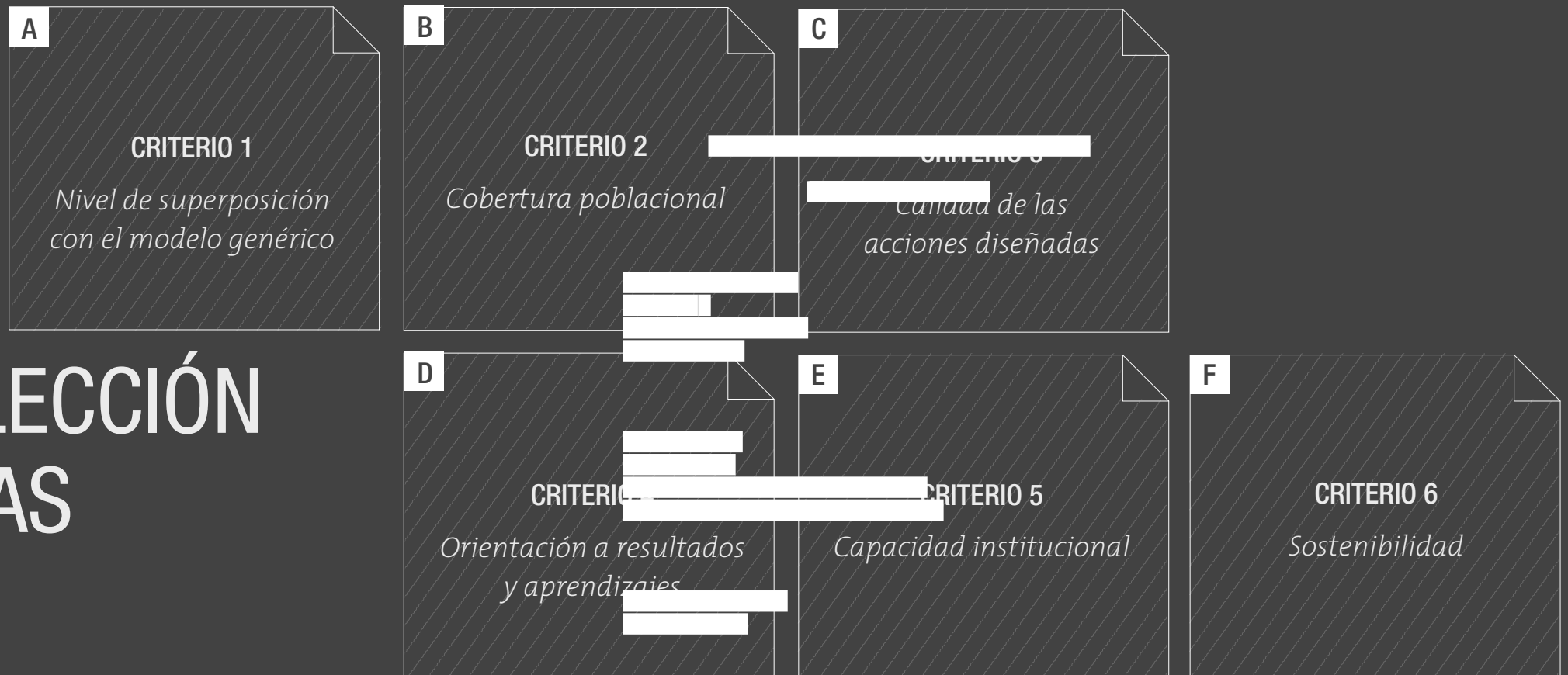
- ### POBLACIONES
-  JÓVENES
  -  MUJERES
  -  PERSONAS CON DISCAPACIDAD
  -  PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
  -  VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
  -  AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
  -  POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA





2

# PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

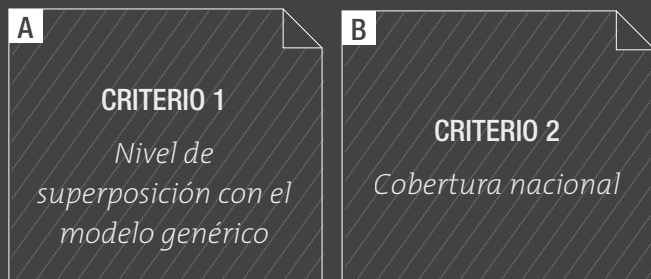


☞ (haz click en el título que desees para ampliar la información)





# 2



## PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

En este capítulo se explica de manera general el proceso que se desarrolló con el fin de seleccionar las quince iniciativas que aquí se documentan.

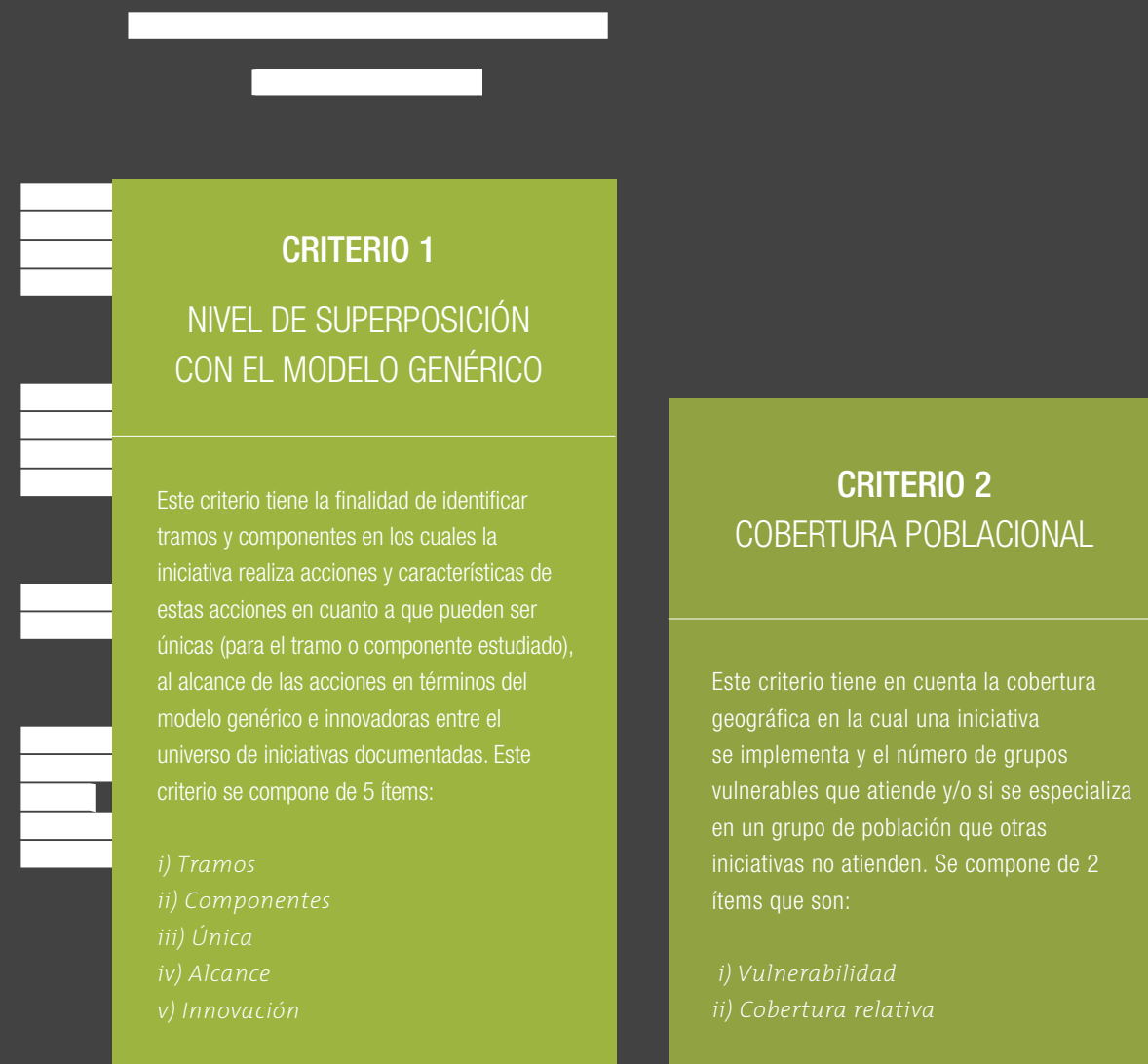
En un primer momento se identificaron 51 iniciativas que constituyeron el universo sobre el que se inició el ejercicio. Entre estas iniciativas, se encontraban programas de entidades gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones empresariales y diversas entidades que implementan acciones relacionadas con la inclusión laboral de población vulnerable.

Desde el proyecto se inició la documentación y clasificación de las 51 iniciativas con la información suministrada por los socios e información disponible en internet. Para documentar las iniciativas se elaboró una matriz de categorías conformada por los componentes, tramos y elemento del modelo. La construcción de esta matriz permitió identificar los cruces donde las iniciativas implementaban acciones o prestaban servicios.

Posteriormente, y con el objetivo de fortalecer la documentación de las iniciativas y el diligenciamiento de la matriz, se inició un

contacto de carácter exploratorio con funcionarios o personas involucradas en cada una de las iniciativas del universo. Para las reuniones, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada que permitió profundizar sobre los tramos y componentes que las iniciativas abordaban.

Finalmente, con base en la revisión de experiencias y la inclusión de elementos propios del modelo, se definieron desde el proyecto 6 criterios de selección los cuales se dividieron en 20 ítems que fueron evaluados bajo una escala ordinal de 3 a 1, en donde cada punto de la escala tenía asociado una rúbrica o valoración asociada al ítem específico. Los criterios e ítems construidos para la selección que se presentan a continuación, dieron como resultado la selección de las 15 iniciativas:



# 2

**C**  
**CRITERIO 3**  
*Calidad de las acciones diseñadas*

**D**  
**CRITERIO 4**  
*Orientación a aprendizajes y resultados*

**E**  
**CRITERIO 5**  
*Capacidad institucional*

**F**  
**CRITERIO 6**  
*Sostenibilidad*

## PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

**CRITERIO 3**  
**CALIDAD DE LAS ACCIONES DISEÑADAS**

Este criterio tiene el propósito de valorar la iniciativa con base en la información disponible en tres aspectos claves para el diseño de la iniciativa, que son:

- i) *Consistencia*
- ii) *Claridad*
- iii) *Adecuación*

**CRITERIO 4**  
**ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y APRENDIZAJES**

Este criterio tiene en cuenta los resultados concretos que ha logrado la iniciativa e indaga sobre la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación. Adicionalmente, se tiene en cuenta si la iniciativa sigue estándares de calidad en los elementos y existe documentación de los procesos y acciones que se llevan a cabo. Se compone de 4 ítems que son:

- i) *Estándares*
- ii) *Resultados*
- iii) *Documentación*
- iv) *Monitoreo y evaluación*

**CRITERIO 5**  
**CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

Se refiere al tipo de procesos internos que desarrolla la iniciativa y a la gestión de la iniciativa con terceros. Se compone de 2 ítems que son:

- i) *Esquema institucional*
- ii) *Alianzas*

**CRITERIO 6**  
**SOSTENIBILIDAD**

Indaga sobre la manera en la cual la iniciativa pretende perdurar en el tiempo. Se compone de 2 ítems:

- i) *Arreglos institucionales*
- ii) *Actor Local*

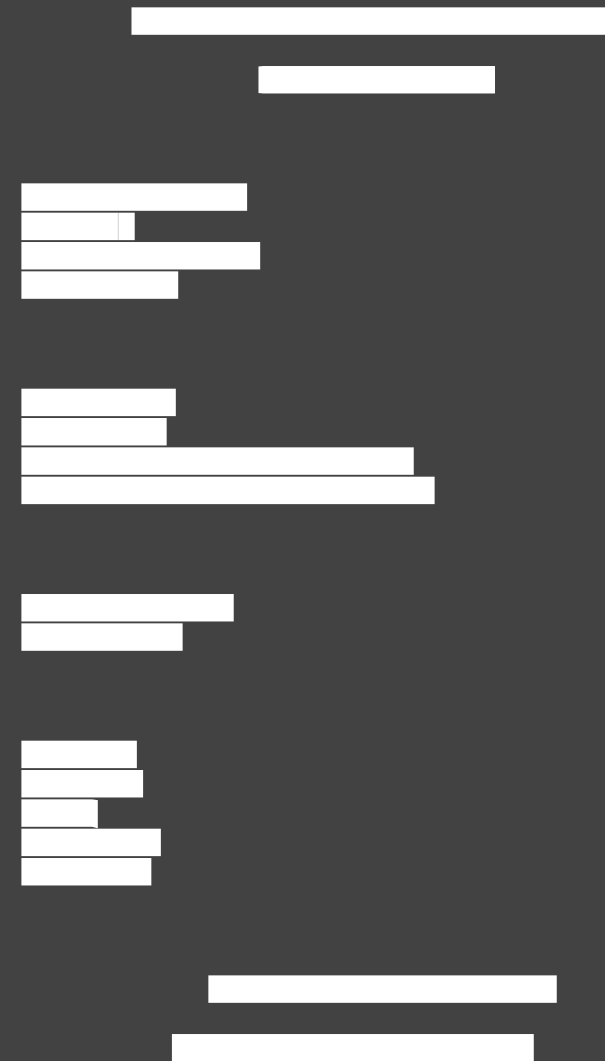


3

A

DESCRIPCIÓN DE  
LAS INICIATIVAS

# CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS SELECCIONADAS



# 3

## DESCRIPCIONES DE LAS INICIATIVAS

### PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

Como se aprecia en la tabla, las 15 iniciativas focalizan sus acciones en poblaciones vulnerables. De estas, 7 se enfocan en jóvenes, y dos de las 7 incluyen además de ese criterio, el de mujer gestante o madre adolescente y, el de estudiante de media. El rango de edad de los jóvenes varía de 13 a 29 años, de acuerdo con los propósitos específicos de cada iniciativa.

Dos iniciativas atienden población con discapacidad, y dos iniciativas atienden a toda la población, una a aquella que demanda formación para el trabajo, y otra a aquella que demanda empleo. Sin embargo, para los propósitos del modelo genérico en estas dos iniciativas solo se abordan las acciones focalizadas en la población vulnerable.

El resto de las iniciativas se dirige cada una a una población específica así: afrodescendientes e indígenas; a personas pertenecientes a grupos armados organizados al margen de la ley; personas víctimas del conflicto armado, y población vulnerable por las condiciones de su territorio (especialmente pobreza y/o estigmatización).

Las ciudades donde se concentran las iniciativas son Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín. Dada la gran variabilidad en cuanto a participantes por iniciativa no parece adecuado establecer un número promedio o un número total de participantes de las iniciativas revisadas de manera consolidada<sup>6</sup>.

Frente a los tramos y componentes, es preciso señalar que la mayoría de las iniciativas (9) desarrollan sus acciones en los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo. Hay una iniciativa que desarrolla sus acciones en todos los tramos y otra que trabaja en educación media y en educación orientada al trabajo.

Con respecto a los componentes, 9 iniciativas desarrollan acciones en competencias y habilidades blandas, competencias duras y gestión de empleo. El resto se distribuyen en estos tres componentes, y se resalta el hecho de que ninguna iniciativa desarrolla actividades integrales de orientación socio ocupacional. En cuanto a los recursos económicos destinados a la financiación de las iniciativas hay una gran heterogeneidad. En primer lugar, asociados al tamaño mismo de la iniciativa en términos de las acciones que desarrolla y la cantidad de participantes; y en segundo lugar, con respecto a la forma en que se presentan los recursos en términos de los niveles de desagregación de la información disponible.



6. Actualmente no se cuenta con información sobre participantes para todas las iniciativas y tampoco se cuenta con información para periodos de tiempo similares. En algunas está para todo el periodo de ejecución de la iniciativa, en otros para 2015 o 2016.

En cuanto a lo primero, hay dos iniciativas que han atendido 86 y 90 participantes en un período de 9 y 6 años, respectivamente. Las dos iniciativas intervienen en los mismos tramos y componentes, sin embargo, el alcance de las acciones es muy diferente, en particular porque una de las iniciativas financia a los participantes para su formación teórica y práctica. Esto implica costos muy diferentes, los cuales no se pueden precisar por falta de información.

Otro elemento que incide en el alcance de las acciones, es la duración de la iniciativa, así, varía diametralmente el costo cuando se trata de formación teórica (40 horas) frente a formación teórica y práctica (la primera al menos 9 meses).

En cuanto a lo segundo, las iniciativas privadas presentan particularmente algunos casos para un año de intervención y en otros para un periodo de implementación. En las iniciativas privadas los costos que se refieren a los de toda la institución coordinadora, lo cual implica que en ese valor están incluidos todos los programas de la entidad y, en esa medida, no permiten una aproximación al costo de la intervención. Esta situación imposibilita la estimación de un costo por participante para recorrer la ruta de la iniciativa.

Sin embargo, para 5 iniciativas se tienen los costos por participante. Si bien con la información disponible actualmente no es posible hacer una estimación rigurosa del costo por participante, se establece que el valor referenciado por la iniciativa incluye la financiación de la totalidad de las acciones. El rango de costo es de \$800.000 a \$9.000.000. El extremo superior no se tendrá en cuenta considerando que incluye el mantenimiento de los participantes en el periodo que realizan todas las actividades en una ciudad distinta a donde tienen su residencia.

Al eliminar este dato el valor varía entre \$800.000 y \$2.800.000, teniendo un promedio de \$1.800.000 que es un valor que se aproxima al cálculo que tienen algunas cajas de compensación frente al valor promedio que se requiere para acompañar a una persona que ingrese a la ruta de empleabilidad y que requiera cursos de formación complementaria e incluso de auxiliar u operario.

Para poder precisar la información de costos por participante es necesario contar con el costo de las distintas iniciativas estableciendo en cada uno los ítems que se incluyen.

Finalmente, frente a los esquemas de coordinación, 11 iniciativas son coordinadas por entidades de naturaleza privada y 4 de pública. Las principales diferencias a la luz del modelo genérico es que las iniciativas públicas tienen cobertura nacional (SENA, ACR y Servicio Público de Empleo) y su alcance en cantidad de participantes es significativamente superior. Por ejemplo, el SENA en el año 2015 atendió a 1.2 millones de personas en formación y a 250 mil en intermediación y Jóvenes en Acción tiene una meta de 242 mil participantes en el año 2016 distribuidos en 95 municipios.

Por su parte las intervenciones de las entidades privadas son más focalizadas regionalmente, se localizan en algunas ciudades del país o en varios municipios de una región o departamentos. Las iniciativas privadas se ejecutan en 10 ciudades capitales de departamento y en alrededor de 15 municipios de 5 departamentos. El número de participantes en las iniciativas privadas varía de 90 a 10.000.



### INICIATIVA 1 JUAN FELIPE GÓMEZ ESCOBAR

**Población:** Adolescentes gestantes y madres entre los 13 y 19 años de zonas deprimidas.  
**Cobertura Geográfica:** Cartagena  
**Periodo de intervención:** 2001 - a la fecha

### INICIATIVA 2 UNIVERSIDAD EN TU COLEGIO

**Población:** Estudiantes de grados 10 y 11 de colegios con Escuela Activa Urbana.  
**Cobertura Geográfica:** Manizales  
**Periodo de intervención:** 2014 - a la fecha

### INICIATIVA 3 PACTO DE PRODUCTIVIDAD

**Población:** Población con discapacidad  
**Cobertura Geográfica:** Bogotá, Medellín, Cali, Pereira.  
**Periodo de intervención:** 2009 - 2016

### INICIATIVA 4 RUMBO JOVEN

**Población:** Jóvenes de 18 a 28 años de Potrero Grande.  
**Cobertura Geográfica:** Cali - Comuna 21 Potrero Grande.  
**Periodo de intervención:** 2014 - a la fecha

### INICIATIVA 5 AGENCIA COLOMBIANA DE REINTEGRACIÓN

**Población:** Grupos armados organizados al margen de la ley.  
**Cobertura Geográfica:** Nacional  
**Periodo de intervención:** 2011 - a la fecha

### INICIATIVA 6 FUNDACIÓN CARVAJAL

**Población:** Vulnerable de las comunas.  
**Cobertura Geográfica:** Cali y Buenaventura  
**Periodo de intervención:** 2013 - a la fecha

### INICIATIVA 7 RUTA MOTOR

**Población:** Jóvenes de 17 a 29 años  
**Cobertura Geográfica:** Bogotá, Medellín, Cali.  
**Periodo de intervención:** 2012 - a la fecha

### INICIATIVA 8 SPE-RUTA BÁSICA DE EMPLEABILIDAD

**Población:** Población que busca empleo y oferentes de empleo registrados en el sistema.  
**Cobertura Geográfica:** Nacional  
**Periodo de intervención:** 2013 - a la fecha

### INICIATIVA 9 JÓVENES CON VALORES PRODUCTIVOS

**Población:** Población que busca empleo y oferentes de empleo registrados en el sistema.  
**Cobertura Geográfica:** Nacional  
**Periodo de intervención:** 2013 - a la fecha

### INICIATIVA 10 ACDI/VOCA

**Población:** Afrodescendiente e indígena.  
**Cobertura Geográfica:** Bogotá, Medellín, Cartagena, Cali, Buenaventura, Barranquilla, Quibdó y San Andrés.  
**Periodo de intervención:** 2012-2016

### INICIATIVA 11 NEO - URABÁ

**Población:** Jóvenes de 16 a 29 años  
**Cobertura Geográfica:** Apartadó, Arboletes, Carepa, Chigorodó, Necoclí, San Juan de Urabá, Turbo, Vigía del Fuerte, San Pedro de Urabá, Mutatá, Murindó.  
**Periodo de intervención:** 2014 - 2017

### INICIATIVA 12 JÓVENES EN ACCIÓN

**Población:** Jóvenes de 16 a 24 años.  
**Cobertura Geográfica:** 95 municipios  
**Periodo de intervención:** ND

### INICIATIVA 13 SPE-RUTA ESPECIALIZADA DE EMPLEABILIDAD

**Población:** Personas víctimas del conflicto armado que buscan empleo.  
**Cobertura Geográfica:** Antioquia, Bogotá, Bolívar y Cundinamarca  
**Periodo de intervención:** 2014 - 2015

### INICIATIVA 14 SECURITAS

**Población:** Hombres y mujeres con deficiencias motrices por afectación de miembros superiores, amputaciones, poliomielitis, lesión medular.  
**Cobertura Geográfica:** Bogotá.  
**Periodo de intervención:** 2007 - a la fecha

### INICIATIVA 15 SENA

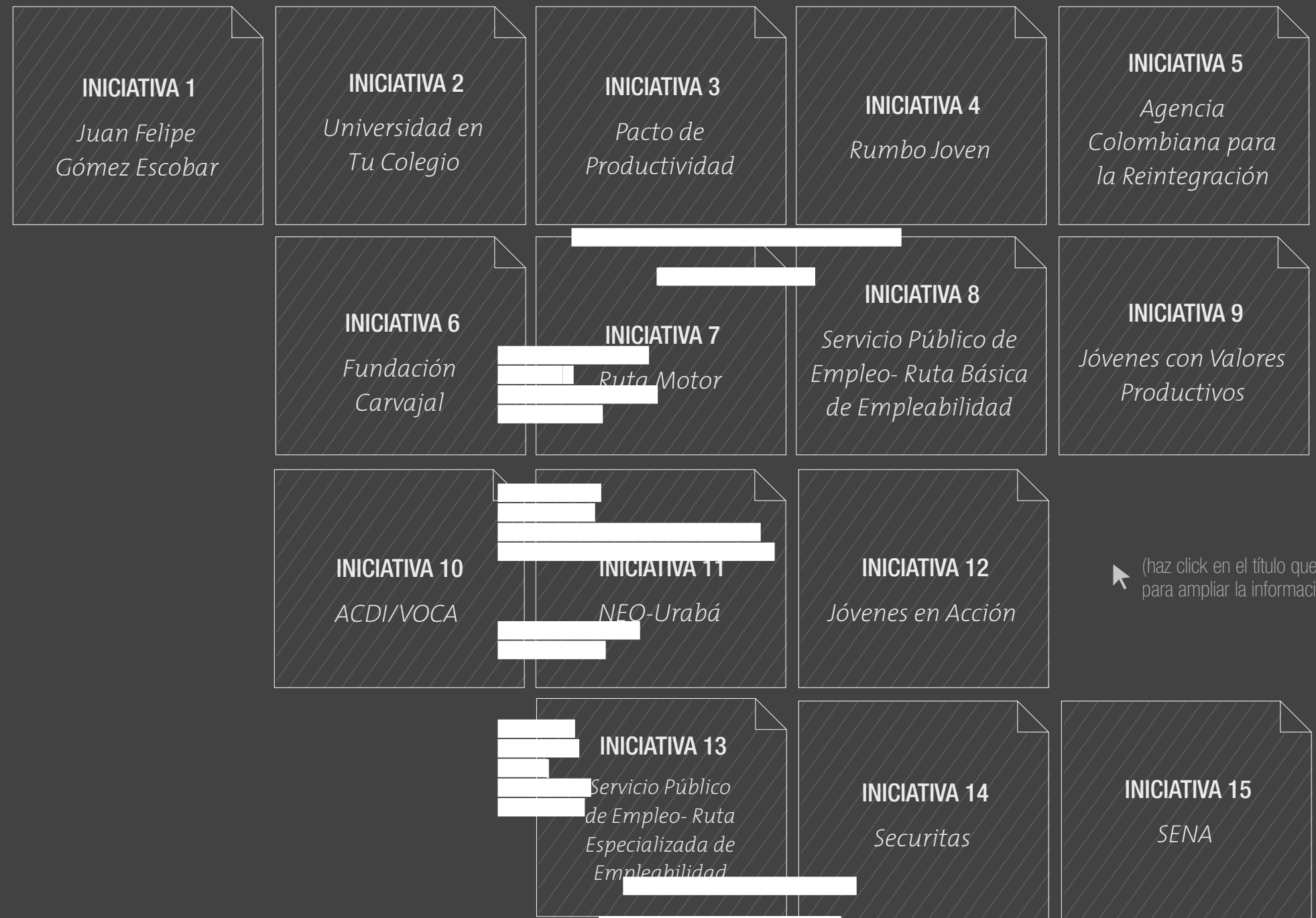
**Población:** Población trabajadora y no trabajadora que demanda formación profesional o vinculación laboral.  
**Cobertura Geográfica:** Nacional.  
**Periodo de intervención:** 1956 - a la fecha



# 4

## DOCUMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS DOCUMENTADAS

A continuación, se describen las 15 iniciativas seleccionadas, haciendo énfasis en aquellos tramos, componentes, o elementos del modelo a los que la iniciativa le apunta. En esta publicación se realiza una descripción general de las iniciativas que contiene entre otros objetivos, población, rutas para su implementación, estrategia general y se resaltan las bondades de las iniciativas y su relación con el modelo genérico de inclusión laboral.



(haz click en el título que desees para ampliar la información)



# 4

## TIPOS DE ACCIÓN

El Modelo permite establecer mapas de las distintas acciones presentes en los territorios. Dicho mapa permite identificar, acotar, diferenciar, las acciones de cada iniciativa respecto a otras entidades, y en referencia a un foto amplia y común territorial.

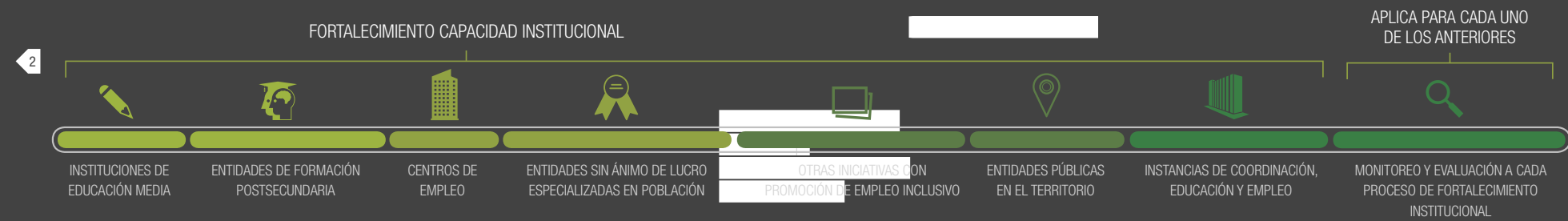
### ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

Incidencia territorial y arreglos institucionales



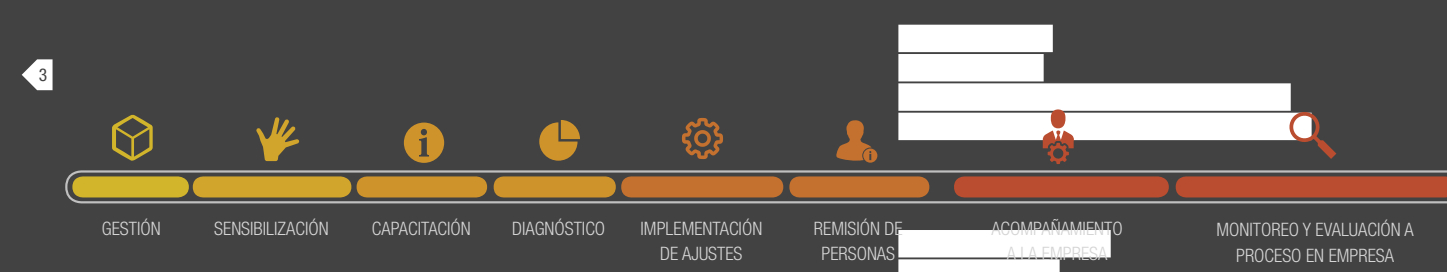
### FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS

Capacidad institucional de entidades prestadoras de servicios, adecuada



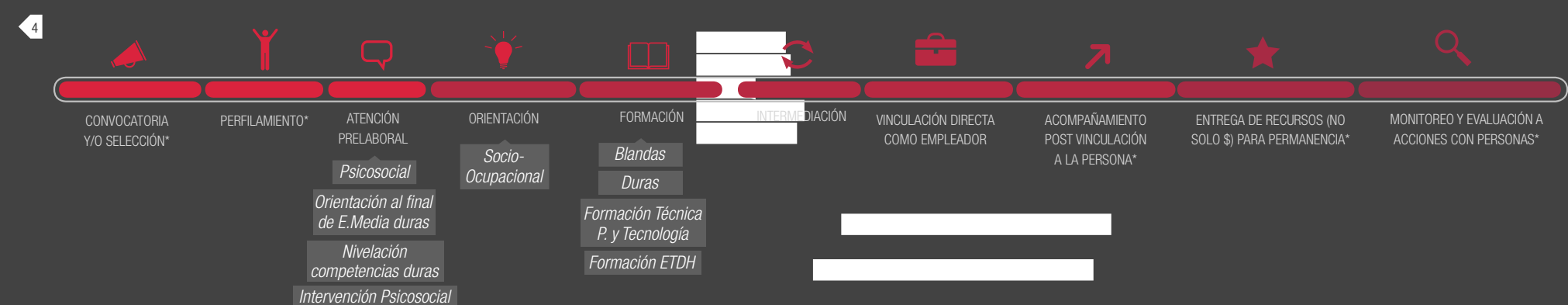
### ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS

Empresas vinculadas al proceso y empleado de manera adecuada



### ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE

Personas vinculadas al proceso y desempeñándose de manera adecuada



\* de aplicación obligatoria en cualquier esquema.





# INICIATIVA 1

FUNDACIÓN JUAN  
FELIPE GÓMEZ ESCOBAR







## A DESCRIPCIÓN

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, creada en el año 2001 por Catalina Escobar, es una iniciativa con reconocimiento a nivel internacional por su modelo de intervención que defiende y visibiliza los derechos de los niños y niñas entre los 0 y los 5 años, y de...

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

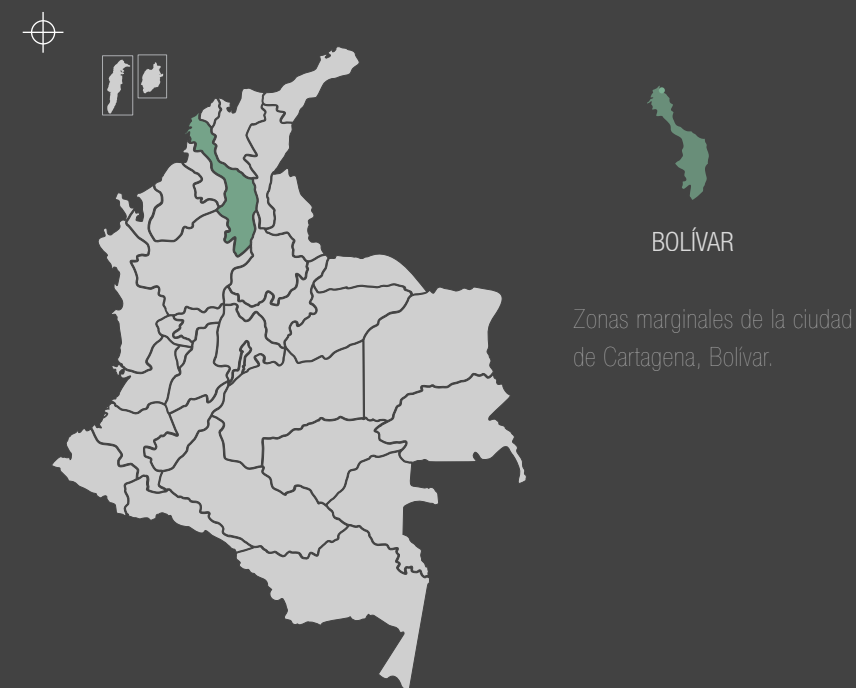
## E COBERTURA GEOGRÁFICA

## C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

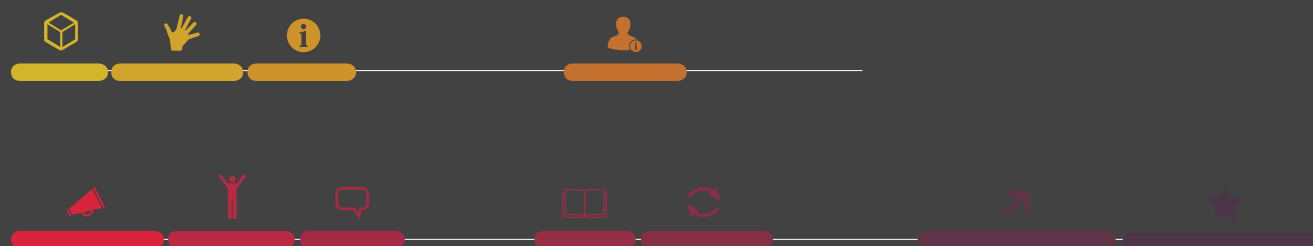
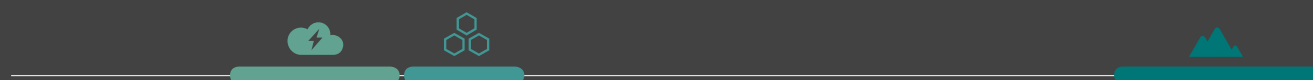
## D ACTORES INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN JUAN FELIPE GÓMEZ ESCOBAR
- UNAD
- SENA
- ICBF
- EMPRESAS Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
- EMPRESAS





## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



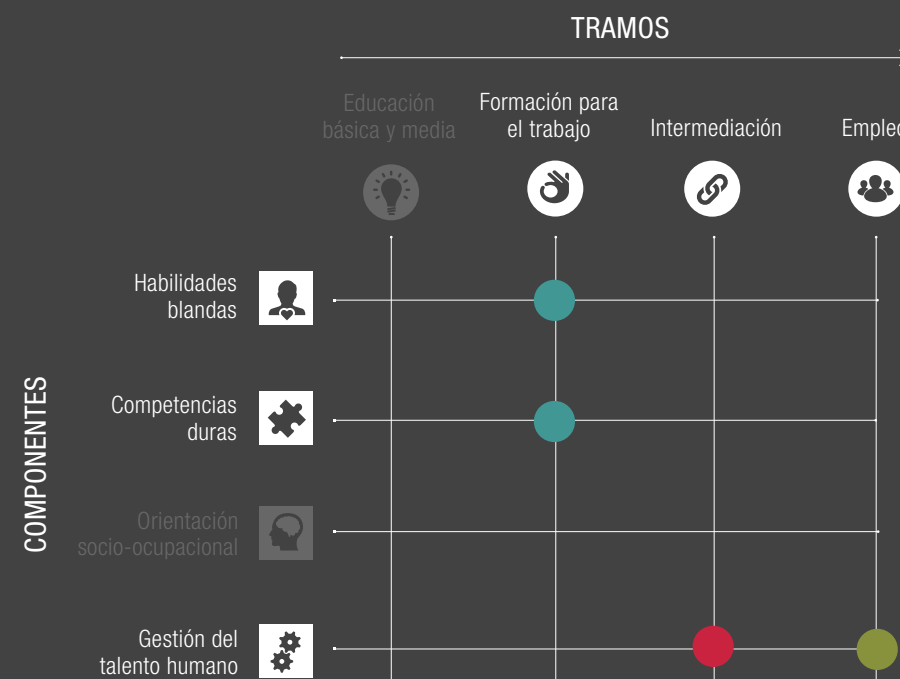
## H PREMISAS

La metodología utilizada, la ruta establecida y el personal contratado giran alrededor de las particularidades de la población que se atiende, es decir, madres adolescentes cuyos entornos están marcados por la pobreza, la ausencia de condiciones básicas para el cuidado de...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga las barreras que dificultan la inclusión laboral de jóvenes madres adolescentes y que provienen primordialmente de su frágil condición psicosocial, la ausencia de condiciones básicas para el cuidado de...

## J ASPECTOS CLAVE





## A. DESCRIPCIÓN

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, creada en el año 2001 por Catalina Escobar, es una iniciativa con reconocimiento a nivel internacional por su modelo de intervención que defiende y visibiliza los derechos de los niños y niñas entre los 0 y los 5 años, y de madres adolescentes que viven en situación de pobreza extrema. A estas últimas se les proporcionan elementos para su empoderamiento y para el desarrollo de sus capacidades, principalmente a través de apoyo psicosocial, formación para el trabajo e inclusión laboral.

Su sede en Cartagena es un complejo social amigable con el medio ambiente, certificado como LEED® (categoría Plata) por el US Green Building Council. En abril de 2015, la revista TELVA de España celebró la XXIII edición de los Premios TELVA Solidaridad, donde la Fundación obtuvo el segundo puesto. También en 2015, su fundadora y presidente, Catalina Escobar, ganó el premio humanitario del World of Children Award, considerado como el Premio Nobel de los niños. En el mismo año fue galardonada por la Fundación Schwab, el brazo social del Foro Económico

Mundial, como Emprendedora Social del Año 2015. Desde el 2014 cuenta con un área cuyo objetivo es replicar el modelo de la Juanfe en otras regiones de Colombia y países de Latinoamérica.

La iniciativa, que tiene una duración de 18 meses para cada una de las participantes, presenta alta relevancia para el modelo de empleo inclusivo por la población en que se focaliza: madres adolescentes entre los 13 y los 19 años, desarrollando toda la ruta de empleabilidad para las jóvenes. A su vez, en esta ruta se destacan elementos esenciales para el modelo como el proceso de selección de las participantes, a través del cual se busca que las personas que ingresan al programa sean aquellas que realmente estén motivadas, comprometidas y cuenten con el perfil para participar y desempeñarse adecuadamente en la iniciativa; el acompañamiento psicosocial, por medio del cual se logra el empoderamiento de las jóvenes<sup>1</sup>; y, finalmente, la manera de abordar las diferentes barreras que enfrentan las participantes para lograr la inclusión laboral.

## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Mejorar la calidad de vida de niños y niñas entre los 0 y los 5 años y madres adolescentes en situación de pobreza.



### ESPECÍFICOS

La Fundación tiene dos objetivos estratégicos, que se logran a través de programas enfocados en atención integral en salud, cuidado psicológico y afectivo, y formación para el trabajo:

- ▼ La reducción de la mortalidad infantil.
- ▲ El empoderamiento de madres adolescentes.



<sup>1</sup>. Se busca la estabilización psicosocial de las jóvenes a través del desarrollo del ser con el sello de la Fundación Juan Felipe Gómez. También se busca la estabilización de la familia.



## C. POBLACIÓN BENEFICIARIA

La iniciativa va dirigida a madres adolescentes primigestantes de 13 a 19 años de zonas deprimidas de Cartagena. Desde su creación, la Fundación ha atendido a cerca de 3000 madres adolescentes en extrema pobreza. La matrícula en 2016 es de 300 jóvenes.

También se han atendido, desde el inicio de la Fundación, 3900 niños y niñas menores de 2 años de zonas vulnerables de Cartagena, beneficiarios del plan padrino de cunas, con enfermedades prevalentes de la infancia, principalmente la desnutrición y las enfermedades respiratorias.

## D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Fundación Juan Felipe Gómez Escobar	<p>Coordinador de la iniciativa.</p> <p>Presta directamente los servicios de selección, servicios complementarios, desarrollo de habilidades y competencias blandas, formación para el trabajo e intermediación laboral.</p>
UNAD	Ofrece formación básica y secundaria a las jóvenes de la Fundación por medio de la suscripción de convenios.
SENA	Ofrece programas complementarios a las jóvenes de la Fundación por medio de la suscripción de convenios.
ICBF	Aliado para la atención de casos de vulneración de derechos de las niñas y los niños y de las madres adolescentes.
Empresas y agencias de cooperación internacional.	Financiadores o donantes.
Empresas	Actor estratégico donde se vinculan las jóvenes de la Fundación por medio de procesos de selección.



# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



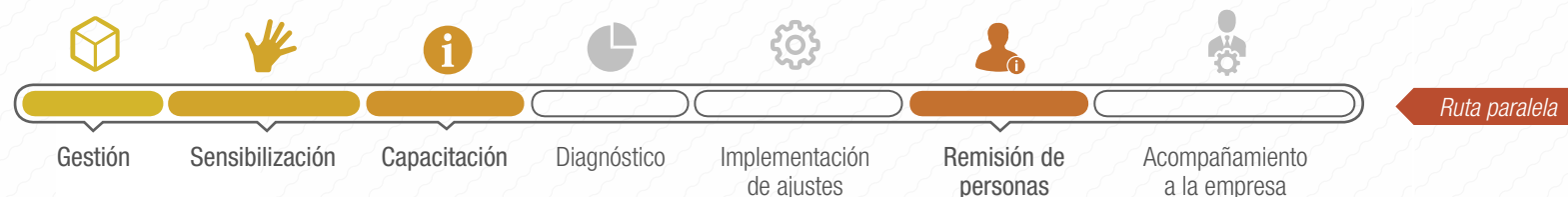




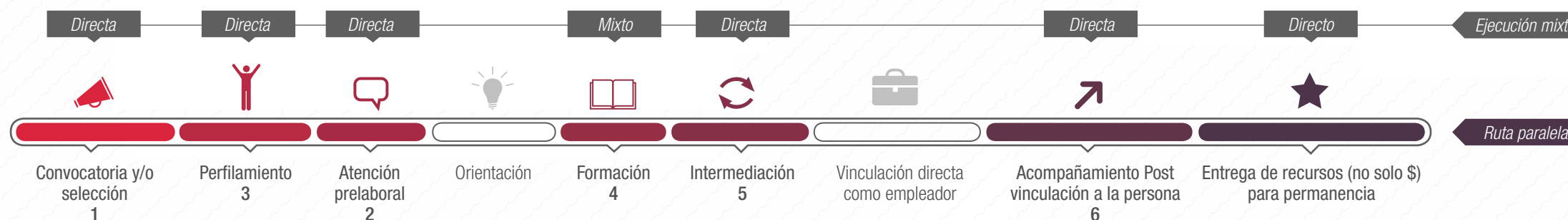
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





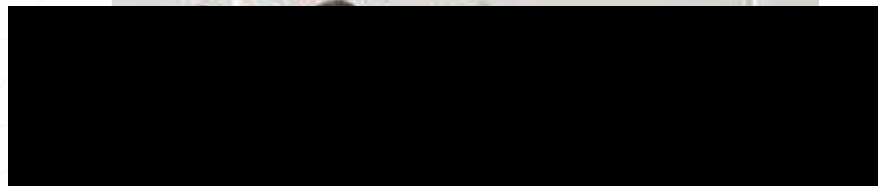
# G. RUTA DE INICIATIVA



## PASO 1

### SELECCIÓN

Por medio del área psicosocial, se realiza una convocatoria abierta en la ciudad de Cartagena y un proceso de selección detallado y riguroso. Se busca identificar a aquellas jóvenes primigestantes en situación de vulnerabilidad que demuestren mayor motivación y compromiso para empoderarse a través del proceso que ofrece la Fundación.



## PASO 2

### PROGRAMAS MADRES ADOLESCENTES PRIMIGESTANTES (MA)<sup>2</sup>

Constituye la primera fase de la intervención de la Fundación y tiene una duración de 6 meses<sup>3</sup>. Su objeto es nivelar a las jóvenes en un proceso de formación cuyo currículo se concentra en un 70% a fortalecer las habilidades blandas<sup>4</sup>. El tiempo restante se dedica a formarse en el programa de educación para el trabajo en que se hayan inscrito<sup>5</sup>. Cuentan con un proyecto educativo institucional (PEI) transformador, que ofrece un modelo que busca que haya una transformación integral, de forma que el estudiante cambie sus estructuras mentales y sea capaz de cambiar su contexto.

Actualmente son 155 estudiantes en MA. El proceso formativo opera de manera transversal. Es decir, aunque hay una dedicación exclusiva a fortalecer las habilidades blandas, estos temas son también transversales en las áreas de formación para el trabajo, guardando así coherencia y trabajo en equipo, entre áreas, para potencializar las habilidades de los jóvenes. Por ejemplo, el equipo puede seleccionar un valor específico que identifican debe fortalecerse, y en ese sentido se rediseñan las clases para que giren alrededor de dicho valor.



7. Son madres entre los 13 y 19 años.

8. Asisten a las instalaciones de la Fundación de lunes a viernes de 8 a 4 pm.

9. Comunicación asertiva, autoestima, valor de la responsabilidad, resolución de conflictos, inteligencia emocional, planeación de la vida y valores, convivencia, derechos humanos, mecanismos de participación, derechos y deberes sexuales y reproductivos, competencias ciudadanas, el cuidado del medio ambiente.

10. Bisutería, auxiliar de cocina, auxiliar de belleza y auxiliar de logística de hotelería.



## PASO 3

### PROGRAMA DE MADRES ADOLESCENTES EN SEGUIMIENTO (ME)

Constituye la segunda fase de la intervención que cada joven vive, durante un año. Se concentra en educación para el trabajo y desarrollo humano, saliendo egresadas como técnicas profesionales en programas que se estén demandando en el contexto<sup>6</sup>, así como en unos componentes complementarios<sup>7</sup>. Igualmente, se mantiene un 30% de la dedicación del currículo a potenciar habilidades blandas, orientando los esfuerzos a que sean capaces de cambiar su contexto por su liderazgo, su capacidad crítica y su autoestima. La metodología es teórico-práctica para, mediante la lúdica, hacer el aprendizaje más significativo; esta es desarrollada por la Fundación en consenso con el equipo de trabajo.

Para ingresar a ME las jóvenes deben tener como mínimo el grado 9º cursado. Si cuando ingresan a MA no tienen dicho nivel de estudios, a las madres mayores de 18 años las remiten a la Universidad Nacional a Distancia (UNAD) para que los culminen, y a las menores las remiten a la Corporación de Infancia y Desarrollo. Solo hasta que tengan completo su grado de escolarización pueden ingresar a este programa.

Las clases son tipo taller: participativas, con didácticas activas y pedagogía del afecto. Son de tipo teórico-prácticas, donde la lúdica juega un papel importante y donde las jóvenes realizan simulaciones y estudios de casos.

Actualmente son 157 estudiantes en ME. La definición de los programas que se abordan en el programa surge del estudio de mercado que realiza la gerencia de empleo y emprendimiento, así como de las mesas sectoriales del SENA. Son programas técnico-laborales de dos semestres, que constan de entre 1350 horas y 1400 horas. Las jóvenes salen con certificado, pues la Fundación está avalada por la Secretaría de Educación como institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano. Algunos cursos se dictan con el SENA de manera complementaria.

El área de formación trabaja de manera muy cercana con el área la psicosocial. Así, cuando se identifican riesgos de deserción o situaciones emocionales por atender, se informan para su respectiva atención.



11. Actualmente cuentan con los programas de belleza integral, auxiliar de cocina y servicios hoteleros y turísticos. También hay becas externas en programas técnicos y tecnológicos. Las jóvenes que no sean bachilleras al ingresar a la Fundación pueden lograrlo a través de un convenio con la UNAD.

12. Emprendimiento, introducción a la vida laboral, servicio al cliente, ventas y un paquete básico de Office que son ofrecidos por el SENA.





## PASO 4

PROGRAMA DE LA OFICINA DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO<sup>8</sup>

Busca ser el referente de mano de obra femenina en Cartagena y que las jóvenes egresadas logren ingresos monetarios recurrentes que les permitan estabilizarse. Realiza investigación de mercado, primordialmente con empresas de hotelería y turismo y restaurantes, para analizar variables como perfiles de principales vacantes, proyecciones de crecimiento y necesidades de ocupaciones y habilidades<sup>9</sup>. Las vacantes identificadas (unas 70 mensuales) se cruzan con la base de datos que se tiene de las jóvenes egresadas para determinar a las candidatas<sup>10</sup> con el apoyo de una analista de selección. Al empleador se le envían seis candidatas, quienes entran al proceso de selección propio de la empresa, y se hace seguimiento a las jóvenes contratadas para indagar por su desempeño y apoyarlas en caso de que se requiera. Igualmente, se verifica que la contratación sea justa.

En ocasiones surgen oportunidades de empleo que exigen una formación adicional específica; entonces la Fundación o la empresa la realizan. Por ejemplo, “Mercadeo y ventas con énfasis en manejo de caja registradora” fue un caso reciente.

La gerente de la oficina visita empresas con las que identifica vacantes o potencial de vacantes, ya sea por alta rotación o por ampliaciones del negocio, y se precisan las competencias y habilidades que requieren. La meta en este sentido es conseguir 300 empleos en el año.

El área hace seguimiento durante seis meses a las jóvenes contratadas. Además, organiza de manera permanente eventos para las egresadas a fin de que se mantengan en contacto con la Fundación. Tales eventos son charlas y talleres de fortalecimiento personal y/o actividades recreativas, de la mano con la coordinación académica de MA y de ME, y del área psicosocial.

De manera complementaria, como parte del ME, luego de terminar su proceso formativo, el área de empleo y emprendimiento busca prácticas a las jóvenes por 2 meses, 4 meses, 5 meses, hasta 6 meses, dependiendo de lo que se ajuste a cada caso. En ocasiones el empresario decide que se queda con la joven cuando cumplió el tiempo de práctica, y la joven continúa trabajando.

# H. PREMISAS

La metodología utilizada, la ruta establecida y el personal contratado giran alrededor de las particularidades de la población que se atiende, es decir, madres adolescentes cuyos entornos están marcados por la pobreza, la ausencia o escasez de redes de apoyo, problemas de autoestima, entre otros. La integralidad de la iniciativa reside no solo en la capacidad de abordar los problemas relacionados con la formación, sino en atacar las barreras psicológicas y económicas a las que se enfrentan las jóvenes para iniciar su proceso de movilidad social.



13. Con esta información se retroalimentan los programas de la Fundación.

14. Una vez se gradúa, una joven presenta una prueba psicotécnica, una valoración psicológica y una hoja de vida única, lo cual queda en la base de datos.

# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga las barreras que dificultan la inclusión laboral de jóvenes madres adolescentes y que provienen primordialmente de su frágil condición psicosocial, la ausencia de condiciones básicas para el cuidado de sus hijos y de sí mismas, y la falta o pocas competencias para desempeñar un oficio. Por su parte, las empresas presentan barreras en cuanto a su dificultad para preseleccionar personas con las competencias que requieren y la alta rotación de su personal.

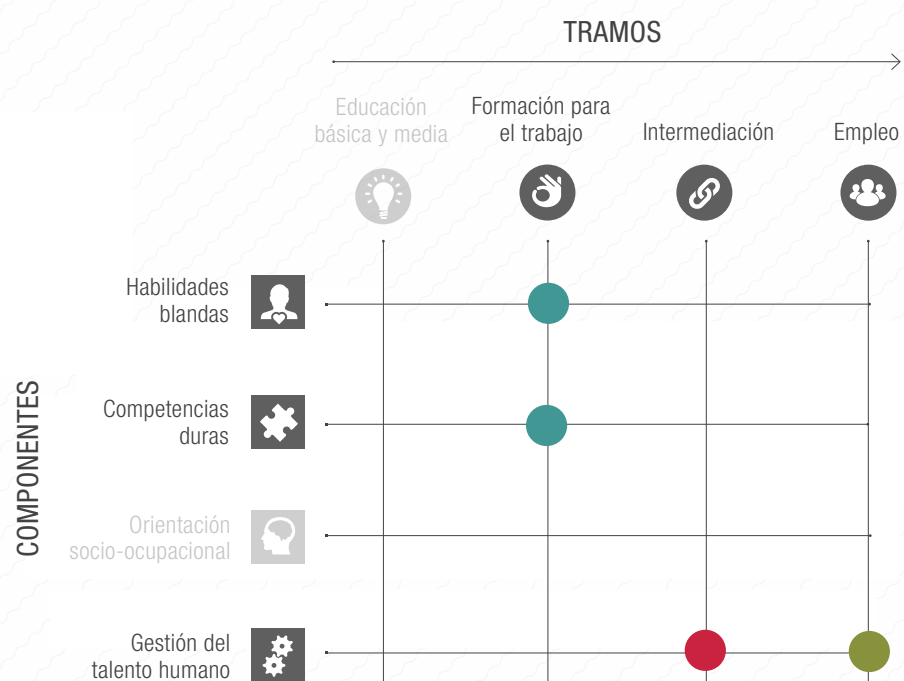
# J. ASPECTOS CLAVE

Dentro del modelo la iniciativa se concentra en los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo. En este sentido, sobresale el componente de habilidades blandas con énfasis en atención psicosocial. Con respecto a los elementos del modelo, se hace énfasis, por un lado, en la manera de combatir las principales barreras que enfrentan las madres adolescentes para lograr la formación y la vinculación laboral y, por otro, en el proceso de selección, cuya rigurosidad para identificar a aquellas jóvenes con mayor potencial para proyectarse hacia futuro disminuye la tasa de deserción durante su etapa de formación.

Asimismo, la profundización en el apoyo psicosocial y en los servicios complementarios es fundamental para que las jóvenes cuenten con una serie de elementos estratégicos y puedan mantenerse en su proceso. De esta manera no solo logran empoderarse y tomar las riendas de su vida, aprendiendo a gestionar su vida y emociones; también obtienen soporte en temas como alimentación y cuidados básicos de su salud y la de sus hijos, quitándoles de encima una carga para facilitar su concentración en su proceso formativo.



Así, el proceso de selección, el fortalecimiento de las habilidades blandas y los servicios complementarios son tres aspectos que potencian la probabilidad de culminación exitosa del proceso de las jóvenes. De igual forma, les proporcionan instrumentos para manejar los riesgos a los que están expuestas por su condición de mujer joven, pobre y embarazada, ayudándolas a superar el evento del embarazo como algo negativo y convertirlo en oportunidades para su vida.



El primer paso de la ruta de las jóvenes en la Fundación lo constituye el proceso de selección. El área psicosocial de la Fundación realiza una convocatoria abierta en la ciudad cada seis meses; también recibe jóvenes remitidas de instituciones públicas y privadas, como colegios, ICBF, organizaciones de salud y organizaciones de base. Se realiza entonces una inscripción que registra datos de contacto, nivel de escolarización, meses de gestación y datos de seguridad social. Con este grupo<sup>12</sup> se organiza un proceso de selección que busca minimizar el riesgo de deserción y se escoge a las jóvenes que realmente se visualizan en la Fundación y que tienen motivación y

deseo de poner de su parte para salir adelante a través del proceso que deben seguir.

**Momento 1:** Prueba de lectoescritura básica, en la que, mediante la lectura de un cuento, se identifica la capacidad para comprender lo leído y extraer sus ideas.

**Momento 2:** Primera entrevista estructurada con los psicólogos, en la que se indaga sobre el conocimiento de la Fundación, la actitud de compromiso, la motivación e interés por vincularse, la visión del futuro, el deseo de superación y las facilidades para vincularse al programa.

<sup>11</sup> El proceso de selección está totalmente documentado: están definidos todos los procedimientos y se tienen los instrumentos que se aplican en los diferentes pasos, así como los criterios de valoración.

<sup>12</sup> Se presentan 450 jóvenes, de las cuales avanzan al proceso de selección 350, para admitir 150. Las que quedan por fuera pueden seguir presentándose o ser direccionadas a otros programas de la ciudad.



## ACOMPañAMIENTO PSICOSOCIAL -FORTALECIMIENTO HABILIDADES Y COMPETENCIAS BLANDAS

De igual forma se revisan los recursos de apoyo con los que cuenta la joven para la movilización hasta la Fundación, si cuenta con alguna red de apoyo, y su lugar de vivienda.

**Momento 3:** Entrevista final grupal. Cinco aspirantes son entrevistadas por tres psicólogos con amplia experiencia en la Fundación, que a través de preguntas abiertas profundizan en la indagación sobre motivación, compromiso y disposición. Esto se coteja con la puntuación de la primera entrevista, para dar la puntuación final.

Son admitidas las jóvenes que tienen una puntuación superior a los 50 puntos. Una vez son aceptadas, se les invita a diligenciar sus hojas de vida, y es en ese momento cuando deciden y reafirman el programa de formación que van a cursar<sup>13</sup>.



*“LO MÁS IMPORTANTE PARA NOSOTROS ES EL DESEO DE SUPERACIÓN”.*  
**GERENTE DEL ÁREA PSICOSOCIAL.**



*“SOMOS MUY DETALLISTAS, Y CADA VEZ VAMOS AFINANDO MÁS. ESTO HA SIDO ENSAYO Y ERROR”.*  
**GERENTE DEL ÁREA PSICOSOCIAL.**

El acompañamiento psicosocial es un proceso que se encuentra de manera permanente en toda la ruta de las jóvenes en la Fundación. Es eje central de la iniciativa al ser la estrategia primordial para superar la barrera para su inclusión. Una vez son admitidas, a cada adolescente se le hace un diagnóstico para saber cómo está a nivel familiar, personal y social, y se identifican aquellos casos especiales que ameritan una intervención diferente (terapias individuales o de familia). Cada caso se documenta en una historia clínica.

El área psicosocial tiene por objetivo cuidar la salud mental y emocional de las jóvenes para que puedan tener el mejor desempeño y alcanzar los objetivos que se establecen en los planes de intervención con ellas: Madres Adolescentes, Madres en Seguimiento y Plan Padrino del centro médico. Esta labor se realiza mediante cinco estrategias que abordan los aspectos psicológicos, emocionales, familiares y sociales de las jóvenes:





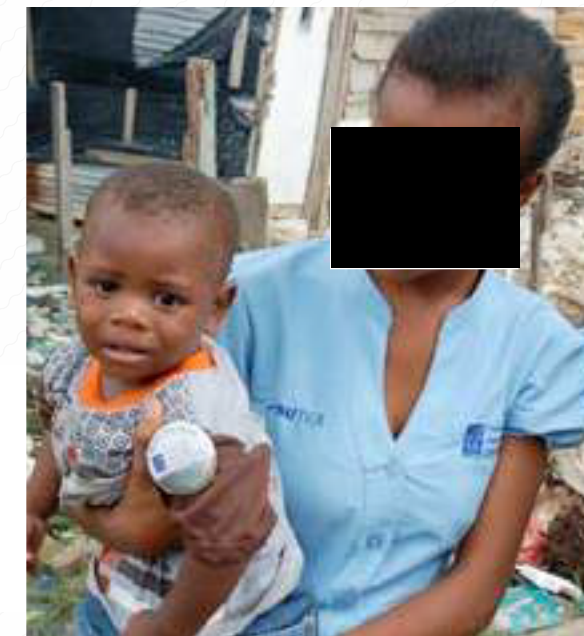
- Intervención psicológica (emocional y psicoafectiva): en esta estrategia se lleva a cabo: valoración psicológica de entrada, que se registra en su ficha clínica; terapias individuales o grupales de acuerdo con la valoración, así como sesiones específicas para los casos críticos como son violencia intrafamiliar, violencia sexual, intento de suicidio; intervenciones especiales por situaciones de crisis que se presenten durante el transcurso de la permanencia de la joven.
- Familia: se realizan encuentros familiares una vez al mes para trabajar temas de fortalecimiento personal y del vínculo con la familia, con el objetivo de acercar a la familia a la Fundación. También se realizan encuentros de pareja para atender a aquellas jóvenes que cuentan con esta<sup>14</sup> y fortalecer la relación.
- Fortalecimiento personal: se desarrolla mediante cátedras sobre autoestima, convivencia ciudadana,

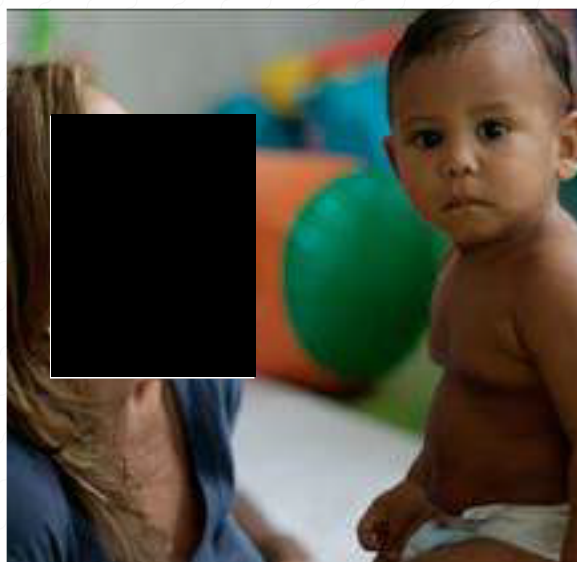
inteligencia emocional, proyecto de vida, valores y habilidades sociales.

- Comunidad: se realizan visitas domiciliarias y actividades complementarias como brigadas de salud, en comunidad. En la visita inicial se verifican las condiciones económicas de cada joven y factores de riesgo (violencia intrafamiliar, alcoholismo, etc.) para hacer recomendaciones. Se pueden hacer más visitas si el caso lo amerita por razones que requieran seguimiento (inasistencia, problemas familiares que afectan a la joven, etc.).
- Bienestar y recreación: actividades lúdicas y de esparcimiento con el fin de mantener la motivación por parte de las adolescentes y celebración de fechas especiales.
- Para la operación de esta área se cuenta con siete profesionales de planta y nueve pasantes, entre psicólogos y trabajadores sociales.



*“UNA DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS EN ESTA POBLACIÓN ES QUE POR NO RECONOCER QUE SON SUJETOS DE DERECHOS SON MUCHO MÁS VULNERABLES Y PERMITEN COSAS, POR LO QUE EL PROPÓSITO ES EMPODERARLAS”.*  
**GERENTE DEL ÁREA PSICOSOCIAL.**





*“SE BUSCA QUE SEAN LÍDERES, AUTÓNOMAS, AUTOCRÍTICAS, CAPACES DE EMITIR JUICIOS VALORATIVOS; ENTONCES, TODO LO QUE SE HACE EN EL AULA DE CLASE TIENE QUE IR APUNTANDO OBVIAMENTE A ESAS NECESIDADES”.*

**COORDINADORA ACADÉMICA**

Los servicios complementarios también acompañan de manera permanente la ruta de las jóvenes en la Fundación. La iniciativa cuenta con programas que buscan reducir la mortalidad infantil y atacar barreras relacionadas con el cuidado de los niños y niñas que podrían impedir la formación de las adolescentes:

- Centro de Desarrollo Infantil (CDI): brinda asistencia a las madres adolescentes en el cuidado de sus hijos, apoyándolos en su desarrollo físico y psicomotor, así como en el fortalecimiento del lazo materno infantil y en la enseñanza sobre las pautas de crianza.
- Plan Padrino de Cunas: este programa, que fue con el que inició la Fundación, apadrina niños con problemas médicos prevalentes de la infancia y busca salvar la vida de bebés en riesgo de muerte, entre 0 y 24 meses,

## SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

que son atendidos en la sala de neonatos de la clínica de maternidad Rafael Calvo, financiada por la Fundación. En este plan se atienden niños de todo Cartagena (a la fecha: cerca de 3.900).

- Centro Médico Juan Felipe IPS: brinda atención médica de primer nivel a las madres adolescentes y a sus hijos. A los niños que vienen del Plan Padrino se les hace seguimiento durante sus primeros cinco años. Las jóvenes de la segunda fase son atendidas con un copago de \$2500.

Las jóvenes reciben diariamente su alimentación (almuerzo y refrigerio en la mañana y en la tarde) y la de sus hijos cuando estos se atienden en el centro de desarrollo infantil. Las jóvenes también reciben subsidio de transporte y uniformes.



6. Con capacidad para atender hasta 100 niños entre los cuatro meses y hasta los dos años, mientras las jóvenes asisten a sus clases; en sus descansos ellas van al CDI a recibir orientaciones.



# INICIATIVA 2

---

UTC **UNIVERSIDAD EN TU COLEGIO**



## A DESCRIPCIÓN

Universidad en Tu Colegio (UTC) se ha convertido en una de las principales apuestas de la política educativa de Manizales para expandir la educación técnica y tecnológica en la ciudad. Inició en el año 2014 y, como su nombre lo indica, les permite a docentes...

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

## C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

## D ACTORES INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN LUKER
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MANIZALES
- FUNDACIÓN CORONA
- FUNDACIÓN ANDI
- CONFA
- UNIVERSIDAD DE CALDAS
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
- UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
- UNI-TÉCNICA
- INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

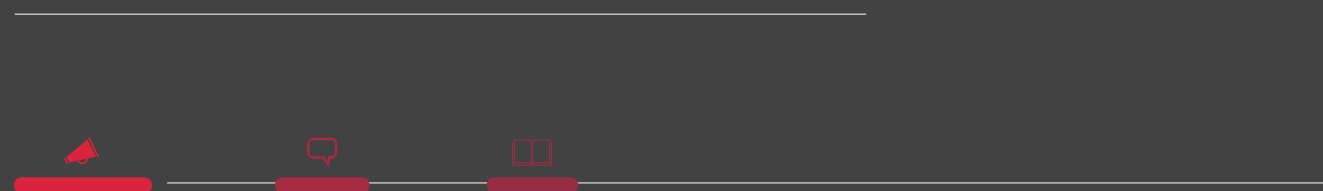
## E COBERTURA GEOGRÁFICA







## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



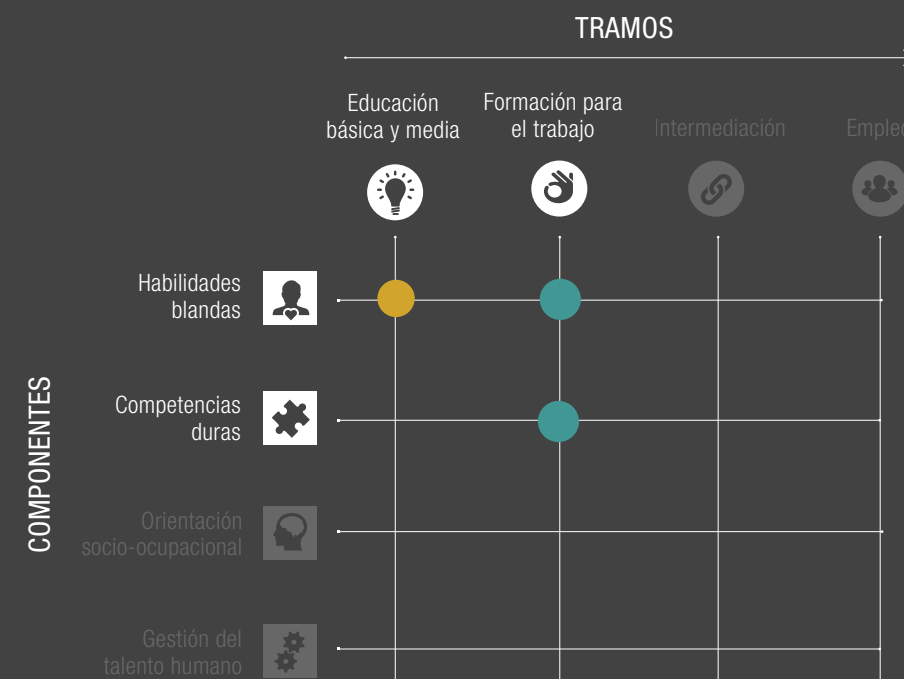
## H PREMISAS

Una de las premisas de la iniciativa se refiere a la metodología Escuela Activa Urbana, la cual permite desarrollar y fortalecer las habilidades blandas de los estudiantes a lo largo de su paso por la educación media, lo que a su vez contribuye a una mejor adaptabilidad de...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Esta iniciativa busca aportar a superar barreras relacionadas con la difícil continuidad de formación en educación superior de estudiantes pertenecientes a instituciones oficiales del municipio de Manizales; la estigmatización...

## J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

Universidad en Tu Colegio (UTC) se ha convertido en una de las principales apuestas de la política educativa de Manizales para expandir la educación técnica y tecnológica en la ciudad. Inició en el año 2014 y, como su nombre lo indica, les permite a docentes de distintas universidades desplazarse a los colegios para que los estudiantes de grados décimo y once inicien su ciclo de formación superior sin ningún tipo de costo para ellos.

La iniciativa ha logrado aportar a la continuidad educativa, al fortalecimiento de los proyectos de vida de los jóvenes, al fomento de la disciplina y de la responsabilidad en los hábitos de estudio, y al mejoramiento del desempeño académico en los colegios vinculados. La continuidad del proyecto en carreras profesionales contribuirá a aumentar la tasa de absorción de la educación superior para los egresados de colegios públicos de Manizales<sup>1</sup>. Al respecto, cabe aclarar que más de la mitad de los estudiantes de la UTC que quieren seguir estudiando aspiran a realizar un postgrado, mientras que el 34,1% espera llegar hasta una

carrera profesional, y el 10,5%, hasta una tecnológica. Por su parte, el análisis de las tasas de deserción del programa Escuela Activa Urbana, pilar conceptual de UTC, muestra que el promedio de abandono escolar en la iniciativa se ubica por debajo del sector oficial de la ciudad<sup>2</sup>.

La implementación de la iniciativa tiene una duración de dos años, que corresponde a los grados décimo y once, durante los cuales los estudiantes realizan su formación en educación superior.

UTC es relevante para el modelo de empleo inclusivo porque permite identificar cómo instituciones de educación media que han desarrollado significativamente habilidades y competencias blandas de sus estudiantes se articulan efectivamente con la educación superior a través de programas de formación técnica y tecnológica, aportando a la movilidad social de los jóvenes. Igualmente, UTC representa un ejemplo de alianza público-privada que permite su viabilidad desde el punto de vista institucional y financiero, así como su sostenibilidad en el tiempo.



1. Con respecto a la tasa de absorción de la educación superior para los colegios oficiales de la zona urbana de Manizales, estimaciones realizadas por la Fundación Luker para 2015 revelan que su nivel es del 29,8%, sin incluir a quienes optan por continuar una carrera técnica o tecnológica en el SENA. Ese porcentaje podría estar cercano al 35% si se considera a estos últimos. Si quienes están actualmente articulados a la UTC continúan su formación universitaria cuando concluyan la media, la tasa de absorción de la educación superior de colegios oficiales de la zona urbana de Manizales puede aumentar a niveles superiores al 40% (incluso, hasta casi el 60% si todos los estudiantes matriculados en la UTC en 2015 continúan en el sistema).

2. Una experiencia exitosa: sistematización del proyecto Escuela Activa Urbana.

# B. OBJETIVOS

## GENERAL

Facilitar el acceso a programas de formación técnica y tecnológica a los jóvenes de colegios oficiales que hacen parte del modelo Escuela Activa Urbana (EAU).

## ESPECÍFICOS

▶ Diseñar o ajustar programas de formación técnica y tecnológica bajo el esquema de ciclos propedéuticos y pedagogías activas, pertinentes a las necesidades del sector empresarial.

▶ Incrementar el acceso a educación superior de jóvenes de escasos recursos mediante la formación técnica y tecnológica.

▶ Lograr el reconocimiento de la formación técnica y tecnológica del país, de manera que los estudiantes de educación media la consideren una opción.

# C. POBLACIÓN

El proyecto está dirigido a estudiantes de educación media de 18 instituciones educativas oficiales de Manizales que implementan la metodología de Escuela Activa Urbana. Los alumnos que hacen parte del proyecto representan aproximadamente el 70% de la matrícula de grados décimo y once de estas instituciones.

Es necesario considerar que esta población se encuentra en situación de vulnerabilidad social y económica. Para la mayoría de ellos el acceso a otros niveles educativos se convierte en un sueño debido a las carencias económicas de sus hogares:

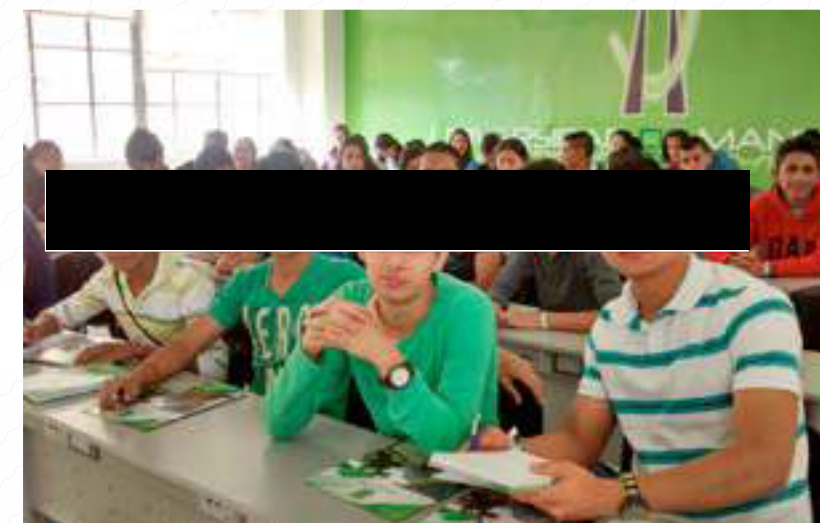


*"[...] HAY UN NIÑO QUE DECÍA: 'YO TODA LA VIDA ASPIRÉ A MUCHAS COSAS, PERO SABÍA QUE CON LAS CONDICIONES DE MI FAMILIA ERA DIFÍCIL PODER CUMPLIRLAS. DESDE UTC VEO LA POSIBILIDAD, Y MUCHOS ENTRAN A UNIVERSIDAD PORQUE ES LA OPORTUNIDAD DE ESTUDIAR ALGUNA COSA Y SALIR CON UN TÍTULO ADICIONAL'".*  
**FUNDACIÓN LUKER.**

A la fecha se cuenta con tres cohortes de estudiantes:

- 265 en la prueba piloto, que inició en junio de 2014. Este grupo se graduó de bachiller en diciembre de 2015, y la finalización del técnico profesional se hará en junio de 2016.
- 830 en la primera cohorte, que inició en enero de 2015. Se graduarán tanto de bachiller como de técnicos en diciembre de 2016.
- 911 en la segunda cohorte, que inició en enero de 2016. Se graduarán en diciembre de 2017 como bachilleres y como técnicos.

En el 2016 se está implementando el primer proceso de nivel tecnológico con una meta de 100 estudiantes.







# D. ACTORES INSTITUCIONALES

El proyecto UTC se ha desarrollado gracias al trabajo articulado de los siguientes actores, bajo el liderazgo y coordinación de la Fundación Luker:

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>COORDINACIÓN GENERAL</b>	
Fundación Luker	Líder y motivador de la iniciativa, responsable de la articulación y coordinación. A su vez, es el promotor del proyecto Escuela Activa Urbana, lo que facilita su rol como integrador y articulador.
Secretaría de Educación de Manizales	Instancia gubernamental responsable de la educación en Manizales y cofinanciador.
Fundación Corona	Cofinanciador.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>COORDINACIÓN GENERAL</b>	
Asociación de Industriales de Colombia (ANDI)	Ha apoyado y validado la identificación de los sectores económicos en los que se requiere hacer la formación de los estudiantes.
Caja de Compensación Familiar del Caldas (CONFA)	Socio que se integra a partir del año 2016, aportando recursos para apoyar la financiación de 250 jóvenes menores de 18 años cuyas familias están afiliadas a la caja.
<b>PRESTADORES DEL SERVICIO QUE GARANTIZAN DERECHO A LA EDUCACIÓN</b>	
Universidad de Caldas (pública)	Universidades de la alianza, responsables de la oferta de programas técnicos y tecnológicos a los colegios participantes en el programa.
Universidad Católica de Manizales (privada)	
Universidad Autónoma de Manizales (privada)	
Universidad de Manizales (privada)	
Unitécnica (privada)	
Instituciones de educación básica y media que implementan EAU (16 a la fecha)	Colegios públicos responsables de seleccionar los programas de interés de los estudiantes, articular el proceso curricular junto con las universidades, proporcionar los espacios y condiciones de logística que requiera el programa, y hacer seguimiento a los estudiantes.



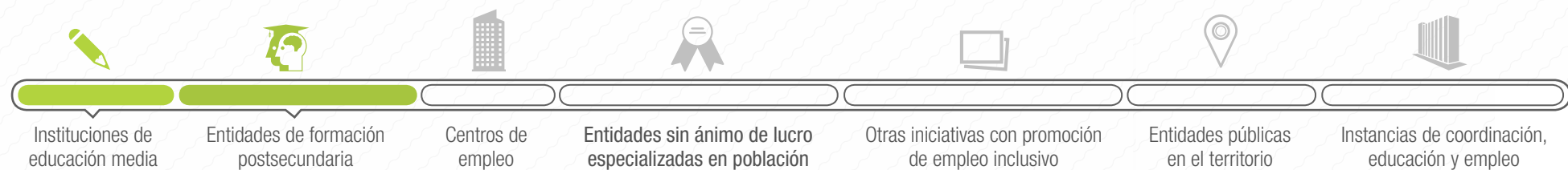
# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

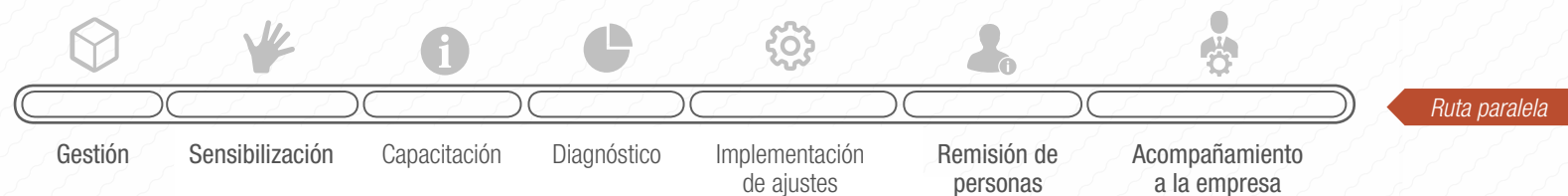




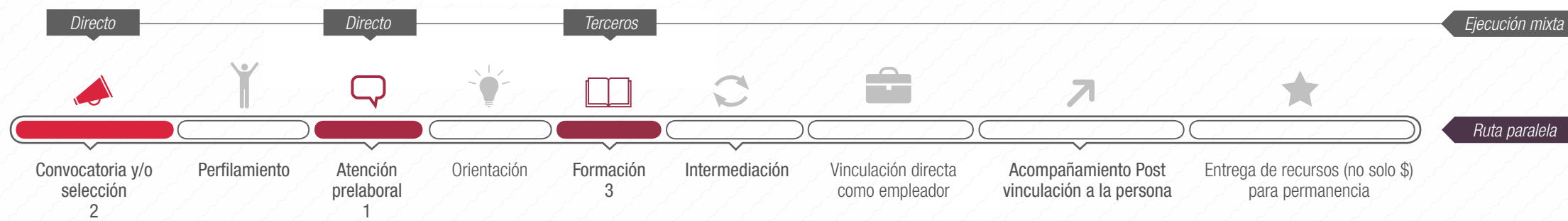
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





# G.

## ruta de iniciativa



PASO 1

### ANÁLISIS DEL MERCADO O VIABILIDAD LABORAL

El análisis se realiza por medio de la contratación de estudios que identifican las necesidades del sector empresarial con una mirada prospectiva en términos de requerimientos de competencias y de capacitación técnica, tecnológica y profesional<sup>3</sup>. También se llevan a cabo mesas de trabajo con el sector productivo y con la ANDI para identificar si los programas que se proponen tienen demanda laboral. El estudio realizado por SUMA, por ejemplo, encontró que se necesitaban personas con competencias en emprendimiento, manejo tecnológico, servicio al cliente y segunda lengua.



*“[...] LE PRESENTAMOS A LA ANDI EN SU MOMENTO LO QUE HABÍA DEL TÉCNICO LABORAL Y DE LA TECNOLOGÍA, Y EL BOSQUEJO DE LO QUE LA UNIVERSIDAD PENSABA QUE PODÍA SER EL TÉCNICO PROFESIONAL DE ESAS CARRERAS. ENTONCES LA ANDI HIZO CONTACTO CON REPRESENTANTES DE EMPRESAS QUE CORRESPONDIERAN A CADA UNO DE ESOS SECTORES PARA QUE REVISARAN EL PERFIL Y LA MALLA DEL PLAN DE ESTUDIOS QUE SE ESTABA PROPONIENDO, LAS COMPETENCIAS QUE SE ESTABAN PENSANDO DESARROLLAR, Y PARA QUE NOS DIJERAN SI ERA VIABLE Y SI TENDRÍA DEMANDA EN EL INTERIOR DE LAS EMPRESAS UN PERFIL COMO ESE”.* **FUNDACIÓN LUKER.**



3. Se destacan los estudios Acceso a la educación superior y al sector empresarial desde las instituciones educativas públicas: modelo Escuela Activa Urbana y otros modelos, en la ciudad de Manizales, años 2007-2009 (SUMA, 2012) y Necesidades de formación técnica y tecnológica de Manizales. Este último identifica necesidades actuales de formación técnica y tecnológica en la ciudad de Manizales a partir de análisis literatura y entrevistas a empresarios y rectores (Gómez, 2014).

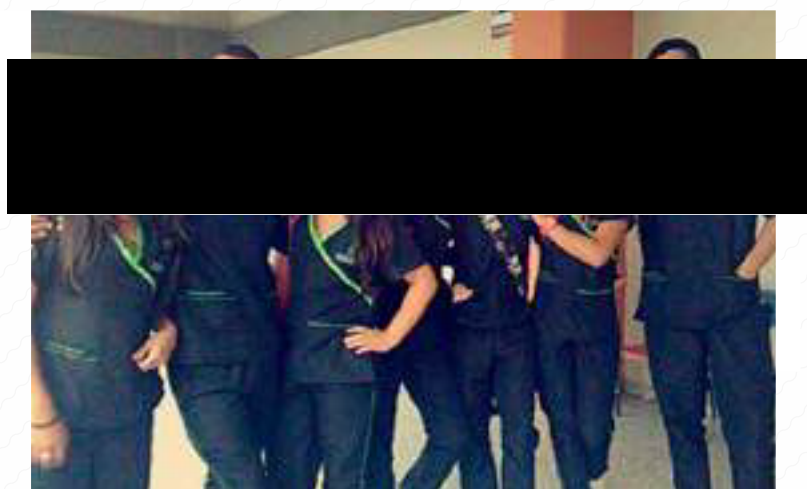




## PASO 2

### VIABILIDAD ACADÉMICA

Corresponde a la identificación de los programas técnicos y tecnológicos que ofrecen las instituciones de educación superior (IES) de Manizales con el fin de determinar cuáles de estos corresponden con las expectativas y fortalezas de las instituciones educativas. Luego se hace un análisis de los programas que hay en las IES y se revisa si están alineados con los estudios sobre demandas del sector productivo. Asimismo, se identifican programas de técnico laboral y técnico profesional.



## PASO 3

### VIABILIDAD FINANCIERA

Gestión con las universidades para que se vinculen al programa. En este paso se analizan los costos del programa y se negocian con las universidades unos valores preferenciales. Los costos de formación en UTC son asumidos por el proyecto, en el marco de las alianzas de financiación que se llevan a cabo.





## PASO 4

### ARTICULACIÓN

Las universidades y los colegios se articulan para llevar a cabo el análisis y ajuste de las mallas curriculares de los programas. De esta manera se pueden identificar contenidos comunes en los planes de estudio de las instituciones educativas y concertar su homologación por parte de las universidades. En primer lugar, se hace un análisis de los énfasis, las modalidades y la propuesta pedagógica de los colegios y se define cuáles programas son más pertinentes para ofrecerles a los estudiantes. Una vez se decide esto, se inicia el proceso de articulación, en el que se revisan los temas abordados en los colegios y se cotejan con los que se deben abordar en la universidad; la idea es no repetir temas sino ir avanzando en el nivel de complejidad de aquellos que son comunes.



*"[...] EL PROCESO ES DE ARTICULACIÓN, Y HE SIDO MUY INSISTENTE. DEBE SER DE ARTICULACIÓN PORQUE HAY UNOS TEMAS QUE NOSOTROS TRABAJAMOS PARALELAMENTE CON LOS TEMAS DE LA INSTITUCIÓN, QUE VAN DE LA MANO. HACEMOS TRABAJO DIRECTO CON LOS DOCENTES".*

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA.**



## PASO 5

### FORMACIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Este paso incluye la socialización de la oferta educativa disponible a estudiantes de grado noveno y en algunas ocasiones a sus familias. Según eso, los estudiantes deciden qué programa cursar. También se lleva a cabo la formación de los docentes universitarios que asumen el desarrollo del programa y se realizan talleres en los que se explican los fundamentos y la metodología del modelo Escuela Activa Urbana. Finalmente, se da el alistamiento en términos de materiales que requieren las instituciones y se adelanta el desarrollo del programa.



## PASO 6

### SEGUIMIENTO

Los socios de la iniciativa realizan un seguimiento constante a través de espacios de articulación como el comité de seguimiento y de visitas a colegios y a universidades. En este proceso se analizan los avances del programa, se identifican dificultades y se proponen estrategias de solución. Los comités se llevan a cabo en fechas específicas, pero en general entre los participantes y la Fundación Luker hay una comunicación fluida y permanente.

## H. PREMISAS

Una de las premisas de la iniciativa se refiere a la metodología Escuela Activa Urbana, la cual permite desarrollar y fortalecer las habilidades blandas de los estudiantes a lo largo de su paso por la educación media, lo que a su vez contribuye a una mejor adaptabilidad de estos jóvenes en la Educación Superior y en el mundo laboral.

Otra premisa es que las clases universitarias se desarrollen en el colegio, de tal forma que los desplazamientos no constituyan una barrera para la formación de los estudiantes. El uso de la infraestructura, y en general de los recursos de las instituciones educativas, permite el óptimo desarrollo del proyecto.

Por último, la iniciativa se fundamenta en la oferta de programas de formación pertinentes para el contexto laboral de la ciudad de Manizales, donde además existe una clara articulación de la malla curricular de las instituciones educativas con la de las universidades. Esto permite que los estudiantes logren cumplir con los requerimientos académicos tanto de sus colegios como de las universidades.

## I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Esta iniciativa busca aportar a superar barreras relacionadas con la difícil continuidad de formación en educación superior de estudiantes pertenecientes a instituciones oficiales del municipio de Manizales; la estigmatización de que son víctimas algunos de estos alumnos por su condición de vulnerabilidad; la falta de articulación entre colegios de educación media y universidades para hacer más fácil el tránsito a la educación superior; y las dificultades que a veces implica el establecimiento de alianzas público-privadas.



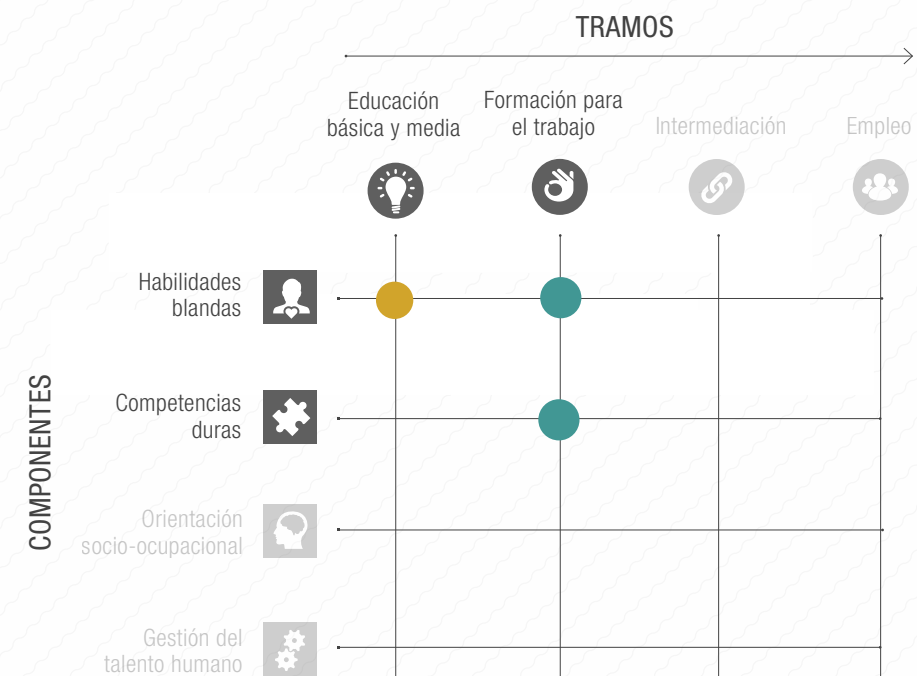


*"[...] SE HAN DADO CASOS DONDE UN DO-  
CENTE (UNIVERSITARIO) HABLA MARAVILLAS  
DE UN MUCHACHO, Y ESE MUCHACHO HA  
SIDO EL DOLOR DE CABEZA DURANTE TODA  
SU FORMACIÓN EN EL COLEGIO, ¿Y POR  
QUÉ? [...] LOS MISMOS MUCHACHOS LO  
DICEN: 'ES QUE EL PROFESOR UNIVERSITARIO  
ME TRATA COMO PERSONA'".*

**FUNDACIÓN CINDE.**

# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en la articulación de los tramos educación media y educación orientada al trabajo y en el componente de habilidades blandas. Para el modelo de empleo inclusivo, sobresalen tres aspectos: el primero de ellos alude a los beneficios de la propuesta pedagógica del modelo Escuela Activa Urbana con respecto al desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes (por tal razón este aspecto no se puede ubicar en ningún momento de la ruta). Los otros dos aspectos, articulación entre la educación media y la formación para el trabajo, y arreglo institucional que soporta la UTC, se adelantan a lo largo de la ruta descrita.





## CARACTERÍSTICAS DEL MODELO ESCUELA ACTIVA URBANA

Los jóvenes beneficiarios del proyecto son estudiantes de colegios que implementan el modelo Escuela Activa Urbana desde el grado cero hasta grado once, con base en los principios de Escuela Nueva, una de cuyas fortalezas es el desarrollo de habilidades blandas. El modelo se fundamenta en el uso de una metodología de enseñanza activa, que se apoya en guías y materiales de aprendizaje, manual del docente, docentes capacitados y dotación de mobiliario particular<sup>4</sup>.

Las principales barreras que se buscan superar en los estudiantes son las relacionadas con poca autonomía y autoconfianza, limitada capacidad para la toma de decisiones, débiles hábitos de estudio y baja capacidad de trabajo en equipo. La superación de estas barreras se logra gracias al trabajo sistemático que se adelanta en el marco del modelo pedagógico de EAU, en el cual el estudiante participa activamente en el desarrollo de su proceso de aprendizaje. En los docentes universitarios se busca minimizar, en algunos casos, barreras relacionadas con el limitado desarrollo de propuestas pedagógicas sustentadas en pedagogías activas.

Para lograr lo anterior, el modelo EAU busca favorecer la integración y la capacidad para “aprender a aprender”, fomentando un aprendizaje activo, participativo y cooperativo, así como habilidades para el análisis, la creatividad y la investigación<sup>5</sup>. Se destaca particularmente la mayor responsabilidad, autoconfianza y autonomía en los hábitos de estudio adquiridos por los estudiantes.



4. Mesas hexagonales que facilitan el trabajo en equipo.

5. Comité Departamental de Cafeteros de Caldas (2013). Construcción de un programa de articulación de la educación media con la educación técnica y tecnológica para instituciones educativas de escuela activa urbana. Fase I: Conceptualización, exploración y análisis de contexto.



*“SABE QUE HE NOTADO QUE LOS COLEGIOS QUE LLEVAN MAYOR TIEMPO EN LA MODALIDAD SÍ HAN DESARROLLADO ESAS COMPETENCIAS, COMO TRABAJO EN EQUIPO, DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA. UNO LO VE EN EL AULA: EL SOLO HECHO DE QUE TÚ LLEGAS Y HAY UN REPRESENTANTE...”.*

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA.**

La Universidad en Tu Colegio capacita a los docentes universitarios en el modelo de Escuela Activa<sup>6</sup>. En este sentido, la iniciativa se ha orientado a acercar a los profesores a las estrategias fundamentales de EAU y a poner en diálogo su experiencia pedagógica con los principios y metodologías propias del modelo<sup>7</sup>. Así, se abordan temas relacionados con la fundamentación conceptual y filosófica de EAU, los roles de los actores de la comunidad educativa, las estrategias centrales del modelo para promover la participación y el trabajo en equipo, la elaboración y uso de guías de aprendizaje, y las herramientas de evaluación del modelo. En definitiva, esta integración complementa la capacidad de los maestros para dictar clases magistrales con otras estrategias pedagógicas de trabajo colaborativo, así como para ajustar sus técnicas para evaluar al estudiante de manera que consideren tanto el proceso de aprendizaje como sus resultados.

El hecho de que los jóvenes sean formados en el enfoque de EAU es un valor agregado porque desarrollan mejores habilidades blandas y, por tanto, pueden estar mejor preparados para su futura vinculación laboral. De forma complementaria, la perspectiva de iniciar la universidad en articulación estrecha con el colegio, o desde el colegio, da al joven sentido de futuro al mostrar rutas para continuar sus estudios en vinculación con el mundo laboral:



6. Cuatro talleres en el año de 24 horas cada uno.

7. Los principios del modelo son participación, autonomía, y actividad.



*“YO VENÍA DE BOGOTÁ Y NO CONOCÍA EL MODELO DE ESCUELA ACTIVA [...] ES UN CAMBIO PORQUE SE TRABAJA EN EQUIPO, CADA UNO CON UNA FUNCIÓN [...] YA NO ES CADA UNO POR SU LADO”.*



*“ME GUSTA MUCHÍSIMO EL PROGRAMA [...] TENEMOS UNOS PROFESORES EXCELENTES [...] ESTOY MUY CONTENTO PORQUE SABEMOS DEL CAMPO LABORAL QUE PODEMOS LLEGAR A TENER”.*

*“UNO DESDE YA SE ACOSTUMBRA A LOS PROFESORES DE UNIVERSIDAD [...] ES MÁS AUTÓNOMO EL TRABAJO Y SE APRENDE PARA LA VIDA [...] NO SON PROFESORES DE GUARDERÍA”.*



*“UNO ACÁ SE VUELVE MUY CAPAZ Y YA NO SE CONFORMA [...] TENEMOS MÁS RESPONSABILIDADES”.  
BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA.*





## ARTICULACIÓN ENTRE EDUCACIÓN MEDIA Y FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Este aspecto se ubica en el paso 4 de la ruta, que corresponde a la articulación entre las universidades y los colegios para llevar a cabo el análisis y ajuste de las mallas curriculares. Con este énfasis se busca minimizar barreras relacionadas con la falta de continuidad de los estudiantes de colegios oficiales de Manizales en la educación superior, facilitando el acceso a la formación técnica laboral y profesional. Al respecto, es preciso señalar que en el sistema educativo (colegios, universidades, Secretaría de Educación) se busca superar barreras relacionadas con la desarticulación que se presenta en los niveles de media y superior.



*“[...] MÁS QUE TRAERLOS ACÁ A LA UNIVERSIDAD, HAY QUE IMPACTAR DESDE ABAJO, DESDE LOS COLEGIOS”.*  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA.**

Dentro del proceso de articulación se destacan algunas condiciones necesarias para el éxito del proyecto. Estas son:

### CICLOS PROPEDÉUTICOS

Las universidades con las cuales se ofertan los programas de formación técnica profesional y tecnológica deben garantizar que su actividad formativa de pregrado esté definida en ciclos propedéuticos (Ley 749 de 2002), así:

- El primer ciclo: técnico profesional.
- El segundo ciclo: tecnológico.

### HOMOLOGACIÓN DE CRÉDITOS

La Universidad en Tu Colegio permite la homologación o validación de contenidos curriculares aprobados durante la educación media a los estudiantes que cursan los diferentes programas ofrecidos por las universidades, lo que disminuye los tiempos de formación y facilita la transición entre los ciclos propedéuticos. Este proceso se basa en la concertación entre la Fundación Luker, los colegios y las universidades, y difiere según las características de los programas y las fortalezas académicas de los colegios, lo que hace variable el número de créditos académicos reconocidos por cada programa.



Las mallas curriculares de los programas del técnico profesional son analizadas por un equipo interdisciplinario, constituido por representantes de los programas técnicos y representantes de la alianza, para identificar contenidos comunes en los planes de estudio de las instituciones educativas. De esta manera se puede concertar la homologación de tales contenidos por parte de las universidades (créditos reconocidos y/o compartidos)<sup>8</sup>.



*8. Para la armonización de las mallas con los colegios se parte del análisis de los módulos de interaprendizaje de educación media, propios del proyecto EAU, por ser este el material común a todas las instituciones que participan del proyecto UTC y la evidencia principal ante las universidades de la existencia de estos contenidos. Para el caso de asignaturas para las cuales no existan módulos de interaprendizaje, se procede a la revisión de sus planes de estudio, priorizando aquellos que estén más completos y mejor elaborados. Las instituciones que apliquen a un programa deberán realizar los ajustes al plan de estudio de dichas asignaturas para garantizar que se cumpla con el 100% de los contenidos que correspondan a créditos reconocidos y/o compartidos (las universidades entregan información específica de dichos contenidos). Adicionalmente, se realizan eventualmente encuentros entre los docentes responsables de los créditos compartidos y/o reconocidos, con el fin de tener mayor claridad frente a las responsabilidades de la universidad y la institución educativa y concertar estrategias para el efectivo desarrollo de los contenidos.*

*“MIRAMOS LAS MATERIAS BÁSICAS QUE PODÍAN COINCIDIR CON EL CURRÍCULO DE LA UNIVERSIDAD Y, MUY PARTICULARMENTE, EL ÁREA DE TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA, PARA DETERMINAR TAMBIÉN QUÉ DE AHÍ SE PODÍA RECONOCER, SE PODÍA CONVALLIDAR O SE PODÍA COMPARTIR CON LOS COLEGIOS EN EL TEMA TECNOLÓGICO. ALGUNOS INCLUSO TIENEN PROFUNDIZACIÓN O ÉNFASIS O LE HACEN MAYOR PESO; HAY CIERTOS COLEGIOS QUE SON MÁS FUERTES EN ESA PARTE [...] ENTONCES, LO QUE HICIMOS FUE PEDIR LOS PLANES DE ESTUDIO DE NUESTROS COLEGIOS PARA REVISAR CUÁL PLAN DE ESTUDIO ERA MÁS RICO Y SE ACERCABA MÁS A ESAS COMPETENCIAS MÍNIMAS QUE DEBÍA DESARROLLAR EL CHICO EN LA PARTE DE INFORMÁTICA PARA PODER ENTRAR A LA UNIVERSIDAD”*

**FUNDACIÓN LUKER.**



## FLEXIBILIDAD

Si bien se busca el acercamiento de los docentes universitarios al modelo a través de actividades de capacitación orientadas por el equipo de apoyo de Escuela Activa Urbana, se respeta la libertad de cátedra, dejando a discreción de los docentes la adopción de las estrategias pedagógicas que consideren pertinentes para sus procesos de formación.

Los profesores universitarios, a su vez, han llevado a cabo acciones para facilitar la adaptación de los estudiantes al modelo, incorporando actividades de nivelación para afianzar conocimientos básicos requeridos para desarrollar los contenidos de los programas técnicos.

Asimismo, se optó por hacer del primer semestre un ejercicio de introducción a las diferentes carreras, de manera que los estudiantes tengan la posibilidad de entender el contexto y los propósitos de su área de formación antes de enfrentarse a contenidos de mayor complejidad en los siguientes semestres.

## SEGUIMIENTO CONSTANTE

El proceso se ejecuta de manera fluida en la medida en que se cuenta con espacios de trabajo, coordinación y seguimiento liderados por la Fundación Luker.

Para su seguimiento, el proyecto cuenta con un comité técnico académico que coteja los planes de estudio de los colegios frente a los programas universitarios que se van a ofertar para identificar fortalezas y debilidades y así precisar las mejoras y ajustes requeridos para articularse. A su vez, hace seguimiento al proceso y a los estudiantes de manera que pueda anticiparse a las dificultades y desplegar las acciones de apoyo que se requieran. En este sentido, la estrategia se enfoca no tanto en la supervisión del cumplimiento de condiciones, sino en la resolución de necesidades de los colegios en el desarrollo de la articulación.

## ARREGLO INSTITUCIONAL QUE SOPORTA A LA UTC

UTC es una alianza público-privada que articula el sistema educativo con las demandas del mundo productivo. Sus actores son organizaciones que representan intereses del empresariado -como Fundación Luker, Fundación Corona, CONFA y ANDI- y las autoridades y operadores del sistema educativo -la Secretaría de Educación, colegios y universidades. Este aspecto es transversal al modelo en la medida en que la articulación tiene lugar a lo largo de la ejecución de la iniciativa.





*"[...] LA FUNDACIÓN SE CONVIRTIÓ EN EL COORDINADOR DE LA ESTRATEGIA. SIEMPRE HAN TRABAJADO EN ALIANZAS NATURALES FUNDACIÓN LUKER Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MANIZALES. EN ESA ALIANZA INICIAL YA HABÍAN TENIDO UNOS PRIMEROS ACERCAMIENTOS CON LA FUNDACIÓN CORONA, Y SE EMPEZÓ EL PROCESO DE DISEÑAR UNIVERSIDAD EN TU COLEGIO, TOMANDO ELEMENTOS DE EXPERIENCIAS QUE YA EXISTÍAN, PERO TAMBIÉN CONTEXTUALIZÁNDOLOS A LAS NECESIDADES Y PARTICULARIDADES DEL SECTOR URBANO. NO SE PARTIÓ DE CEROS: SE REVISÓ QUÉ EXISTÍA EN LAS UNIVERSIDADES DE MANIZALES, QUÉ OFERTA HABÍA EN PROGRAMAS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES QUE SE ALINEARA CON LO ENCONTRADO (EN LOS ESTUDIOS DE MERCADO)".*

**FUNDACIÓN LUKER.**

Este arreglo institucional es fundamental porque permite alinear los conocimientos y experiencia de los diferentes actores al servicio de la educación de los jóvenes de la media y de la universidad. Por otra parte, contribuye a la sostenibilidad de la UTC en la medida en que integra, por un lado, a la Secretaría de Educación como responsable de la política educativa y, por otro, a organizaciones que tienen una presencia institucional reconocida por el sector, por su conocimiento, su liderazgo y capacidad de convocatoria, como es el caso de la Fundación Luker, promotor de la iniciativa. Finalmente, logra el apalancamiento de recursos de distintas fuentes, que unidos logran un monto significativo de inversión para la educación de la ciudad.





# INICIATIVA 3

PACTO DE PRODUCTIVIDAD

PROGRAMA EMPRESARIAL DE PROMOCIÓN  
LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD





### A DESCRIPCIÓN

El Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad "Pacto de Productividad" surge en el año 2009 con el propósito de diseñar para Colombia un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad y mejorar sus oportunidades...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

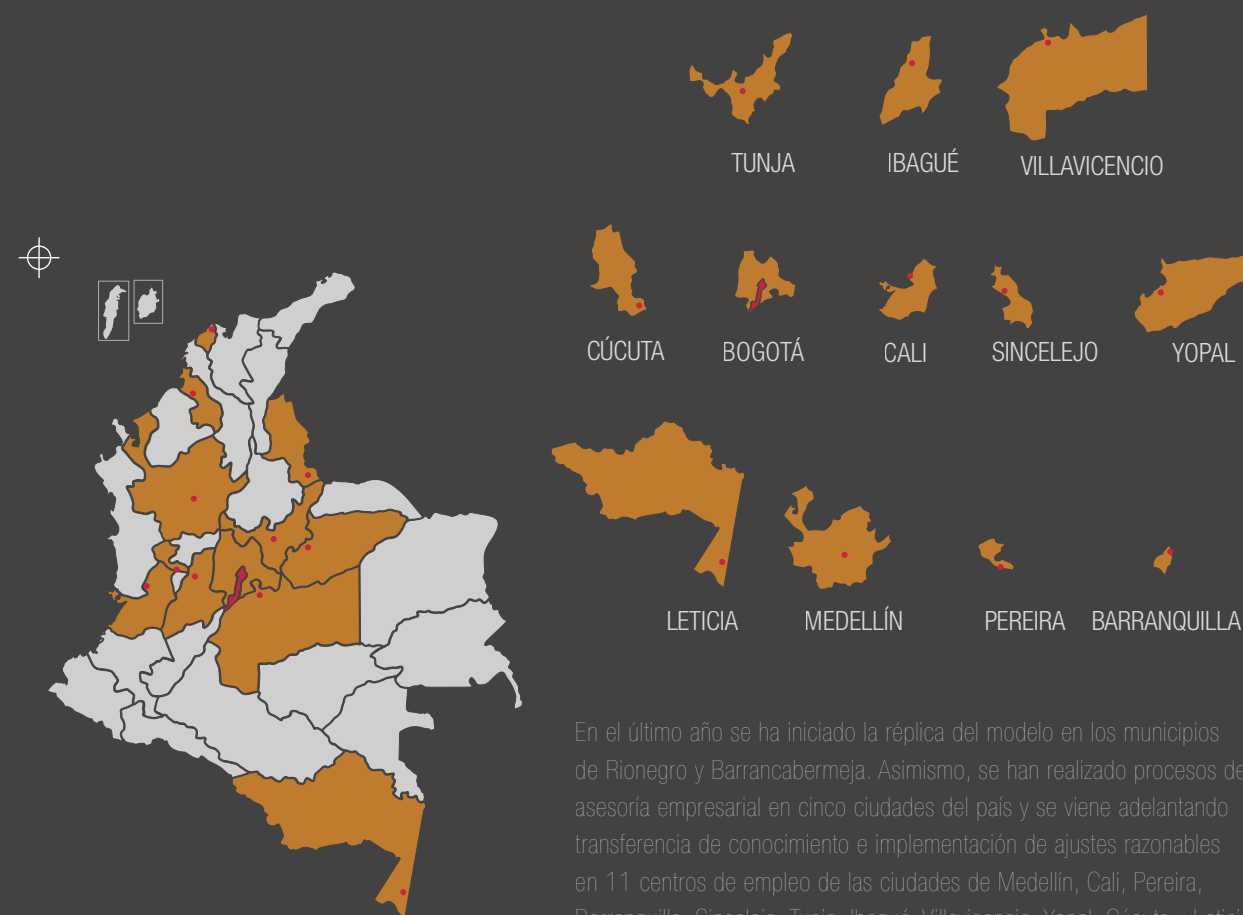
### C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

### D ACTORES INSTITUCIONALES

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
- FUNDACIÓN CORONA
- FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA
- AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA COOPERACIÓN
- MINISTERIO DEL TRABAJO
- SENA
- CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR
- MOVIMIENTOS ASOCIATIVOS
- EMPRESAS

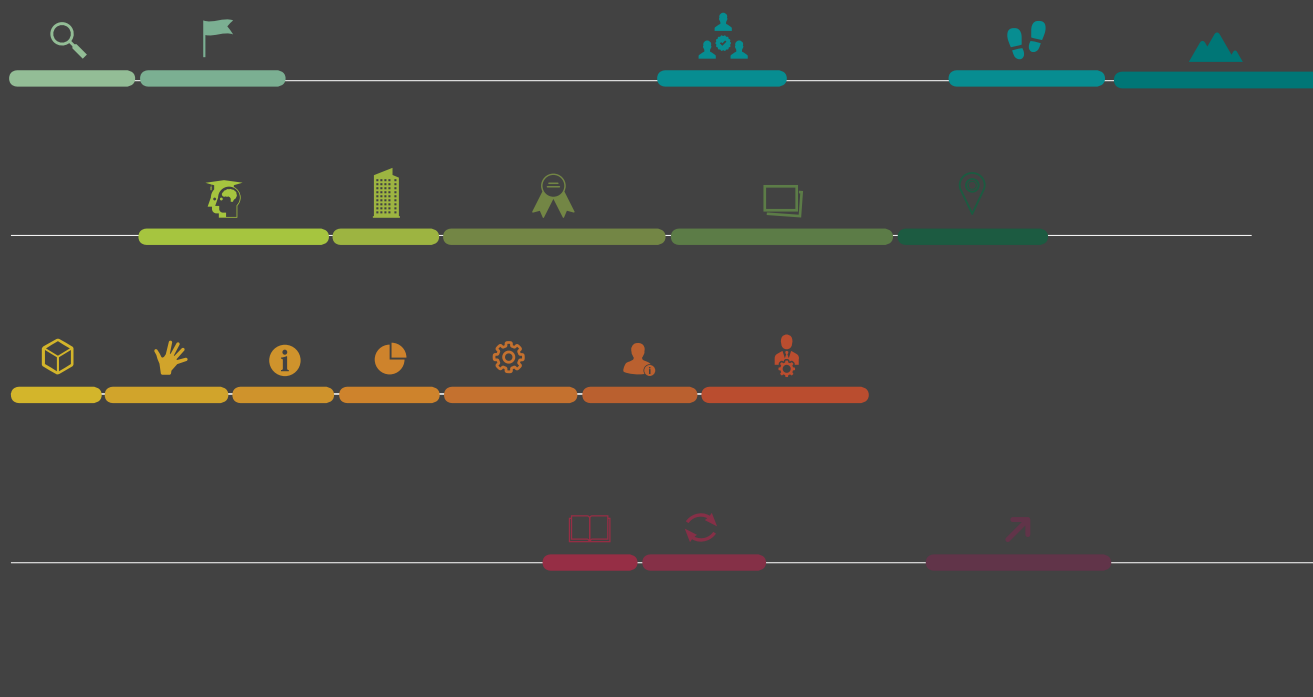
### E COBERTURA GEOGRÁFICA







### F NIVELES DE INTERVENCIÓN



### G RUTA DE LA INICIATIVA



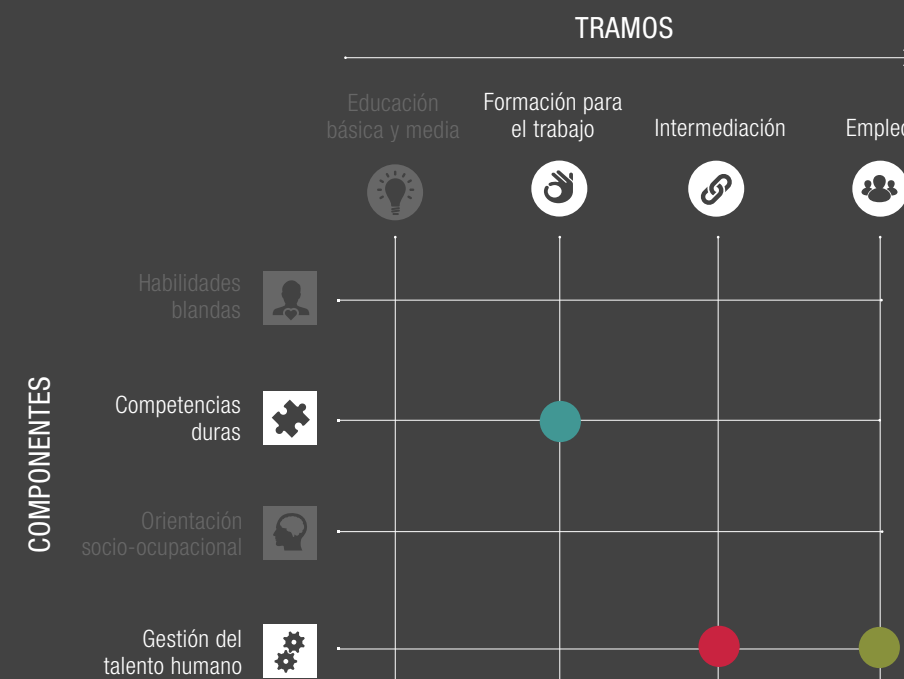
### H PREMISAS

El Programa Pacto de Productividad aborda la inclusión laboral desde los parámetros definidos por la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de la ONU, documento ratificado por...

### I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

El Programa ha identificado barreras de tipo tecnológico, relacional, actitudinal, de servicios, de sistemas y políticas. Las personas con discapacidad enfrentan barreras para la entrada al mundo laboral abierto y para la...

### J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

El Programa Empresarial de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad “Pacto de Productividad” surge en el año 2009 con el propósito de diseñar para Colombia un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad y mejorar sus oportunidades de empleo mediante la cualificación y articulación de los actores que de manera directa o indirecta inciden en el mercado laboral. Para la construcción de dicho modelo y la identificación de su ecosistema, el Programa realizó una combinación de acciones de investigación de referentes académicos y técnicos, junto con numerosas actividades de acompañamiento e investigación en campo, complementadas con un permanente desarrollo conceptual.

Las principales actividades desarrolladas por el Programa fueron: la movilización empresarial, el fortalecimiento técnico de instituciones prestadoras de servicios de inclusión, la formación para el trabajo de las personas con discapacidad, la articulación de los actores clave para mejorar las condiciones de empleo de este grupo poblacional, y el aporte a la construcción de políticas públicas locales y nacionales relacionadas con el tema.

El modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad de Pacto tiene características de sostenibilidad y réplica, y sus elementos básicos son:

- Un marco institucional, que mapea los diferentes actores públicos relacionados con el tema, desde el nivel nacional hasta el local.
- Un marco legal, que establece qué hay en legislación frente al tema.
- Una ruta de implementación, con características de paso a paso de implementación institucional del modelo.

- Un marco conceptual claro, que cobija el deber ser y la forma de interpretar -como guía- los conceptos de discapacidad e inclusión laboral.

Asimismo, resultan claves para Pacto elementos como la definición de una ruta de servicios, que se refiere puntualmente a los distintos procesos, procedimientos y actividades necesarias para gestionar la inclusión laboral desde lo operativo; unas pautas de calidad concretas sobre la forma adecuada de implementar los distintos puntos de esta ruta de servicios; y lo equivalente a una caja de herramientas que acopla distintos instrumentos, materiales, guías, etc., que facilitan a los actores una mayor efectividad.

El Programa logró que instituciones prestadoras de servicios adhirieran al modelo de Pacto y que los diferentes actores relacionados con la inclusión laboral se sentaran a trabajar de manera conjunta. También transfirió el modelo a las agencias de empleo del SENA en cuatro ciudades, a los centros de empleo de las cajas de compensación familiar socias y a los centros de empleo de las Alcaldías de Medellín y Pereira, e hizo la transferencia de conocimiento del modelo de inclusión laboral a la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo y a su red de prestadores de servicio a nivel nacional (115 centros de empleo, 400 funcionarios).

El modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad del Programa Pacto de Productividad es de gran relevancia para el modelo de empleo inclusivo porque es un ejemplo de cómo, a partir de la identificación y cualificación de los actores municipales, se establecen los roles pertinentes a cada tipo de entidad y se trabaja complementariamente para minimizar las barreras de empleabilidad que encuentran tanto las personas con discapacidad como las empresas.





## B. OBJETIVOS



### GENERAL

Generar un modelo replicable y sostenible que permita la contratación de personas con discapacidad en el mercado laboral abierto de manera efectiva y productiva a través de la transformación, cualificación y encadenamiento de la oferta de servicios relacionados con la inclusión laboral de este grupo poblacional. De esta manera se espera contribuir con su inclusión económica y social como trabajadores que impulsan el crecimiento económico, el desarrollo y el consumo.

### ESPECÍFICOS

Los objetivos iniciales del Programa fueron:

- ▶ Movilizar al sector empresarial en torno a la inclusión laboral.
- ▶ Fortalecer las capacidades de las instituciones que ofrecen servicios relacionados con educación, rehabilitación, formación para el trabajo y, en particular, con la inclusión laboral para personas con discapacidad.
- ▶ Contribuir a la formación para el trabajo de la población con discapacidad intelectual, auditiva, física, visual y sordoceguera.
- ▶ Movilizar a los diferentes actores relacionados con la inclusión laboral de personas con discapacidad, así como difundir el proyecto e incidir en política pública.

Las líneas estratégicas del Programa actualmente son:

- ▶ Gestión e incidencia.
- ▶ Línea técnica (cualificación y generación de conocimiento).
- ▶ Nuevas implementaciones del modelo (réplicas).
- ▶ Continuidad y articulación con actores aliados.



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Banco Interamericano de Desarrollo-FOMIN	Promotora y financiadora.
Fundación Corona y equipo profesional del Programa Pacto de Productividad	Financiadora y ejecutora.
Fundación Saldarriaga Concha	Financiadora.
Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia	Financiadora.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Ministerio del Trabajo	Aliado.
SENA	Aliado. Financiador de la formación de las personas con discapacidad. Intermediación de las personas con discapacidad.
Cajas de compensación familiar	Aliadas líderes responsables de la ejecución en cada ciudad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cafam.</li> <li>• COMFENALCO (Antioquia).</li> <li>• COMFANDI.</li> <li>• COMFAMILIAR (Risaralda).</li> </ul>
Movimientos asociativos y entidades prestadoras de servicios de educación, rehabilitación, formación para el trabajo y de intermediación laboral	Destinatarios del fortalecimiento del Programa. Apoyo en la convocatoria y la atención de las personas con discapacidad.
Empresas	Destinatarios del proceso de asesoría del Programa. Oferta de vacantes, identificación de los perfiles requeridos, desarrollo del plan de ajuste, vinculación de personas con discapacidad.



## F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

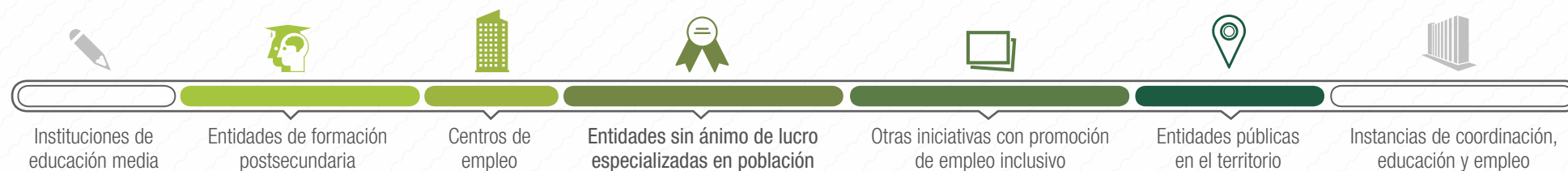
### 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



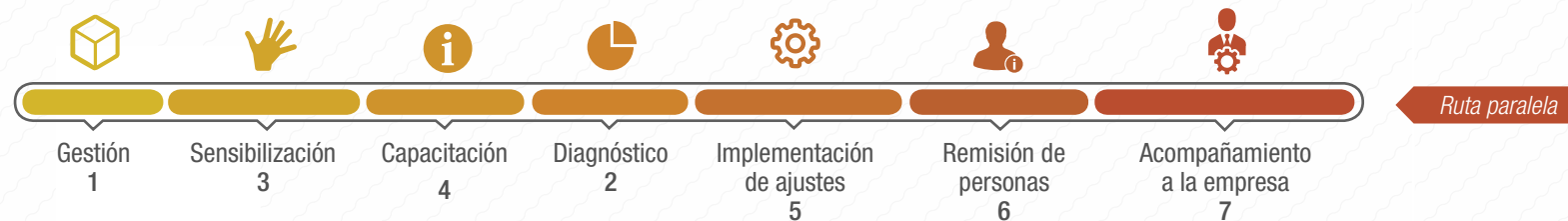




### 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



### 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



### 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G.

## ruta de iniciativa

La ruta del Programa organiza a manera de paso a paso, por un lado, los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más empleable y, por otro, elementos para que una empresa tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada, a población con discapacidad.

**PASO 1****BASES**

Consiste en edificar ciertas bases que después servirán para consolidar una relación laboral fértil. En las personas, esto significa alcanzar niveles adecuados de funcionalidad, de competencias básicas y de competencias sociales y ciudadanas. En la empresa, por su parte, significa sentar niveles mínimos de formalidad e incorporar el concepto de competencias en las prácticas de gestión humana. En este sentido se tienen en cuenta los procesos de mejora organizacional, certificación, clima organizacional y responsabilidad social, esta última entendida desde la relación de la empresa con sus distintos grupos de interés, en especial con sus empleados.

**PASO 2****PUESTA A PUNTO**

En este paso, que se centra en la formación para el trabajo, se incluyen elementos como la identificación del perfil, la estructuración de un plan laboral y el aumento de las competencias laborales generales, y se profundiza en las competencias laborales específicas.

En cuanto a las personas, es importante que todas, con o sin discapacidad, tengan identificado su perfil para la estructuración de su plan laboral. Este debe considerar la cualificación de las competencias laborales generales, así como profundizar en las competencias laborales específicas del cargo o labor que espera desempeñar, a partir de su propio interés y proyecto de vida particular. Para apoyar a la persona con discapacidad durante este momento, se han desarrollado actividades como:

- Entrevistas de orientación para identificar su perfil laboral actual, fortalezas u oportunidades de mejora.
- Talleres ocupacionales sobre proyecto de vida, hoja de vida, entrevista de trabajo.
- Articulación con programas de formación para el trabajo propios o con terceros.



- Identificación de vacantes en empresas que se ofrecen a formar a sus trabajadores en el cargo.
- Articulación con programas de gestión de aprendices.

Las empresas, mientras tanto, deben invertir tiempo para hacer un diagnóstico previo que les permita identificar la necesidad de implementar ajustes razonables, no solo en sus procesos de gestión humana sino también de sus equipos, mobiliario, mecanismos de comunicación e instalaciones físicas, teniendo en cuenta las condiciones o ajustes que puede llegar a requerir cada trabajador, según su discapacidad. El acompañamiento técnico que se les brinda a las empresas cuenta con el apoyo de profesionales con experiencia para:

- Identificar barreras y facilitadores básicos que existan en la empresa o en un área específica de esta, para así dar inicio o mejorar una práctica de inclusión laboral.
- Diseñar y acompañar la implementación de un plan de ajustes a partir de los hallazgos.
- Hacer un análisis detallado del puesto de trabajo con relación al tipo de discapacidad del trabajador vinculado.
- Orientar mediante documentos y charlas de sensibilización al empresario y a sus colaboradores, para que conozcan más sobre la discapacidad y sobre los ajustes razonables.



### PASO 3

#### INTERACCIÓN DIRECTA PARA LA VINCULACIÓN

Agrupa elementos relacionados con la primera interacción entre personas y empresas en busca de la vinculación.

La empresa inicia con la divulgación de la oferta laboral, y las personas se presentan como candidatos a las vacantes disponibles. Se continúa con el desarrollo de procesos efectivos de selección y, si la persona es seleccionada, se formaliza el nuevo vínculo laboral. Finalmente, se desarrolla el proceso formal de inducción con el nuevo empleado.

Este tercer paso se acompaña con las siguientes acciones:

- Intermediar en el proceso de selección, recibiendo las vacantes por parte de la empresa y enviándole candidatos previamente perfilados a partir de sus reales competencias.
- Informar a las personas sobre los detalles de la propuesta laboral: mecanismos de selección, tipo de contrato ofrecido, horarios y salario.
- Verificar si la persona seleccionada realmente está interesada en la propuesta laboral.
- Informar al candidato seleccionado sobre la decisión tomada (positiva o negativa respecto a su caso).
- Realizar acompañamiento al proceso de inducción (especialmente los primeros días).
- Durante los procesos de selección, contratación e inducción, verificar que se hayan tenido en cuenta los ajustes razonables para el tipo de discapacidad de la persona vinculada.



### PASO 4

#### EMPLEO

Se centra en lo que pasa después de la firma del contrato laboral y de la inducción. Abarca entonces lo relativo al desempeño, al desarrollo laboral y al impacto en la persona y en la empresa.

Para las personas, se hacen presentes elementos como el complemento de la formación en el puesto de trabajo, el desempeño, la proyección laboral, la mejora en sus condiciones y la calidad de vida gracias al vínculo laboral.

Con las empresas, deben hacerse presentes elementos equivalentes a los señalados para las personas que den cuenta de lo que ocurre en su interior, puntualmente para el complemento de la preparación del nuevo empleado y para la evaluación de su desempeño.

Se realiza acompañamiento a personas y empresas a través de las siguientes acciones:

- Seguir el proceso de inclusión que adelantan tanto la empresa como las personas con discapacidad vinculadas.
- Determinar las necesidades de capacitación del trabajador con discapacidad para elevar su rendimiento.
- Orientar permanentemente a los jefes para que puedan evaluar el desempeño de las personas vinculadas (a partir de sus competencias laborales).
- Adelantar reuniones con el empresario para identificar la necesidad de ajustes al proceso adelantado.





## H. PREMISAS

El Programa Pacto de Productividad aborda la inclusión laboral desde los parámetros definidos por la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) de la ONU, documento ratificado por el Estado colombiano en 2010, así como desde el enfoque de derechos y el modelo social de la discapacidad. De este modo rompe enfoques y paradigmas tradicionales en los diferentes actores que intervienen en este proceso.

La iniciativa reconoce y promueve el derecho de las personas con discapacidad a vincularse laboralmente como todos los demás en el mercado laboral abierto, lo que de entrada demarca el derrotero frente a alternativas tradicionales como los talleres protegidos. A partir de esa premisa, se hace explícito el tema de “ajustes razonables” al considerar como discriminatorio denegar su implementación. Tal concepto, junto con el de diseño universal, son poderosos como bandera de lo que en el fondo plantean el modelo social y la CDPD: entender la discapacidad en la interrelación de condiciones personales y condiciones del entorno.

## I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

El Programa ha identificado barreras de tipo tecnológico, relacional, actitudinal, de servicios, de sistemas y políticas. Las personas con discapacidad enfrentan barreras para la entrada al mundo laboral abierto y para la permanencia en las vinculaciones laborales relacionadas, en algunos casos, con la percepción de que la vinculación no siempre se traduce en mejoras significativas y sostenibles en sus condiciones de vida. Otras barreras se explican en que las entidades que prestan servicios para la inclusión laboral de personas con discapacidad enfrentan problemas de articulación, tienen poca claridad sobre sus roles y presentan falencias en la calidad y cantidad de servicios disponibles para esta población. Finalmente, el marco legal y jurídico que tiene el país actualmente en materia de inclusión laboral para las personas con discapacidad constituye otra barrera.





# J. ASPECTOS CLAVE

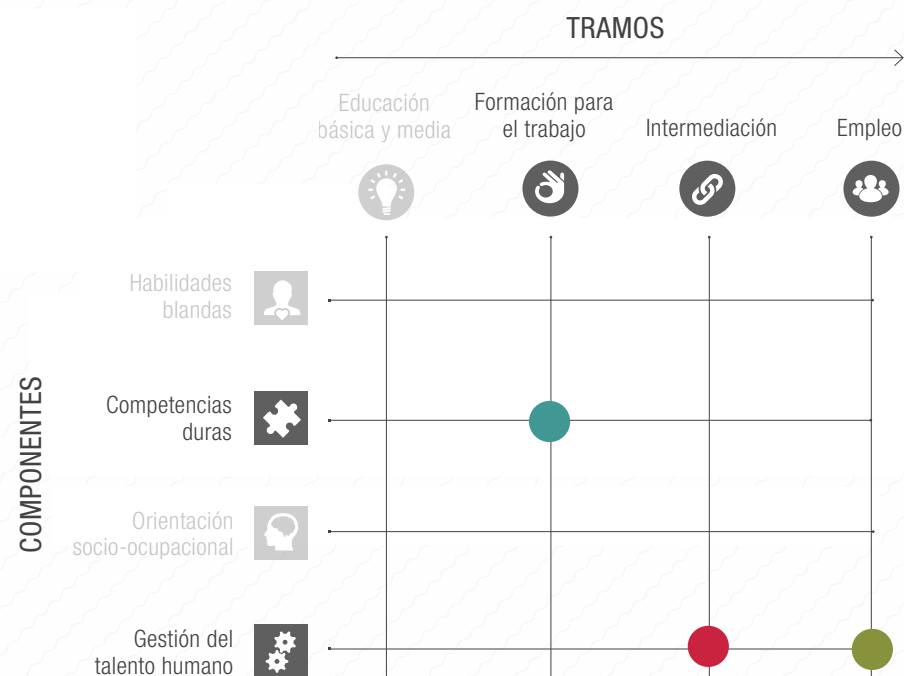
La iniciativa se desarrolla en los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo, con enfoque de inclusión para las personas con discapacidad. Los elementos que se consideran relevantes para el modelo de empleo inclusivo son el apoyo a las empresas para la inclusión laboral, la articulación de actores y la asesoría al SENA para la cualificación de docentes en los procesos de formación laboral a personas con discapacidad.

## APOYO A LAS EMPRESAS PARA LA INCLUSIÓN LABORAL

Con el fin de ofrecer apoyo a las empresas para la inclusión laboral de personas con discapacidad se realizan acciones asociadas con la información que se le debe dar al sector empresarial sobre lo que realmente implica la inclusión laboral, así como con la identificación de las barreras y los facilitadores de la inclusión en el entorno empresarial y la incorporación de ajustes razonables en los procesos de gestión humana de la empresa.

### 1. INFORMACIÓN A LOS EMPRESARIOS

Para Pacto de Productividad ha sido clara la necesidad de cambiar el paradigma de la sensibilización por el de la información. Se ha llegado al empresario con su propio lenguaje, a través de distintos eventos, para brindar información concreta sobre las potencialidades laborales de las personas con discapacidad y los beneficios reales que tienen las empresas al adelantar experiencias de inclusión laboral en Colombia. Adicionalmente, se ha contribuido a erradicar imaginarios equivocados respecto a esta población y a los riesgos que conlleva vincular a un trabajador con discapacidad. A su vez, se ha creado conciencia sobre la forma como un acompañamiento externo, con criterios técnicos y de calidad, permite minimizar las posibilidades de deserción o fracaso de cada experiencia que se lleva a cabo.







## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es un elemento fundamental para la inclusión de las personas con discapacidad. Implica determinar los ajustes razonables<sup>2</sup> que se requieren para la incorporación de esta población a los empleos y a los puestos de trabajo. Así, en primera instancia se elabora un diagnóstico de las barreras y facilitadores de las empresas para la inclusión laboral. Este estudio permite también identificar las barreras que limitan las posibilidades de las personas para acceder a oportunidades laborales por factores ambientales<sup>3</sup>. Posteriormente, el análisis del puesto identifica cuáles son las barreras que se presentan en la empresa y cómo mejorar y realizar ajustes.

- Diagnóstico de las barreras y facilitadores de las empresas

El diagnóstico empresarial se realiza mediante una herramienta diseñada por Pacto de Productividad a partir, por un lado, de la revisión del marco conceptual sobre barreras y facilitadores para la inclusión y, por otro, de la instrumentalización para identificar estos elementos. Se basa en un examen detallado de la planta física, un estudio de los cargos de la empresa, la identificación de los mecanismos de comunicación utilizados, el análisis de los procesos de gestión humana y la caracterización de los equipos y maquinaria utilizados. Es, por tanto, un proceso que se sirve de la observación, el diálogo con los funcionarios y la revisión documental (manual de gestión humana, organigramas, manuales de comportamiento, etc.). De esta forma se determinan las barreras de comunicación, movilización, actitud, tecnologías, legales, entre otras.

El diagnóstico se presenta al empresario, estableciendo algunos cargos preliminares y unos mínimos ajustes requeridos. Es claro que la mayoría de cargos pueden ser

ejercidos por una persona con discapacidad, si esta tiene las habilidades y competencias requeridas y si se hacen los ajustes razonables para equiparar las oportunidades.

- Análisis del puesto de trabajo

Se identifican aquellos puestos de trabajo que requieren de ajustes razonables para poder ser desempeñados por personas con discapacidad y para los cuales hay posibles vacantes. En dicha identificación se registran los requisitos mínimos para el ingreso, la organización del tiempo de trabajo<sup>5</sup>, las características del puesto<sup>6</sup>, las condiciones ambientales<sup>7</sup>, las competencias laborales generales<sup>8</sup>, las competencias laborales específicas<sup>9</sup> y las personas que se sugiere pueden desempeñar la labor. Luego, para cada cargo se definen los ajustes razonables de acuerdo con los distintos tipos de discapacidad. A partir de esta caracterización, el asesor empresarial construye el plan de ajustes y se lo entrega a la empresa, la cual decide si lo ejecuta y cuándo.

Como se puede ver, la implementación del plan depende del interés de la empresa. La metodología y las herramientas para la construcción del diagnóstico empresarial y el plan de ajuste fueron transferidas a las entidades que adhirieron al modelo. A partir de la implementación del plan, en general con ajustes mínimos, es posible que personas con discapacidad puedan desempeñar esos cargos.

7

2. Por "ajustes razonables" se entenderán las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales (Convención de los derechos de las personas con discapacidad de la ONU).

3. Se consideran como influencias externas a la persona relacionadas con lo físico, lo social y lo actitudinal en el lugar de trabajo.



*“SI LAS EMPRESAS SUPIERAN MÁS SOBRE DISCAPACIDAD, SERÍA MÁS FÁCIL QUE NOS VINCULARAN A DISTINTOS PUESTOS DE TRABAJO”.*

**PERSONA CON DISCAPACIDAD BENEFICIADA POR EL PROGRAMA PACTO DE PRODUCTIVIDAD.**

### 3. ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO A PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

La asesoría y acompañamiento a la gestión humana constituye un proceso clave en el entorno empresarial para que los profesionales vinculados a esta área puedan comprender las particularidades de las personas con diferentes discapacidades, así como conocer e implementar los ajustes razonables que se requieren para la inclusión laboral de esta población en las diferentes etapas del proceso, como son: reclutamiento y selección, contratación, inducción, capacitación y formación, evaluación de desempeño, y plan de carrera.

Con esto en mente, se desarrollan acciones de asesoría y acompañamiento a las empresas en el ajuste a los procesos descritos, lo que permite equiparar las oportunidades de las personas con discapacidad con las de los demás aspirantes que se presentan a una convocatoria en una empresa. Desde esta perspectiva, se invita a las empresas a reconocer las capacidades y competencias de la población, más allá de su condición específica de discapacidad, teniendo en cuenta que cada ser humano posee un potencial específico, una experiencia y una formación que pueden ajustarse a diversos cargos.



*Se refiere a aspectos como edad, sexo, escolaridad, experiencia, formación para el trabajo, entrenamiento, disponibilidad, etc.*

*Tiene que ver con horarios, turnos, rotación, horas extras, entre otros.*

*Establece el objetivo del cargo, la descomposición de la actividad laboral, la descripción de los recursos materiales, las funciones del trabajador, etc.*

*Hace referencia a presencia de factores de riesgo.*

*Son, por ejemplo, intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, empresariales, etc.*

*Las propias del cargo.*



## ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Un elemento diferenciador de esta iniciativa, que se constituye en insumo importante para el modelo de empleo inclusivo, es el ejercicio de identificar, convocar, fortalecer y articular a los actores a lo largo de la ruta con el propósito de contribuir a la coordinación y sinergia de acciones en torno a la inclusión laboral a partir de las experiencias y las necesidades de los distintos involucrados. En ese sentido se presentan enseguida las estrategias que contribuyen a la articulación.

- Mapeo de actores

Tiene como propósito identificar a los actores (instituciones públicas y privadas) y conocer las acciones que realizan en torno a la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Entre estos actores se encuentran los movimientos asociativos que agrupan y representan a esta población, las instituciones que ofrecen servicios de rehabilitación, las entidades que prestan servicios de educación, salud, formación para el trabajo e inclusión laboral y, finalmente, las instancias responsables de la política de pública de discapacidad en el nivel local, que son los comités municipales de discapacidad.

- Comité de apoyo local

Se conformó un comité de apoyo en cada ciudad con todas las entidades relacionadas con la inclusión laboral de las personas con discapacidad para promover la inclusión laboral y la construcción conjunta del modelo de Pacto de Productividad. En el marco de dicho esfuerzo, se hizo una amplia convocatoria y se tuvieron en cuenta la experiencia y los avances de las distintas entidades en ese tema.

Las instancias que participan son entidades públicas locales, asociaciones de personas de los distintos tipos de discapacidad, gremios, las agencias de empleo y las entidades prestadoras de servicios de diferente naturaleza y tipo de discapacidad. En particular, es de resaltar la participación de las entidades educativas más representativas de cada ciudad que, unidas a este proceso, pueden reafirmar la importancia en la adquisición de competencias y habilidades blandas. También cabe subrayar la participación del SENA, socio responsable en el desarrollo de competencias duras.

Las entidades se vinculan al proceso de manera comprometida y efectiva, y el Programa Pacto de Productividad asume la coordinación del comité. Se establece una agenda de trabajo, y los consultores del Programa toman responsabilidades y tareas específicas para avanzar en el desarrollo de actividades tendientes a fortalecer las rutas o los procesos de articulación entre las distintas instituciones tanto en lo administrativo como en lo técnico. En el interior de este espacio, donde rigen principios como el compromiso, el respeto, la confianza, el trabajo complementario y la transparencia, se validó la construcción colectiva del modelo Pacto de Productividad.

- Mesas por tipo de discapacidad

La mesa de discapacidad tiene como propósito acercar a las asociaciones de personas con discapacidad, las instituciones prestadoras de servicios y el SENA con el fin de que compartan las necesidades de las personas con discapacidad para la inclusión laboral, las posibili-





dades de las entidades prestadoras de servicios y del SENA y los requerimientos de las empresas. En ese espacio se une la oferta y la demanda en materia de formación para el trabajo y se determinan, de acuerdo con las fortalezas y capacidades de cada actor, las actividades que se deben realizar por parte de las entidades.

El resultado de las mesas es que las asociaciones de personas con discapacidad conozcan las áreas de formación de mayor demanda por parte de las empresas, se informen sobre los programas de formación ofrecidos por el SENA en estas áreas y puedan servir de puente de información y gestión con las personas afiliadas a sus organizaciones. Esto con el fin de que se indague el interés de los diferentes grupos por iniciar procesos de formación de manera articulada con las entidades de inclusión laboral y las empresas. Es de resaltar, por ejemplo, que los procesos de orientación socioocupacional que la población ha requerido se han hecho a través de los talleres específicos que tiene el SENA para este propósito. Asimismo, el SENA ha asumido y liderado las mesas alrededor de un tema tan fundamental como el seguimiento a los avances de los programas de formación y la identificación de los ajustes necesarios.

Por último, cabe señalar que uno de los principales resultados de las mesas de discapacidad es la Política Institucional de Discapacidad del SENA, una norma que, a partir de la Resolución 1726 de 2014, ha ayudado a fortalecer estos espacios y darles más relevancia frente a los funcionarios de dicha entidad.



*“Y EL HECHO DE QUE PROMOVIERAMOS EL ESTAR TODOS EN UNA MISMA MESA HIZO QUE LAS INSTITUCIONES SE SINTIERAN RECONOCIDAS, VALORADAS Y TOMADAS EN CUENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN CONJUNTA DE UN NUEVO ABORDAJE DE LA INCLUSIÓN LABORAL A LA LUZ DE LA CONVENCION DE NACIONES UNIDAS. ESTO LES PERMITIÓ SABER QUE NO SE IBA A EMPEZAR DE CEROS, PORQUE ELLOS TENÍAN UNAS PRÁCTICAS QUE ERAN IMPORTANTES, Y QUE HABÍAN SIDO PRODUCTO DE LOS ENFOQUES Y REALIDADES DEL PAÍS”.*

**CONSULTORA DEL PROGRAMA PACTO DE PRODUCTIVIDAD**

## ASESORÍA AL SENA PARA LA CUALIFICACIÓN DE DOCENTES EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN LABORAL A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Esta asesoría apunta a fortalecer las competencias de los docentes para planificar y desarrollar la formación laboral de personas con discapacidad, reconociendo su diversidad y los ajustes razonables requeridos en los procesos de enseñanza-aprendizaje para que estos puedan ser efectivos y significativos. Las orientaciones pedagógicas, metodológicas y didácticas impartidas en este contexto buscan entonces que los ambientes de aprendizaje, así como los contenidos, los procesos de evaluación y las actividades en general, se ajusten de manera que les permitan a las personas con discapacidad acceder al conocimiento en igualdad de oportunidades con los demás estudiantes del grupo. Finalmente, es preciso anotar que el proceso tiene en cuenta los programas de formación para el trabajo ya diseñados por las entidades para la implementación de los ajustes razonables requeridos según los diferentes tipos de discapacidad.



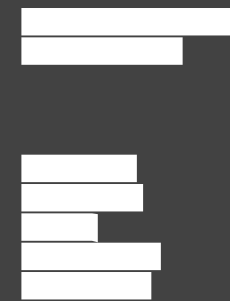
*“ES IMPORTANTE PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD SABER QUE HAY UNA INICIATIVA EN LA QUE TRABAJAN DE MANERA CONJUNTA LAS ENTIDADES QUE TIENEN QUE VER CON LA POSIBILIDAD DE OFRECER A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD LAS OPCIONES DE EMPLEO, AUNQUE TODAVÍA FALTAN COSAS POR HACER Y NO SE HAN LOGRADO TODOS LOS TRABAJOS QUE SE NECESITAN”.*

**PERSONA CON DISCAPACIDAD  
BENEFICIADA POR EL PROGRAMA PACTO  
DE PRODUCTIVIDAD.**





# INICIATIVA 4



RUMBO JOVEN





### A DESCRIPCIÓN

La iniciativa Rumbo Joven es ejecutada por la Fundación Alvaralice, entidad que tiene como misión la construcción de paz a través de proyectos de educación y cultura, generación de ingresos, acción cívica, reflexión y diálogo. El área de generación de ingresos...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

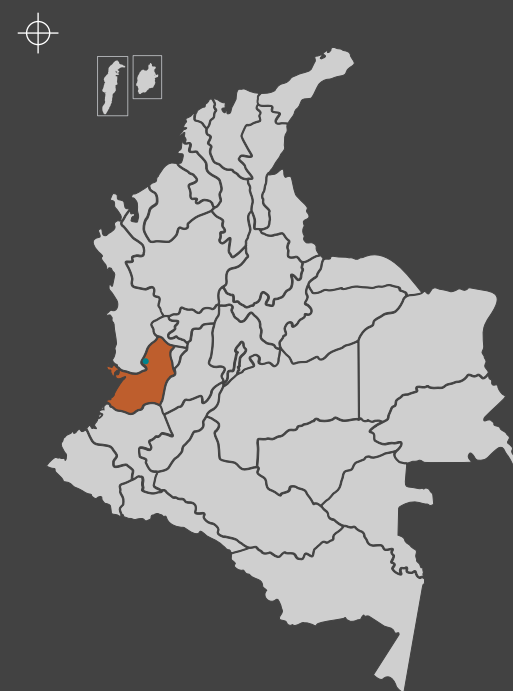
### C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

### D ACTORES INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN ALVARALICE
- COMFANDI
- FUNDACIÓN SES
- CORPORACIÓN TECNOCENTRO CULTURAL SOMOS PACÍFICO
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO FOMIN
- FUNDACIÓN TINKER
- FUNDACIÓN CORONA
- FUNDACIÓN RESTREPO BARCO
- FUNDACIÓN BOLIVAR DAVIVIENDA

### E COBERTURA GEOGRÁFICA

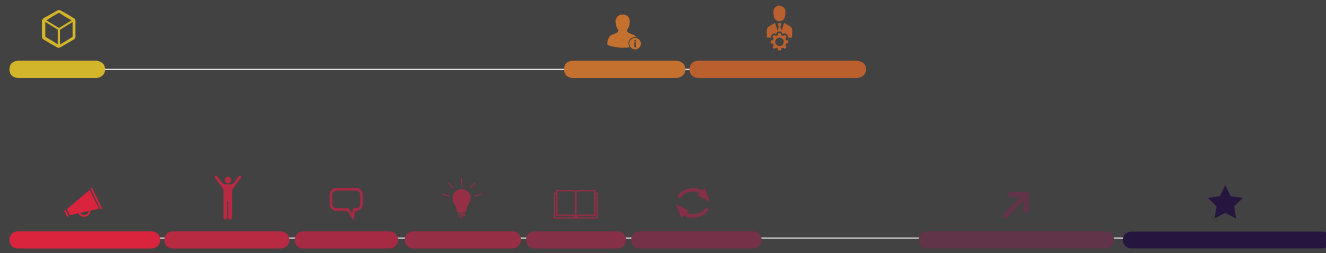


**CALI**  
Barrios de la Comuna 21 de Cali, Valle del Cauca.

(haz click en el título que desees para ampliar la información o en este icono para volver al índice)



### F NIVELES DE INTERVENCIÓN



### G RUTA DE LA INICIATIVA



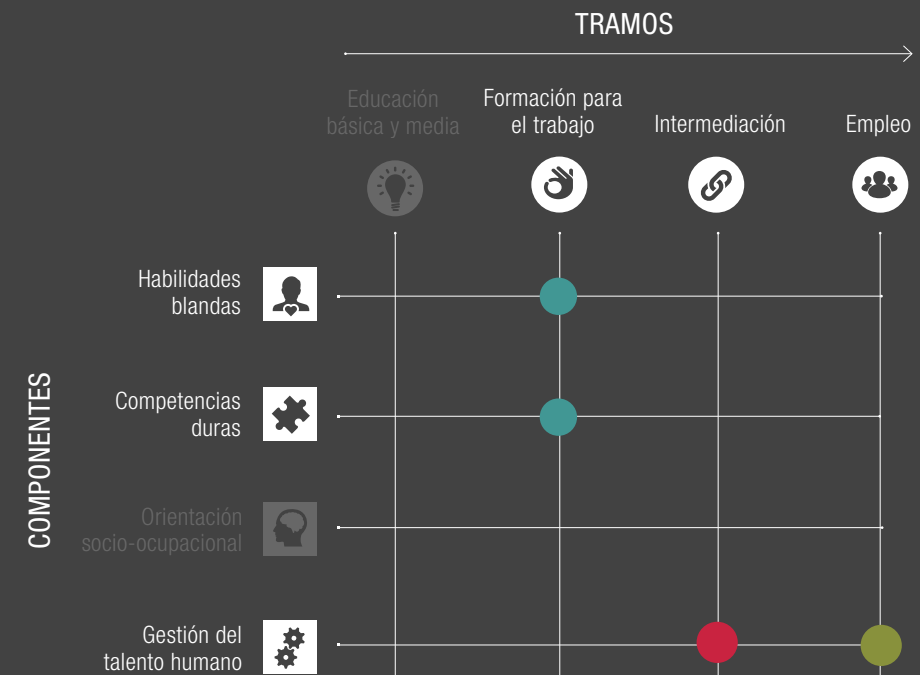
### H PREMISAS

Rumbo Joven está dirigida a población joven y vulnerable, principalmente del barrio Potrero grande y de la Comuna 21 de Cali, estigmatizada por algunos sectores económicos, lo cual se constituye en una barrera más para la inclusión...

### I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Los beneficiarios del proyecto Rumbo Joven enfrentan las siguientes barreras para la inclusión laboral: no tener experiencia laboral, lo cual imposibilita su postulación a los cargos; la estigmatización como consecuencia de...

### J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

La iniciativa Rumbo Joven es ejecutada por la Fundación Alvarallice, entidad que tiene como misión la construcción de paz a través de proyectos de educación y cultura, generación de ingresos, acción cívica, reflexión y diálogo. El área de generación de ingresos tiene como propósito desarrollar y mejorar las habilidades y competencias de poblaciones vulnerables. La Fundación se creó en el año 2003, y su trabajo se fundamenta y desarrolla mediante alianzas público-privadas.

Rumbo Joven surgió en el año 2014 como una iniciativa piloto de la Fundación Alvarallice, la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca (COMFAMILIAR) Andi-COMFANDI y el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico. Se fundamenta en la metodología Proyecto Formativo Ocupacional (PFO) de habilidades blandas de la Fundación Sustentabilidad, Educación y Sostenibilidad (SES) de Argentina, para ofrecer oportunidades de empleo a la población

joven y vulnerable del barrio Potrero Grande, de la Comuna 21 de Cali. El proyecto piloto fue financiado por el FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo y por la Fundación Tinker.

Para efectos de la construcción del modelo de empleo inclusivo, se consideran como elementos fundamentales de Rumbo Joven la metodología para la formación en habilidades blandas (Proyecto Formativo Ocupacional), en la medida en que está especialmente diseñada para jóvenes, probada por otras iniciativas dirigidas a jóvenes vulnerables, avalada por el Banco Interamericano de Desarrollo y adaptada para el contexto del Barrio Potrero Grande. De igual forma, la alianza público-privada en la que se basa la iniciativa es relevante para el modelo pues representa un ejemplo de estrategias o arreglos institucionales. Dicha alianza le otorga a Rumbo Joven sinergias para su implementación, gestión de recursos, sostenibilidad y reconocimiento.





*“ANTES DE RUMBO JOVEN YO ME DEDICABA A BUSCAR TRABAJO, A BUSCAR QUE ALGUIEN ME DIERA UNA OPORTUNIDAD PORQUE LOS RECURSOS EN MI CASA SON ESCASOS. BUSCABA ENTREVISTAS, FRACASÉ EN DEMASIADAS... YO SABÍA QUE TENÍA FALENCIAS EN LAS ENTREVISTAS HASTA QUE LLEGUÉ A RUMBO JOVEN. ME DIERON LOGÍSTICA: SI YO ME DESEMPEÑABA BIEN EN LAS PRÁCTICAS, ME IBAN A CONTRATAR, Y ACÁ ESTOY”.*

**EGRESADA DE RUMBO JOVEN QUE ESTÁ VINCULADA LABORALMENTE.**

## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Reducir el desempleo de jóvenes entre los 18 y los 28 años de la Comuna 21 de Cali, desplazados por el conflicto, en condiciones de exclusión, pobreza, desescolarización y en alto riesgo de ser vinculados a las pandillas y bandas criminales.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Formar a los jóvenes en habilidades y competencias blandas y apoyarlos en la construcción de su proyecto de vida.
- ▶ Formar a los jóvenes en competencias duras específicas, de acuerdo con la demanda de las empresas vinculadas al programa.
- ▶ Acompañar a los jóvenes en la intermediación laboral y en la práctica laboral.





# C. POBLACIÓN

El proyecto está dirigido a jóvenes bachilleres, entre los 18 y los 28 años, vulnerables, desempleados y desescolarizados de la Comuna 21 de Cali. En total se han beneficiado 360 jóvenes con el proyecto Rumbo Joven: el 85% son mujeres, y un altísimo porcentaje es población afrodescendiente<sup>1</sup>. La proyección es vincular cada semestre cohortes con 75 nuevos jóvenes.



1. El personal del proyecto considera que la barrera para el ingreso de hombres al proyecto es no contar con la situación militar resuelta. Se esperaría que, con la nueva norma, haya una mayor cantidad de hombres participando en el proyecto.



*“¿QUÉ SITUACIONES SE NOS PRESENTARON EN ESE PROCESO? INICIALMENTE, NOSOTROS PRETENDÍAMOS TENER UN 50% DE MUJERES Y UN 50% DE HOMBRES. ESO SE NOS FUE CASI AL 85% DE MUJERES Y A UN 15% DE HOMBRES. ¿POR QUÉ? PORQUE [...] EN COLOMBIA, PRIMERO, EN LA ZONA DONDE ESTAMOS UBICADOS HABÍA MUCHAS MADRES CABEZA DE HOGAR Y QUERÍAN TRABAJAR PARA TENER RECURSOS Y PODER MEJORAR SU SITUACIÓN A NIVEL DE FAMILIA, PERO LOS JÓVENES PARA PODER TRABAJAR TENÍAN QUE TENER DEFINIDA SU SITUACIÓN MILITAR”.*

## COMFANDI.

Actualmente, el proyecto está ejecutando su cuarta cohorte, y en el segundo semestre de 2016, con recursos de la Alcaldía de Cali, se inició la vinculación de la quinta cohorte con 90 jóvenes. Por otra parte, se está gestionando la réplica del proyecto en el barrio Siloé de Cali.



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

El proyecto está soportado por una estructura organizacional en la que participan actores públicos y privados, con amplia integración en la comunidad y reconocimiento de esta, máxime cuando el proyecto se desarrolla en el mismo barrio del que provienen la mayoría de los jóvenes. Igualmente, se destaca la complementariedad de las funciones que realizan las distintas entidades y el logro en cuanto al apalancamiento de recursos. Para el comienzo de cada cohorte se desarrolla un comité de inicio entre Fundación Alvaralice, COMFANDI y Somos Pacífico. A continuación se presentan las distintas entidades que participan en el proyecto y el rol que desempeñan.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Fundación Alvaralice	Diseño y gestión del proyecto en la prueba piloto. Coordinación y ejecución del proyecto. Gestión de recursos para la implementación del proyecto. Gestión de la replicabilidad del proyecto en otros barrios de Cali. Financiación del recurso humano de apoyo a PFO (psicóloga, trabajadora social, líder comunitaria). Administración de recursos del proyecto.
Caja de Compensación Familiar COMFANDI	Diseño del proyecto en la prueba piloto. Formación en habilidades blandas a través de la metodología PFO (dos docentes de COMFANDI). Formación en competencias duras (dos docentes de COMFANDI). Certificación de los programas impartidos. Administración de recursos del proyecto piloto.



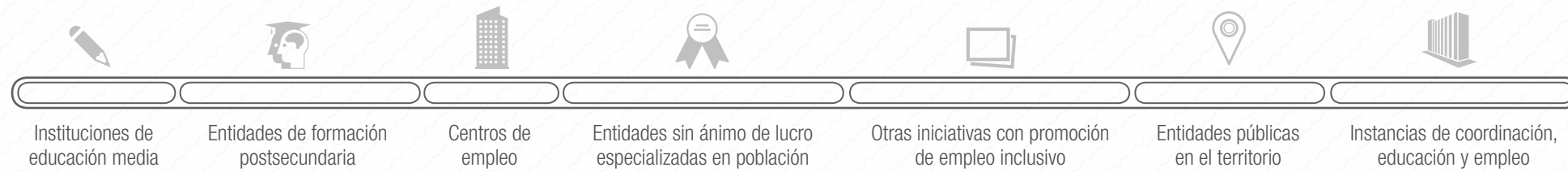
## F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

### 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO





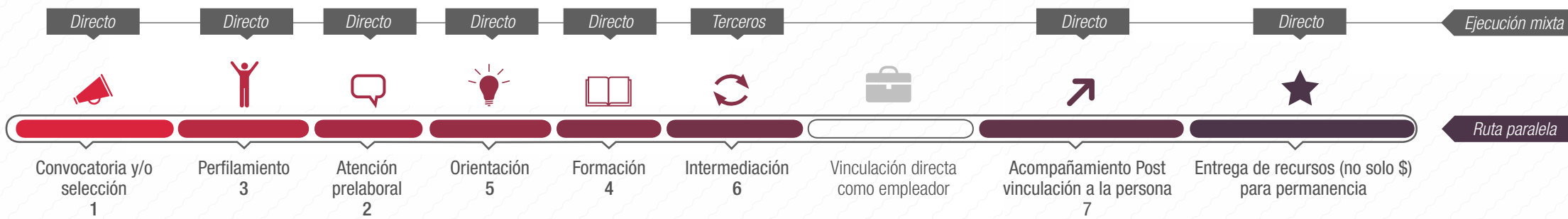
### 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



### 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



### 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G.

## RUTA DE INICIATIVA

El desarrollo de la iniciativa tiene una duración de un año e implica la siguiente serie de pasos:



PASO 1

### CONVOCATORIA Y SELECCIÓN

Se realiza un mes antes de iniciar la formación y de manera simultánea con la convocatoria de otros proyectos que se desarrollan en Somos Pacífico (música, danza, TIC, etc.). Se recurre a la distribución de volantes, el perifoneo, visitas a colegios y el voz a voz.

Los jóvenes interesados en participar en el proyecto realizan una inscripción, en la cual deben estar acompañados de un acudiente y en la que se les explica tanto al acudiente como al joven que este se tiene que comprometer a asistir a clases durante la etapa lectiva, seis días a la semana, cuatro horas diarias. Si el joven y acudiente están dispuestos a asumir esa exigencia, los dos firman una carta de compromiso y además se les entrega una manilla con el nombre de Somos Pacífico. Con esto se busca incidir en la asistencia, la cual debe ser del 80% de las sesiones para acceder a las certificaciones, así como reducir la deserción. En la inscripción también se diligencia la ficha de caracterización socioeconómica de Somos Pacífico.



PASO 2

### FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS

Se fundamenta en la metodología PFO transferida por la Fundación SES y contextualizada a la realidad local. Tiene una duración de tres meses y COMFANDI certifica la asistencia al curso. Vale la pena resaltar que la transferencia de la metodología de SES, recibida por los profesores del PFO, fue integral y se hizo a 20 funcionarios de las diferentes entidades aliadas, de tal forma que fue una transferencia de conocimiento que quedó instalada en un amplio grupo de personas con experiencia en el desarrollo de habilidades blandas.







*“UNO TIENE QUE ACOMPAÑARLOS PARA QUE ENTIENDAN CÓMO INTERACTUAR EN UN MUNDO MÁS FORMAL. HAY TANTOS JÓVENES CON DESEOS DE SACAR ADELANTE SUS VIDAS, PERO NO TIENEN ESAS COMPETENCIAS; ENTONCES, PARA MÍ, ES UNA FALENCIA SOLAMENTE ATENDER LA PARTE DE FORMACIÓN ESPECÍFICA, PORQUE QUEDAN CON ESE HUECO EN LA PARTE HUMANA, Y SIN ESO NO ARRANCAN, NO LLEGAN A NINGÚN LADO. [...] ESA ES LA PARTE MÁS IMPORTANTE”.*

**FUNDACIÓN ALVARALICE.**



### PASO 3

#### DIPLOMADO

La formación en competencias duras se desarrolla a través de un diplomado en gestión de logística integral, que tiene una duración de 160 horas. Este se complementa con cursos cortos o complementarios de 40 horas en las siguientes temáticas: ventas, trabajo en alturas, calidad, confecciones, mesa y bar, o lo que el mercado laboral esté solicitando. La metodología del diplomado tiene un alto contenido práctico, y la asistencia a los cursos es certificada por COMFANDI.





*"[...] EL VALOR AGREGADO QUE NOSOTROS LES DAMOS A LAS EMPRESAS ES EL PROCESO DEL DIPLOMADO; EL CONTACTO Y PROCESO CON LA EMPRESA ES EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA. BUSCAMOS QUE ELLOS CONOZCAN SOMOS PACÍFICO, HABLEN CON LOS JÓVENES, MIREN LO QUE BUSCAN EN ELLOS, PARA QUE LAS EMPRESAS SEPAN QUE NOSOTROS NO ESTAMOS SOLO DANDO CÁTEDRA Y HORAS, SINO QUE PREPARAMOS JÓVENES PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL FORMAL".*

### **COORDINADORA RUMBO JOVEN.**

La definición de las áreas técnicas se determina por medio de un estudio de mercado apoyado en los datos del Observatorio Laboral del SENA y en el relacionamiento que se hace con las empresas, el cual consiste en identificar las ofertas laborales que tienen y los perfiles ocupacionales que requieren. Por ejemplo, para la primera cohorte se identificó una necesidad en logística, y para la segunda, en manejo de alturas.



### **PASO 4**

### **GESTIÓN CON EMPRESAS**

Al inicio de cada cohorte, y durante su desarrollo, el proyecto hace gestión con las empresas con el objetivo de buscar oportunidades para los jóvenes. De igual forma, a fin de sensibilizar a las empresas, estas se invitan a Somos Pacífico, donde conocen a los jóvenes y donde los incentivan a mantenerse en el proyecto.

La Fundación SES también transfirió la metodología Red Socio Laboral. Esta se refiere a la manera como se debe realizar el acercamiento a la empresa por parte de la Fundación Alvaralice y del proyecto Rumbo Joven. El propósito es lograr que las 26 empresas actualmente vinculadas convoquen a los jóvenes de manera preferente.

En el acercamiento con las empresas también se identifican los requerimientos de formación que tienen, lo que permite ajustar los módulos de tal manera que se haga formación a la medida de las necesidades del empresario. Finalmente, en este acercamiento se trabaja en la socialización de la Ley Projovent, la cual prohíbe exigir a los jóvenes la libreta militar para ingresar a un trabajo. Según la norma, las empresas pueden autorizar un plazo de hasta 18 meses para que los empleados que se vinculan a su primer empleo puedan arreglar su situación militar.



### PASO 5

#### INSERCIÓN LABORAL

Una vez termina la parte lectiva, el proyecto acompaña a los jóvenes en la búsqueda de empleo y en la inserción laboral. Esto implica la construcción de la hoja de vida, su registro en la Agencia de Empleo de COMFANDI, la preparación para la entrevista, la presentación de pruebas psicotécnicas y la adaptación al empleo. Se busca que los jóvenes logren una pasantía o un empleo formal mínimo por tres meses. Asimismo, se propende a que la pasantía sea remunerada, y si no lo es, al menos debe cubrir el transporte y la alimentación.

Un día a la semana los jóvenes asisten a Somos Pacífico para hacer un trabajo de retroalimentación en hoja de vida y entrevista, enterarse de las ofertas de empleo, analizar las condiciones del trabajo y definir si se presentan. También se les brindan herramientas para que aprendan a buscar trabajo por sí mismos en las agencias públicas de empleo. Una vez que el joven está vinculado a una empresa, el equipo del proyecto realiza una evaluación de desempeño al menos una vez al mes, durante los tres primeros meses de vinculación.



### PASO 6

#### MONITOREO Y EVALUACIÓN

El proyecto cuenta con información de monitoreo y evaluación que le permite, por un lado, hacer seguimiento a los avances y, por el otro, mostrar los resultados para la gestión de recursos. A los 15 días de iniciada la cohorte, se construye la línea de ingreso, que busca caracterizar al joven con base en una encuesta<sup>2</sup>, a partir de una metodología suiza, que permite calcular el índice de bienestar económico y social. La encuesta se aplica, en primera instancia, en una visita domiciliaria y es respondida por el joven; se vuelve a aplicar 12 meses después, cuando termina la fase lectiva, y dos años después de iniciada la cohorte.

De igual forma, se cuenta con una metodología de evaluación que se aplica al jefe directo para determinar la evolución del joven y de su empresa, y los ajustes que se deben realizar con el propósito de optimizar la permanencia del joven.



*“ENTENDIMOS QUE [...] AQUÍ HAY UN CONTEXTO DE POBLACIÓN VULNERABLE Y DE POBLACIÓN SEÑALADA QUE NECESITAMOS COMENZAR A TRABAJAR CON TODOS ESTOS EMPRESARIOS PARA QUE LOS ACEPTEN, Y ADEMÁS HACERLES UN SEGUIMIENTO DESPUÉS DE QUE ESTÁN LABORANDO. ENTONCES VIENE UN ACOMPAÑAMIENTO DE PARTE DE LA PSICÓLOGA”.*

**COMFANDI.**



2. La encuesta se estructura en las siguientes secciones: identificación, educación, salud, afiliación, seguridad física, derechos humanos, patrimonio e ingresos.

## H. PREMISAS

Rumbo Joven está dirigida a población joven y vulnerable, principalmente del barrio Potrero grande y de la Comuna 21 de Cali, estigmatizada por algunos sectores económicos, lo cual se constituye en una barrera más para la inclusión laboral. La iniciativa les ofrece a los jóvenes el fortalecimiento de sus competencias personales y laborales y realiza una gestión con las empresas para sensibilizarlas frente a la posibilidad de vincular jóvenes vulnerables de ese sector de la ciudad que tienen las habilidades blandas y duras que se requieren para suplir sus vacantes.





# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Los beneficiarios del proyecto Rumbo Joven enfrentan las siguientes barreras para la inclusión laboral: no tener experiencia laboral, lo cual imposibilita su postulación a los cargos; la estigmatización como consecuencia de proceder de la Comuna 21 y en particular del barrio Potrero Grande, catalogado como sector de violencia, microtráfico y pandillismo; discriminación por ser población afrodescendiente; tener que conseguir el sustento diario de su familia, lo que disminuye la posibilidad de acceso a programas de formación que les impliquen dedicación de tiempo; no contar con libreta militar, lo que dificulta el acceso a un trabajo a pesar del reciente cambio de la legislación. Por otra parte, a los empresarios la iniciativa les ayuda a superar la barrera de conseguir empleados que cuenten con habilidades blandas que faciliten la inserción laboral, así como con los conocimientos técnicos específicos que requieren.



*“TRABAJAMOS CON ESTOS JÓVENES PORQUE, CUANDO DICEN QUE VIVEN EN POTRERO GRANDE, SON RECHAZADOS POR LAS EMPRESAS, NI SIQUERA LES MIRAN LA HOJA DE VIDA. ENTONCES LA APUESTA ES ESA: QUE ELLOS EN LA HOJA DE VIDA DIGAN QUE SON DE POTRERO GRANDE”.*  
**COORDINADORA RUMBO JOVEN.**





# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en la articulación de los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo. Para el modelo de empleo inclusivo sobresale la metodología utilizada en el componente de habilidades blandas porque es específica para la población joven. De igual forma, se destacan las estrategias o arreglos institucionales establecidos entre los actores públicos y privados que trabajan en la iniciativa en la medida en que le dan viabilidad y sostenibilidad.

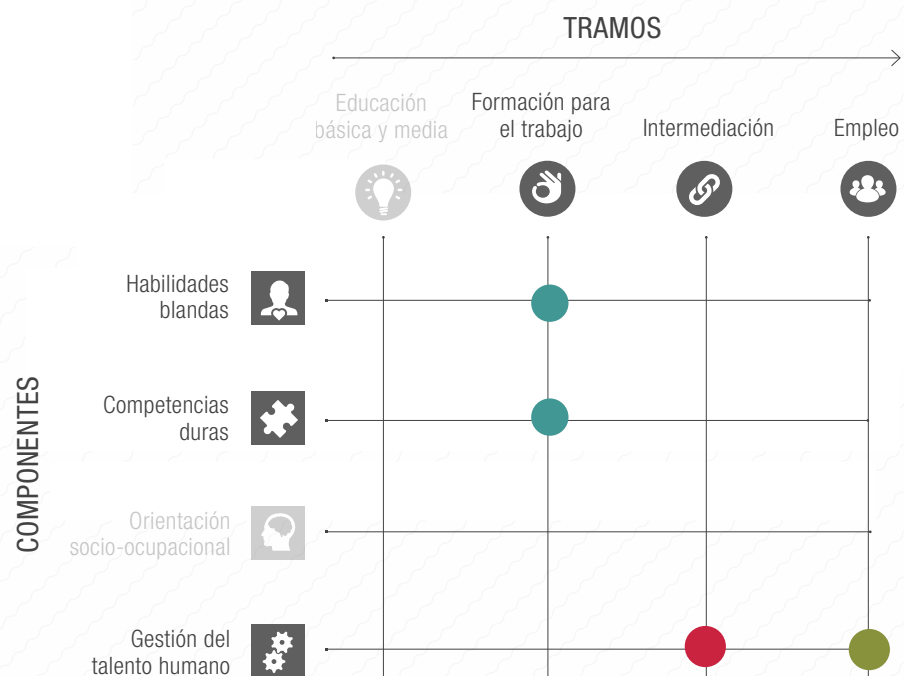
A continuación se desarrollan estos dos énfasis. El primero se ubica en el paso 2 (formación en habilidades blandas) de la ruta para personas; el segundo es transversal al desarrollo de la iniciativa.

## METODOLOGÍA PROYECTO FORMATIVO OCUPACIONAL

Esta metodología orienta a los jóvenes para construir su proyecto de vida, manejar sus emociones y prepararse para la vida laboral. Tiene por objetivo brindar herramientas que le faciliten a esta población el tránsito por la ruta de empleabilidad, así como para establecer una relación más asertiva en los diferentes contextos en los que interactúan. Se fundamenta en métodos de educación activa, estrategias colaborativas y lúdicas que tienen como propósito familiarizar a los jóvenes con las características y los comportamientos propios de un trabajo formal (seguimiento de instrucciones y de normas, cumplimiento estricto de horarios, uso de uniforme, buena presentación, etc.).

Las principales barreras que se busca mitigar con este aspecto se relacionan con: dificultades de los jóvenes para conocerse a sí mismos (sus intereses, sus temores, sus formas de reaccionar, sus sueños y expectativas frente a la vida), poca confianza en ellos mismos y en sus capacidades de aprender, baja autoestima, y poco conocimiento y comprensión sobre la manera como funciona el mundo laboral (responsabilidades que adquieren, formas de comportarse, preparación para entrevistas, entre otros).

El PFO se estructura en tres temáticas: autoconocimiento, autoconfianza y preparación para el mundo laboral. La construcción del currículo de Rumbo Joven ha incluido también formación en TIC (Windows, Word y Excel básicos), un módulo de lectoescritura y matemáticas, un módulo en manejo exitoso del dinero y una conferencia de COMFANDI sobre los contratos laborales. Además, cuenta con un componente complementario de apoyo psicosocial con el que se busca atender las necesidades de los jóvenes, que en algunas ocasiones son complejas por su contexto social y familiar. También incorpora una salida pedagógica.





*“HACE QUE INTERIORICEMOS LO QUE SOMOS. NOS RESALTA NUESTRAS FORTALEZAS Y NOS HACE VER NUESTRAS DEBILIDADES PARA QUE SE CONVIERTAN EN FORTALEZAS. GRACIAS A LA PFO HE-MOS LOGRADO QUE SEPAMOS QUIÉNES SOMOS, PARA DÓNDE VAMOS Y QUE LO EXPRESEMOS SIN TEMOR. SI NO HUBIÉSEMOS PASADO POR ESE PROCESO, NO ESTARÍAMOS AQUÍ. NO TENDRÍAMOS LA CONFIANZA QUE TENEMOS AHORA”.*

**ESTUDIANTE RUMBO JOVEN.**



*“VOY EN LA MITAD DEL PROCESO Y HE VIVIDO MUCHOS CAMBIOS; POR EJEMPLO, CÓMO HABLAR, HE MEJORADO MI LÉXICO, HE CONOCIDO MÁS PALABRAS, AHORA ME CONTROLO MÁS, ME DAN MENOS NERVIOS AL HABLAR CON LA GENTE”.*

**ESTUDIANTE RUMBO JOVEN.**



La metodología se desarrolla por sesiones con sus respectivos talleres y tiene una duración de 80 horas, que son dictadas por profesores formados por SES. Se cuenta también con un equipo de apoyo social que acompaña durante todo el proyecto a los jóvenes, conformado por una psicóloga, una trabajadora social y una gestora social que es una líder comunitaria del barrio. La formación en PFO dura 3 meses con asistencia de 4 horas diarias, de lunes a sábado, y se requiere mínimo el 80% de asistencia para obtener el certificado. Todos los cursos ofrecidos son certificados.

La metodología PFO se ha ajustado con base en la experiencia de los jóvenes y de los empresarios en las distintas cohortes. De esa forma se ha construido la nueva metodología Rumbo Joven, la cual tiene factores diferenciadores que la hacen muy pertinente para la inclusión laboral de jóvenes vulnerables: en primer lugar, está diseñada específicamente para población joven, es decir, entendiendo sus características, comportamientos y necesidades, precisando las estrategias para motivarlos a asistir y a cumplir con sus responsabilidades, definiendo la forma de tratarlos, determinando las actividades lúdicas por implementar y también utilizando un lenguaje adecuado para esta población. De hecho, la metodología fue contextualizada a las circunstancias específicas de los jóvenes del barrio Potrero Grande. Asimismo, se ha propendido a que los docentes sean jóvenes con el fin de facilitar la comunicación y la interacción, y a que además sean sensibles al tema de la inclusión laboral de jóvenes, que tengan experiencia con poblaciones vulnerables y que sean personas flexibles.

En segundo lugar, la duración de la formación (3 meses), la asistencia diaria (6 días a la semana por 4 horas) y el equipo social de apoyo para los jóvenes son factores fundamentales para generar sentido de perte-

nencia al proyecto, así como la posibilidad de contribuir a generar hábitos que les permitan adaptarse al medio laboral. Estos elementos hacen sentir a los jóvenes que son importantes para el proyecto y, cuando tienen dificultades, encuentran a las personas del equipo de apoyo social, que se preocupan por ellos, conocen su contexto, los entienden y quieren que salgan adelante.

Para jóvenes vulnerables este tipo de relacionamiento con el proyecto es fundamental si se quiere lograr la inserción laboral. Además, se destaca que este acompañamiento no se da únicamente en la fase de PFO sino a lo largo del proyecto, aunque es en dicha fase cuando es más intensivo. Vale la pena resaltar que el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico, donde tiene lugar la formación, es atractivo para el joven porque, además de ser un sitio agradable y digno ubicado en su barrio, le permite encontrar pares con quienes socializar y realizar actividades culturales como baile y música, además de brindarle acceso a computadores, a una biblioteca, entre otros.

En tercer lugar, la metodología promueve la corresponsabilidad de los jóvenes en tres aspectos principales: la responsabilidad de asistir al menos al 80% de las sesiones diarias si desean continuar en el proyecto; la concepción de que ellos son los únicos responsables de su comportamiento y desempeño en el proyecto; y finalmente, la premisa de que ellos deben hacerse cargo de la búsqueda de su empleo.

El PFO es altamente valorado por los empresarios, quienes consideran que los jóvenes que pasan por este proceso son más comprometidos y tienen mayor nivel de responsabilidad. De esta forma, las empresas se evitan el paso de la convocatoria y acceden a jóvenes que ya vienen con un proceso de preselección. Adicionalmente, si se presenta alguna situación con los beneficiarios, la empresa tiene a quién llamar para buscar apoyo y gestionar el asunto.





*“¿QUÉ NOS DECÍA UN EMPRESARIO? NOS DECÍA: ‘SI QUIEREN, QUÍTENME TODO ESO, MÁNDENMELO ASÍ SIN NADA DE CONOCIMIENTOS. YO LO CAPACITO, PERO ENTRÉGUENME PERSONAS HONESTAS, CON VALORES; ESO ES LO QUE YO NO PUEDO ENSEÑAR AQUÍ, PORQUE YA LA PERSONA DICE: PUES NO VUELVO PORQUE AQUÍ TENGO QUE CUMPLIR HORARIO. ENTONCES, ESE TIPO DE COSAS, ESAS COMPETENCIAS CLAVES TRANSVERSALES, SON LAS QUE REALMENTE EL EMPLEADOR VALORA MUCHO, Y CUANDO ENCUENTRAN UN PERSONAJE DE ESTOS, CUANDO ENCUENTRAN UNA PERSONA ABNEGADA, ENTREGADA, DICEN: YO LO CAPACITO”.*

**COMFANDI.**

### ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA DE ENTIDADES IDÓNEAS EN LA INCLUSIÓN LABORAL

El proyecto Rumbo Joven surge desde una alianza promovida por los directivos de instituciones que tienen amplio reconocimiento en la temática de inclusión laboral de jóvenes vulnerables, como son la Fundación Alvaralice, la Caja de Compensación Familiar COMFANDI y la Fundación SES, con el apoyo técnico y financiero del FOMIN.

El liderazgo de la Fundación para diseñar el proyecto convocó a actores que comparten el interés por la temática de inclusión y permitió que todos se comprometieran a participar. Este compromiso fue impulsado desde las directivas de las entidades, quienes hicieron las gestiones requeridas, y se irradió a los distintos niveles técnicos y operativos. Así, el acuerdo desde todos los niveles ha sido un elemento fundamental para que el proyecto se ejecute y se mantenga en el tiempo, dando importantes resultados.

El establecimiento de la alianza público-privada busca superar las siguientes barreras: falta de oportunidades para que los jóvenes accedan con mejores condiciones a las agencias públicas de empleo, perfilamiento pertinente para contar con los requisitos de las vacantes de empleo que tienen las empresas que se vinculan al programa y no contar con la libreta militar.



Para el desarrollo del proyecto se han mantenido los aliados y se han ido vinculando nuevas entidades. Cada una aporta su conocimiento y experiencia en las temáticas específicas y logran articularse de tal forma que, a lo largo de la ruta de empleabilidad, se van resolviendo de manera adecuada las distintas barreras que enfrentan los jóvenes y las empresas.

La Fundación Alvaralice desde su creación ha fundamentado su trabajo en la articulación de actores y la conformación de alianzas público-privadas que logran el apalancamiento de recursos para implementar intervenciones sociales. Este esquema de trabajo se ha evidenciado en el proyecto Rumbo Joven, vinculando entidades de diferente naturaleza y gestionando recursos en distintas instancias, logrando hasta la fecha cinco cohortes con diversas fuentes de financiación de dinero (fundaciones Corona, Bolívar Davivienda y Restrepo Barco, FOMIN, Alcaldía de Cali, entre otros) y en especie (SES, empresa Suiza, COMFANDI, etc.). De especial importancia es la vinculación y compromiso del sector empresarial a la iniciativa, fundamentada en la confianza que les generan los aliados, sin la cual no sería posible la inclusión de los jóvenes a empleos formales.

En particular, COMFANDI ha aportado su experiencia en la formación en habilidades blandas y en el conocimiento del sector productivo y de las demandas de mano de obra de las empresas.



*“SIN LA AGENCIA Y EL COMPROMISO DE ESTOS EMPRESARIOS NO HUBIERA SIDO POSIBLE, ESO NO FUNCIONA. Y LA REUNIÓN ES FABULOSA, ES NECESARIA, PORQUE ESE SEGUIMIENTO HAY QUE HACERLO PARA QUE SÍ SE EMPLEEN”.*

**COMFANDI.**





Por su parte, la Fundación SES y la empresa Suiza transfirieron sus metodologías ya probadas para ponerlas a disposición de un nuevo proyecto, con la confianza de que la transferencia de conocimiento se hizo de manera integral y de que fue apropiada por el equipo que ha tenido la posibilidad de aplicarla de manera estricta y con el rigor necesario para incluir ajustes adecuados.

A su vez, el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico aporta una oferta amplia de servicios del interés de los jóvenes, así como una infraestructura agradable y digna; además, acoge al equipo de apoyo social, el cual tiene un rol estratégico en el proyecto. Por otra parte, Somos Pacífico es una entidad del corazón de la comunidad, surge de ella misma y de sus necesidades, y en esa medida genera sentido de pertenencia y seguridad.

Se considera que el tipo de alianza y la dinámica de análisis y ajuste constante han permitido que el proyecto sea sostenible desde el punto de vista técnico, operativo y financiero. La gestión de recursos se presenta como un elemento fundamental que posibilita la continuidad y la réplica de la iniciativa

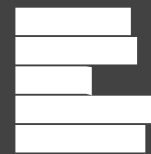


*“APROVECHANDO MUCHO EL RELACIONAMIENTO DE LAS MISMAS DIRECTIVAS, EN ESTE CASO ALVARALICE, ESTE COMPROMISO NO ERA A UN BAJO NIVEL NI A UN MEDIO NIVEL: ERA DIRECTAMENTE DESDE LAS CABEZAS DE LAS ORGANIZACIONES. ENTONCES HABLABA LA DIRECTORA DE ALVARALICE CON EL PRESIDENTE DE HOMECENTER, PRESIDENTE CON PRESIDENTE: ‘MIRA, TENGO TAL COSA, TENGO TALES PERSONAS, QUÉ HACEMOS Y DEMÁS’. EL COMPROMISO PARTE DESDE AHÍ, PERO PORQUE SE CONOCÍA EL PROYECTO. IMAGÍNESE ENTONCES UNA DIRECTORA RECOMENDANDO A ESTA POBLACIÓN PORQUE RECONOCÍA QUÉ SE ESTABA HACIENDO”.*

**FUNDACIÓN ALVARALICE.**



# INICIATIVA 5



PROGRAMA DE LA AGENCIA  
COLOMBIANA PARA LA REINTEGRACIÓN



## A DESCRIPCIÓN

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) se creó mediante el Decreto 4138 de 2011 como una unidad administrativa especial -adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE)-, encargada de fortalecer...

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

## C POBLACIÓN



JÓVENES



MUJERES



PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD



PERSONAS EN  
PROCESO DE  
REINTEGRACIÓN



VÍCTIMAS DEL  
CONFLICTO ARMADO



AFRODESCENDIENTES  
E INDÍGENAS



POBLACIÓN  
EN POBREZA Y  
POBREZA EXTREMA

## D ACTORES INSTITUCIONALES

ACR

SENA

AGENCIAS DE EMPLEO

EMPRESAS Y/O  
AGRUPACIONES

## E COBERTURA GEOGRÁFICA



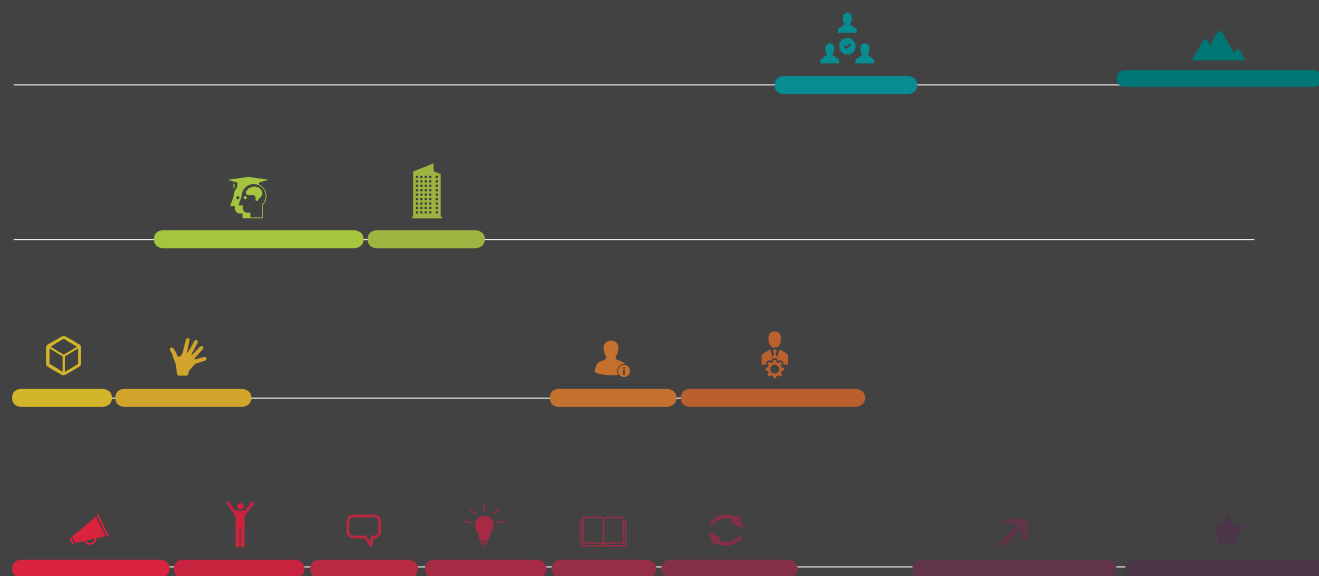
# INICIATIVA 5

PROGRAMA DE LA AGENCIA COLOMBIANA  
PARA LA REINTEGRACIÓN

(haz click en el título que desees para ampliar la información o en este icono para volver al índice)



## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



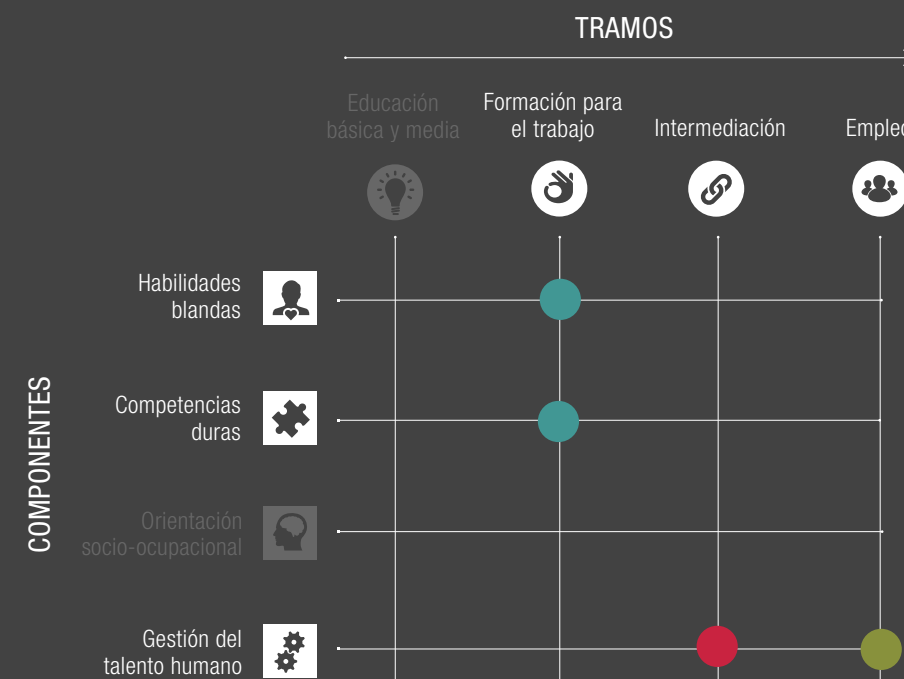
## H PREMISAS

Para la ACR, "El proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) no tendrá éxito si está únicamente a cargo del Estado [...]. Por eso es fundamental que otros actores, públicos y privados, contribuyan activamente con la Política...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga las barreras propias de las PPR debidas a su bajo nivel de escolaridad, su falta de experiencia laboral, su situación psicosocial y, en general, sus antecedentes como ciudadanos excluidos de las dinámicas...

## J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) se creó mediante el Decreto 4138 de 2011 como una unidad administrativa especial -adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE)-, encargada de fortalecer la implementación de la Política de Reintegración. Es la instancia que actualmente lidera el proceso de reintegración de la población desmovilizada, acompañándola en una ruta con enfoque multidimensional<sup>1</sup> que incluye ocho pasos<sup>2</sup>, en los que los beneficiarios reciben asesoría y acuerdan con un equipo profesional de la ACR los medios para reconstruir su vida y convertirse en ciudadanos libres, independientes y reconciliados con la sociedad<sup>3</sup>. De esta manera se busca desarrollar habilidades y competencias ciudadanas entre las personas desmovilizadas y sus entor-

nos, al tiempo que se propone propiciar espacios para la convivencia y acciones de reconciliación, y fomentar la corresponsabilidad de los actores externos frente a la Política de Reintegración en los ámbitos nacional, departamental y municipal.

Actualmente, el tiempo que transcurre desde el momento de ingreso de un excombatiente -llamado persona en proceso de reintegración (PPR)- hasta su graduación es máximo de seis años y medio aproximadamente<sup>4</sup>. El proceso para cada participante es diferente, pues depende del nivel escolar con el que llega, su situación emocional y familiar<sup>5</sup>, y su propio ritmo.

La inclusión laboral de las PPR es abordada desde el enfoque de reintegración económica de la ruta de rein-

tegración, en su dimensión productiva, que incluye la formación para el trabajo, el empleo y el emprendimiento o fortalecimiento microempresarial. Adicionalmente, la ACR cuenta con otros cinco mecanismos de vinculación para que las empresas y el tercer sector contribuyan a la reintegración y la reconciliación. De estos mecanismos, dos están directamente relacionados con la inclusión laboral: práctica laboral/formación a la medida y empleabilidad<sup>6</sup>.

La dimensión productiva de la ruta, en particular la reintegración económica a través de la opción de acceder a un empleo formal<sup>7</sup>, presenta alta relevancia para el modelo de

empleo inclusivo por el enfoque multidimensional que se utiliza y las características del grupo poblacional que atiende. La reintegración económica de los excombatientes enfrenta retos importantes al tener en cuenta su bajo nivel de escolaridad, inexperiencia laboral, situación psicosocial y, en general, su condición adquirida como ciudadanos apartados de las dinámicas socioeconómicas del país. Por otro lado, se encuentra el reto de disminuir los prejuicios basados en la cultura e imaginario social que rechaza a esta población, dificultando aún más su reinserción como ciudadanos que aportan a la sociedad.

1. Las dimensiones son: personal, productiva, familiar, habitabilidad, salud, educativa, ciudadanía y seguridad.

2. Los pasos son: ingreso a la ACR, salud, atención psicosocial, educación, formación para el trabajo, inserción económica, servicio social y asistencia jurídica.

3. ACR. Infografía ¿Cómo funciona la reintegración en Colombia? Consultada el 6 de septiembre de 2016 en [www.reintegración.gov.co](http://www.reintegración.gov.co).

4. La formación para adultos analfabetas tiene una duración de seis años.

5. Al diseñarse la ruta de una PPR se busca que, mediante un ejercicio de concertación entre esa persona y la ACR, se obtenga un esquema de actividades acorde con las opciones reales del individuo en relación con el proyecto de vida deseado, sin perder de vista la forma como están reglamentados los beneficios sociales, económicos y jurídicos del proceso de reintegración.

6. Otros mecanismos de vinculación para promover la corresponsabilidad con la Política de Reintegración son: encadenamiento productivo-proveeduría, voluntariado y espacios de reconciliación.

7. Según la infografía de la ACR publicada en abril de 2016, el 74,2% de las personas que ingresaron al proceso de reintegración estaban ocupadas, de las cuales 30,6% tenían un empleo formal (alrededor de 5.700 personas).





## B. OBJETIVOS

### GENERAL<sup>8</sup>

Fortalecer las capacidades de la persona en proceso de reintegración y de su grupo familiar para generar ingresos sostenibles en el marco de la legalidad, acordes con sus potencialidades y su contexto económico.

### ESPECÍFICOS

▶ Fomentar las capacidades de la PPR y de los miembros de su grupo familiar para alcanzar niveles educativos, acordes con un contexto, que posibiliten su acceso y permanencia en entornos productivos y el desarrollo de su proyecto de vida

▶ Brindar a las PPR la posibilidad de adquirir habilidades y experiencia en el ámbito laboral.

▶ Generar procesos de formación a la medida en los cuales las PPR sean formadas y certificadas en áreas y campos específicos para los que las empresas requieren mano de obra.

▶ Acompañar a las PPR en la búsqueda de una ocupación económica remunerada o en la vinculación a una fuente de generación de ingresos autónoma dentro de la legalidad, a partir de sus capacidades e intereses y del contexto económico.

## D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
ACR	Coordinación del proceso de reintegración. Lidera, por medio de un plan de trabajo concertado con la PPR, el cumplimiento de una ruta de ocho dimensiones.
SENA y otros organismos de educación para el trabajo	Formación para el trabajo.
Agencias de empleo	Intermediarios para el empleo.
Empresas y/o agrupaciones y empresas como Cámara de Comercio de Bogotá y sus filiales; ACOPI	Generadores del empleo.



8. Corresponde a los objetivos de la dimensión productiva de la ruta de reintegración, no al objetivo general de la ACR.



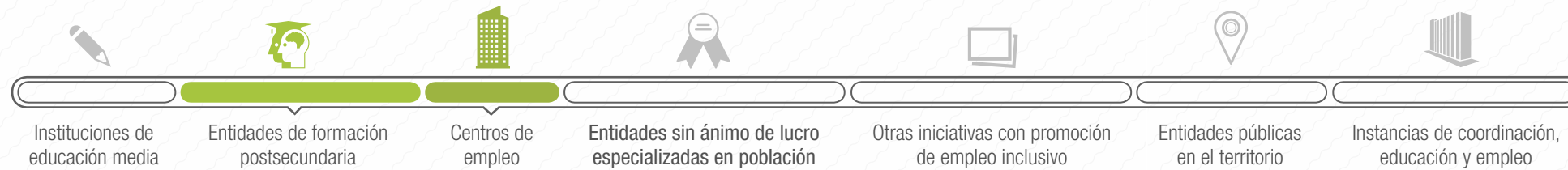
## F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

### 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

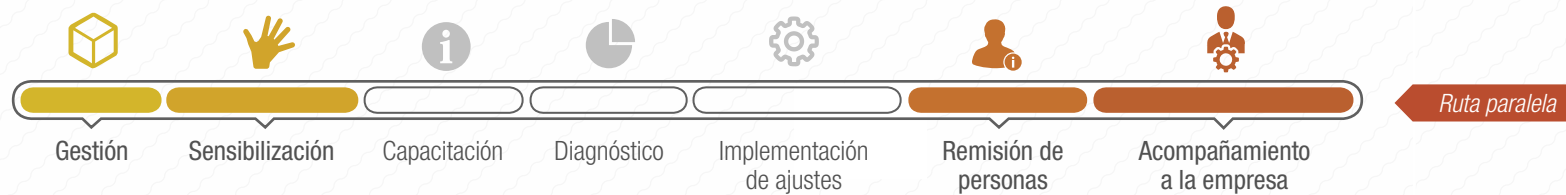




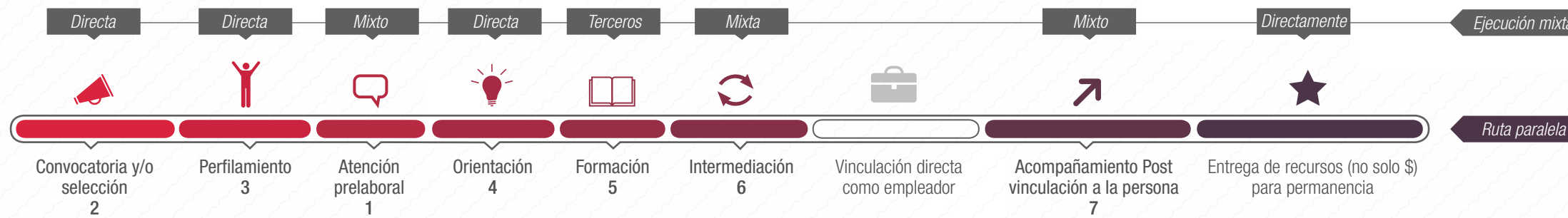
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





## G. RUTA DE INICIATIVA

La reintegración se basa en un enfoque multidimensional que apoya de manera integral a las PPR a través de un plan individual que incluye metas y logros en las siguientes dimensiones: personal (salud mental y apoyo psicosocial), productiva (formación, empleo e ingresos), familiar (inclusión del hogar en la ruta), habitabilidad (vivienda y servicios), salud (afiliación al sistema de seguridad social), educación (analfabetismo, formación académica), ciudadanía (reconciliación y comunidad) y seguridad (prevención, manejo del riesgo). Es necesario enfatizar que la dimensión productiva se trabaja de manera conjunta y complementaria con las otras dimensiones, y que cada una es igualmente importante para que, al final del proceso de reintegración, las personas logren ejercer autónomamente su ciudadanía y superar su situación de vulnerabilidad.

Durante el proceso de reintegración, cada persona cuenta con el acompañamiento de un profesional reintegrador que cumple el rol de un tutor y apoya el cumplimiento de metas y logros<sup>10</sup>. Estos profesionales están distribuidos territorialmente por departamentos, y tienen capacidad para atender en promedio 40 PPR. La dimensión productiva, en su componente de acceso a un empleo formal, incluye seis pasos para los participantes, los cuales no son secuenciales.



<sup>10</sup>. La ACR cuenta con tres tipos de profesionales, los cuales están asignados a una sede local: los profesionales reintegradores 1 son asesores de ruta y trabajan en lo misional, garantizando que el proceso se ejecute de acuerdo con la política CONPES 3554 de 2008 y la normatividad; estos asesores orientan a los profesionales reintegradores 2 y 3. El profesional reintegrador 2 se reúne con las PPR que le han sido asignadas para atención, mínimo una vez al mes; cada uno tiene más o menos 40 PPR asignadas en estado activo. Finalmente, los profesionales reintegradores 3 son psicólogos clínicos responsables de la caracterización de salud mental y del seguimiento y apoyo.



**PASO 1**

**RECEPCIÓN**



Los interesados en acceder a un empleo formal son valorados por los profesionales de reintegración, quienes definen si las PPR están en condiciones para iniciar el proceso de empleabilidad. En esta valoración se utilizan instrumentos que determinan si las personas están listas para desempeñarse en un ambiente laboral, para lo cual se tiene en cuenta el enfoque multidimensional de la ruta (situación de la persona en sus dimensiones personal, familiar, salud, educación, etc.). La opción de conseguir un empleo formal no está restringida a personas que estén por finalizar la ruta de reintegración; por el contrario, está abierta para quienes tengan condiciones de empleabilidad, independiente de si están en la fase básica o temprana de la ruta (primer tramo de su proceso), la fase intermedia (se encuentran a medio término) o la fase avanzada (muy cerca de culminar).





## PASO 2

### PREPARACIÓN

Las personas que están en condiciones para iniciar el proceso de empleabilidad reciben una preparación básica para el empleo, que consiste en formación sobre cómo hacer una hoja de vida y presentar una entrevista. También se realiza su perfilamiento, es decir, una exploración socioocupacional de los intereses y de las opciones laborales. Por último, las PPR reciben orientación sobre los beneficios a los que se tiene derecho con un empleo formal (contrato laboral, prestaciones sociales y seguridad social).



## PASO 3

### FORMACIÓN

Las PPR tienen la posibilidad de acceder a formación para el trabajo titulada (técnico, tecnólogo o técnico profesional) o cursos cortos sin título (hasta de 460 horas), teniendo como principal opción la oferta de capacitación del SENA. Durante la ruta de reintegración se pueden realizar hasta dos cursos o programas de formación para el trabajo, bien sean titulados o no, y en el proceso de formación para el trabajo las personas reciben un apoyo económico de 180.000 pesos mensuales. Adicionalmente, los profesionales reintegradores pueden generar procesos de formación a la medida en los cuales las personas son formadas y certificadas en áreas y campos específicos demandados por las empresas. Asimismo, como parte de la formación para el trabajo, las PPR tienen la opción de realizar prácticas laborales.





## PASO 4

### ACERCAMIENTO A LAS EMPRESAS

La corresponsabilidad del sector privado es fundamental para lograr los objetivos de la reintegración. Con ese fin, la ACR sensibiliza a las empresas sobre la oportunidad de contar con mano de obra calificada, capacitada y monitoreada que puede vincular a través de prácticas laborales, y posteriormente con un empleo formal. También se les exponen las ventajas de emplear no solo a personas que están finalizando su ruta de reintegración, sino a aquellas que estén en la fase temprana o intermedia. En este último caso se ofrece el beneficio de capacitar a la medida a las PPR que sean vinculadas y asignar un profesional de reintegración de tiempo completo en la empresa para que acompañe el proceso de manera permanente, en caso de que el grupo de vinculados sea de 10 personas o más. En esta sensibilización se insiste a los empresarios que las PPR sean seleccionadas por sus competencias y que su continuidad en el empleo dependa exclusivamente de su productividad y desempeño laboral.



## PASO 5

### INTERMEDIACIÓN<sup>11</sup>

A partir de la creación de la Unidad Administrativa del Servicio Público del Empleo<sup>12</sup>, la intermediación de los empleos formales de las PPR dejó de ser responsabilidad directa de la ACR. De este modo, tanto las hojas de vida y perfiles de las PPR como las vacantes de las empresas que se comprometen con la ruta de reintegración deben ser postuladas y publicadas por Agencia Pública de Empleo del SENA y las agencias privadas de empleo, primordialmente constituidas por cajas de compensación. En el proceso de intermediación, las agencias pueden realizar acciones de formación para el trabajo, como el taller de hoja de vida y entrevista. A su vez, los empresarios son autónomos de realizar el proceso de selección como parte de su proceso de gestión de talento humano<sup>13</sup>.



11. En el momento en que se realizó esta publicación el paso 6 de intermediación estaba aún en etapa de diseño, con la expectativa de iniciar su implementación.

12. Cuya misión es "garantizar la calidad del Servicio Público de Empleo, entendida como la satisfacción de oferentes y demandantes en su encuentro en el mercado laboral, a través del funcionamiento oportuno y eficiente de la Red de prestadores en el ámbito de la articulación e integración de las políticas activas del mercado de trabajo".

13. En algunos casos, se realiza visita domiciliaria, taller de preparación para el trabajo (reglamento de la empresa, normas, manejo de frustración, comunicación asertiva, normas de conducta en escenarios formales) e inducción con recursos humanos de la empresa.



## PASO 6

### SEGUIMIENTO AL EMPLEO

Una vez se realiza la vinculación laboral, la ACR ofrece acompañamiento a las personas contratadas y trabaja conjuntamente con las empresas en el seguimiento al desempeño laboral de los empleados.



# H. PREMISAS

Para la ACR, “El proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) no tendrá éxito si está únicamente a cargo del Estado [...]. Por eso es fundamental que otros actores, públicos y privados, contribuyan activamente con la Política de Reintegración y asuman su corresponsabilidad en la misma”. La corresponsabilidad implica la apropiación de la Política de Reintegración y la participación en su ejecución de acuerdo con las competencias de cada actor. En el caso del sector privado, la corresponsabilidad con la reintegración económica se ejerce a través de la vinculación laboral de PPR, que con frecuencia está precedida por procesos de formación a la medida y práctica laboral. Adicionalmente, los empresarios cuentan otros mecanismos de vinculación que también contribuyen a la reintegración como la proveeduría, el voluntariado y la participación en escenarios de reconciliación.



14. Tomado de <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/Paginas/corresponsabilidad.aspx> el 9 de septiembre de 2016.

15. ACR (2016). Informe de Gestión Institucional, Vigencia 2015, para la Rendición de Cuentas.

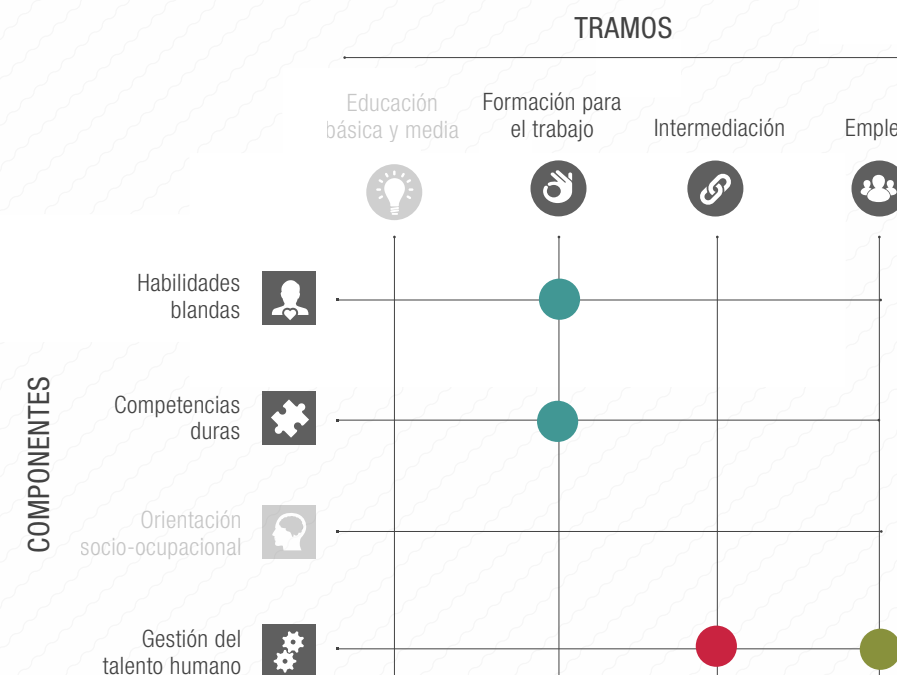


## I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga las barreras propias de las PPR debidas a su bajo nivel de escolaridad, su falta de experiencia laboral, su situación psicosocial y, en general, sus antecedentes como ciudadanos excluidos de las dinámicas socioeconómicas del país. Contribuye también a disminuir las barreras relacionadas con la cultura e imaginarios sociales de las empresas, que tienden a rechazan a esta población.

## J. ASPECTOS CLAVE

La reintegración económica, en su dimensión productiva y en el aspecto de búsqueda de empleo formal, liderada por la ACR, es una iniciativa que se desarrolla en todos los tramos de la ruta del modelo de empleo inclusivo: desde la educación básica y media, pasando por educación orientada al trabajo y la intermediación, hasta llegar al empleo, en algunos casos. En el diseño e implementación de esta iniciativa sobresale la participación del sector privado, que asume su corresponsabilidad con los objetivos de la Política de Reintegración. En lo que respecta al empleo formal, las empresas han mostrado su compromiso con el proceso de reintegración desarrollando esquemas de acompañamiento y seguimiento al empleo y asumiendo un rol importante de sensibilización y visibilización de la Política.







## ACOMPañAMIENTO Y SEGUIMIENTO AL EMPLEO DESDE LA EMPRESA (MENTOR/MADRINA)

La Agencia Colombiana de Reintegración cuenta con un proceso de seguimiento al empleo que realiza con los profesionales de reintegración y con el Grupo de Corresponsabilidad, buscando mitigar dos tipos de barreras: primero, las propias de la población relacionadas, en un primer momento, con su inexperiencia en el mundo laboral formal, no solo en lo técnico sino primordialmente en la forma de relacionarse en un ambiente laboral; segundo, los posibles prejuicios de la empresa que llevan al rechazo de esta población, por lo que se requiere preparar el entorno.

Este aspecto es transversal a la ruta de empleabilidad expuesta anteriormente. De manera complementaria, con algunos de los aliados en el mundo empresarial se fortalece este proceso de acompañamiento a la adaptación laboral. Se usan herramientas para el monitoreo de sus avances y el entrenamiento en competencias sociolaborales fundamentales para mantener dichas vinculaciones.



*“ES CLARO QUE EL AMBIENTE LABORAL, LLENO DE EXIGENCIAS, PRESIONES Y SITUACIONES CONFLICTIVAS, HACE QUE, EN ALGUNOS CASOS, RESURJAN CONSECUENCIAS PSICOSOCIALES QUE EL CONFLICTO HA DEJADO EN ALGUNOS EXCOMBATIENTES Y QUE PUDIERON HABER PERMANECIDO INACTIVAS DURANTE LAS PRIMERAS ETAPAS DE REINTEGRACIÓN. DE AHÍ QUE EL PUESTO DE TRABAJO PERMITA, ENTRE OTRAS COSAS, IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO PARA EL AJUSTE SOCIAL Y EMOCIONAL DE LOS EXCOMBATIENTES. [...] EN CADA PERSONA LAS NECESIDADES PSICOAFECTIVAS DERIVADAS DE LOS TRAUMAS DE LA GUERRA SE MANIFIESTAN DE MANERA DIFERENTE, LO QUE EXIGE DESCIFRAR LA LÓGICA CON LA QUE CADA INDIVIDUO SE INSERTA EN EL MUNDO LABORAL CON EL FIN DE BRINDAR, DESDE ESTA ÓPTICA, UNA ATENCIÓN <sup>16</sup> DIFERENCIAL Y PERSONALIZADA<sup>17</sup>”.*



16. “Desaprender mecanismos de adaptación que desarrollaron para mantener su supervivencia emocional durante su actividad dentro del conflicto”.

17. ACR, OIM, ACOPI y USAID (2013). *Recopilación de la experiencia de Generación de Empleo, Generaciones de paz. Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario. Bogotá: ACOPI regional Centro Occidente, p.58.*



En algunos casos se cuenta con una mentora o madrina, desde la empresa que contrata, para facilitar que la persona se adecúe al ambiente y condiciones laborales y para que los jefes también logren integrarlos de manera natural a sus procesos. Se cuenta con unos formatos para entrevistar al empleado y a sus jefes como punto de inicio, a partir de cuyos resultados se hace seguimiento periódico sobre el comportamiento, el desempeño, las fortalezas y las dificultades, para ir realizando retroalimentación a las partes y hacer los ajustes necesarios.

El acompañamiento que se realiza a las PPR que son vinculadas laboralmente no tiene un modelo estándar porque se diseña de acuerdo al perfil y necesidades de la empresa. Si bien el esquema y las actividades de acompañamiento pueden variar de empresa a empresa, siempre se garantiza que tanto el empleado como el empleador cuenten con el respaldo de la ACR. Entre las características de este acompañamiento resulta fundamental llevar la trazabilidad del proceso de inclusión desde las perspectivas del empleado y del empleador, en aspectos de comportamiento y propios del oficio. También ha resultado efectivo realizar talleres de refuerzo en temas específicos, como por ejemplo finanzas personales, actividades con las familias, entre otros.

Por último, el acompañamiento es un proceso que no hace visible la condición de excombatientes de los empleados desde el primer momento. En principio, este conocimiento lo tienen los directivos de las empresas, la presidencia y jefes directos, quienes con su respaldo hacen que el acompañamiento cumpla con sus objetivos.

Es entonces fundamental preparar, no solamente a la persona para el empleo, sino el entorno laboral, con el objeto de que sea el adecuado para recibir a la población y propiciar la construcción de relaciones sociales saludables. Dados los imaginarios frente al conflicto, se requiere tender puentes que faciliten reconocer a estas personas como hombres y mujeres con aspiraciones de generar ingresos de manera legal y ser ciudadanos autónomos.

La importancia del acompañamiento y seguimiento para reducir la rotación y desertión del personal se reconoce en el siguiente testimonio de un excombatiente que lleva más de dos años trabajando en una empresa comprometida con el proceso de reintegración:







*P: ¿POR QUÉ CREE QUE HA SIDO POSIBLE DURAR TANTO TIEMPO EN ESTE EMPLEO? ¿QUÉ ES LO QUE HA ENCONTRADO EN ESTA EMPRESA PARA QUE USTED DESEE QUEDARSE?*

*R: ADEMÁS DEL SUELDO, QUE ES BUENO, AQUÍ HE TENIDO LA OPORTUNIDAD DE CONOCER GENTE QUE LO QUIERE AYUDAR A UNO, A CRECER COMO PERSONA. LE DICEN QUE ESTUDIE PARA QUE GANE OTRO PUESTO Y NO SE QUEDE EN EL MISMO. MIENTRAS QUE EN CONSTRUCCIÓN ES “ÉCHELE CEMENTO”, AQUÍ UNO ENCUENTRA COMPAÑERISMO, VE QUE LO QUIEREN AYUDAR”.*

**PARTICIPANTE EN EL GRUPO FOCAL DE PPR REALIZADO CON EMPLEADOS DE UNA EMPRESA VINCULADA A LA RUTA DE REINTEGRACIÓN.**

## SENSIBILIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Entre las actividades de sensibilización a empresas, un mecanismo efectivo es el de sensibilización entre pares. Este consiste en que empresas comprometidas con la ruta de reintegración compartan su experiencia de inclusión laboral de PPR, motivando a otras empresas a participar. La ACR impulsa este componente invitando a los empresarios que han vinculado laboralmente a PPR a compartir sus experiencias en espacios de sensibilización propios de la ruta de reintegración. Al mismo tiempo, cada vez son más los empresarios que de manera espontánea y por iniciativa propia deciden sensibilizar a sus pares en diferentes espacios, formales e informales, tales como reuniones, sesiones de juntas directivas, eventos gremiales, etc. También se han registrado casos en los que los empresarios utilizan los medios de comunicación para difundir su experiencia e invitar a otros pares a participar, teniendo así un alcance que se amplía al público en general y permite visibilizar la Política de Reintegración.

Este mecanismo de vinculación o corresponsabilidad, basado en la sensibilización entre pares, es altamente valorado por la ACR. Se proyecta que esta herramienta permitirá ampliar aún más la vinculación laboral formal de personas en proceso de reintegración.



# INICIATIVA 6

FUNDACIÓN CARVAJAL

PROGRAMA DE EMPLEABILIDAD  
INCLUSIVA Y PERTINENTE



### A DESCRIPCIÓN

La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1961 con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y de la zona rural del Valle del Cauca. Con el fin de maximizar su...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

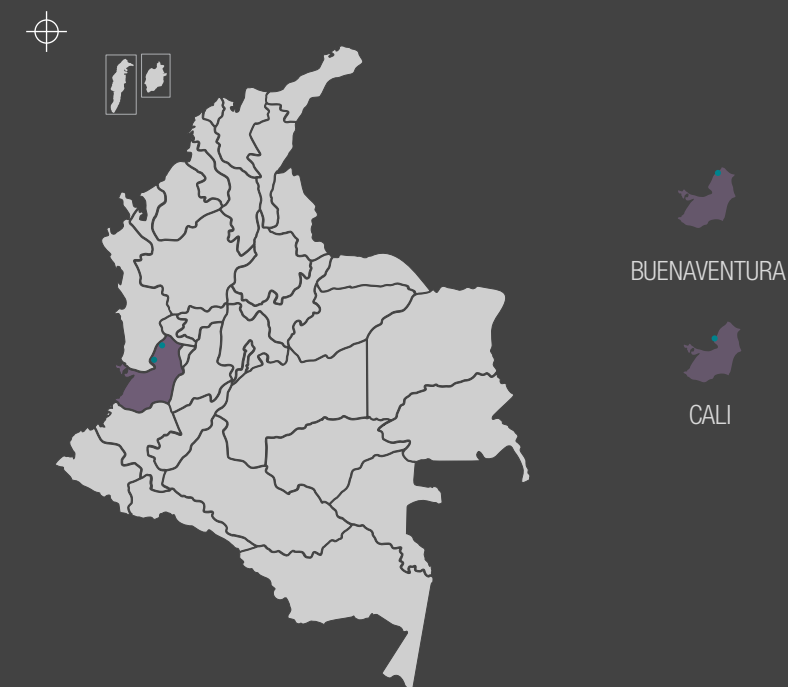
### E COBERTURA GEOGRÁFICA

### C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

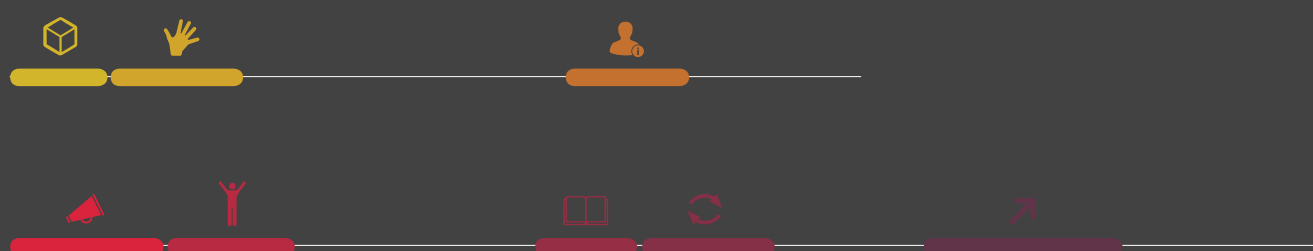
### D ACTORES INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN CARVAJAL
- CRUZ ROJA
- COMFENALCO Y COMFANDI
- ACTEC
- FUNDACIÓN LIMMAT
- FUNDACIÓN COFICOLOMBIANA SEGURIDAD ALIMENTARIA
- ACDI VOCA
- ANSPE-PS
- FUNDACIÓN BANCOLOMBIA
- FOSFEC
- SENA
- EMPRESAS

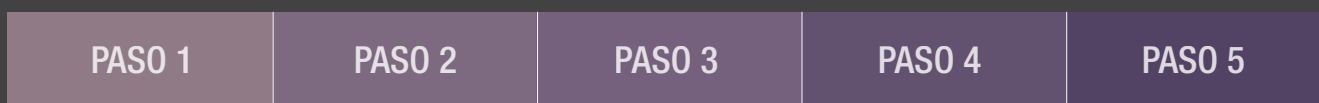




## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



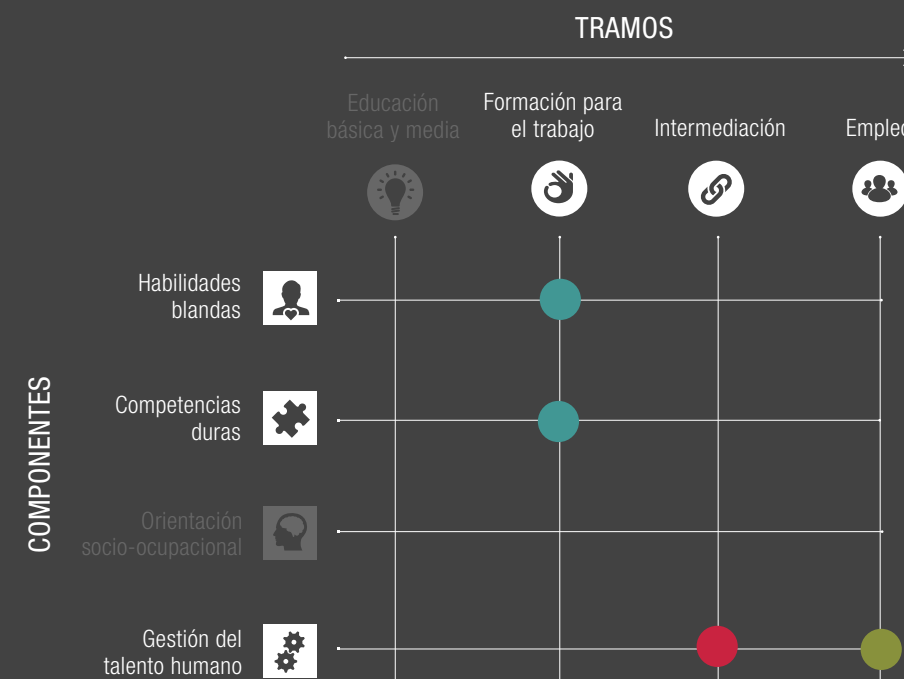
## H PREMISAS

Una premisa central de la iniciativa es que supone que el empleo, además de inclusivo y pertinente, puede ser sostenible para beneficiarios y empresas si se integra, en una misma visión, a todos los actores que participan desde...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa busca incidir en barreras identificadas por la Fundación Carvajal que impiden la inclusión laboral de población en situación de vulnerabilidad, como son: pobreza; estigmatización social por provenir de áreas...

## J ASPECTOS CLAVE







# A.

## DESCRIPCIÓN

La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1961 con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y de la zona rural del Valle del Cauca<sup>1</sup>. De igual forma, se proyecta más allá de la región a través del acompañamiento o procesos de transferencia de conocimiento desde dos de sus áreas: educación y desarrollo empresarial.

El programa de Empleabilidad Inclusiva y Pertinente hace parte del área de desarrollo empresarial de la Fundación, y su diseño se inició en el segundo semestre del año 2013 con dos pilares fundamentales: población y mercado. La población es aquella en situación de vulnerabilidad ubicada en la zona de influencia de Cali y Buenaventura, principalmente habitantes de las comunas con mayor vulnerabilidad. El mercado es aquel que está en capacidad de ofrecer empleo formal en estos municipios y pertenece a sectores o subsectores económicos que demandan una mano de obra de nivel operativo<sup>2</sup>.

El ciclo de la iniciativa se desarrolla en 200 horas, que comprenden formación en habilidades sociolaborales (75 horas) y formación técnica, y se lleva a cabo en 40 sesiones de 5 horas diarias. Adicionalmente, se realiza el acompañamiento que la Fundación proporciona al beneficiario y a su familia luego de la vinculación laboral.

El programa de Empleabilidad Inclusiva y Pertinente es de alta relevancia para el modelo de empleo inclusivo por varios aspectos:

- Su capacidad para desarrollar la iniciativa alrededor de un ciclo de proyecto que integra como parte fundamental el relacionamiento con el mundo empresarial.
- La implementación de un modelo de financiación del proceso de formación a través de aliados.
- La selección de beneficiarios que se lleva a cabo en articulación con agencias de empleo y con las empresas.
- Los procesos de formación a la medida que ejecuta.
- El acompañamiento que vincula a la familia para darles mejores opciones de sostenibilidad a las acciones adelantadas con las personas beneficiarias.



*1. Nació con la donación que hizo la familia Carvajal de un porcentaje de las acciones del grupo Carvajal S.A. (hoy el 23,5%), convirtiéndola en su mayor accionista. En el desarrollo de su labor, la Fundación aporta los dividendos recibidos y gestiona recursos de cooperación nacional e internacional para implementar proyectos y programas de generación de ingresos, educación y cultura, vivienda y medio ambiente para poblaciones altamente vulnerables, que ejecuta bajo alianzas con entidades públicas y privadas.*

*2. Aparte de empleabilidad inclusiva, la Fundación Carvajal cuenta con un programa de microempresarios. Este ha sido su bandera para contribuir a mejorar las capacidades de generación de ingresos de los microempresarios informales, optimizar la organización de su empresa y, por ende, desarrollar la capacidad para formalizarse. El propósito es dar respuesta a la realidad histórica del fenómeno de la informalidad de nuestro país (según el DANE, el 48% de la población ocupada lo hace a través de la informalidad como mecanismo de sobrevivencia; en los territorios de alta vulnerabilidad este porcentaje es mayor).*



## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Contribuir a mejorar la capacidad de generación de ingresos y empleo en comunidades vulnerables urbanas y rurales, a través de procesos de formación integral y por medio de la construcción de puentes con el sector empresarial generador de los puestos de trabajo.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Promover la inclusión laboral de población en condiciones de vulnerabilidad con bajos grados de escolaridad mediante procesos de formación a la medida de las empresas.
- ▶ Articular con el mundo empresarial en capacidad de ofrecer empleos sostenibles y pertinentes de forma que la población pueda realizar cambios estructurales en su proyecto de vida, dándole sostenibilidad al esfuerzo inicial.

## C. POBLACIÓN

La iniciativa está dirigida a jóvenes y adultos que habitan la zona de influencia de Cali y Buenaventura, primordialmente de las comunas en las que la Fundación tiene presencia institucional con sus diversos programas de entornos urbanos (estratos 1, 2 y 3) y rurales. El enfoque en esta población se debe a que es donde se encuentran mayores necesidades y donde la informalidad en el trabajo puede alcanzar hasta el 70%, lo que lleva a que pocas veces se supere el salario mínimo, afectando de manera importante su calidad de vida.



*"[...] SON TERRITORIOS DONDE ESTÁN LAS COMUNAS MÁS VULNERABLES: LA 13, LA 14, LA 15, LA 18, ETC. SON NUESTROS TERRITORIOS DONDE LA INFORMALIDAD SUPERA EL 70%".*

**FUNDACIÓN CARVAJAL.**



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

El programa de Empleabilidad Inclusiva y Pertinente se lleva a cabo gracias al concurso de un grupo de actores liderado por la Fundación Carvajal, quien cumple el rol de facilitador y hace el seguimiento paso a paso al desarrollo de la ruta trazada por la iniciativa.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Fundación Carvajal, con su Unidad de Desarrollo Empresarial	Líder, motivador y facilitador de la iniciativa, responsable de la articulación y coordinación
Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)	Identifica y caracteriza víctimas. Financia parcialmente el salario del vinculado por seis meses.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
COMFENALCO y COMFANDI	Agencia de empleo: identifica y registra la población, financia y forma.
Actec (Cooperación del Reino de Bélgica) Fundación Limmat (Suiza) Fundación Coficolombiana ACDI VOCA ANSPE-PS Fundación Bancolombia FOSFEC	Cofinanciadores.
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Proveedor de servicios de formación y financiador de estos.
Empresas del sector industrial, comercio y servicios	Perfil de vacantes. Selección de personal. Vinculación de personal.



# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



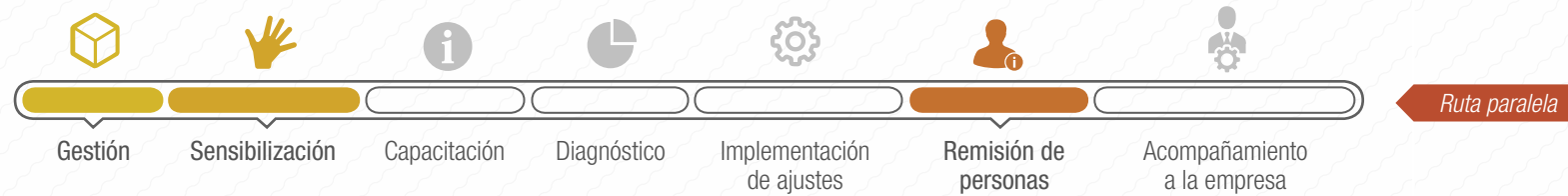




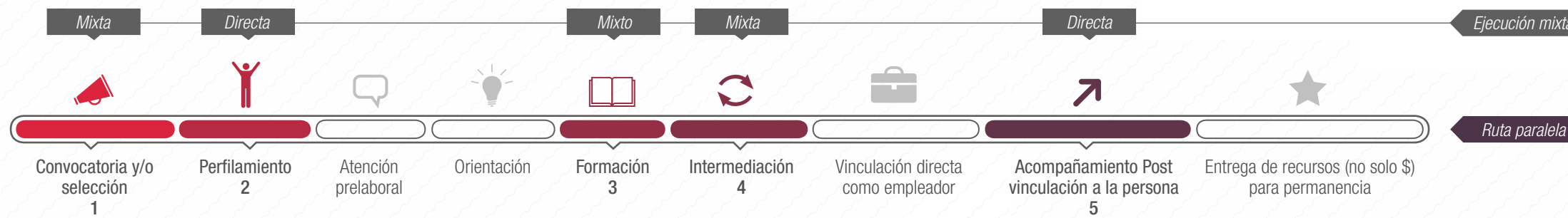
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G.

## ruta de iniciativa

El modelo de inclusión laboral construido por la iniciativa se implementa a través de la siguiente ruta de empleabilidad que recorren las personas en situación de vulnerabilidad y las empresas que ofrecen el empleo:



PASO 1

### ANÁLISIS DE MERCADO

Anualmente, la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal realiza un estudio para ver hacia dónde va el mercado laboral en Cali y Buenaventura. De esta manera puede identificar aquellos sectores, subsectores y empresas que más dinamismo están presentado y que requieren cargos de nivel operativo.



PASO 2

### RELACIONAMIENTO CON EL SECTOR EMPRESARIAL.

A partir de la información del estudio de mercado, el equipo de la Unidad de Desarrollo Empresarial identifica las empresas Top 5 pertenecientes a estos sectores con presencia en la región, y se diseña la estrategia de acercamiento a las respectivas directivas. El primer acercamiento siempre se da a través del gerente y/o junta directiva de las empresas a quienes se les presenta la iniciativa de empleabilidad.



## PASO 3

### SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN QUE SERÁ FORMADA.

Paralelamente, la Fundación ha identificado población en situación de vulnerabilidad con aquellas agencias de empleo con las que tiene alianza (COMFENALCO, COMFANDI), con el CICR o directamente en las zonas donde tiene influencia. Una vez cuentan con las vacantes, entran a un proceso de preselección que se realiza junto con la empresa.

En el caso del CICR<sup>3</sup>, se identifica población víctima del conflicto cuyos hechos victimizantes pueden ser el desplazamiento forzado (no más de 18 meses), delitos contra la libertad e integridad sexual y reproductiva (5 años) y desaparición forzada. Actualmente, el CICR ofrece al empresario un 35% del salario mínimo durante 6 meses por persona vinculada, respaldados por un convenio entre las partes.



3. La CICR dejó su foco de asistencia humanitaria para concentrarse en atender población víctima del conflicto armado.



## PASO 4

### FORMACIÓN A LA MEDIDA

Contempla dos grandes temas: sociolaboral y técnico laboral. El proceso de formación sociolaboral tiene una duración de 75 horas, es de carácter obligatorio y es realizado directamente por la Fundación Carvajal; la formación técnica, por su parte, es a la medida de las empresas. La Fundación contacta a los empresarios, quienes participan en el diseño del pènsum proponiendo temas que desde su punto de vista son muy relevantes para formar a las personas en el perfil laboral que ellos requieren, según las vacantes disponibles. Algunos cursos son dictados directamente por la Fundación Carvajal, y otros por expertos en el tema específico, previa concertación de las metodologías pedagógicas. La financiación de la formación proviene de COMFENALCO, COMFANDI, CICR u otros.



## PASO 5

### ACOMPañAMIENTO POSVINCULACIÓN

Con el apoyo de sus facilitadores sociales, la Unidad de Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal hace acompañamiento a aquellas personas y sus familias que fueron finalmente seleccionadas y vinculadas por el empresario. Este proceso se realiza mediante una visita mensual domiciliaria en la que se busca afianzar el proyecto de vida de la persona, en red con su familia. En aquellos casos donde se requiere apoyo de otras entidades, la Fundación Carvajal refiere a los beneficiarios a las diferentes redes institucionales de apoyo que permiten dar solución a distintos tipos de problemas.

# H. PREMISAS

Una premisa central de la iniciativa es que supone que el empleo, además de inclusivo y pertinente, puede ser sostenible para beneficiarios y empresas si se integra, en una misma visión, a todos los actores que participan desde lo conceptual y metodológico: empresarios, agencias, agente formador, población y familia. Para esto, es clave que cada actor tenga claridad de su respectivo rol, así como de su complementariedad en un sistema que tiene un objetivo común al que todos aportan.



# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa busca incidir en barreras identificadas por la Fundación Carvajal que impiden la inclusión laboral de población en situación de vulnerabilidad, como son: pobreza; estigmatización social por provenir de áreas geográficas consideradas violentas con presencia de bandas delincuenciales; dificultades en habilidades sociolaborales; baja escolaridad; y escasas habilidades técnicas. A los empleadores les ayuda a superar la barrera que tienen para identificar y colocar mano de obra calificada en sus vacantes disponibles. En esa medida, estos actores son apoyados en el proceso de identificación de vacantes y de selección de personal. Así, sienten que los beneficiarios del programa cuentan con el importante respaldo de la Fundación.



*“[...] LA INCLUSIÓN PARA NOSOTROS ES UNA INCLUSIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE QUE TIENE CONDICIONES DE ESCOLARIDAD INCOMPLETA O BAJO GRADO DE ESCOLARIDAD, QUE GENERALMENTE NO TIENE LAS COMPETENCIAS NI LOS SERVICIOS REQUERIDOS. CON EL PROGRAMA PUES VAMOS RESOLVIENDO UN POCO ESAS BRECHAS”.*

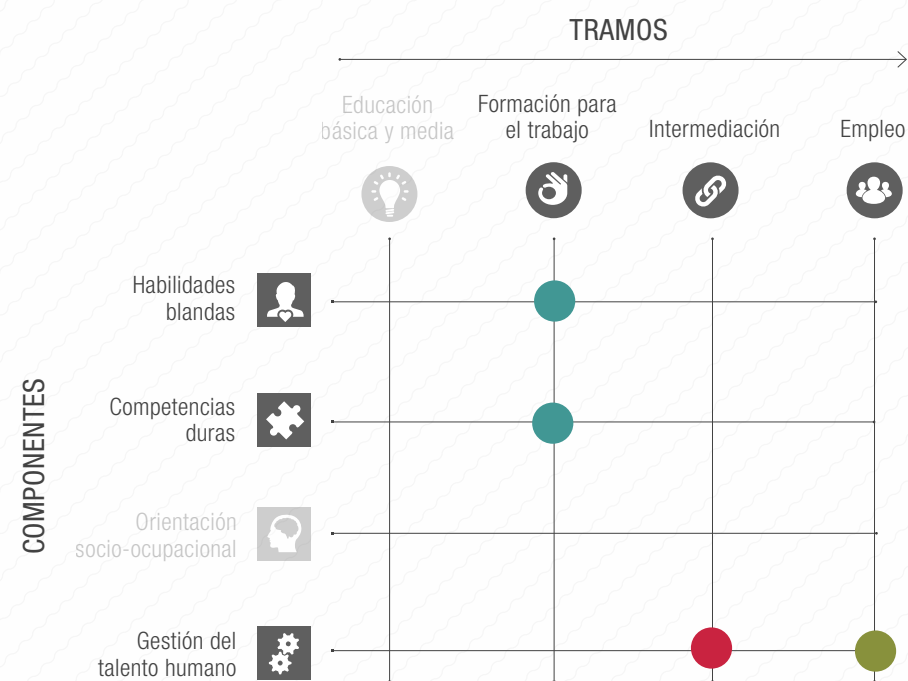
**FUNDACIÓN CARVAJAL.**





# J. ASPECTOS CLAVE

En términos del modelo genérico, la iniciativa se concentra en los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo. Sobresalen dos aspectos que se ubican a lo largo de la ruta descrita: relacionamiento y articulación alrededor de un ciclo de proyecto; y formación y acompañamiento en habilidades sociolaborales-desarrollo humano al individuo y a la familia.



## RELACIONAMIENTO Y ARTICULACIÓN ALREDEDOR DE UN CICLO DE PROYECTO

La iniciativa adelanta un trabajo de relacionamiento con los empresarios y se diseña un ciclo de proyecto que busca aportar a los beneficiarios elementos que les permitan: superar la falta de oportunidades de inclusión laboral y de formación en áreas técnicas; mejorar habilidades sociales con el fin de que puedan establecer relaciones más asertivas con su entorno y con el mundo del trabajo; y proyectarse a nivel personal y familiar y empoderarse para su desarrollo. Para los empresarios, es una oportunidad de empezar a desmitificar imaginarios que se tienen con respecto a la población de territorios marginales de las ciudades de Cali y Buenaventura; asimismo, es una oportunidad de contratar personas formadas a la medida de sus necesidades y que cuentan con el respaldo de la Fundación Carvajal. Este aspecto se adelanta a lo largo de la ruta de la iniciativa y aporta a la superación de la barrera de la exclusión laboral de la población vulnerable.





*“EMPLEABILIDAD INCLUSIVA Y PERTINENTE  
[...] INCLUSIVA PORQUE TRABAJAMOS CON PO-  
BLACIÓN QUE DIFÍCILMENTE TIENE POSIBILIDADES  
LABORALES REALES [...] LA PERTINENCIA ES POR-  
QUE AL FINAL TODO LO QUE HACEMOS Y TODAS  
LAS ARTICULACIONES QUE PROCURAMOS ES CON  
EL PROPÓSITO DE QUE EL PERSONAJE TENGA UN  
EMPLEO SOSTENIBLE QUE LE PERMITA FINALMEN-  
TE MEJORAR EN LO ESTRUCTURAL”.*

**FUNDACIÓN CARVAJAL.**

Este aspecto inicia con el paso 1 de la ruta, análisis de mercado. La Unidad de Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal, responsable de la iniciativa, cuenta con un equipo que realiza, por lo menos anualmente, un estudio de mercado para identificar en Cali y Buenaventura aquellos sectores y subsectores de mayor dinamismo para el mercado laboral objeto de la iniciativa. De esta manera puede precisar los de mayor demanda de personal de perfil operativo.

La periodicidad puede variar dependiendo de las señales que da la economía en relación con hechos que pueden cambiar las tendencias y que por tanto definen las necesidades de empleo. El estudio de mercado utiliza información secundaria con la que cuenta el país<sup>4</sup> e información primaria de la misma Fundación, que incluye datos de la población de las zonas donde se interviene.



<sup>4</sup> Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).



*“HAY COSAS QUE SE DINAMIZAN DE UN MOMENTO PARA OTRO. CON LA APRECIACIÓN DEL DÓLAR HAY SECTORES QUE SE EMPIEZAN A DINAMIZAR MUCHO MÁS; EL TEMA DE CONFECCIONES SE HA INCENTIVADO, CASI ESTÁ DEMANDANDO DOS MIL OPERARIOS [...] EL HECHO DE QUE EL DÓLAR SE APRECIE E IMPACTE DIRECTAMENTE SOBRE LAS IMPORTACIONES, DINAMIZA LA INDUSTRIA LOCAL”.*

**FUNDACIÓN CARVAJAL**

A partir de la información del estudio de mercado, el equipo de la Unidad de Desarrollo Empresarial:

- A. Identifica las empresas Top 5 pertenecientes a estos sectores, con presencia en la región, y diseña la estrategia de acercamiento a las respectivas directivas.
- B. Realiza un primer acercamiento con el gerente y/o junta directiva. El equipo de la Unidad, con el acompañamiento de la alta gerencia de la Fundación, en una reunión con la dirección de la empresa:
  - Valida si la realidad detectada en el estudio de mercado existe o no.
  - Presenta la iniciativa al empleador, enfatizando que la población recibirá capacitación a la medida de la empresa y en habilidades sociales y de desarrollo humano, para precisar el compromiso del empresario.

Por su origen y trayectoria, la Fundación Carvajal cuenta con un alto nivel de confianza en el mundo empresarial, que facilita su apertura a estas iniciativas.



*“[...] ES UN ESFUERZO IMPORTANTE Y HAY QUE HACERLO, PORQUE YO CREO QUE EL PRIMER CIERRE QUE TIENE QUE HACER UNO ES ESE: EL COMPROMISO REAL DEL EMPRESARIO. ESO TIENE QUE QUEDAR CLARO DESDE EL PRINCIPIO”.*

**FUNDACIÓN CARVAJAL.**

**C.** Cuantifica las vacantes y define sus perfiles. Si como resultado de la primera reunión existe la necesidad de personal operativo en la empresa (por razones de crecimiento y/o rotación de personal) y si el empresario se ha comprometido con la idea de incluir personas en situación de vulnerabilidad, se pasa a cuantificar las necesidades de personal y establecer el perfil.

**D.** Llega a acuerdos sobre el diseño de la capacitación. Para ello, se analiza si la empresa tiene un conocimiento muy particular que requiera que en la capacitación participe alguno de sus técnicos, y se diseña a la medida de las necesidades de la compañía, con sus estándares, para así superar las barreras que pueda tener actualmente. La capacitación incluye la formación en habilidades sociolaborales, tal como se explica más adelante.

**E.** Formula el proyecto de formación. Identificada la necesidad con el o los empresarios, se formula el proyecto de inclusión laboral cuyo eje central es la formación a la medida<sup>6</sup>. Se costea y se busca la financiación (1- 5)<sup>7</sup>.

**F.** Ejecuta el proyecto de formación:

- Identificación de población en sus propias bases de datos, o por medio de una convocatoria abierta en los territorios de influencia de la Fundación Carvajal. De igual forma, se puede recurrir a la articulación con diferentes instituciones para la difusión de la propuesta.
- Divulgación: la población identificada asiste a una charla de dos horas en las instalaciones de la Fundación, en el Centro de Desarrollo Productivo, acerca del proceso de formación.
- Preselección de personal: los interesados presentan una entrevista inicial con la Fundación para identificar el grado de interés y compromiso con el trabajo. Si pasan esta entrevista, se les dirige a una segunda entrevista con la empresa<sup>8</sup>.
- Capacitación y formación a la medida: los seleccionados en la fase anterior asisten a este proceso, en el que participan las empresas con algunas charlas motivacionales. Si el tema es muy especializado, la Fundación busca la institución de educación que se



requiera, y si es algo que está en su pènsum, lo dicta directamente. La formación incluye las horas de habilidades sociolaborales y de desarrollo humano.

- Evaluación del proceso formativo y clausura.
  - Proceso de selección definitivo<sup>9</sup>.
  - Proceso de vinculación al trabajo formal.
- Acompañamiento posvinculación desde el desarrollo humano al individuo y su familia durante 3 a 6 meses mediante visitas domiciliarias, a través de las cuales se busca dar sostenibilidad al empleo y reforzar temas como el proyecto de vida, presupuesto familiar, rutas para atención de servicios y redes de apoyo existentes en caso de que así lo requieran. Cuentan con metodologías flexibles que permiten ajustarse a las realidades encontradas.
  - Cierre del proyecto.

La participación de los empresarios en el desarrollo de algunas de las acciones que se adelantan a lo largo del proyecto ayuda a motivar a los beneficiarios y a minimizar la deserción.



5. La Fundación Carvajal cuenta con facilitadores genéricos, por lo que la idea es que, si la empresa tiene procesos más especializados en su industria, pueda transferir ese conocimiento a la población que se va a incluir, integrando técnicos de la empresa como tutores en la capacitación.

6 Se publican "oportunidades de curso" a través de los aliados y de los medios de la misma Fundación.

7. El modelo de financiación es que por cada peso que pone la Fundación Carvajal se buscan cinco pesos más, que pueden provenir de agencias de cooperación, el CICR, las agencias de empleo y otros. Específicamente en el marco de la ley 1636 de 2013, que crea el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante – FOSFEC, las cajas de compensación como COMFENALCO y COMFANDI, trabajan en alianza con la Fundación Carvajal financiando los procesos formativos.

8. Las empresas han tenido que ajustar sus procesos para que sean más humanitarios, es decir, reconozcan la realidad socio cultural de la población.

9. Aquellos que finalmente no fueron seleccionados se les informa junto con la empresa, y entran en listas de espera.

## FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN HABILIDADES SOCIOLABORALES-DESARROLLO HUMANO AL INDIVIDUO Y LA FAMILIA

El propósito de la formación y acompañamiento en competencias sociolaborales y de desarrollo humano es dar sostenibilidad estructural al proceso. Se desarrolla en el paso 4 de la ruta, formación a la medida.



*"[...] PARA NOSOTROS LO ESTRUCTURAL ES QUE EL BENEFICIARIO, CUANDO RECIBA UNOS INGRESOS POR SU TRABAJO, QUE SEGURAMENTE SERÁN INGRESOS ADICIONALES A LOS QUE ANTES PERCIBÍA, QUE CUANDO YA SE META EN UNAS DINÁMICAS Y POSIBILIDADES DE SUBSIDIOS POR PARTE DEL ESTADO, PIENSE EN TEMAS COMO LA EDUCACIÓN, LA HABITABILIDAD, TEMAS QUE SON ESTRUCTURALES REALMENTE Y QUE RESUELVEN PARA NOSOTROS EL EJERCICIO DE LA SOSTENIBILIDAD DE ESTE ESFUERZO".*

**FUNDACIÓN CARVAJAL.**





El perfil sociocultural de los beneficiarios implica que en su gran mayoría no conozcan la formalidad del mundo del empleo, las jerarquías, el cumplimiento de horarios, las rutinas y las relaciones laborales. Por tanto, en este aspecto se busca minimizar barreras relacionadas con las habilidades sociolaborales de los beneficiarios tales como: bajo nivel de autoestima, que influye en la manera como se relacionan consigo mismos y con los otros; bajo nivel de autocontrol de sus emociones, que lleva a que los conflictos sean resueltos de manera poco asertiva; dificultades para asumir rutinas relacionadas con aspectos como puntualidad, cumplimiento estricto de horarios, entre otros. Para los empresarios, el abordaje de las habilidades sociolaborales es un aporte en el sentido de que les ayuda a minimizar posibles dificultades de relacionamiento en el trabajo y la rotación de empleados.



*“[...] UNO VA VIENDO CON LA FORMACIÓN DE LOS MUCHACHOS LOS CAMBIOS. HAY UNO QUE YO LE DIGO ‘EL TALLER DE MECÁNICA’, PORQUE SON AUTOS: EL AUTORRECONOCIMIENTO, LA AUTOESTIMA, EL AUTOCONTROL. ELLOS ENTIENDEN QUE SE TIENEN QUE ENFRENTAR A OTRA VIDA DIFERENTE; ENTIENDEN TAMBIÉN AHÍ CÓMO ESTÁN LLEVANDO SU VIDA FAMILIAR. HAY COSAS MUY CHÉVERES, MUY INTERESANTES, QUE AL FINAL ELLOS RECONOCEN”.*

**FUNDACIÓN CARVAJAL.**





La Fundación y sus aliados conciben que la vinculación laboral es tan solo el primer paso de un proceso de inclusión de la población al ejercicio de sus derechos. Este esfuerzo tiene sentido para ellos solo si la vinculación conduce a que el individuo y su familia superen el umbral que los excluye, iniciando la transformación de su vida y proyectándose hacia un futuro con mejor calidad de vida. Para que esto suceda, se requiere que la persona y su red familiar estén en capacidad de permanecer en su empleo e incluso escalar, lo que requiere contar con habilidades para reconocerse como seres humanos que pueden trascender, que tienen derechos y deberes, que confían en sí mismos y en los demás.

En concordancia con esto, en la fase de capacitación y en la de posvinculación se lleva a cabo la formación y acompañamiento para el desarrollo de competencias sociolaborales y de desarrollo humano. En la capacitación el proceso es individual, mientras que en la posvinculación es familiar. El propósito es fortalecer la red de apoyo de las personas como medio para mejorar su autoconfianza y su desempeño. Este acompañamiento se lleva a cabo con una visita mensual al hogar y un relacionamiento continuo con el área de recursos humanos de la empresa para analizar el desempeño del nuevo empleado. Lleva a cabo con una visita mensual al hogar y un relacionamiento continuo con el área de recursos humanos de la empresa para analizar el desempeño del nuevo empleado.



*“[...] INVITAMOS A TODA LA FAMILIA A QUE VEA EL ROL DE ELLA AHORA COMO EMPLEADA, PORQUE ESE ROL CAMBIA LA DINÁMICA FAMILIAR. POR ESO LOS INVITAMOS A TODOS, TRATAMOS DE ESBOZAR UN PEQUEÑO PROYECTO DE VIDA FAMILIAR, VEMOS TEMAS DE PRESUPUESTO FAMILIAR, DAMOS RUTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, POR EJEMPLO, CON EL ICBF PARA EL CUIDADO DE LOS NIÑOS”.*

**FUNDACIÓN CARVAJAL.**



Se ha observado que, luego de los procesos formativos, en sus proyectos de vida los participantes comienzan a visualizar la educación y la vivienda como necesidades, comenzando a crearse las bases para mejorar su calidad de vida.

La metodología desarrollada es propia de la Fundación Carvajal y ha sido construida a partir de su experiencia con la iniciativa de microempresarios. La formación in situ es de 75 horas integradas a las 200 horas del programa de formación para la empleabilidad, y no es negociable para la Fundación por considerarla el gran generador de cambio.

Las competencias sociolaborales son, en definitiva, parte fundamental del modelo metodológico de este proceso. Representan una importante carga participativa para los beneficiarios, teniendo como punto de partida la premisa de los tres tipos de conocimiento, esto es: el qué tengo, el qué puedo adquirir y el qué puedo -participativamente- construir. De esta manera, se incorpora la experiencia previa de los participantes y de la información que, en el ambiente colectivo, es posible construir y mejorar.

La implementación de las competencias sociolaborales se desarrolla siguiendo los principios de la educación experiencial y es eminentemente participativa, considerando que todos los participantes deberán aportar sus conocimientos y experiencias. La metodología busca seguir las siguientes etapas:

- **Concientización:** ejercicios que pretenden que el participante se contacte con una necesidad sentida y con experiencias propias, ya sean de su pasado personal o vividas a través de los ejercicios.
- **Conceptualización:** se incluyen los conceptos y teorías en torno a las redes empresariales y su importancia.

- **Contextualización:** es la forma como el participante puede aplicar o enunciar una posible aplicación de lo que está aprendiendo a su propia vida, tanto en el escenario personal como en el profesional.

En el desarrollo de esas competencias para la vida, se busca que las personas o comunidades, a través de estos procesos de formación, analicen, reflexionen y den un vuelco total a sus vidas, eliminando las barreras que obstaculizan su desarrollo personal.

Un joven beneficiario responde a la pregunta de qué es lo que más valora de haber participado en este proceso con la Fundación:

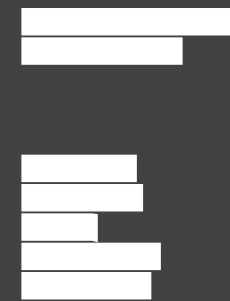


*“YO SIEMPRE ERA NO [...] Y LA SEÑORA ANDREA NOS METIÓ UN CHIP DE POSITIVISMO [...] SI YO QUIERO ALGO, SÉ QUE PUEDO LOGRARLO [...] ME CAMBIÓ EL CHIP”.*

**BENEFICIARIO DE LA INICIATIVA.**



# INICIATIVA 7



RUTA MOTOR





### A DESCRIPCIÓN

Ruta Motor es una iniciativa de las fundaciones Chevrolet y Neme que busca generar oportunidades laborales de calidad para jóvenes en situación de vulnerabilidad a partir de procesos formativos técnicos laborales y habilidades para la vida. Surge como respuesta a...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

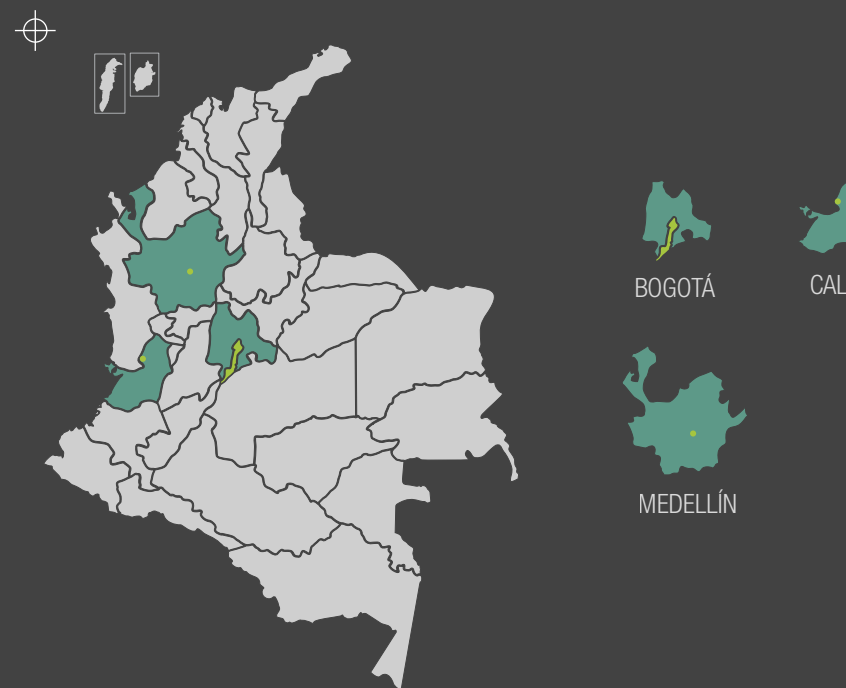
### E COBERTURA GEOGRÁFICA

### C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

### D ACTORES INSTITUCIONALES

- FUNDACIONES CHEVROLET Y NEME
- CORPORACIÓN JUNTOS CONSTRUYENDO FUTURO
- SENA
- AGENCIA DE COORPORACIÓN INTERNACIONAL DE SUECIA
- AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA COOPERACIÓN
- ALCALDÍA DE CALI
- KUEPA
- FUNDACIÓN PLAN







### F NIVELES DE INTERVENCIÓN



### H PREMISAS

La iniciativa está dirigida a jóvenes en situación de vulnerabilidad y se fundamenta en la formación en habilidades para la vida como sustento esencial sobre el cual se pueden construir aprendizajes en diversas áreas, así...

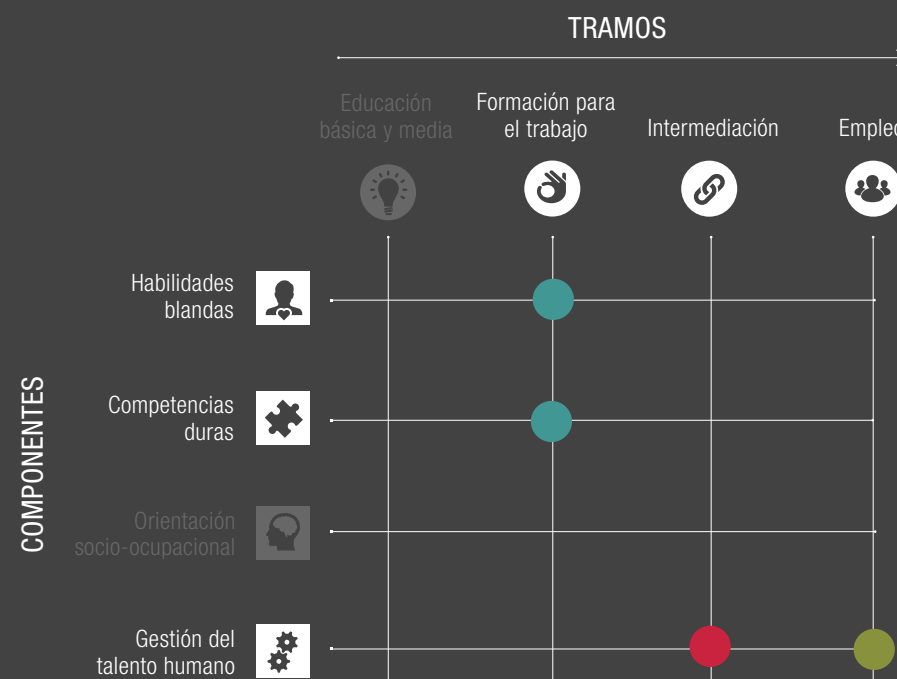
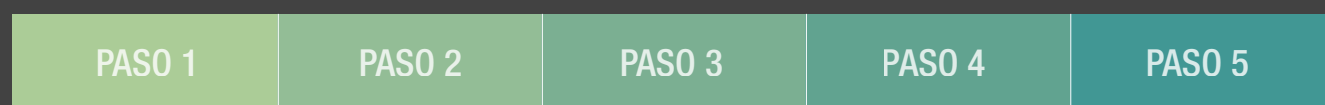
### I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Las principales barreras que se pretenden eliminar o disminuir a través del desarrollo de esta iniciativa son aquellas que limitan las oportunidades laborales para jóvenes de 17 a 27 años: carencia de habilidades sociales, que dificulta...

### J ASPECTOS CLAVE



### G RUTA DE LA INICIATIVA



# A. DESCRIPCIÓN

Ruta Motor es una iniciativa de las fundaciones Chevrolet y Neme que busca generar oportunidades laborales de calidad para jóvenes en situación de vulnerabilidad a partir de procesos formativos técnicos laborales y habilidades para la vida. Surge como respuesta a la dificultad de conseguir técnicos especializados en el sector automotriz, y se propone ir construyendo un semillero de técnicos en el sector como alternativa a la alta rotación que se presenta en las empresas. Para los empresarios, por su parte, resulta interesante participar en esta iniciativa dado que la perciben como una opción efectiva para conseguir mano de obra calificada en los temas que requieren.

La iniciativa comenzó en Bogotá en el año 2011, con el nombre Pacto Motor, como una propuesta de la Fundación Chevrolet, a la que se sumaron entidades públicas y privadas. A finales del 2012 se unió la Fundación Neme. En la implementación de Pacto Motor se lograron importantes aprendizajes que se incorporaron en la segunda fase, denominada Ruta Motor, nombre que parte de la idea de que los jóvenes deben pasar por una ruta efectiva que inicia con formación en habilidades para la vida como soporte sobre el cual se construyen los procesos de formación técnica laboral y de intermediación laboral.

La duración proyectada para la iniciativa es de 15 meses, en los que se desarrolla un proceso de formación en habilidades para la vida, formación técnica y acompañamiento.

Ruta Motor es relevante para el modelo genérico por:

- La población en que se enfoca.
- El trabajo que lleva a cabo con respecto a la formación en habilidades para la vida.
- La formación técnica en un sector económico en particular.



1. En sus inicios participaron la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá (SDDE), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Fundación Chevrolet y el Centro Juan Bosco Obrero en Bogotá (<http://www.fundacionneme.org/pacto-motor>).



## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Brindar a jóvenes en situación de vulnerabilidad una ruta de oportunidades de calidad soportada en el desarrollo de habilidades para la vida, acompañamiento psicosocial, formación técnica laboral e intermediación laboral.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Acercar a los jóvenes a oportunidades de formación en habilidades para la vida y en formación técnica laboral.
- ▶ Mejorar las posibilidades de ingreso al mercado laboral formal de los jóvenes, impactando positivamente la calidad del empleo que consiguen, su nivel de ingresos y el desarrollo a mediano plazo de su proyecto de vida.
- ▶ Contribuir a la consolidación de un semillero de técnicos del sector automotriz mediante una formación de calidad, basada en el respeto de los derechos humanos y en la formación en ciudadanía.

## C. POBLACIÓN

La iniciativa se dirige a población joven, hombres y mujeres, de 17 a 27 años que se encuentran en situación de vulnerabilidad: estratos 1 y 2, víctimas del conflicto armado o con derechos humanos violentados. La población requiere un nivel educativo mínimo de noveno grado para que pueda ingresar a la formación técnica laboral y no tener experiencia previa en formación en el SENA.

En la iniciativa el 40% son mujeres, y el 60%, hombres. En la actualidad se está haciendo un pilotaje con un grupo de 60 jóvenes del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) que han tenido dificultades penales y que se encuentran en la fase de egreso.





# E. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Fundaciones Chevrolet y Neme	Diseñan, lideran y hacen seguimiento al desarrollo del programa. Apalancan recursos y establecen convenios y alianzas para el desarrollo del programa.
Corporación Juntos Construyendo Futuro	Opera el programa en Bogotá, Cali y Medellín.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
SENA	Realiza el proceso de formación técnica laboral.
Agencia de Cooperación Internacional de Suecia en Colombia, Agencia Presidencial para la Cooperación, Alcaldía de Cali	Aliados que aportan recursos para el desarrollo del programa.
Kuepa <sup>2</sup>	Apoya el mejoramiento de competencias en lectura y matemáticas de los jóvenes por medio del uso de una plataforma virtual.
Fundación Plan	En la actualidad se están adelantando acciones para establecer una alianza que apoye el desarrollo del programa.



<sup>2</sup> Es una organización que ofrece programas educativos virtuales que ayudan a nivelar a los jóvenes en competencias en lectura, escritura y matemáticas. Kuepa actúa como aliado de Ruta Motor.



# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

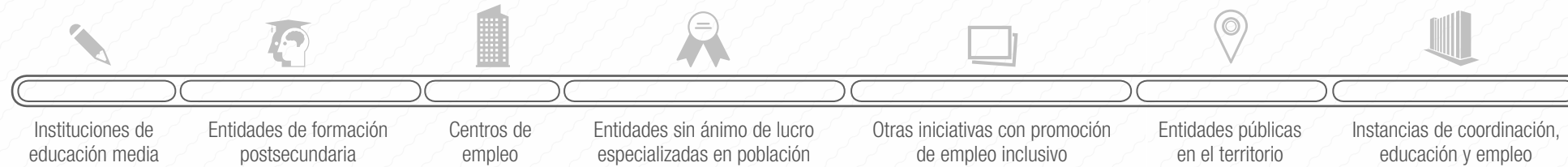
## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



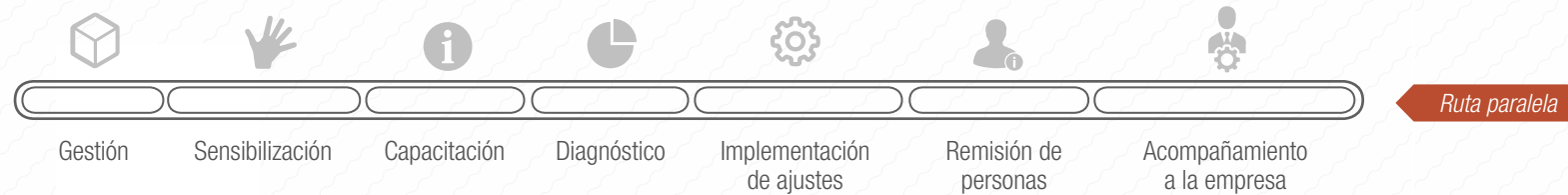




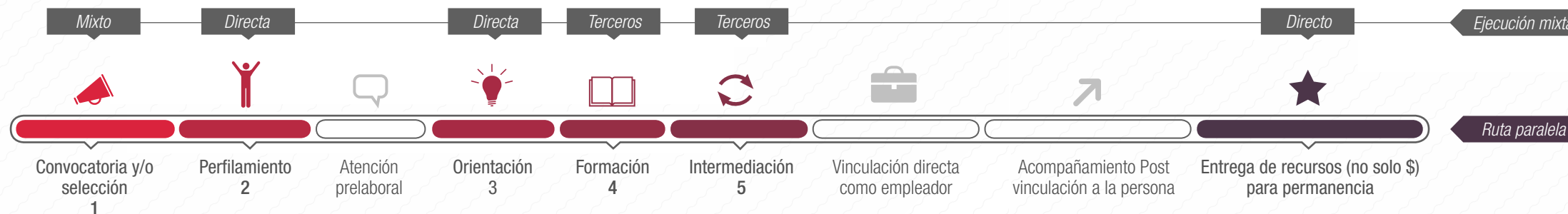
### 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



### 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



### 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





# G.

## RUTA DE INICIATIVA

**PASO 1**

### CONVOCATORIA

Se adelanta un proceso de identificación de la población en ciertas zonas de las ciudades, apoyado por organizaciones de base y líderes comunitarios. Se asiste a centros comunitarios, iglesias, colegios y barrios específicos, y se convoca a reuniones en las que se explica el programa y los requisitos que tiene. A los jóvenes que se interesan se les abre una ficha de identificación en la que se incluyen datos personales y familiares.

**PASO 2**

### HABILIDADES BLANDAS (PROYECTO DE VIDA)

La iniciativa comienza con el desarrollo del proyecto de vida, un proceso que tiene una duración de más o menos tres meses. Los jóvenes asisten dos veces por semana a talleres vivenciales que se llevan a cabo en salones comunales, colegios u otros sitios que quedan cerca de sus casas.

La formación en habilidades se lleva a cabo con un amplio número de jóvenes; por ejemplo, para esta cohorte se inició con 2100, y de estos se seleccionaron 890, a quienes se les brindó apoyo en orientación vocacional y pasaron a una segunda fase de formación en las áreas técnicas que ofrece la iniciativa.



*"[...] TRATAMOS DE AYUDAR A LOS DEMÁS PORQUE DE TODAS MANERAS CREEMOS QUE EL COMPONENTE DE PROYECTO DE VIDA ES UN PROYECTO [...] LOS JÓVENES YA SE VEN BENEFICIADOS PORQUE FORTALECEN ESAS HABILIDADES Y LES AYUDA A IR ENCONTRANDO MEJORES POSIBILIDADES PARA SURGIR".*

**FUNCIONARIO FUNDACIÓN NEME.**



### PASO 3

#### FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

La iniciativa ofrece formación en seis especialidades (mantenimiento de motores de gas y gasolina, mantenimiento de motores diésel, logística, pintura, mantenimiento industrial y mantenimiento de motos), realizadas por el SENA a través de cursos cerrados, es decir, dirigidos especialmente a la población del programa. Estos tienen una duración de 6 o 9 meses dependiendo del área de formación, y una práctica de 6 meses. En consecuencia, en algunos casos la formación puede tener una duración de 15 meses.





### PASO 4

#### INTERMEDIACIÓN LABORAL

En la primera fase de la iniciativa (Pacto Motor) se realizaban visitas a las empresas con el fin de apoyar la empleabilidad de los jóvenes formados. En esta segunda fase (Ruta Motor), la iniciativa aprovecha los nuevos esquemas del Gobierno Nacional como la Unidad del Servicio Público de Empleo para que los jóvenes accedan a las oportunidades laborales del país. En la actualidad se está gestionando que haya una inscripción particular para Ruta Motor, de manera que los empresarios del sector busquen ahí los perfiles ocupacionales que requieren.

La iniciativa brinda a los jóvenes acompañamiento en este paso por medio de acciones como elaboración de hojas de vida, entrevistas, ingreso al sistema del Servicio Público de Empleo y diligenciamiento de la información solicitada.



### PASO 5

#### ACOMPañAMIENTO

La iniciativa ofrece acompañamiento, desde la convocatoria hasta la práctica, a los jóvenes que ingresan. Con esto se busca apoyar, mediante el equipo de trabajo social y de apoyo psicológico que tiene el operador, el desarrollo del proceso mediante la identificación de dificultades y la búsqueda de soluciones que lleven a que el joven cumpla con la ruta que se ha diseñado. Por ejemplo, en el proceso de formación de especialidades técnicas laborales se hace seguimiento a la asistencia del joven al SENA, a su desempeño académico y a su avance en formación de habilidades para la vida (las que pone en “escena” en este espacio de formación y en otros ámbitos de su vida cotidiana, personal y familiar).





# H. PREMISAS

La iniciativa está dirigida a jóvenes en situación de vulnerabilidad y se fundamenta en la formación en habilidades para la vida como sustento esencial sobre el cual se pueden construir aprendizajes en diversas áreas, así como interacciones sociales asertivas en los ámbitos del mundo laboral, familiar y personal, en el marco de una convivencia que favorezca el desarrollo de la ciudadanía.



*“DESARROLLAR HABILIDADES PARA LA VIDA A NOSOTROS NOS IBA A PERMITIR QUE LOS JÓVENES TAMBIÉN LOGRARAN TRABAJAR ESAS CAPACIDADES, ENTENDIENDO QUE NO ERA LO ÚNICO [...] SE CONVIERTE EN UN ASPECTO A TRABAJAR, [...] HAY QUE BRINDARLES OTRAS HERRAMIENTAS: INFORMACIÓN. DESDE ESTAS HABILIDADES PARA LA VIDA PODÍAMOS GENERAR ESTOS PROCESOS DE REFLEXIÓN ALREDEDOR DE ESTAS CAPACIDADES”.*

## **OPERADOR.**

Por otro lado, se fundamenta en el acompañamiento como soporte por medio de estrategias en las que se invita a los jóvenes a reflexionar sobre el avance del proceso en términos de los sueños que tienen, de las metas que ellos mismos se han planteado en lo personal, familiar, académico y laboral. De igual forma, se apoya el fortalecimiento de la autoestima y el respeto a sí mismo y a los otros.



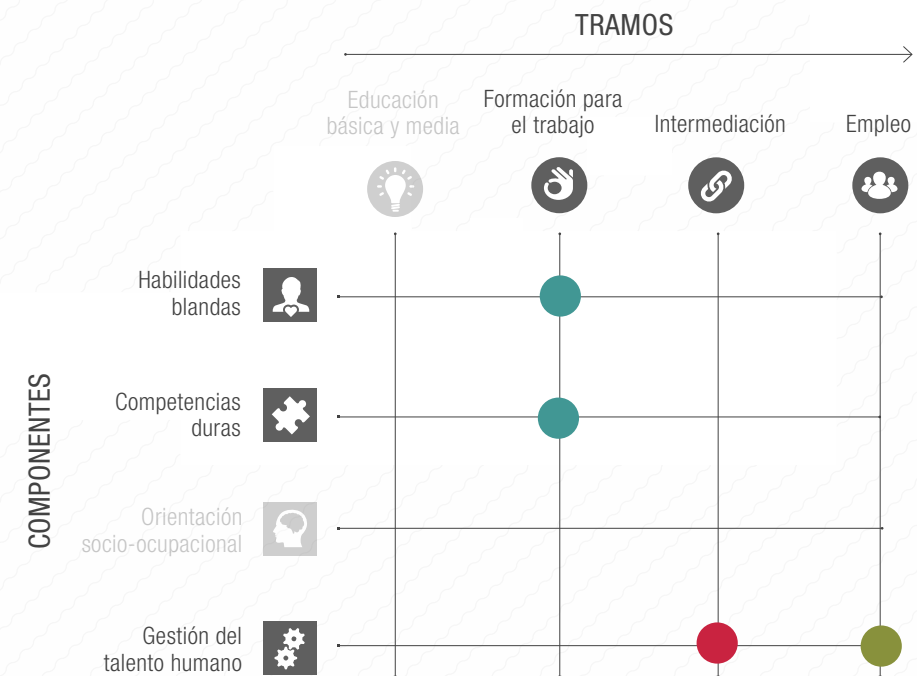


# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Las principales barreras que se pretenden eliminar o disminuir a través del desarrollo de esta iniciativa son aquellas que limitan las oportunidades laborales para jóvenes de 17 a 27 años: carencia de habilidades sociales, que dificulta el establecimiento de relaciones asertivas; baja autoestima; dificultades para definir un proyecto de vida para el mediano y largo plazo; problemas para seguir órdenes y ser puntuales. También se trabajan las debilidades en competencias duras como lectoescritura y matemáticas.

# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en el tramo de formación para el trabajo, intermediación laboral y empleo. A continuación, se presentan los elementos que se consideran relevantes para el modelo de empleo inclusivo: habilidades blandas y formación técnica (pasos 2 y 3 de la ruta de la iniciativa).



## HABILIDADES BLANDAS

La formación en habilidades para la vida en Ruta Motor brinda a los jóvenes del programa herramientas para que se proyecten a nivel social, laboral y personal. A través de este componente se enfrentan de manera específica las siguientes barreras:

- Baja autoestima, a causa de las particularidades de los contextos afectivos y sociales donde los jóvenes han crecido tales como hogares disfuncionales o maltrato físico, psicológico.
- Baja capacidad para proyectarse en el futuro, a causa de situaciones que han vivido como desplazamiento, vulneración de sus derechos, pobreza, entre otras.
- Expresión de emociones y resolución de conflictos poco asertivas a causa de prácticas culturales propias de los contextos en los que habitan.



*"[...] PERO SIEMPRE SURGE DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPRESARIO LA DIFICULTAD DE HABILIDADES BLANDAS EN LOS MUCHACHOS. ESO OBEDECE A CÓMO FUNCIONA LA JUVENTUD: MENOS APEGOS, MÁS RÁPIDO SE CANSAN, MÁS RÁPIDO CAMBIAN DE TRABAJO, PERO TAMBIÉN A UN TEMA DE FALTA DE EDUCACIÓN EN ESOS ASPECTOS [...] CREO QUE EN LOS ESCENARIOS DE JÓVENES, SOBRE TODO LOS QUE NO HAN TENIDO OPORTUNIDADES, TIENEN DIFICULTADES DE RELACIONAMIENTO, ENTONCES LO PRIMERO QUE HAY QUE TRABAJAR ES ESO, Y TAMBIÉN DESDE LA PERSPECTIVA DE UN PROYECTO DE VIDA: QUIÉN SOY, PARA DÓNDE VOY, CÓMO HAGO PARA QUE MIS ACCIONES SE CONCATENEN Y LOGREN UN RESULTADO POSITIVO FRENTE A MI VIDA MISMA. ESO ES LO QUE, NOS DIMOS CUENTA, ERA FUNDAMENTAL TRABAJAR".*

**FUNCIONARIO FUNDACIÓN NEME.**



Por medio de talleres vivenciales que se realizan en grupos de máximo 20 jóvenes, se los invita a reflexionar sobre su cotidianidad y su entorno y se les brindan elementos para que vayan desarrollando capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes) para vivir más felices y para que se proyecten en los diferentes ámbitos.



*“YO HACE UN AÑO NO SABÍA QUÉ QUERÍA ESTUDIAR Y AHORA ESTOY ENFOCADO. NOS HA AYUDADO A ENCONTRAR UNA OPORTUNIDAD EN EL FRACASO. NOS AYUDA A IMAGINAR NUESTRO PROPIO PROYECTO DE VIDA, A DECIDIRNOS, A DEFINIR QUÉ HACER EN EL FUTURO, A ESTUDIAR O A TRABAJAR”.*

**JOVEN RUTA MOTOR.**

En el proyecto de vida se abordan las habilidades para la vida desde un enfoque de derechos, ligado al ejercicio de ciudadanía. Se busca desarrollar así cinco capacidades:

- Planificación de objetivos y esfuerzo por cumplirlos: el objetivo es que los jóvenes reflexionen sobre qué están haciendo hoy para lograr lo que se proponen en el futuro.
- Autovaloración de manera positiva: se refiere al autoconocimiento, a la identificación de las dificultades que viven y a la manera de superarlas.
- Valoración del entorno: se trata de reconocer las oportunidades que brinda el entorno y hallar lo que se puede hacer para mejorarlo.
- Pensamiento crítico: se trata de ver la realidad de manera crítica y de asumir un rol activo en la vida. Se trata de identificar de qué forma se puede ayudar a transformar la realidad desde acciones sencillas que afectan inicialmente a la familia.
- Identificación de oportunidades en el fracaso: desde el enfoque de la resiliencia, se busca que los jóvenes aprendan de las dificultades.



*“NOS ESTAMOS REFIRIENDO A QUE NO SOLAMENTE SON HABILIDADES, SINO TAMBIÉN DE CONOCIMIENTO, DE ACTITUD, DE TRABAJAR SOBRE ESOS COMPORTAMIENTOS”.*

**OPERADOR.**





Ruta Motor se asume desde una concepción dinámica en la que se tiene conciencia de que los intereses y expectativas de los jóvenes son cambiantes y están en estrecha relación con el desarrollo de sus capacidades. En este caso, lo central no es el proyecto en sí mismo sino la toma de conciencia por parte del joven de que es necesario fortalecerse como persona, plantearse metas, ir avanzando hacia ellas y proyectarse a nivel personal y social. Este componente es innegociable en el desarrollo del programa.



*“UN PUNTO IMPORTANTE QUE HEMOS QUERIDO TRABAJAR CON ELLOS TIENE QUE VER CON ENCONTRAR EN ESE ENTORNO OPORTUNIDADES, OPCIONES, Y TAMBIÉN ENCONTRAR LO QUE YO PUEDO HACER, CÓMO PUEDO APORTAR AL DESARROLLO DEL SECTOR, CÓMO PUEDO QUEDARME AQUÍ, CÓMO PUEDO TRANSFORMARLO, CÓMO PUEDO LLEGAR A HACER ALGO TAMBIÉN POR MI COMUNIDAD”.*

**OPERADOR.**

Es importante mencionar que en el pilotaje realizado en Pacto Motor se identificó que este componente era esencial para lograr el avance de los jóvenes. De igual forma, se estableció que era necesario plantearlo como de manera independiente y no transversal a los contenidos de formación dado que de dicha forma no se podía apreciar qué funcionaba y qué no. En consecuencia, para la segunda cohorte, las habilidades blandas se plantearon al comienzo del programa, puesto que se asumen como el soporte de los otros componentes.

## FORMACIÓN TÉCNICO-LABORAL

La formación técnico-laboral es uno de los pilares diferenciadores de esta iniciativa en la medida en que se concentra en un sector en particular en el cual no hay alta oferta de programas de formación debido a los altos costos que demandan los laboratorios que se requieren para su desarrollo. Las barreras que se buscan superar en este énfasis se dirigen tanto a los participantes como al empleador: en los participantes se identifican baja formación técnica y bajas competencias en lectura, escritura y matemáticas, mientras que entre los empresarios se ha señalado la falta de pertinencia entre la demanda del sector productivo y la formación de las personas.

3. El Sector Automotor. Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad en Bogotá. Disponible en: [https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058568\\_Estudio%20de%20Perfiles%20Sector%20Automotor](https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058568_Estudio%20de%20Perfiles%20Sector%20Automotor)

4. Ibid. Pág. 44.



Las áreas que se ofrecen en la iniciativa se determinan por medio de un estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas por el Desarrollo (PNUD)<sup>3</sup> que tiene como fin conocer la demanda del sector, al que se le suman encuentros con empresarios y académicos. Dicho trabajo contiene el análisis del sector de venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y de las demandas laborales que pueden generarse en Bogotá con la entrada en vigor del Sistema Integrado de Transporte Público de la ciudad.

El estudio se adelantó a partir de información primaria levantada por medio de encuestas y entrevistas a un grupo de nueve empresas relacionadas con la Fundación Chevrolet y de información secundaria. Así se establecieron perfiles ocupacionales con posible demanda y necesidades de formación ocupacional<sup>4</sup>. El análisis de estas demandas se actualiza cada año con el fin de ofrecer una formación pertinente, mientras que la definición de las competencias que deben tener los técnicos en estas áreas se revisa en las mesas sectoriales en las que participan empresas del sector y el SENA.

Para el desarrollo de la formación técnico-laboral, la iniciativa selecciona a los jóvenes y luego solicita al SENA un número determinado de cupos trimestrales en los diferentes programas del sector. Esta solicitud es valorada por el SENA según criterios como: número de estudiantes postulados (mínimo 25 por curso) y disponibilidad de espacios y de docentes.



*“EL PROGRAMA NOS DA LA POSIBILIDAD A LOS JÓVENES QUE NO TENEMOS RECURSOS; TAMBIÉN NOS FACILITA EL INGRESO AL SENA, QUE ES MUY DIFÍCIL. NOS FORMA ADEMÁS EN OTRAS ÁREAS COMO AUTOCOCIMIENTO Y CÓMO COMPORTARNOS, Y NOS AYUDA A PROYECTARNOS Y A SOSTENERNOS POR NOSOTROS MISMOS”.*

**JOVEN RUTA MOTOR.**





*“ESTOY EN EL PROGRAMA PORQUE ME GUSTA MUCHO LA PARTE MECÁNICA; ME GUSTA DESARMAR COSAS, Y LO VEO COMO UNA FORMA DE SEGUIR AVANZANDO EN MI FORMACIÓN”.*

### **JOVEN RUTA MOTOR.**

Los programas que ofrece el SENA únicamente pueden ajustarse en algunos módulos que se han evidenciado necesarios para que los jóvenes sean más sensibles a las particularidades del sector. La iniciativa, en articulación con el SENA, define algunos contenidos relevantes. Por ejemplo, en el área de logística se profundiza en temas como ventas, empresas que hay en el sector y mercado de autopartes. Con estos contenidos se organizan módulos que son dictados directamente por el SENA y que tienen una duración entre 2 y 3 meses. En aspectos puramente técnicos de la formación no es posible implementar cambios debido al proceso riguroso que sigue el SENA.

Por otra parte, la iniciativa permite resolver una situación de alta demanda de mano de obra del sector que, por el reducido número de personas formadas, implica una alta rotación de personal y una competencia importante por esa mano de obra entre las empresas.



*“SE BUSCABA GENERAR UN VALOR ESTRATÉGICO PARA LAS COMPAÑÍAS DEL GRUPO. EMPEZAMOS A MIRAR QUÉ ESTABA PASANDO EN EL INTERIOR DEL GRUPO, QUÉ NECESITABAN LAS EMPRESAS, QUÉ ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PODÍAN EMPEZAR A DESARROLLAR, Y VIMOS EL TEMA DE LA DIFICULTAD EN CONSEGUIR TÉCNICOS ESPECIALIZADOS PARA EL SECTOR [...] TODAS LAS EMPRESAS MANIFESTARON ESTO [...] ERA UN TEMA RECURRENTE, Y NOS ENCONTRAMOS CON LA FUNDACIÓN CHEVROLET, QUE VENÍA TRABAJANDO EN UN PROYECTO COMO SIMILAR. DIGAMOS QUE ELLOS FUERON LOS PIONEROS Y NOSOTROS NOS SUMAMOS, PORQUE HABÍA TODO EL SENTIDO DESDE LA PERSPECTIVA DE MAXIMIZAR LOS RECURSOS, [...] ESO NOS AYUDÓ A ENTENDER QUE LO QUE REQUERÍAMOS ERA UNA INICIATIVA PARA EL SECTOR”.*

### **FUNCIONARIO FUNDACIÓN NEME.**



# INICIATIVA 8

SPE

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO- RUTA BÁSICA DE  
EMPLEABILIDAD - ESTRATEGIA DE INSERCIÓN LABORAL  
PARA VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO





### A DESCRIPCIÓN

El Servicio Público de Empleo (SPE) fue creado por la Ley 1636 de 2013 como mecanismo y soporte de la protección al cesante y como herramienta para la búsqueda eficiente de empleo. El SPE es el encuentro entre la oferta y la demanda laboral a través de...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

### E COBERTURA GEOGRÁFICA

### C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

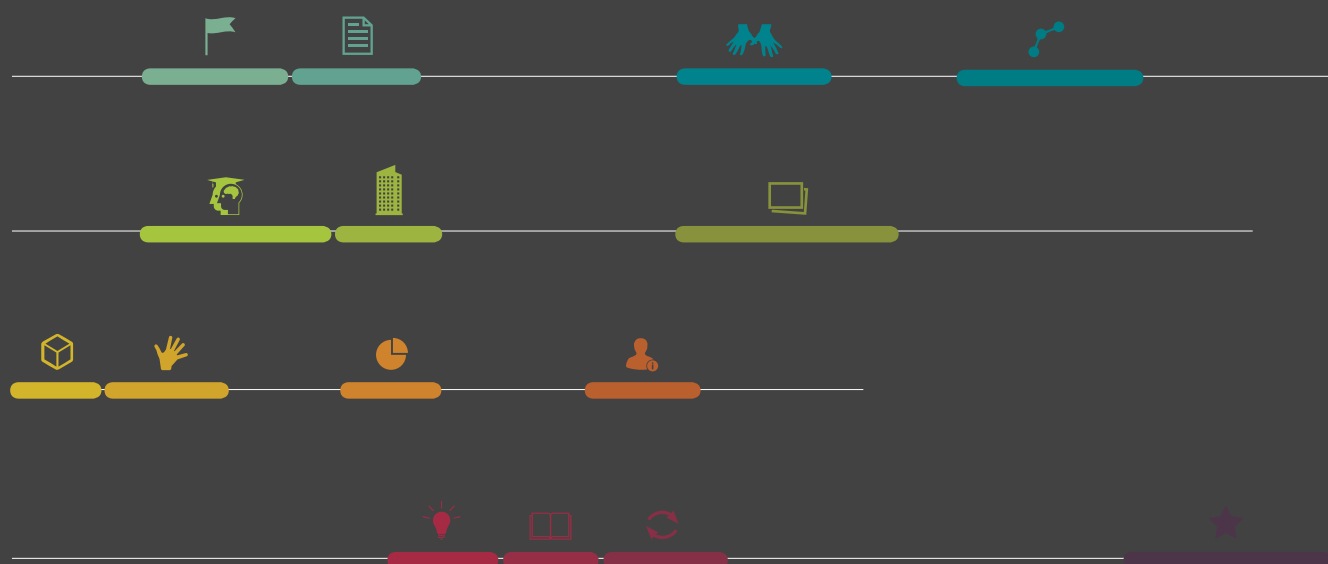
### D ACTORES INSTITUCIONALES

- UNIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO
- PRESTADORES DE SERVICIOS
- ORGANIZACION VIVA LA CIUDADANÍA





## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INIACITIVA



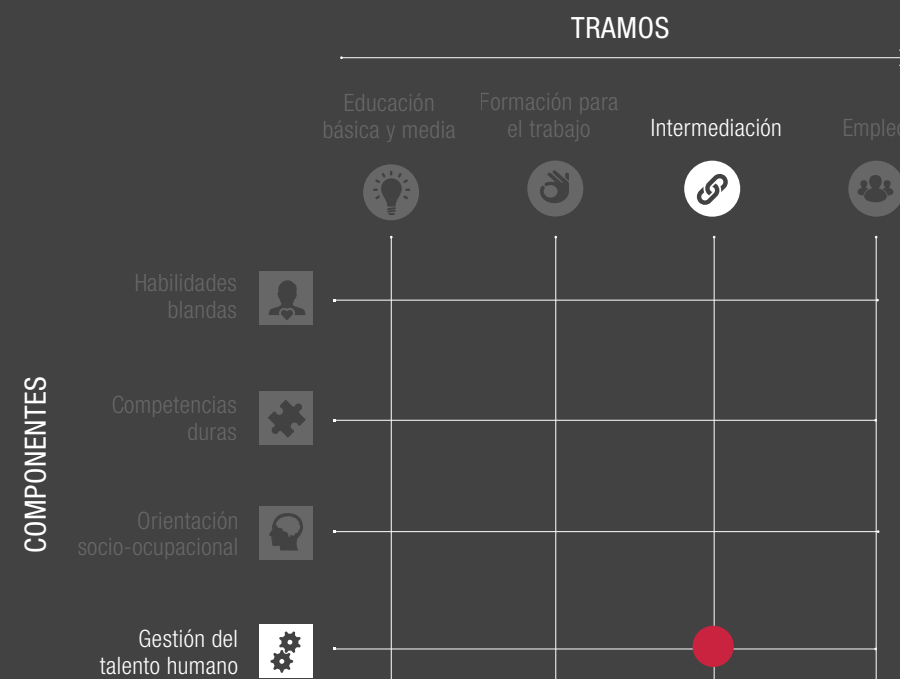
## H PREMISAS

La iniciativa está dirigida a las personas que buscan empleo y a las empresas que tienen vacantes con énfasis en el mejoramiento de la empleabilidad, con un enfoque diferencial para las personas de difícil colocación. Además, gira en...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Esta iniciativa busca romper las barreras que hacen que las personas que buscan empleo no lo logren debido a que no tienen claridad sobre su perfil, no saben preparar una hoja de vida y una entrevista, no pueden identificar las...

## J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

El Servicio Público de Empleo (SPE) fue creado por la Ley 1636 de 2013 como mecanismo y soporte de la protección al cesante y como herramienta para la búsqueda eficiente de empleo. El SPE es el encuentro entre la oferta y la demanda laboral a través de la red de prestadores de servicios de gestión y colocación. Así, la Unidad del Servicio Público de Empleo (UASPE) administra la información de la oferta y la demanda del mercado laboral<sup>1</sup>, establece los servicios y estándares de la prestación de la red de oferentes y audita a los prestadores.

El SPE está conformado por prestadores públicos y privados de empleo<sup>2</sup>, los cuales surten un trámite formal que los autoriza para la prestación de los servicios de intermediación. Estos actores contribuyen a mejorar, a través de un servicio básico gratuito, la empleabilidad de las personas, independientemente de su perfil de formación y laboral. Para ello, y con la asistencia técnica de la UASPE, se desarrollan acciones de democratización

de las oportunidades de inclusión laboral, que giran en torno a identificar barreras y brechas de inclusión laboral y la manera de intervenirlas con la mayor eficiencia. Si bien toda la población colombiana que busque empleo es objeto del SPE, para aquella de difícil inserción laboral, la entidad desarrolla estrategias que permiten movilizar actores de cara a la vinculación de población vulnerable, la incorporación del enfoque diferencial en la prestación del servicio y la identificación de barreras que permitan motivar la puesta en marcha de nuevos servicios.

De esta forma, la UASPE promueve programas<sup>3</sup> con un enfoque diferencial para poblaciones de difícil inserción laboral. En este documento se presenta la Estrategia de Inserción Laboral para Víctimas del Conflicto Armado del SPE, desarrollada por el aliado Viva la Ciudadanía.

La Unidad, para la población víctima del conflicto, interviene a través de tres modalidades de implementación: la modalidad básica, que apoya a los centros de empleo

para que introduzcan el enfoque diferencial en los servicios de la Ruta de Empleabilidad; la modalidad especializada, que ofrece servicios complementarios y especializados dentro de dicha Ruta, estableciendo la atención a poblaciones específicas en sitios determinados y con metas de colocación; finalmente, el Fondo de Oportunidades para el Empleo, que es un instrumento que permite cofinanciar servicios para los cuales los centros de empleo no tienen recursos, como por ejemplo: la formación específica para ciertos perfiles que tienen una demanda concreta o una demanda estimada de acuerdo con el estudio de ciertos mercados, y elementos particulares que impiden la inserción como licencias de conducción, el plástico de las libretas militares, vestimenta para la entrevista, entre otras.

La participación de una persona dentro de la Ruta de Empleabilidad no tiene una duración determinada. Cada persona ingresa y se le establece un proceso específico de acuerdo con sus características.

Esta iniciativa presenta alta relevancia para el modelo de empleo inclusivo porque es el sistema público nacional encargado de lograr la articulación entre la oferta y la demanda de empleo, con el propósito estratégico de democratizar las oportunidades. Así, es una iniciativa de intermediación con cobertura nacional, enfoque diferencial para la población vulnerable y fundamentada en la articulación de los distintos actores que aporta elementos importantes para el modelo.



1. Actualmente, cuenta con el registro de aproximadamente el 80% de las vacantes del país que se gestionan a través de canales formales, es decir, a través de prestadores autorizados por el SPE.

2. Como son las entidades territoriales, las cajas de compensación familiar, la agencia pública de empleo del SENA, las bolsas de empleo, los prestadores virtuales, head hunters, entre otras. En el siguiente vínculo se presentan los prestadores del servicio de empleo en cada una de las entidades territoriales: <http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/index.php/centro-de-empleo#mapa>.

3. Se desarrollan programas para población víctima del conflicto, con discapacidad y jóvenes. Asimismo, se está iniciando el trabajo con mujeres.

# B. OBJETIVOS

## GENERAL

Ofrecer servicios eficientes de gestión y colocación de empleo para los buscadores y los oferentes.

## ESPECÍFICOS<sup>4</sup>

- ▲ Aumentar la cobertura del Servicio Público de Empleo a nivel nacional y fomentar su uso entre buscadores y empresarios.
- ▶ Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los prestadores del Servicio Público de Empleo.
- ▲ Fortalecer el Servicio Público de Empleo con enfoque regional, diferencial y de cierre de brechas.
- ▶ Convertir al Servicio Público de Empleo en referente de información de oferta y demanda laboral.
- ▲ Fortalecer la gestión institucional para el buen gobierno.

# C. POBLACIÓN

La iniciativa se dirige a toda la población colombiana que busca empleo y a todos los oferentes de empleo del país registrados en el sistema. Las personas que están vinculadas laboralmente y tienen registrada su hoja de vida en el sistema pueden recibir ofertas de trabajo. De acuerdo con estimaciones de la UASPE, el 80% de las vacantes del país están registradas en el SPE (estas se actualizan diariamente).



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo	Administración de la información de oferta y demanda laboral. Definición de los servicios básicos y de los estándares de estos servicios. Auditoría de los prestadores de servicios de intermediación laboral.
Prestadores de servicios	Responsables de prestar los servicios de intermediación laboral a personas y empresas siguiendo la Ruta de Empleabilidad.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Organización Viva la Ciudadanía	Aliado encargado del diseño y del pilotaje del programa de atención diferencial para víctimas del conflicto armado en la Ruta de Empleabilidad <sup>5</sup> en los años 2014 y 2015. En el año 2016, la Organización Internacional de Migraciones (OIM) es el aliado encargado de ejecutar el programa y de identificar ajustes a este.
Unidad para las Víctimas	Aliado para la ejecución del programa en cuanto a información, articulación de acciones, espacios físicos, entre otros.
Empresas	Aliado para la promoción y la vinculación laboral de la población víctima.



5. Si bien el SPE cuenta con más aliados para la ejecución de otros proyectos, en este documento solo se aborda lo relacionado con víctimas. En esa medida, la organización Viva la Ciudadanía es denominada como el aliado.



## F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

### 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



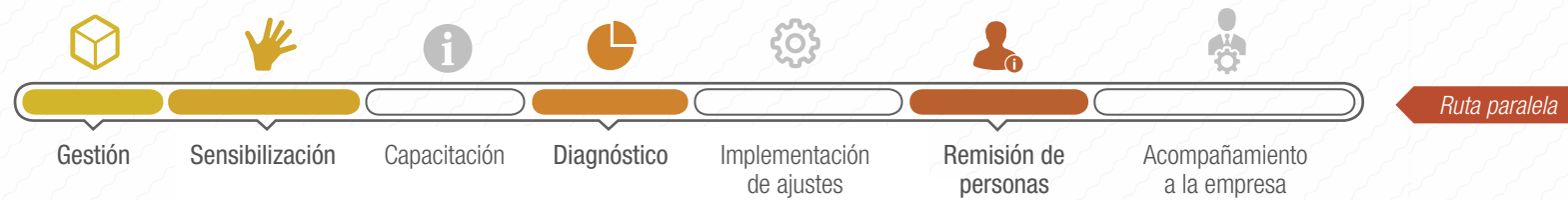




## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G. RUTA DE INICIATIVA

La UASPE definió la Ruta Básica de Empleabilidad, la cual está compuesta por los servicios básicos que deben ofrecer los prestadores. Aunque existen unos mínimos establecidos para todos los prestadores, los servicios tienen características diferentes de acuerdo con el enfoque, la experiencia y los recursos con los que cuentan los distintos prestadores. Se destaca que las cajas de compensación disponen por ley de recursos para la intermediación, los cuales están en función del tamaño de la caja en términos de afiliados. A continuación se presenta la Ruta:



PASO 1

REGISTRO

Se refiere al proceso mediante el cual las personas y las empresas se registran en el sistema de información del centro de empleo. Las personas ingresan la hoja de vida, y las empresas, su registro de cámara de comercio. Esta información ingresa a una plataforma informática.



PASO 2

ORIENTACIÓN

El analista orientador entrevista a la persona registrada y analiza su formación, su experiencia, las expectativas laborales y las brechas. De esta forma se define si el interesado tiene el perfil para las vacantes registradas o si debe fortalecer algunas competencias, en cuyo caso se remite a cursos específicos. Muchas de las personas asisten a talleres básicos de habilidades para la vida y de orientación ocupacional. Los primeros fortalecen las habilidades blandas para un contexto laboral, y los segundos preparan para la presentación de la hoja de vida y las entrevistas laborales. En general, las personas no son remitidas a cursos largos. El analista también apoya a las empresas en la definición de los perfiles requeridos, buscando asociarlos a la clasificación de ocupaciones de tal manera que haya claridad sobre el cargo y las funciones y que estas sean consistentes con los salarios ofrecidos.



6. Esto con el propósito de revisar que sean empresas formalmente constituidas, porque de no serlo no pueden ser registradas.



## PASO 3

### INTERMEDIACIÓN

Se refiere a la publicación de las vacantes registradas por las empresas y el cruce con los perfiles de los buscadores y no buscadores de empleo registrados. Los analistas preseleccionan normalmente tres candidatos y remiten las hojas de vida a las empresas. Estas se encargan del proceso de selección siguiendo sus propios procedimientos. Si ninguna de las personas preseleccionadas es escogida, el analista preselecciona otros tres nuevos candidatos y hace un ejercicio de retroalimentación con la empresa para definir las causas del rechazo de los anteriores candidatos. No obstante, el seguimiento a la colocación de las personas no es un servicio incluido en la Ruta Básica por restricciones de orden presupuestal. Por otro lado, se destaca que las personas pueden consultar las vacantes y relacionarlas con su perfil.



## PASO 4

### GESTIÓN EMPRESARIAL

Es la presentación de los servicios que ofrecen los centros de empleo<sup>7</sup> a las empresas, destacando los programas de inclusión y resaltando que son servicios gratuitos. Se realizan mediante visitas a las empresas y actividades grupales como desayunos, ferias, entre otras.



*7. Es el espacio físico destinado a atender a los buscadores de empleo y empleadores, donde se ofrecen todas las actividades básicas de gestión y colocación de empleo, y en el cual se desarrolla una ruta de atención para oferentes de mano de obra (Resolución 1397 de 2015).*



## H. PREMISAS

La iniciativa está dirigida a las personas que buscan empleo y a las empresas que tienen vacantes con énfasis en el mejoramiento de la empleabilidad, con un enfoque diferencial para las personas de difícil colocación. Además, gira en torno a la necesidad de regular el mercado de intermediación laboral, estableciendo estándares para el registro de información en el SPE, para la oferta de los servicios de calidad por parte de los prestadores de servicios y para la participación por parte de los buscadores en las actividades tendientes al mejoramiento de la empleabilidad, de manera que sea posible incidir en las barreras que se puedan presentar y lograr precisar los perfiles que demandan las empresas.

## I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Esta iniciativa busca romper las barreras que hacen que las personas que buscan empleo no lo logren debido a que no tienen claridad sobre su perfil, no saben preparar una hoja de vida y una entrevista, no pueden identificar las competencias que deben fortalecer y tampoco buscar las vacantes a las que pueden aplicar. De la misma forma, la iniciativa incide en las barreras que enfrentan las empresas porque no hacen una adecuada definición de los perfiles que requieren y no cuentan con los mecanismos pertinentes para identificar y seleccionar a las personas que van a competir para llenar las vacantes.

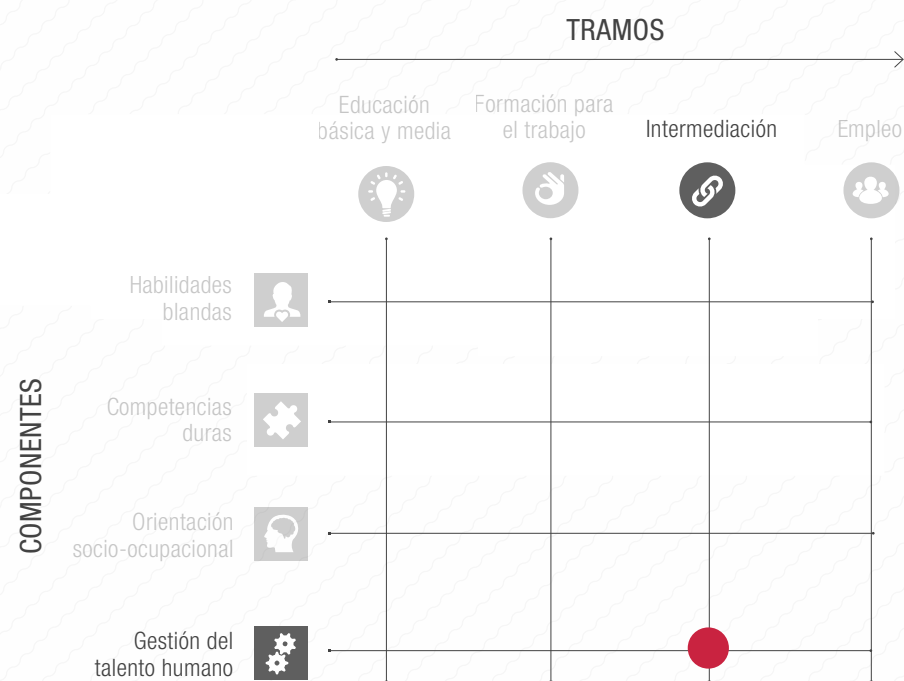


# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en el tramo de intermediación entre la oferta y la demanda laboral, con programas de enfoque diferencial para la población de difícil colocación y la promoción de la articulación interinstitucional como mecanismo de efectividad de las acciones. Para el modelo de empleo inclusivo sobresalen los siguientes aspectos:

## ENFOQUE DIFERENCIAL DE LA RUTA BÁSICA DE EMPLEABILIDAD DEL SPE PARA VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO

El enfoque diferencial, que se aplica a toda la ruta de empleabilidad, es el atributo que tiene la Ruta Básica para atender población víctima del conflicto y para mejorar la empleabilidad de las personas de difícil colocación. Este enfoque busca mitigar las barreras que presentan las personas víctimas del conflicto, las cuales se relacionan con los bajos niveles de formación; las pocas competencias blandas y específicas; el limitado acceso a bienes y servicios públicos como salud, cuidado de los niños o adultos mayores; y la discriminación y prejuicios por parte de algunos empleadores. Desde el punto de vista de los empleadores, se busca atender la barrera asociada a la exclusión que pueden ejercer sobre esta población a la hora de suplir sus vacantes.







La inclusión del enfoque diferencial inició con la población víctima del conflicto<sup>8</sup>. Así, la organización Viva la Ciudadanía asumió la definición y el pilotaje del programa de atención diferencial para víctimas del conflicto armado en la Ruta de Empleabilidad, tareas que ejecutó en dos fases en 30 centros de empleo. Para el modelo de empleo inclusivo es fundamental tener en cuenta esta experiencia porque permite establecer, desde lo conceptual y lo operativo, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta e incorporar.

## ENFOQUE DIFERENCIAL

Se fundamenta en el enfoque de derechos de las víctimas del conflicto armado como población de especial atención por mandato de los autos de la Corte (en este caso en particular, con la generación de ingresos) y en el enfoque de cierre de brechas, que parte de la identificación y la cuantificación de las barreras<sup>9</sup> para la empleabilidad de poblaciones específicas.



*8. La Unidad del SPE desarrolló también estrategias dirigidas a la inserción laboral de personas con discapacidad y de mujeres.*

*9. Las visitas domiciliarias tienen una duración entre 2 y 3 horas y, dependiendo de la necesidad de las personas, se pueden realizar hasta tres a lo largo de la Ruta.*

## ASISTENCIA TÉCNICA

Los centros de empleo recibieron asistencia técnica a través de:

- Visitas y talleres sobre el enfoque diferencial y sobre la manera de incluirlo y aplicarlo en los servicios de la Ruta de Empleabilidad.
- Una caja de herramientas con instrumentos para prestar los servicios.
- Un plan de trabajo en el cual se plantearon metas en cuanto a las obligaciones legales que les competen a estos centros, así como a la prestación de los servicios de empleabilidad con la incorporación del enfoque diferencial.

Asimismo, se generó un seguimiento al avance de los planes con un enfoque de cumplimiento basado en los indicadores de goce efectivo de derechos. Este procedimiento está en construcción y se ha ido consolidando.

## ELEMENTOS DE LA RUTA DE EMPLEABILIDAD CON ENFOQUE DIFERENCIAL

Si bien la Ruta de Empleabilidad es una sola, para la población víctima del conflicto se hacen unos ajustes específicos que permitan garantizar su pertinencia y efectividad. A continuación se presentan aquellos puntos que se consideran más estratégicos en el ejercicio realizado por el SPE con el apoyo de Viva la Ciudadanía:





- Incorporación del enfoque psicosocial: se refiere a la manera como las personas que atienden a las víctimas se acercan a ellas. Se parte del trato digno, respetuoso y amable, de la capacidad de ponerse en el lugar de la víctima, valorando sus fortalezas y habilidades, así como sus necesidades, entendiendo que pueden tener afectaciones que es necesario atender sin que haya revictimización. La atención se desarrolla en lugares agradables, y se dispone de herramientas para la atención y de personas idóneas y sensibles a las condiciones de los beneficiarios.
- Promotores de empleabilidad: a través de un proceso abierto y con un perfil definido, se seleccionaron personas víctimas del conflicto como promotores de empleabilidad. Su función es atender a las víctimas que acceden a los centros de empleo o a las oficinas de la unidad para las víctimas en busca de empleo. Una vez capacitados los promotores, se encargan de ser la puerta de entrada a los servicios del centro y de realizar la caracterización y el enrutamiento de las personas. A lo largo del desarrollo de la iniciativa, el promotor se constituyó en un factor importante para motivar a las víctimas y acompañarlas en el mejoramiento de su empleabilidad. Adicionalmente, funcionó como un mecanismo de colocación de las víctimas.



*“SALIÓ LA CONVOCATORIA DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, [...] LLEGAMOS 500 PERSONAS, PERO SOLO IBAN A SELECCIONAR 4. NOS HICIERON PRUEBAS Y QUEDAMOS 100, Y LUEGO 10, QUE FUIMOS A PRUEBAS Y ENTREVISTA. QUEDÉ ENTRE LOS CUATRO [...], ENTRÉ AL DIGNIFICAR DE BOSA, EN DONDE ESTUVE 3 MESES”.*

**GRUPO FOCAL.**



*“SE TENÍA EL ESLOGAN DE QUE LAS VÍCTIMAS NO ESTUDIAN, DE QUE SOLO SON DE PRIMARIA Y NO SABEN LEER Y ESCRIBIR, Y HAN VISTO QUE HAY PERSONAS ESTUDIADAS: TÉCNICOS, TECNÓLOGOS Y PROFESIONALES, PERO LO QUE NO TIENEN ES EMPLEO [...] MUCHAS VÍCTIMAS SE PREOCUPAN POR ESTUDIAR Y SALIR ADELANTE”.*

### **GRUPO FOCAL.**

- Caracterización de las víctimas: con el apoyo del PNUD, se construyó un instrumento que permite identificar y cuantificar las barreras a las que se enfrentan las personas. De esta forma se logra realizar una mejor orientación ocupacional y fortalecer la empleabilidad de las víctimas, generando competencias para un trabajo digno y decente. Igualmente, permite determinar otros servicios sociales que pueden utilizar las víctimas en aras de la empleabilidad y la colocación. Un elemento fundamental es no generar expectativas de servicios que no están disponibles para las víctimas.



*“QUE SEAN VÍCTIMAS LOS QUE ATIENDEN A LAS VÍCTIMAS ES UN ACIERTO. NOS HICIERON TALLERES PARA ORIENTARNOS EN LA MANERA DE CÓMO SE PODÍAN ATENDER LAS VÍCTIMAS [...] UNO ES MÁS SENSIBLE CON LAS VÍCTIMAS “.*

### **GRUPO FOCAL.**

- Gestión empresarial: se construye una estrategia para la sensibilización de los empresarios, en la que se presentan el SPE, los servicios de los centros de empleo y algunos contenidos para motivar a los empresarios a contratar personas víctimas del conflicto, basados en sus competencias y buscando romper con los imaginarios negativos en relación con esa población. En este marco se diseñaron presentaciones, videos, piezas comunicativas, entre otros. Si bien este programa fue diseñado para la población víctima del conflicto, se identifica que algunas de las estrategias, contenidos y herramientas pueden ser aplicadas, con algunos ajustes, para otras poblaciones de difícil colocación.

## ARTICULACIÓN DE ACTORES

Los centros de empleo siguen la Ruta Básica de Empleabilidad y, de acuerdo con su contexto, experiencia y recursos, prestan los servicios de intermediación de manera diferente en los distintos pasos de esta<sup>11</sup>. La barrera que busca atacar este aspecto es la limitación en la oferta de servicios que pueden tener los centros de empleo para la atención a las personas al disponer únicamente de los recursos técnicos y operativos propios (en efecto, al articularse con otras entidades se puede ampliar la oferta de servicios). Por otra parte, la barrera en la que se incide para los empleadores es el desconocimiento que implica contar con los servicios de intermediación para llevar sus vacantes.

Por lo anterior, el elemento que aparece como estratégico por el potencial que tiene para mejorar las condiciones de empleabilidad y la colocación es la articulación entre actores, la cual aplica a toda la Ruta y no solo a alguno de los pasos. A continuación se presentan los factores en los que incide la articulación.

### COORDINAR LAS ACCIONES CON ENTIDADES DEL ESTADO

Tanto para el SPE como para los centros de empleo, coordinar sus acciones con entidades del Estado presenta sinergias importantes. Entre ellas, por ejemplo, se destaca tener acceso a bases de datos de población registrada en programas sociales, en el RUV, entre otros. Igualmente, para el SPE tener espacio en las oficinas de la Unidad para las Víctimas se constituye en una oportunidad para identificar y atender población.

## AMPLIAR LA OFERTA DE PROGRAMAS PARA LAS PERSONAS

La alianza con otras entidades o programas permite al centro de empleo que su población acceda a programas y cursos para la orientación que no podría financiar con sus propios recursos: en algunos casos, a través de transferencia de esas formaciones al centro de empleo, a veces por participación de las personas en formaciones en otras entidades autorizadas para dicho fin.

De la misma forma es posible acceder a bienes y servicios sociales que pueden incidir en la empleabilidad de las personas. Esto se refiere sobre todo a ofertas de las entidades territoriales, como por ejemplo servicios de salud, cuidado de niños o personas mayores, subsidios de alimentación, entre otros.

## AMPLIAR LA BASE DE EMPRESARIOS CUBIERTOS CON GESTIÓN EMPRESARIAL

Se identifican alianzas con programas que tienen como objetivo la inclusión laboral y con cámaras de comercio o gremios que pueden apoyar a los centros de empleo a hacer contactos con empresas y a divulgar la estrategia de gestión empresarial<sup>12</sup>.



11. Algunos de esos elementos diferenciadores serán relevantes para el modelo genérico. Entre ellos se encuentran metodologías para caracterizar a las personas de acuerdo con criterios de su perfil, cursos particulares para atender competencias específicas, el hecho de que se coordinan diferentes programas, elementos diferenciales para acompañar a los empresarios, entre otros.

12. Rumbo Joven hace gestión empresarial para la vinculación de las personas que participan en su iniciativa y en ocasiones identifican demandas de ciertas empresas e informan a COMFANDI.



# INICIATIVA 9

JOVENES CON VALORES  
PRODUCTIVOS







### A DESCRIPCIÓN

La iniciativa Jóvenes con Valores Productivos es ejecutada por la Fundación Surtigas, entidad creada en 2005 que tiene como misión contribuir a la sostenibilidad de las comunidades y al desarrollo de capacidades para la gestión de la...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

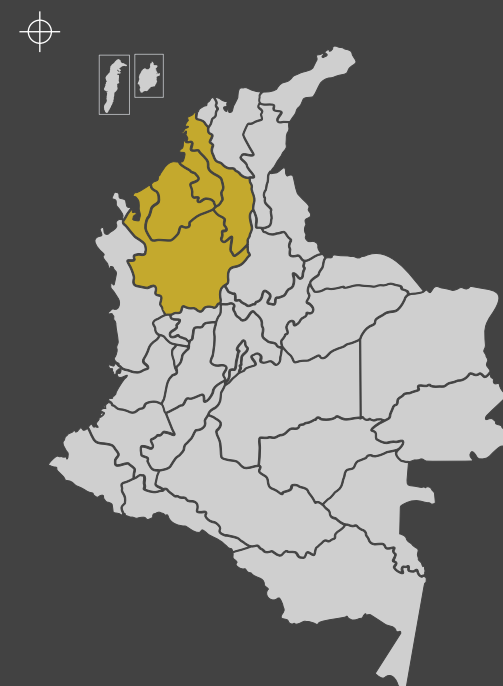
### E COBERTURA GEOGRÁFICA

### C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

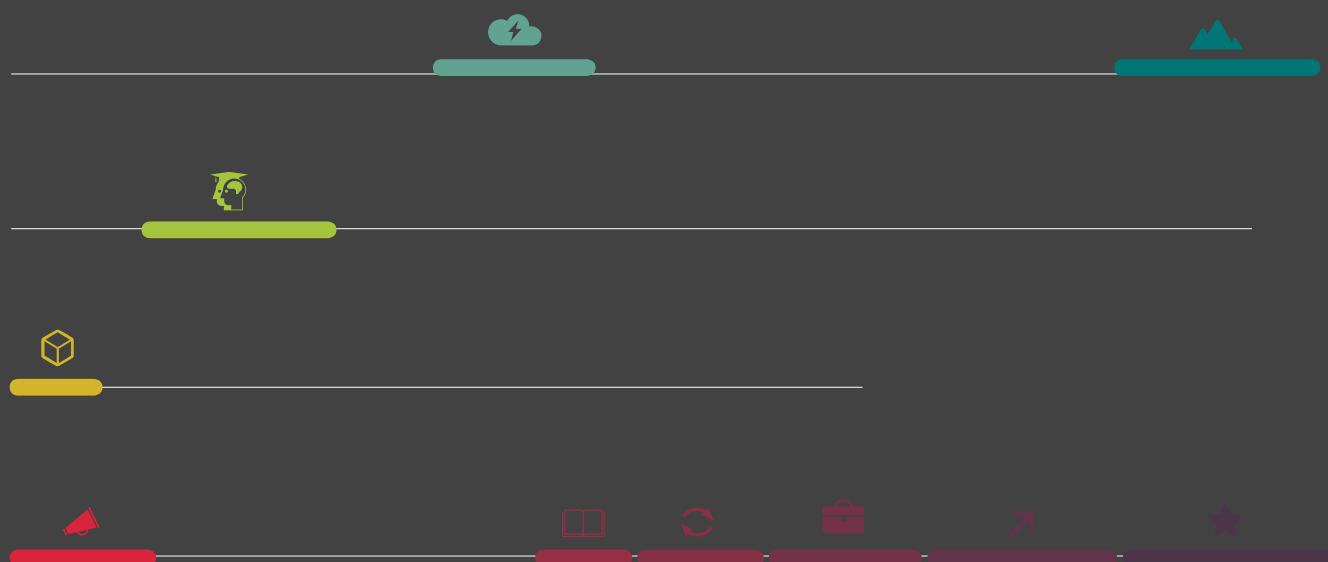
### D ACTORES INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN SURTIGAS
- FUNDACIÓN SWISSAID
- SENA
- EMPRESAS CERTIFICADORAS
- SURTIGAS
- EMPRESAS CONTRATISTAS DE SURTIGAS





### F NIVELES DE INTERVENCIÓN



### G RUTA DE LA INICIATIVA



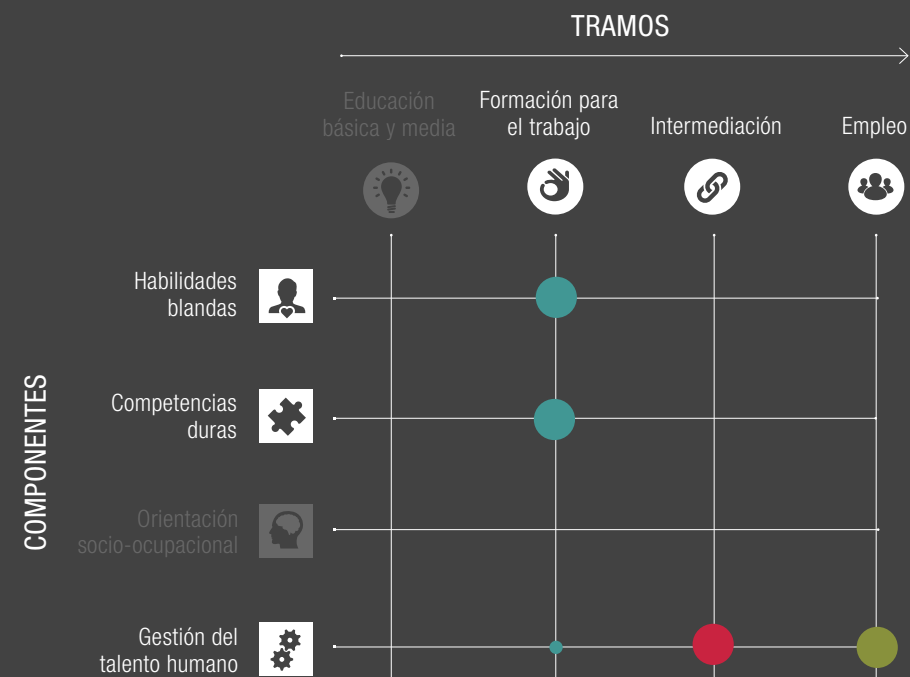
### H PREMISAS

Iniciativa dirigida a jóvenes vulnerables de municipios de influencia de Surtigas en los cuales hay limitadas ofertas de formación y de empleo formal. La iniciativa gira en torno a satisfacer una demanda específica de mano de obra...

### I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa incide en las barreras que enfrentan los jóvenes como la falta de oportunidades laborales, la baja autoestima, pocas habilidades blandas, la carencia de un proyecto de vida y la falta de competencias duras requeridas por el sector...

### J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

La iniciativa Jóvenes con Valores Productivos es ejecutada por la Fundación Surtigas, entidad creada en 2005 que tiene como misión contribuir a la sostenibilidad de las comunidades y al desarrollo de capacidades para la gestión de la responsabilidad social empresarial. Entre los objetivos de la Fundación se encuentran aportar a la inclusión social y productiva de los jóvenes a través de programas de educación, empleabilidad y fortalecimiento del tejido social.

Bajo la cofinanciación y el apoyo de Swiss Aid, USAID, Fupad y Acción Social, Jóvenes con Valores Productivos inició en el año 2009, formando jóvenes de la región en el área de influencia de la empresa Surtigas en oficios que esta y sus contratistas requerían. De manera específica, por medio del programa de empleabilidad, que surge de una alianza con Actuar por Bolívar, se busca el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y compe-

tencias de jóvenes vulnerables para el autoempleo o la inclusión laboral.

A través de la formación no solo se fortalecen las capacidades de las comunidades, sino que también se satisfacen las demandas específicas de la empresa. En ese sentido, no se forman más personas de lo que el sector demanda .

El modelo de intervención que rige la iniciativa establece unos mínimos técnicos que siempre se deben cumplir pero, al fundamentarse en un “enfoque situado”, se permite cierto grado de flexibilización en la forma como se ejecuta la iniciativa, teniendo en cuenta las condiciones específicas de la región y las necesidades de la empresa. En esa medida hay distintas formas de desarrollar cada uno de los pasos de la iniciativa e incluso de omitir algunos como se presenta más adelante. La GTZ premió la iniciativa como experiencia generadora de paz, y brindó

asistencia técnica a la Fundación Surtigas para elaborar el manual respectivo.

El propósito de la Fundación, y dado que la manera como está diseñada la iniciativa permite utilizarla en cualquier sector económico, es que el modelo sea adoptado por las organizaciones que así lo deseen. Es el caso, por ejemplo, de la Fundación Gases de Occidente, que implementó el modelo para la cadena de valor del puerto de Buenaventura. La experiencia se conoce como Pacífico Joven, y cuenta con el acompañamiento técnico de la Fundación Surtigas.

La iniciativa de la Fundación Surtigas tiene una duración de 10 meses, durante los cuales los participantes pasan por formación en habilidades blandas para el trabajo y práctica laboral. Sin embargo, si se requiere, se puede desarrollar con mayor intensidad y así reducir el número de meses.

Jóvenes con Valores Productivos presenta alta relevancia para el modelo de empleo inclusivo por los siguientes aspectos:

- La población en que se focaliza: jóvenes vulnerables de pequeños municipios donde no hay suficientes oportunidades de formación y de empleo.
- La manera como acompaña a los jóvenes durante todo el proceso, fortaleciendo sus habilidades blandas y formándolos para el trabajo (en general, vela por su preparación para la inclusión laboral).
- La forma en la que Surtigas interviene en el proceso: selección, formación para el trabajo y vinculación.



1. Surtigas generó el modelo de gasoducto virtual, en el cual el gas se transporta en camiones a los municipios y posteriormente el gas circula por tuberías para llegar a los domicilios. Para operar este modelo se requiere mano de obra calificada en los distintos municipios y la empresa lo asume con la creación de valor para las comunidades, formando jóvenes de la región para llenar esas vacantes. Adicionalmente, en la región no hay personal suficiente para renovar los técnicos. Es claro que la iniciativa se desarrolla de acuerdo con las necesidades de mano de obra de la empresa y teniendo en cuenta la cantidad de personas que se requiere contratar.



*“LOS JÓVENES ESTABAN EN EL REBUSQUE  
[...] JÓVENES QUE ESTABAN EN EL LÍMI-  
TE DE TRANSGREDIR LAS NORMAS POR  
LA NECESIDAD [...] ESTA ES LA MAYOR  
OPORTUNIDAD QUE HE TENIDO EN LA VIDA  
Y AQUÍ ME VOY A QUEDAR”.*

**FUNDACIÓN SURTIGAS.**

## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Contribuir a la inclusión económica y social de jóvenes vulnerables a través de formación para el trabajo e inserción laboral.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Fortalecer la formación en habilidades blandas de los jóvenes participantes.
- ▶ Formar como operarios en instalación y mantenimientos de redes domiciliarias de gas a jóvenes vulnerables.
- ▶ Contribuir a la intermediación laboral de los jóvenes participantes.





# C. POBLACIÓN

La iniciativa está dirigida a jóvenes entre los 18 y los 26 años en condiciones de pobreza. Desde el año 2010 se han atendido más de 300 jóvenes en empleabilidad, de los cuales 90 hacen parte del componente de inclusión laboral. Por primera vez se formaron mujeres como operarias de instalación y mantenimiento de redes de gas domiciliario.

# D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Fundación Surtigas	Coordinador y financiador. Opera todos los componentes de la iniciativa, con excepción de la formación técnica.
Fundación Swissaid, CHF, FUPAD	Financiador.
SENA	Formación y certificación de los jóvenes.
Empresas certificadoras	Formación y certificación de los jóvenes.
Surtigas	Financiador. Vincula laboralmente a jóvenes formados por la iniciativa.
Empresas contratistas de Surtigas	Vincula laboralmente a jóvenes formados por la iniciativa



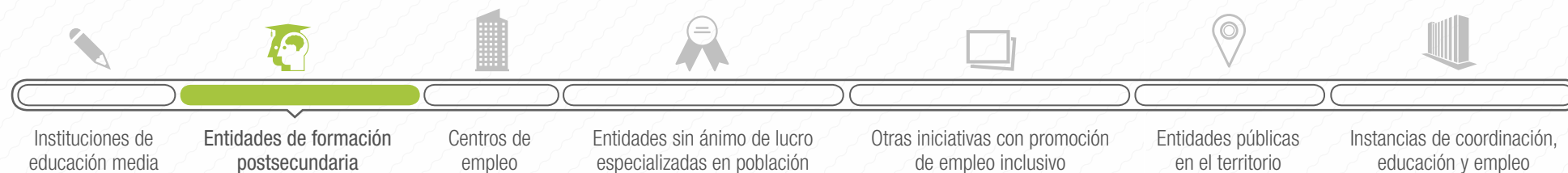
# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

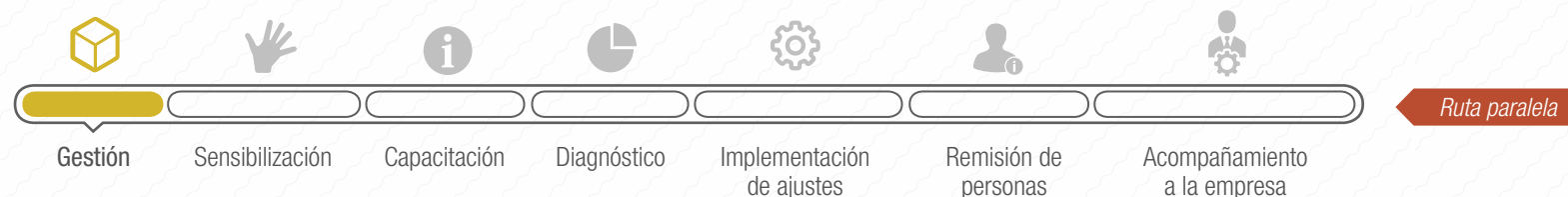




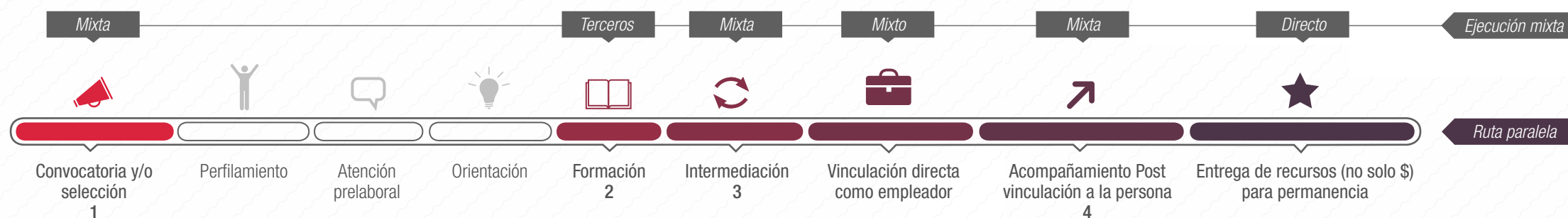
### 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



### 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



### 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





# G.

## ruta de iniciativa

La siguiente ruta aborda desde la identificación de los participantes hasta su vinculación laboral en Surtigas y en sus empresas contratistas:



PASO 1

### IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN

El objetivo de este paso es seleccionar a los jóvenes que ingresan a la iniciativa buscando que cuenten con el perfil requerido para participar. Los requisitos son: estar entre los 18 y 28 años y ser bachiller con la situación militar resuelta.



PASO 2

### HABILIDADES BLANDAS

El módulo de formación humana tiene como objetivo construir el plan de vida de los jóvenes, enfocándose en el fortalecimiento del ser y con los valores y la autoestima como elementos centrales y transversales. El enfoque es activo, colaborativo y participativo. Cada sesión tiene objetivos definidos, contenidos específicos, actividades por realizar, la propuesta pedagógica para desarrollarlas y unos productos concretos.



### PASO 3

#### MATEMÁTICAS PARA LA VIDA

Tiene como propósito nivelar en matemáticas a los jóvenes que van a hacer inserción laboral ya que se requiere el dominio de ciertas operaciones matemáticas para la instalación y mantenimiento de gasodomésticos (volumen, áreas, porcentajes, regla de tres, conversiones de longitud, etc.). Los jóvenes se evalúan al final del módulo, y aquellos que no obtienen los resultados esperados tienen un proceso de recuperación. Quien no pase ese examen no puede continuar en la iniciativa.



### PASO 4

#### FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

El objetivo es formar a los jóvenes como operarios en mantenimiento y reparación de redes de gas. El ente formador en la mayoría de los casos ha sido el SENA y, en otros, una empresa certificadora (Certicom). Para el desarrollo de la iniciativa, la empresa asumió la dotación de los ambientes de aprendizaje de las tres regionales del SENA en Bolívar, Córdoba y Sucre, de tal forma que los jóvenes contarán en el proceso lectivo con los equipos y herramientas necesarias como gasodomésticos y medidores.





### PASO 5

#### PRÁCTICA LABORAL

Tiene como objetivo que los jóvenes cumplan con la fase práctica y luego puedan ser certificados como operarios. Surtigas y sus contratistas ofrecen a los jóvenes la práctica laboral incorporándolos como acompañantes de los técnicos y de sus cuadrillas en su trabajo diario durante 3 meses. La iniciativa cuenta con un monitor en terreno, que es el puente entre las entidades responsables de la formación, las prácticas laborales y la Fundación Surtigas. La certificación de los jóvenes como operarios la realiza el SENA o la firma certificadora. En ese momento los jóvenes están listos para incorporarse al mercado laboral.



### PASO 6

#### INTERMEDIACIÓN

Las hojas de vida de los jóvenes certificados se ingresan a la base de datos de Surtigas, empresa a la que los contratistas de gas solicitan los currículos para cubrir sus vacantes. De esta forma, cada vez que se genera una vacante tanto en Surtigas como en las empresas de los contratistas se envían las hojas de vida de los jóvenes. Cuando la empresa va a vincular a jóvenes formados por la iniciativa, las directivas de Surtigas hacen la selección basadas en el análisis del perfil realizado por la monitora. Una vez vinculados los jóvenes a una empresa, la iniciativa no les hace seguimiento. Se les ha inculcado que cuentan con la formación suficiente para hacerse responsables de su trabajo y de tener un buen desempeño.



## H. PREMISAS

La iniciativa está dirigida a jóvenes vulnerables de municipios de influencia de Surtigas en los cuales hay limitadas ofertas de formación y de empleo formal. Además, gira en torno a satisfacer una demanda específica de mano de obra calificada y al mismo tiempo a fortalecer la formación integral de jóvenes vulnerables. Esto requiere de un actor que pueda hacer la lectura de los requerimientos de la empresa y los pueda concretar en generar valor social, rol que ejerce la Fundación Surtigas.

Lograr la formación a la medida de la empresa con los estándares que permiten la certificación de los operarios implica, por un lado, un acompañamiento permanente a los jóvenes y, por otro, una participación efectiva de la empresa en los distintos pasos de la iniciativa.

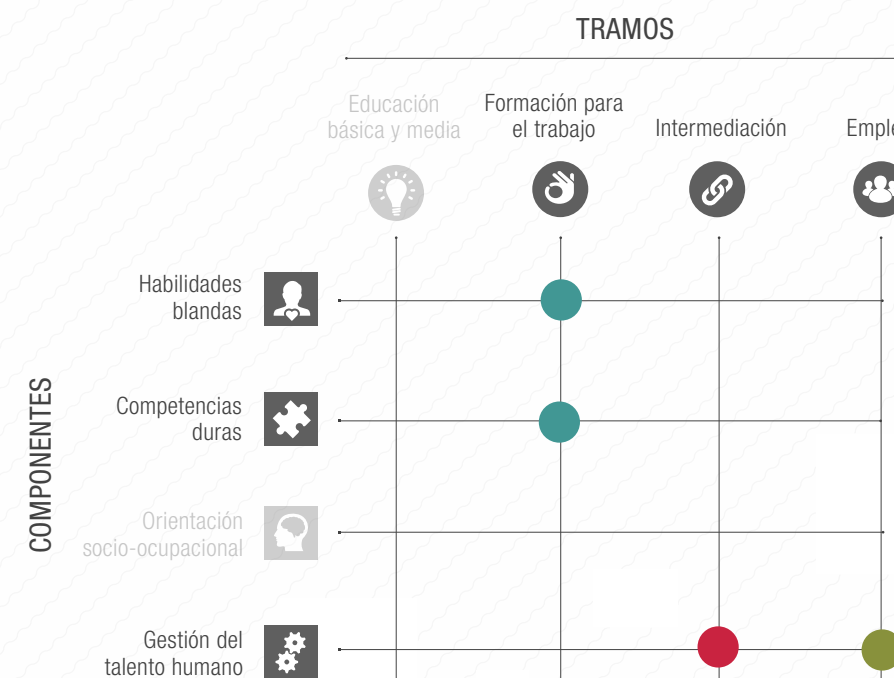
## I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa incide en las barreras que enfrentan los jóvenes como la falta de oportunidades laborales, la baja autoestima, pocas habilidades blandas, la carencia de un proyecto de vida y la falta de competencias duras requeridas por el sector de gas. A su vez, la empresa Surtigas y sus contratistas no encuentran la mano de obra que requieren a las zonas donde llegan, lo cual se constituye en una barrera para su expansión y su productividad. De esta forma, la iniciativa cierra la brecha entre la oferta y la demanda para el sector de gas en lo referente a redes.



# J. ASPECTOS CLAVE

En el marco del modelo de empleo inclusivo, la iniciativa se concentra en el tramo de formación para el trabajo, intermediación laboral y empleo. Se considera que el acompañamiento psicosocial del inicio del proceso y el que se realiza durante la formación son importantes para el modelo en la medida en que contribuyen a la adaptación, la permanencia y el logro de la certificación. Por otra parte, la empresa debe garantizar ciertos mínimos técnicos y operativos para que se logre la inclusión de los jóvenes y suplir las vacantes. A continuación se presentan los aspectos que se consideran importantes para la construcción del modelo genérico.



### ACOMPañAMIENTO

El acompañamiento en esta iniciativa tiene dos componentes: el psicosocial, relacionado con la formación en habilidades blandas, y aquel que se implementa para que los jóvenes culminen su formación. El primero busca mitigar las barreras que enfrentan los jóvenes para la inclusión laboral como son baja autoestima, pocas habilidades blandas y carencia de un proyecto de vida, las



cuales se presentan porque en su mayoría los participantes provienen de contextos caracterizados por la pobreza y por la presencia de grupos al margen de la ley. Por otro lado, el acompañamiento a la formación incide en las barreras que se originan por la falta de competencias básicas y específicas para el desempeño de una labor particular, en la medida en que los contextos antes señalados no les han brindado oportunidades de formación ni de empleo formal a los jóvenes.

### ACOMPañAMIENTO PSICOSOCIAL

La iniciativa hace acompañamiento psicosocial a través del módulo de desarrollo humano. De esta manera se busca construir el plan de vida de los jóvenes, enfocándose en el conocimiento y fortalecimiento del ser y contribuyendo a una formación integral donde los valores y la autoestima constituyan los elementos centrales y transversales al proceso.

El módulo de desarrollo humano se estructura en tres partes: de dónde vengo, quién soy y hacia dónde voy. La primera parte es determinante porque permite construir la historia de vida de los jóvenes de manera grupal<sup>2</sup> y entender lo que han vivido y a qué se deben ciertos comportamientos. La segunda implica que los jóvenes identifiquen sus fortalezas, debilidades y miedos. La tercera establece hacia dónde quiere ir el joven, lo que se materializa en un plan de vida con objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Para contextualizar y situar las metas de los jóvenes, se hace un trabajo grupal en el cual se abordan de manera colectiva sus expectativas. El enfoque es activo, colaborativo y participativo (aprender haciendo) y tiene como principio enseñar con la verdad y el ejemplo. Para ello se utilizan la lúdica y los juegos de roles. Su duración es de 60 horas, distribuidas en sesiones de 4 horas que se implementan en 3 meses, pero que puede ser más intensiva de requerirse.

El módulo se fundamenta en acuerdos claros sobre los derechos y deberes de los jóvenes y del facilitador, los cuales se definen colectivamente desde la primera sesión. De esta forma, los jóvenes y el facilitador proponen los valores, los

compromisos, qué se sanciona y cómo. Estos elementos se ponen en contexto, se ejemplifican, se discuten y como producto del ejercicio se construye el manual de comportamiento. Se logra así establecer unos límites de manera conjunta y hacer seguimiento al cumplimiento de las reglas.

*“SIEMPRE NOS HAN FORMADO EN LOS VALORES PRODUCTIVOS”.*

*PARTICIPANTE DE LA INICIATIVA.*

*“BUSCABAN FORTALECER LA PARTE HUMANA”.*

**PARTICIPANTE DE LA INICIATIVA.**



*“A PARTIR DEL CONOCIMIENTO QUE ADQUIRIMOS, CAMBIAMOS NUESTRO COMPORTAMIENTO, TENEMOS MÁS PERSONALIDAD, TRATAMOS A LAS PERSONAS CON RESPETO”.*

**PARTICIPANTE DE LA INICIATIVA.**



2. Los casos especiales que requieren atención personal son atendidos por el facilitador, que en todos los casos es psicólogo.





Los jóvenes en el interior del curso se distribuyen en tres grupos, cuyos roles se alternan: uno responsable de revisar la asistencia y la puntualidad, otro de la logística y el último de proponer la lúdica que se usa en los talleres. Esta asignación tiene como objetivo comprometer a los jóvenes con el desarrollo de las sesiones, mantener su atención, evidenciar que están aprendiendo y prepararlos para el mundo del trabajo.

El módulo se entiende como un acompañamiento psicosocial en el cual se genera cercanía y conocimiento de cada uno de los jóvenes. Se realizan actividades grupales, entendiendo que el grupo mismo es para cada joven un soporte, un generador de confianza y un apoyo en lo afectivo. Cuando se requiere de actividades individuales, estas se llevan a cabo.

El perfil del facilitador es de psicólogo social con conocimiento clínico y experiencia en trabajo con la comunidad, preferiblemente de aquella que va a atender. Es deseable que maneje un lenguaje pertinente para los jóvenes y que genere empatía con ellos, pero estableciendo límites claros. La iniciativa debe garantizar que el facilitador disponga del tiempo y dedicación que requieren los jóvenes para que el proceso sea efectivo.



*“[...] ELLA [LA PSICOORIENTADORA] LOGRA CONOCER EL SER DE CADA UNO [DE LOS PARTICIPANTES]”.*

**FUNDACIÓN SURTIGAS.**

El módulo está estructurado en sesiones, cada una de las cuales tiene objetivos definidos, contenidos específicos, actividades por realizar, la propuesta pedagógica para desarrollarlas y unos productos concretos. Es fundamental que las actividades se desarrollen con las duraciones establecidas y que se cuente con los materiales y apoyos necesarios. Cuando se hacen cambios en este sentido, se sacrifica la efectividad de la metodología. Sin embargo, esto no quiere decir que no haya flexibilidad frente a circunstancias específicas tanto de los jóvenes como del contexto. Es así como, de acuerdo con la población atendida, se ajustan algunos de los contenidos de la formación en habilidades blandas. Por ejemplo, cuando los participantes son víctimas del conflicto armado se hace énfasis en ciertos temas y se desarrollan actividades pertinentes para esa población. La iniciativa ha atendido jóvenes en situación de pobreza, de desplazamiento, de zonas rurales, afrodescendientes e indígenas.

Como conclusión, puede afirmarse que el acompañamiento psicosocial fortalece al joven como persona y le permite prepararse para asumir el mundo laboral.

### **ACOMPañAMIENTO A LA FORMACIÓN**

La iniciativa cuenta con un monitor en terreno, que es el puente entre las entidades responsables de la formación, las prácticas laborales y la Fundación Surtigas.

Este monitor desarrolla un acompañamiento permanente y personalizado que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento y la calidad de los procesos de formación lectiva y práctica. Dicha labor se refiere principalmente a verificar que los programas de formación se cumplan en su duración efectiva, que se desarrollen las actividades planeadas, y que se disponga de los materiales y ambientes requeridos.

El monitor, previo a la iniciación de la formación, realiza una visita domiciliaria al estudiante que tiene como objetivo caracterizar al joven y a su familia a través de la aplicación de una encuesta<sup>3</sup>. Asimismo, en el proceso de formación verifica





que cumpla con la asistencia, que participe y que su comportamiento y desempeño sean los adecuados. También se evalúan los avances, el cumplimiento de los objetivos, las dificultades y los retos. A cada uno de los estudiantes se le hace un perfil para establecer sus características de personalidad, sus fortalezas y sus debilidades.

Además de lo anterior, el monitor acompaña a los jóvenes en la práctica laboral, gestiona con la empresa contratista el proceso de vinculación, establece el rol que va a tener el joven en el puesto de trabajo y agiliza su incorporación. En ese orden de ideas, visita a cada joven tres veces durante los tres meses de la práctica. En la primera, acompaña al joven a iniciar su proceso, y las siguientes son visitas de desempeño, en las cuales se observa el comportamiento y el trabajo del joven y se entrevista al técnico responsable de este para conocer sobre su evolución.

El diario de observación es la herramienta utilizada por el monitor para registrar información sobre el comportamiento y desempeño de cada uno de los jóvenes en la formación lectiva y la práctica, con el doble propósito de cumplir con los requerimientos del SENA como soporte para la certificación de las competencias y de seleccionar a los jóvenes que se vinculan a Surtigas. Este instrumento se nutre de información proveniente de la valoración del psicólogo responsable del desarrollo humano, la evaluación del instructor del SENA que imparte la parte lectiva, la evaluación de desempeño que realiza el jefe del joven durante la práctica en la empresa y la valoración del monitor. Igualmente, se utilizan como fuente de información los registros de asistencia, las evaluaciones de desempeño, las entrevistas con los técnicos y la encuesta de caracterización, entre otras.

Este acompañamiento contribuye a garantizar que la formación cumpla con las características requeridas para que los jóvenes adquieran las competencias necesarias, puedan certificarse y posteriormente tengan un buen desempeño laboral. De la misma forma, les da garantía a Surtigas y a sus contratistas sobre la calidad de las cualidades y habilidades de las personas formadas.

### ROL DE LA EMPRESA EN LA SELECCIÓN, FORMACIÓN Y VINCULACIÓN

En la iniciativa, el rol que juega la empresa es de confianza y garantía de la calidad de todos los procesos que se llevan a cabo. Si bien el papel de la empresa es fundamental a lo largo de toda la ruta, es particularmente relevante en la selección de los participantes, en la formación y en la vinculación, que corresponden a los pasos 1, 4 y 6 de la ruta.

Las barreras que se busca mitigar con este aspecto son la falta de competencias específicas de los jóvenes para acceder al mercado laboral a través de un empleo formal. En cuanto a la empresa, la barrera que se busca superar se relaciona con la dificultad para identificar, encontrar y seleccionar jóvenes que cuenten con las competencias requeridas en el sector de gas. A continuación, se presentan las principales acciones que ejecuta la empresa en ese sentido.

#### SELECCIÓN

La empresa hace la selección de los jóvenes en aquellos municipios donde tiene demanda insatisfecha de mano de obra calificada y donde cuenta con vacantes disponibles. Por otra parte, hace un proceso de selección minucioso, con lo que busca contribuir a que la deserción sea baja y a que las personas que se formen se vinculen efectivamente al sector de gas.



3. La encuesta tiene como propósito tener un mayor conocimiento del joven y de su entorno que posibilite darle una mejor atención de acuerdo con sus necesidades. Esta se vuelve a aplicar después de que el joven ha sido vinculado a un trabajo formal, lo cual permite identificar ciertos cambios en sus condiciones.



El proceso de selección involucra a las organizaciones de base de los municipios, las cuales identifican a los jóvenes y les solicitan la hoja de vida. Estas son revisadas por el SENA o por el equipo psicosocial de la Fundación Surtigas o por los dos. Se convocan a aquellos con las mejores hojas de vida y se les aplica una prueba psicotécnica y una entrevista. El formato que se utiliza en esta última permite construir el perfil de cada uno de los jóvenes. Posteriormente, se les explica claramente el tipo de trabajo que van a realizar una vez terminen la formación para que analicen si es motivante para ellos y se seleccionan los mejores que hayan seguido en el proceso. Es de destacar que en la iniciativa participan en cada cohorte no más de 22 jóvenes<sup>4</sup>

Los jóvenes seleccionados son conscientes de que al desertar de la iniciativa le están quitando la oportunidad a otro joven que tal vez sí la hubiera aprovechado. Así las cosas, el joven firma un acta de compromiso que tiene un significado simbólico<sup>5</sup>.

Para el nivel de operario, que es el que demanda la empresa, no se requieren todas las normas que ofrece el SENA en el nivel técnico. Por esto, Surtigas solicitó al SENA,

### FORMACIÓN

a través de las regionales de Bolívar, Córdoba y Sucre, que diseñara una formación a la medida. Para el desarrollo de la iniciativa, la empresa asumió la dotación de los ambientes de aprendizaje de las tres regionales del SENA, de tal forma que los jóvenes contaran en el proceso lectivo con los equipos y las herramientas necesarias como gasodomésticos, medidores, entre otros.

De la misma forma, la empresa asumió la formación de los instructores que iban a impartir la formación en la iniciativa. Así, durante una semana, capacitó a 12 instructores del SENA en aspectos específicos del puesto de trabajo que iban a desempeñar los jóvenes.

Finalmente, Surtigas asumió el costo del contrato de aprendizaje desde la fase lectiva para aquellos jóvenes que tenían que desplazarse hacia Montería con el fin de recibir la formación. Para el resto de jóvenes se hizo cargo del costo del contrato desde la fase de práctica. Al tomar estos contratos, la empresa Surtigas garantiza que los contratistas generen los espacios de práctica de los jóvenes durante tres meses.

Para la empresa es deseable que el SENA sea la entidad que realice la formación; sin embargo, cuando surgen demandas específicas para el corto plazo y no se logra concretar oportunamente la participación de dicha institución, se busca la formación en empresas certificadoras privadas.

Surtigas dispone de los perfiles de los jóvenes certificados y, con base en esa información, selecciona a aquellos que se vinculan a la empresa. Los que no son vinculados

### INTERMEDIACIÓN

registran su hoja de vida en la base de datos de Surtigas, la cual es enviada a las empresas contratistas cuando tienen vacantes.



*4. En el proyecto de 11 municipios se preseleccionaron 4 jóvenes por municipio y luego se seleccionaron 2 que efectivamente ingresaron a la iniciativa. Al final del proceso se vinculó a un joven de cada municipio a Surtigas. Esta condición era clara desde el inicio del proceso.*

*5. Hay proyectos en los cuales, una vez los jóvenes finalizan la formación en desarrollo humano, son entrevistados por los profesionales de psicosociales y, de acuerdo con los perfiles, son asignados al componente de emprendimiento, el de inserción laboral o el de gestión social. De esta forma se busca que cada joven realice la formación más adecuada a su perfil, y en esa medida se contribuye a disminuir la deserción.*



# INICIATIVA 10

ACDI/VOCA

ACCESO DE LA POBLACIÓN ÉTNICA  
A OPORTUNIDADES ECONÓMICAS



## A DESCRIPCIÓN

El proyecto de acceso de la población étnica a oportunidades laborales ejecutado por ACDI/VOCA es uno de los componentes del Programa para Afrodescendientes e Indígenas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional...

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

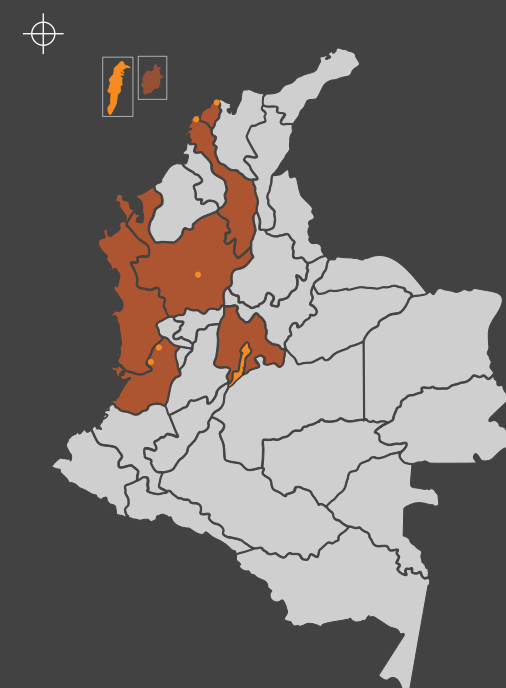
## E COBERTURA GEOGRÁFICA

## C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

## D ACTORES INSTITUCIONALES

- ORGANIZACIONES DE BASE
- ALIADOS PÚBLICOS Y PRIVADOS
- OPERADOR
- CENTRO DE FORMACIÓN
- EMPRESARIOS



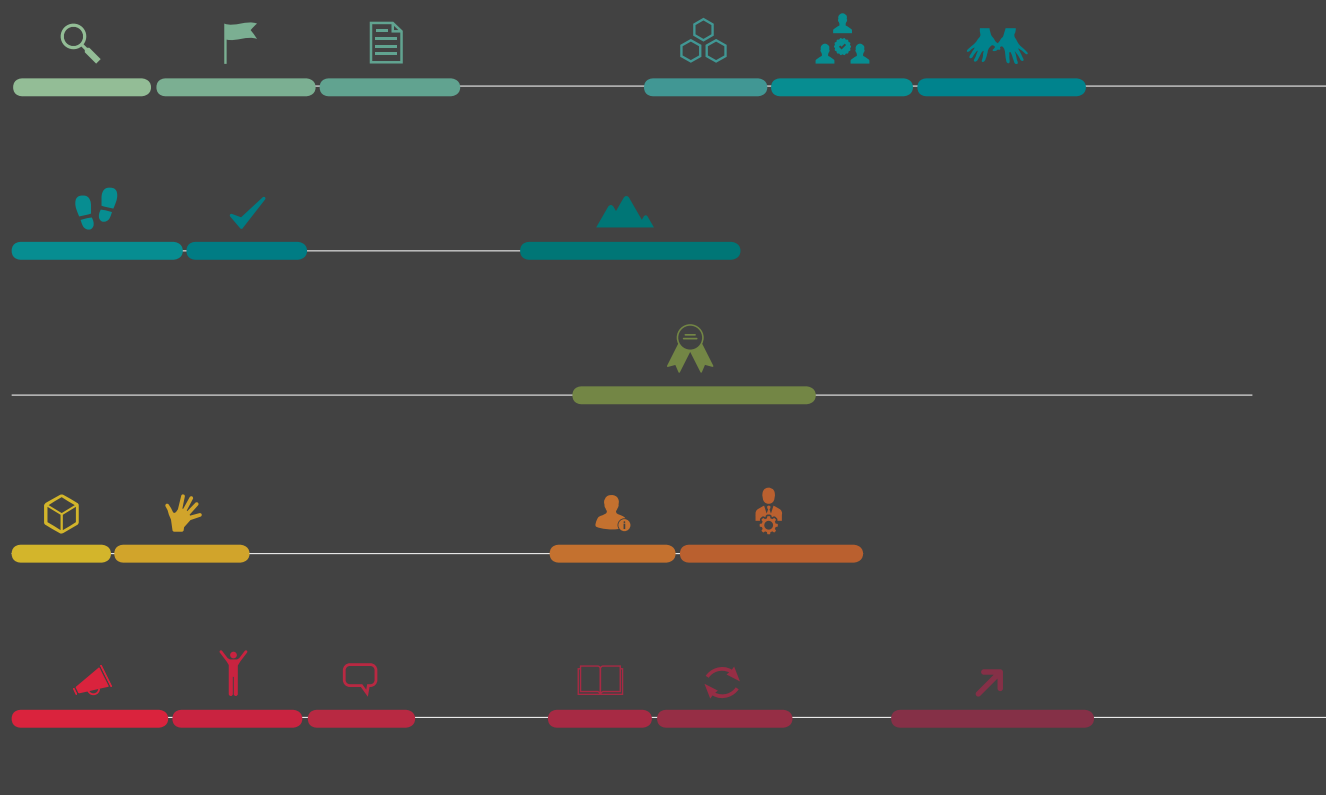
- BARRANQUILLA
- BOGOTÁ
- BUENAVENTURA
- CALI
- CARTAGENA
- MEDELLÍN
- QUIBDÓ
- SAN ANDRÉS



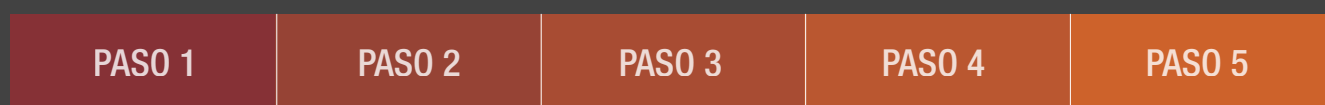


(haz click en el título que desees para ampliar la información)

## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



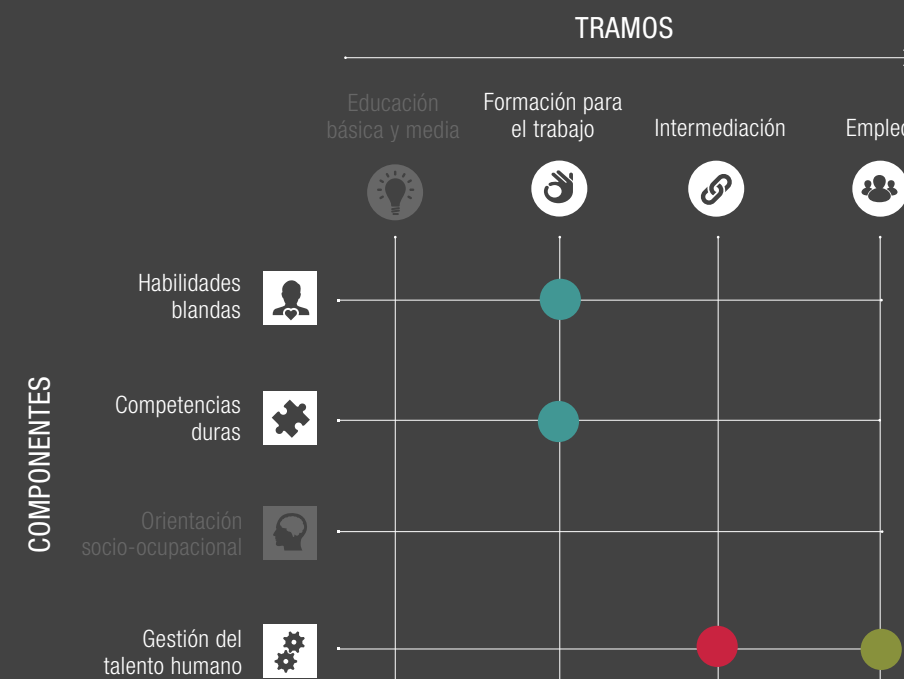
## H PREMISAS

El programa, que aborda la inclusión laboral desde un enfoque étnico, se estructura en una ruta de empleabilidad, donde se requiere la participación y articulación de los diversos actores que inciden para lograr la vinculación...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

De cara a los participantes de la iniciativa, se busca mitigar barreras relacionadas principalmente con el hecho de que son poblaciones que históricamente han sido marginadas económica y educativamente, dado que su color de piel...

## J ASPECTOS CLAVE





## A. DESCRIPCIÓN

El proyecto de acceso de la población étnica a oportunidades laborales ejecutado por ACDI/VOCA es uno de los componentes del Programa para Afrodescendientes e Indígenas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en Colombia.

La iniciativa busca promover la inclusión económica y social para afrodescendientes e indígenas mediante la coordinación de acciones de actores públicos y privados en torno a dos ejes principales: formación a la medida y vinculación laboral con enfoque diferencial. Este proyecto, que comenzó en el año 2012, se caracteriza por su flexibilidad para adaptarse a los distintos contextos, no solo de las ciudades donde se implementa sino también de los distintos sectores económicos que participan, de los actores que lo desarrollan y de sus beneficiarios.

Por lo anterior, la ruta de inclusión del programa tiene particularidades para cada una de sus cohortes y sus 17 proyectos en cuanto a los requisitos de entrada, nivel educativo, edad, entre otros, así como sobre el tipo de programa de formación, la certificación que genera, su duración y las figuras manejadas para la vinculación laboral de los be-

neficiarios, que van desde contratos de aprendizaje hasta contratos a término indefinido. Así, la ruta de empleabilidad se constituye en el eje del programa.

El desarrollo de esta ruta tiene una duración variable, dependiendo del contexto donde se ejecute y de los certificados que se entreguen a los beneficiarios según el requerimiento de formación a la medida. La duración más frecuente es de un año, y la menos frecuente es de siete meses.

Para efectos de la construcción del modelo de empleo inclusivo, se consideran como elementos fundamentales:

- La ruta de empleabilidad para población afrodescendiente e indígena, caracterizada por la flexibilidad para desarrollarse en distintos contextos.
- La articulación que se genera entre los actores que intervienen en la ruta.
- El seguimiento a los beneficiarios a lo largo de la ruta.

## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Garantizar el acceso a empleo formal a 10.000 personas, principalmente jóvenes, afrodescendientes e indígenas.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Fortalecer las organizaciones comunitarias o de base de población étnica para que sean un actor relevante en la ruta de inclusión económica de la población que representan.
- ▶ Incidir en la política pública de empleabilidad a nivel local para que se prevean los mecanismos efectivos que lleven a la inclusión económica de la población étnica.
- ▶ Promover medidas y políticas de inclusión étnica para que sean adoptadas por parte de la comunidad empresarial.
- ▶ Crear espacios de diálogo en los que participen los distintos actores que inciden en la ruta de empleabilidad de la población étnica.



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

Los proyectos que se ejecutan por medio de esta ruta cuentan con cinco actores institucionales, cada uno de los cuales ejerce su rol de acuerdo con su naturaleza y misión. El operador tiene el rol de coordinar su proyecto y responder contractualmente por este ante ACIDI/VOCA. Esta función puede ser ejercida por cualquiera de los actores institucionales, un centro de formación, un aliado o una organización de base o de otro tipo, siempre y cuando cuente con la capacidad y la experiencia requeridas.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Organizaciones de base	Su rol en el proyecto es de acompañante de los beneficiarios a lo largo de la ruta de empleabilidad, principalmente en los procesos de identificación y selección, así como durante la formación y la adaptación al empleo. Transmiten las necesidades de los beneficiarios a los distintos actores y los apoyan para combatir la deserción. Tienen amplia trayectoria y conocimiento, y generan confianza desde el ámbito comunitario. La mayoría no tenía experiencia previa en proyectos de empleabilidad y, como consecuencia de su participación en el proyecto, se fortalecieron como representantes de la población étnica.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Aliados públicos y privados	Por su rol están en capacidad de influenciar la inclusión económica de la población, como es el caso de los gobiernos locales, las cámaras de comercio y las agremiaciones locales. Dependiendo del contexto y características propias, su papel puede tener mayor o menor incidencia en la ruta de empleabilidad; incluso hay aliados privados que son operadores en algunas ciudades.
Operador	Por su trayectoria, en la mayoría de los casos, son reconocidos por los demás actores como líderes del proceso de inclusión laboral. Ejercen como operadores, centros de formación, ONG y fundaciones. Tienen el rol de coordinar la ruta de empleabilidad. Los operadores deben aportar una contrapartida como forma de garantizar su compromiso con el proyecto.
Centro de formación	Por la calidad y pertinencia de la formación para el trabajo, sus egresados son demandados por el sector empresarial y certificados por las Secretarías de Educación o por el SENA. Además del rol de formación para el trabajo y en habilidades blandas, algunos ejercen como operadores.
Empresarios	Son los actores que ofrecen el empleo a los beneficiarios. La selección de los empresarios está determinada por el contexto laboral de la ciudad donde se ejecuta el proyecto, así como por la capacidad de gestión que tienen los operadores, los centros de formación e incluso ACIDI/VOCA en ciertos sectores empresariales.



# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



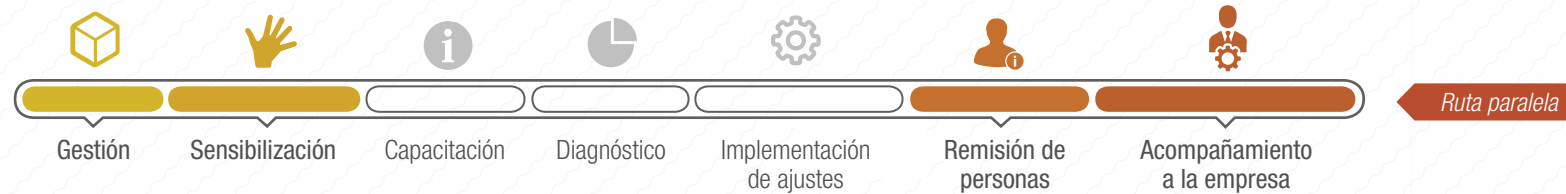




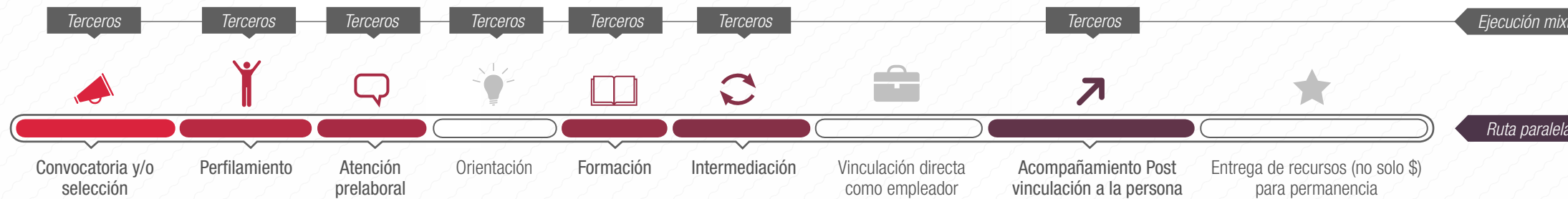
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G.

## ruta de iniciativa

La siguiente ruta de empleabilidad, establecida por el programa de ACDI/VOCA, es seguida y cumplida por todos los proyectos ejecutados:



PASO 1

### DIAGNÓSTICO DEL MERCADO LABORAL

Cada uno de los proyectos debe entregar un diagnóstico de la demanda laboral de los sectores y empresas con potencial de crecimiento. Este análisis permite identificar la **cantidad de vacantes** de las empresas priorizadas y las competencias que deben tener las personas que se presenten por esas vacantes.



PASO 2

### IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

Este paso de la ruta tiene por objetivo identificar y seleccionar a los participantes que cumplan con las características establecidas por el proyecto y que tengan la motivación para vincularse. El operador y la organización de base realizan una convocatoria masiva a través de mecanismos como perifoneo, piezas publicitarias, mensajes en radio comunitaria, eventos de sensibilización y voz a voz. De igual forma, usan información de bases de datos provenientes de programas sociales de fundaciones y del Estado.

A partir del perfil definido para los programas, el centro de formación realiza el proceso de selección aplicando sus propias pruebas psicotécnicas, entrevistas individuales y grupales, visitas domiciliarias y pruebas técnicas en algunos casos. Los resultados de esta selección son publicados, y se busca la mayor transparencia en la medida en que hay personas que participan y finalmente no son seleccionadas.



## PASO 3

### FORMACIÓN A LA MEDIDA DE LAS NECESIDADES DE LOS EMPRESARIOS

Incluye habilidades blandas, etnoeducación y formación para el trabajo. Esta última va desde cursos cortos complementarios (de 8 a 40 horas) hasta programas de formación técnica. La duración de los cursos es flexible porque depende de la demanda del sector empresarial, y en esa medida el tipo de certificaciones es variado.

La formación a la medida del empresario se logra gracias a la identificación de las vacantes en las empresas, en la que se detallan los conocimientos y competencias específicas que deben tener los aspirantes. Una vez se identifica lo anterior, se buscan las entidades de formación para el trabajo y el desarrollo humano avaladas por las Secretarías de Educación o por el SENA, así como personas naturales con conocimientos específicos que los ofrecen, y se establece el respectivo convenio. Un alto porcentaje del tiempo de formación se destina al fortalecimiento del SER, tanto por la demanda de los empresarios como por los requerimientos de los participantes. En algunos casos, la formación de competencias se realiza a través de un ambiente real de producción (sistema de educación dual), caracterizado por una mayor integración entre la teoría y la práctica, participación de las empresas en los currículos, menor tiempo de estudio y formación profesional para la demanda real.



## PASO 4

### INTERMEDIACIÓN

ACDI/VOCA desarrolló una estrategia de diversidad e inclusión con el propósito de sensibilizar a los empresarios y de darles a conocer el proyecto. En este sentido, se hicieron talleres y actividades grupales, así como visitas individuales e invitaciones a participar en el comité del proyecto. En cada proyecto el operador realiza gestión empresarial, apoyado por ACDI/VOCA, que por su posicionamiento y relacionamiento permite movilizar a los empresarios hacia el programa, ofreciendo una práctica laboral de al menos tres meses y con remuneración. En algunos casos las agencias de empleo apoyan de forma importante la vinculación de los participantes.

Previo a la finalización de la formación lectiva, se reúnen los distintos actores para cruzar las demandas de las empresas con la oferta de participantes formados y se establece cuántas vacantes tiene cada empresa, así como cuántos participantes se van a enviar a cada una.

Los participantes son vinculados generalmente a través de pasantías o prácticas laborales, con contratos de tres meses o más. Algunos permanecen en los empleos y se vinculan con contratos indefinidos, otros terminan la vinculación con la finalización de la práctica. El compromiso del programa es vincular a los participantes con un contrato de práctica de tres meses.



## PASO 5

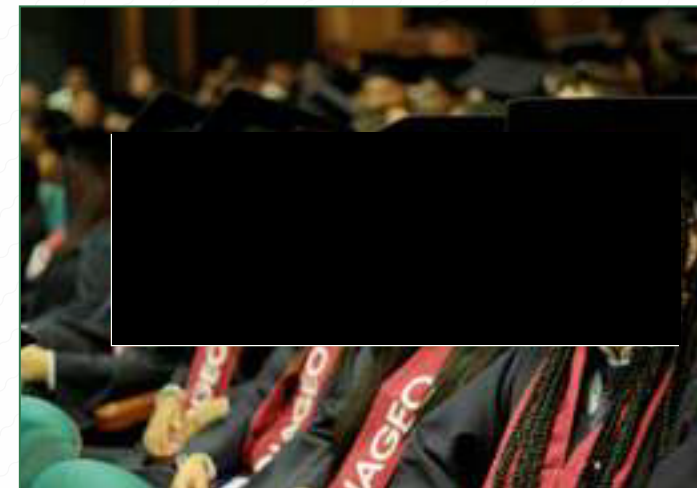
### SEGUIMIENTO

El operador y la organización de base se encargan de hacer seguimiento a los participantes a lo largo de la ruta de empleabilidad. Tiene como propósito apoyar a los participantes para que permanezcan en el proyecto y logren culminarlo con la inclusión laboral.

Si bien la iniciativa se fundamenta en los cinco pasos presentados, cada operador, de acuerdo con su conocimiento, capacidades y contexto, puede establecer la forma como desarrolla la ruta en términos de su organización institucional, de las actividades y procesos que realiza, y de las metodologías que utiliza. Esto implica que la ruta, en tanto se desarrolla completa en todos los casos, tiene un alto grado de flexibilidad que busca la adaptación y pertinencia al contexto y a los requerimientos de los participantes y los empresarios. De esta forma, existe una amplia gama de maneras de recorrer la ruta de la empleabilidad.

# H. PREMISAS

El programa, que aborda la inclusión laboral desde un enfoque étnico, se estructura en una ruta de empleabilidad, donde se requiere la participación y articulación de los diversos actores que inciden para lograr la vinculación laboral de las personas pertenecientes a las comunidades étnicas.







# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

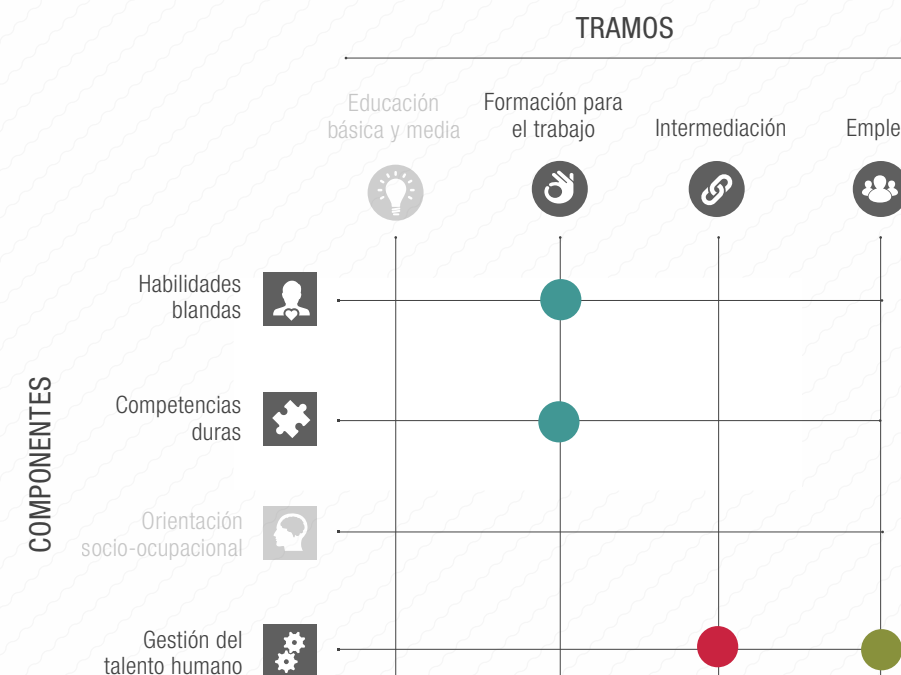
De cara a los participantes de la iniciativa, se busca mitigar barreras relacionadas principalmente con el hecho de que son poblaciones que históricamente han sido marginadas económica y educativamente, dado que su color de piel aún representa un factor **de exclusión** para acceder a un empleo. En este sentido, la iniciativa pretende: superar las dificultades que tienen las personas para establecer relaciones sociales basadas en la confianza de sí mismos, lograr la apropiación de su cultura, mejorar sus habilidades de comunicación, brindarles un mayor conocimiento sobre sus capacidades de aprendizaje y fomentar la construcción de un proyecto de vida para el

mediano y largo plazo. Asimismo, se busca eliminar barreras atadas a niveles bajos de educación, ofreciéndoles formación técnica a la medida de las necesidades del empleador, lo que a su vez los habilita para competir en mejores condiciones por una vacante.

En cuanto a los empleadores, la iniciativa ayuda a superar barreras relacionadas con imaginarios que se tienen sobre el comportamiento y la capacidad de trabajo de la población afrodescendiente. Igualmente, el programa les ofrece mano de obra calificada según los requerimientos de las vacantes que tiene la empresa, disminuyendo las brechas de capital humano.

# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en la articulación de los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo. Para el modelo de empleo inclusivo sobresale el enfoque étnico y el seguimiento a los participantes a lo largo de la ruta, en particular apoyado por organizaciones de base como entidades que representan las poblaciones étnicas.





## ENFOQUE ÉTNICO DE LA INCLUSIÓN LABORAL

El enfoque étnico de la iniciativa aporta a superar la barrera de la exclusión histórica de la que ha sido objeto la población afrodescendiente e indígena, una discriminación que ha conllevado a la falta de empoderamiento y a la necesidad de autorreconocimiento de la cultura afro por parte de los participantes. Asimismo, la etnoeducación contribuye a atacar los imaginarios de algunos empleadores en cuanto al comportamiento, las capacidades y el desempeño de las personas de esas dos etnias.



*“[EL AUTORRECONOCIMIENTO CONSISTE EN] DECIRLE A LA SOCIEDAD ‘YO SOY NEGRO, PALENQUERO, RAIZAL, AFRODESCENDIENTE O INDÍGENA, ESCOJO CUALQUIERA DE ELLAS’ [...] ES UNA MANIFESTACIÓN PÚBLICA VOLUNTARIA”.*

**OPERADOR.**

La iniciativa tiene un mayor foco en la inclusión laboral de población que se autorreconoce como afrodescendiente y se concentra en menor proporción en la inclusión de población indígena<sup>1</sup>, lo cual se debe a dos razones: en primer lugar, a nivel nacional, según el censo de 2005, solo el 3,43% se reconoció como indígena ; en segundo lugar, esta población tiene una cosmovisión y una cultura que le imprimen particularidades con respecto al tema de la empleabilidad.



*“EL PROGRAMA ERA PARA AFRO E INDÍGENAS Y ASÍ SE INICIÓ CONJUNTAMENTE, PERO A POCO ANDAR SE DIFERENCIARON LOS AFROS DE LOS INDÍGENAS, POR RAZÓN DE QUE ELLOS TIENEN UNAS NORMATIVAS MUY PROPIAS, MUY RESPETABLES ENTRE ELLOS. POR EJEMPLO, SI UNA PERSONA INDÍGENA APARECÍA HACIENDO EL CURSO, NECESITABA UN AVAL DE SU ORGANIZACIÓN, DE SU CABILDO, DEL RESGUARDO”.*

**ORGANIZACIONES DE BASE.**





El enfoque étnico implica realizar actividades específicas a lo largo de la ruta de empleabilidad, como se ilustra a continuación.

En primer lugar, la selección incluye la participación de organizaciones de base para identificar y generar el vínculo de los participantes con la iniciativa, los operadores y los centros de formación.



*“[LAS ORGANIZACIONES DE BASE GENERAN CONFIANZA ENTRE LOS DISTINTOS ACTORES] PORQUE TAMBIÉN HAY UNA COSA IMPORTANTE EN NUESTRA COMUNIDAD Y ES QUE TIENE QUE HABER PRIMERO UN LAZO DE CONFIANZA, PORQUE SI NO, LA GENTE NO SE MUEVE. ES UNA COSA IMPRESIONANTE”.*

**ORGANIZACIÓN DE BASE.**

Durante la formación, se incorpora un módulo de etnoeducación con contenidos referentes a la cultura de las poblaciones de las distintas etnias participantes. Estos módulos son dictados por profesionales idóneos, en general pertenecientes a las organizaciones de base.



*“[...] CADA UNO DE LOS PROYECTOS DE EMPLEABILIDAD TIENE UN COMPONENTE QUE TIENE QUE VER CON ENSEÑAR A LA GENTE DE LA COMUNIDAD BENEFICIARIA TODO LO QUE RELACIONADO CON ASPECTOS CLAVES DEL AFROCOLOMBIANO, COMO LEYES, ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y ELEMENTOS DE LA CULTURA, Y UN COMPONENTE BÁSICO DE AUTORRECONOCIMIENTO”.*

**OPERADOR.**



Durante el desarrollo de la iniciativa, y especialmente en la intermediación laboral, se implementan actividades de gestión empresarial para dar a conocer los propósitos y avances del proyecto y, sobre todo, para lograr la sensibilización de los empresarios. Con ese fin se realizan talleres y actividades grupales dirigidas a empresarios, visitas individuales a empresas, e invitaciones a empresarios para participar en actividades de formación o en distintos espacios del proyecto. La gestión empresarial es desarrollada tanto por los operadores como por ACDI/VOCA.

Para formalizar el compromiso de los empleadores con el enfoque étnico, se han generado en algunas ciudades, y en ciertos casos específicos, alianzas que se concretan en un protocolo que asumen voluntariamente las empresas que se comprometen con la iniciativa.



*“SE REPLICÓ A TODOS LOS OPERADORES DEL PROGRAMA. ES UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS. TIENE INDICACIONES PARA LOS EMPRESARIOS RELACIONADAS CON SU COMPROMISO DE ASUMIR PROCESOS DE SELECCIÓN EN LOS QUE NO SE TENGAN REQUISITOS QUE SEAN RESTRICTIVOS Y CON RESPECTO A PROCESOS DE FORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DE TALENTO HUMANO PARA QUE CONOZCAN LOS TEMAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN”.*

### **ALIADO.**

Las empresas que desean acoger y firmar dicho protocolo envían una copia a los operadores de ACDI/VOCA, quienes tienen la obligación de comunicarle a la sociedad que esa empresa está en sintonía con la iniciativa de afrodescendientes e indígenas.

El enfoque diferencial o étnico entonces se encuentra inmerso en toda la ruta de la iniciativa, y es lo que hace particularmente importante para el modelo de empleo inclusivo a ACDI/VOCA.



*“LA DIFERENCIA ES EL ENFOQUE DIFERENCIAL: ESA ES LA GRAN DIFERENCIA. ENTONCES, EL ACERCARNOS A ESTAS COMUNIDADES ÉTNICAS*

*MINORITARIAS ES UN RECONOCIMIENTO CIENTO POR CIENTO A ACDI/VOCA. DIGAMOS QUE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO COMO TAL NO ES QUE HAYA UNA DIFERENCIA DE SI YO VOY A SELECCIONAR A UN JOVEN AFRO O A UN JOVEN INDÍGENA, NO. DIGAMOS QUE EL PROCESO*

*SE DA IGUAL, TENGAS TÚ UNA CONDICIÓN O TENGAS OTRA; AHÍ NO HAY MAYORES DIFERENCIAS. LAS DIFERENCIAS ESTUVIERON A LA HORA DE UBICARLOS LABORALMENTE, PORQUE TÚ SABRÁS QUE COLOMBIA*

*ES UN PAÍS MUY RACISTA. TUVIMOS QUE, DE LA MANO CON ACDI/VOCA, HACER UN TRABAJO MUY INTENSO DE VISITAR LAS EMPRESAS Y SENSIBILIZARLAS SOBRE LA IMPORTANCIA DE ABRIRLES LA PUERTA A*

*ESTOS JÓVENES. NO FUE FÁCIL; AÚN HOY TODAVÍA NO LO ES”.*

**OPERADOR**

Finalmente, el programa convoca a diferentes actores -de distinta naturaleza, misión y lógica de intervención- que de una u otra forma trabajan a lo largo de la ruta de empleabilidad para que, de manera coordinada y articulada, se asocien con el propósito de vincular laboralmente con enfoque étnico a los participantes.

Es posible afirmar que antes del programa en varios de los territorios no se tenían acciones articuladas tendientes a la vinculación laboral de la población, razón por la cual el liderazgo que ejerce ACDI/VOCA ha permitido posicionar en la agenda de los diversos actores la necesidad de atacar las barreras que enfrenta la población afro e indígena.

Los actores participan en comités del proyecto, espacios en los que se establecen los mecanismos de coordinación para abordar los requerimientos y definir las acciones por realizar de manera articulada, poniendo a disposición las fortalezas de cada actor. Estos comités tienen diversa periodicidad de reunión, en general cuentan con miembros permanentes y ofrecen la posibilidad de invitar otras personas de acuerdo con los requerimientos del proyecto. En estas reuniones también se revisan los avances y los problemas técnicos y operativos.

Esta articulación, promovida y gestionada a través del acompañamiento técnico de ACDI/VOCA, se fundamenta en la generación de confianza. A su vez, permite una conversación directa entre los distintos actores y abre la posibilidad de que estos se complementen e identifiquen estrategias innovadoras para el proyecto, lo cual contribuye al logro de soluciones adecuadas a lo largo de la ruta de empleabilidad.





## SEGUIMIENTO DE LOS PARTICIPANTES A LO LARGO DE LA RUTA DE EMPLEABILIDAD

Los participantes reciben un seguimiento a lo largo de la ruta de empleabilidad con el propósito de identificar y atender sus necesidades específicas, de tal forma que logren mantenerse en la iniciativa. La principal barrera que se busca superar con este proceso es la deserción a lo largo de la ruta de empleabilidad. Para ello se adelanta un grupo de acciones de apoyo de acuerdo con las razones que pueden incidir en esta, como falta de motivación, limitación de recursos económicos para desplazarse, necesidad de aportar recursos al hogar, bajo rendimiento académico, entre otras.

proyectos ejecutados en la iniciativa estas acciones de apoyo se desarrollan a través de distintas estrategias y con diversos alcances.



*“EL MISMO OPERADOR HACE SEGUIMIENTO. TODO EL TIEMPO ESTÁN REVISANDO CON EL SUPERVISOR, CON EL APRENDIZ, QUÉ ES LO QUE ESTÁ PASANDO. EL MISMO OPERADOR ES EL QUE SE ENCARGA DE IR A TOMAR FOTO, DE HACERLES LA EVALUACIÓN, REVISAR LOS COMPORTAMIENTOS, Y SI HAY COSAS POR MEJORAR LO REALIZAN EN EL MOMENTO. EL OPERADOR ESTÁ ATENTO A CÓMO ESTÁN, Y EN CASO TAL DE QUE HAYA ALGUNA PERSONA INCONFORME -PORQUE NO TODOS VAN A LLEGAR AMABLES O SE VAN A SENTIR A GUSTO- ENTONCES ELLOS MISMOS HABLAN CON EL PROFESOR Y LE DICEN: ‘QUIERO OTRA EMPRESA’, O UNO TAMBIÉN HABLA CON EL EMPLEADO”.*

**EMPRESA.**





Como se indicó anteriormente, un actor fundamental en la iniciativa son las organizaciones de base. En la medida en que representan poblaciones étnicas de territorios específicos de las ciudades, estas organizaciones conocen las condiciones económicas, sociales y culturales de los participantes y cuentan con la confianza para que las personas se involucren en la iniciativa y les comenten sobre situaciones específicas internas y externas que afectan su participación. Como parte de sus tareas en el programa, identifican y apoyan la selección de los participantes, acompañan a los participantes durante la formación, apoyan a los operadores y a los centros de formación en la definición de estrategias para combatir las causas de ausentismos y deserción, y asisten a los participantes en los procesos de selección de vacantes y de adaptación al empleo. Asimismo, reportan sobre la satisfacción de los participantes en la iniciativa a lo largo de la ruta. De esta forma, tales organizaciones se constituyen en un actor que representa a los participantes y cuya gestión a lo largo de la ruta facilita la permanencia en la iniciativa.

El centro de formación, en algunos casos acompañado por el operador, realiza seguimiento durante la formación identificando situaciones generales tanto académicas como no académicas de los grupos, y dificultades particulares de las personas, con el propósito de generar estrategias tendientes a combatir el ausentismo y la deserción. Muchos de estos centros, o en algunos casos el mismo operador de la iniciativa, cuentan con personal especializado como psicólogos y trabajadores sociales que apoyan a los participantes en sus requerimientos.

Por su parte el operador, si bien hace seguimiento a los participantes durante toda la ruta de empleabilidad, cumple un rol estratégico durante la intermediación laboral, la vinculación y los primeros meses de trabajo. Así las cosas, cuenta con profesionales especializados para elaborar las hojas de vida, preparar las entrevistas, valorar el resultado de los procesos de selección y acompañar a los participantes durante el primer mes o los primeros meses de vinculación. Además, en su seguimiento el operador identifica las debilidades que tienen los participantes y las dificultades que se presentan para el ingreso a las empresas. Este apoyo busca disminuir las barreras de la consecución del empleo y también facilitar la adaptación al trabajo mediante monitoreo a la asistencia, participación en la valoración que hace el empresario, etc.

Las empresas hacen seguimiento a los participantes en la medida en que reportan al operador sobre los resultados de la selección, así como sobre la manera en la que se desempeñan los participantes que son vinculados. Esta información entregada es de gran utilidad para ajustar los contenidos y procesos de las iniciativas.

Finalmente, ACDI/VOCA realiza el seguimiento a los participantes a través de los otros actores, pero también realiza visitas a los centros de formación durante la etapa lectiva para establecer la manera como se desarrollan las actividades y conocer de primera mano las opiniones de los participantes. Asimismo, indaga por los procesos de vinculación laboral a través del operador o directamente con la empresa, y en ocasiones realiza actividades con los participantes.



# INICIATIVA 111

NEO URABÁ

NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA  
JÓVENES EN LA REGIÓN DE URABÁ -ANTIOQUIA



### A DESCRIPCIÓN

NEO nace en el 2012 como una iniciativa para mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe. Es una alianza pionera a través de la cual empresas y Gobiernos...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

### E COBERTURA GEOGRÁFICA

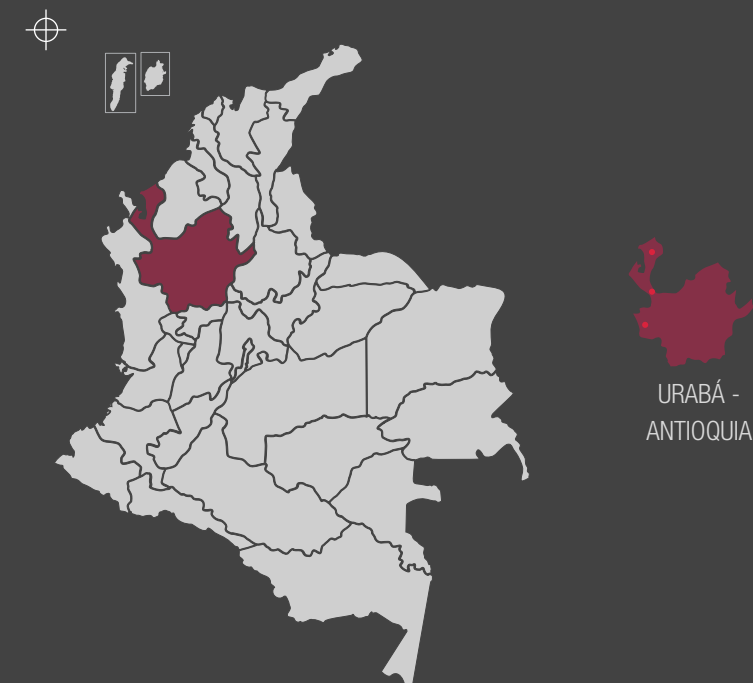
### C POBLACIÓN

	JÓVENES
	MUJERES
	PERSONAS CON DISCAPACIDAD
	PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
	VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
	AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
	POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

### D ACTORES INSTITUCIONALES

- GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
- SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE ANTIOQUIA
- AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
- SENA

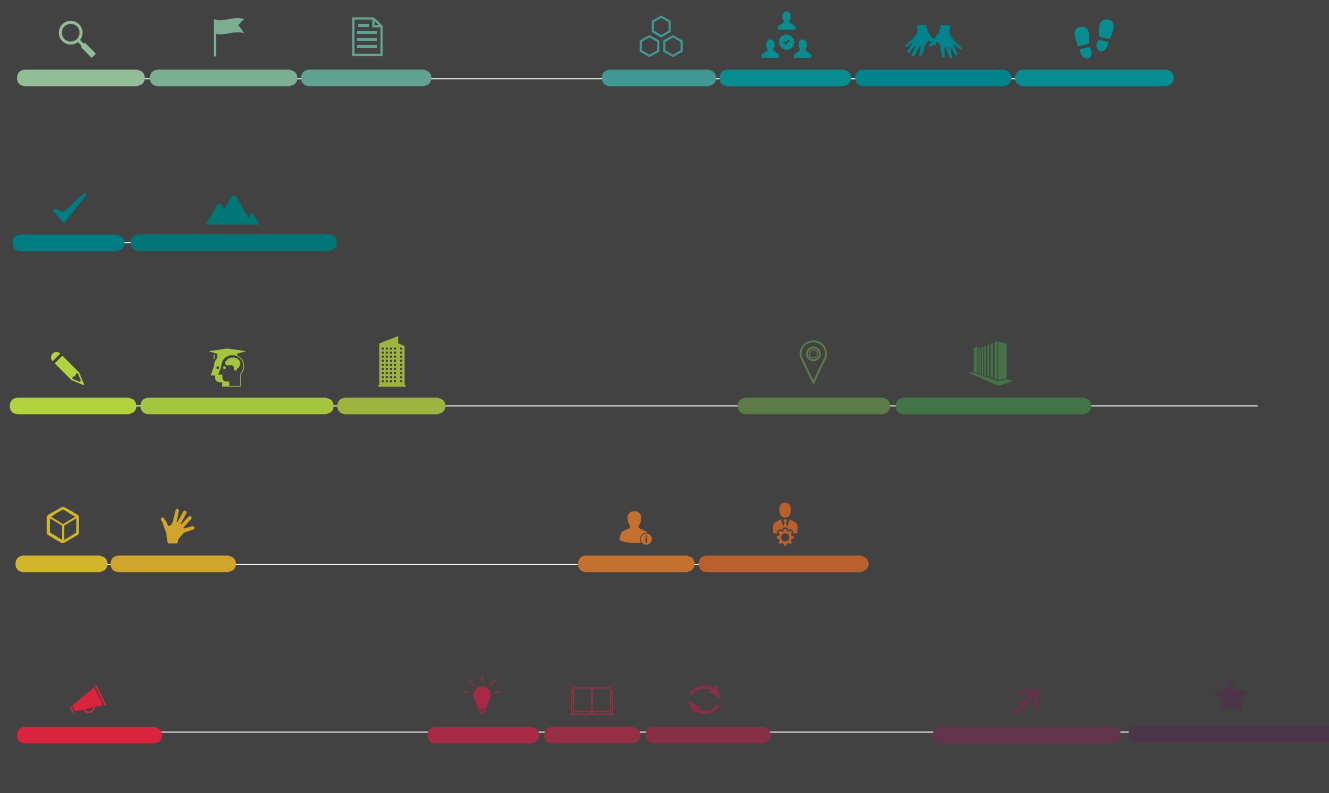
- FUNDACIÓN CORONA
- AUGURA
- CORBANACOL
- FUNDAUNIBAN
- CÁMARA DE COMERCIO DE URABÁ
- MICROEMPRESAS DE COLOMBIA
- COMFENALCO
- COMFAMA
- CONFAMILIAR- CAMACOL



URABÁ -  
ANTIOQUIA



### F NIVELES DE INTERVENCIÓN



### G RUTA DE LA INICIATIVA



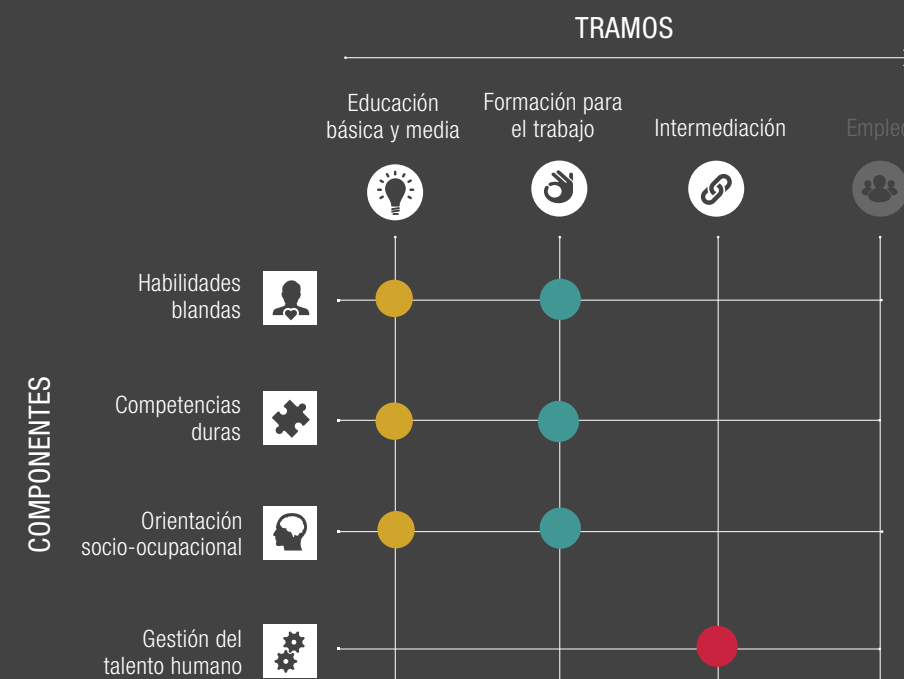
### H PREMISAS

La iniciativa que se fundamenta en la Alianza NEO Urabá gira en torno a desarrollar capacidades del ecosistema de empleabilidad de la región para incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de jóvenes entre 16 y 29 años...

### I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

NEO mitiga barreras que impiden la inclusión laboral de jóvenes de la región del Urabá. Tales barreras están relacionadas con la capacidad de las instituciones educativas y de las organizaciones que prestan servicios de intermediación para...

### J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

NEO nace en el 2012 como una iniciativa para mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe. Es una alianza pionera a través de la cual empresas y Gobiernos entrelazan sus conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles a 500.000 jóvenes vulnerables en 10 países. Es liderada por el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la International Youth Foundation (IYF)<sup>1</sup>, y se estructura sobre las lecciones aprendidas de la estrategia Entra 21, implementada por los mismos socios entre los años 2000 y 2011.

La iniciativa se fundamenta en el alto porcentaje de jóvenes latinoamericanos que ni estudian ni trabajan<sup>2</sup> y en las dificultades que presentan las empresas para encontrar talento humano calificado (4 de 10 empresas) y/o postulantes con fortalezas en habilidades para la vida<sup>3</sup> (8 de cada 10 empresas). Es así como NEO identifica la necesidad de fortalecer el ecosistema de empleabilidad de la región latinoamericana para ayudar a cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal calificado por parte de las empresas.

En Colombia NEO es la Alianza NEO Urabá, integrada por empresas, Gobierno y sociedad civil, y coordinada por la Caja de Compensación Familiar de Fenalco (COMFENALCO Antioquia). La iniciativa es apoyada por fondos públicos, y su plazo de ejecución es de 36 meses contados a partir de mediados del año 2014.

NEO busca dejar instaladas las capacidades en las distintas entidades que fortalece. El proceso mismo de la intervención es modular y no tiene una duración específica, en la medida en que el tiempo de la implementación en cada entidad depende del ritmo de apropiación. En cuanto al modelo de empleo inclusivo, presenta alta relevancia por:

- Su alianza público-privada.
- Su modelo de gestión, que aborda la empleabilidad como un ecosistema conformado por organizaciones e in-



## B. OBJETIVOS

dividuos, entre quienes se tienden puentes para acercar sus expectativas. La principal estrategia es el desarrollo de capacidades institucionales.

- La certificación que otorga como formador en habilidades para la vida, una de las estrategias exitosas para desarrollar capacidades de organizaciones.
- La implementación del sistema dual de formación para operarios calificados, una práctica efectiva que permite fortalecer las capacidades tanto de los jóvenes como del SENA y de las empresas.



*1. IVF es una fundación con más de 25 años de experiencia en el mundo que busca formar a los jóvenes para tener éxito como ciudadanos, empleados, empresarios y líderes de cambio, bajo el supuesto de que la educación, el empleo y el compromiso les dan el poder para resolver los problemas del mundo.*

*2. Estos jóvenes se caracterizan por: acreditar poca experiencia laboral, estar estigmatizados por su condición de pobreza, contar con escasas redes sociales (que suelen ser, para la mayoría de personas, la fuente primaria para acceder a empleos dignos).*

*3. Responsabilidad, trabajo en equipo y habilidades comunicativas.*

### GENERAL

Incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de jóvenes por medio de la articulación y fortalecimiento de los sistemas de apoyo a la empleabilidad juvenil.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Fortalecer las capacidades de jóvenes de 16 a 29 años para incrementar las posibilidades de que consigan un empleo digno.
- ▶ Fortalecer la capacidad institucional de instituciones de educación media (EMAA) y de establecimientos para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), para mejorar la calidad y pertinencia de los procesos formativos.
- ▶ Fortalecer los servicios de intermediación laboral.
- ▶ Fortalecer la capacidad de gestión de conocimiento del ecosistema de empleabilidad en la región.



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

NEO se implementa bajo un modelo de alianza público-privada (APP), a través de un acuerdo de gobernanza firmado por cada uno de los socios. Cuenta con una unidad ejecutora ubicada en COMFENALCO Antioquia, responsable de la operación de la iniciativa, constituida por un coordinador general, un área de educación, un área de intermediación, un área de monitoreo y evaluación, y un profesional de comunicaciones.

SECTOR	ALIADOS ESTRATÉGICOS A NIVEL NACIONAL QUE APORTAN RECURSOS FINANCIEROS O EN ESPECIE	PARTICIPANTES QUE RECIBEN LOS SERVICIOS DE LA INICIATIVA Y SALEN FORTALECIDOS DEL PROCESO
Públicos	Gobernación de Antioquia Universidad de Antioquia SENA	Instituciones de educación básica y media Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano Empleador SENA
Privados	Fundación Corona Augura Corbanacol Fundaunibán Cámara de Comercio de Urabá Microempresas de Colombia COMFENALCO COMFAMA CONFAMILIAR- CAMACOL	Empresas/ empleador Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano Agencias de gestión y colocación de empleo



## F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

### 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



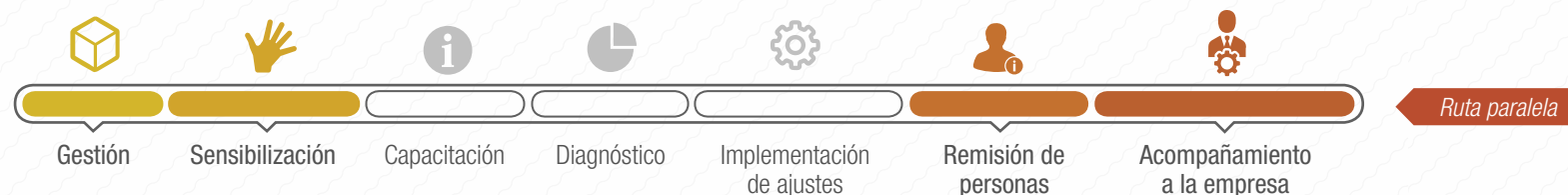




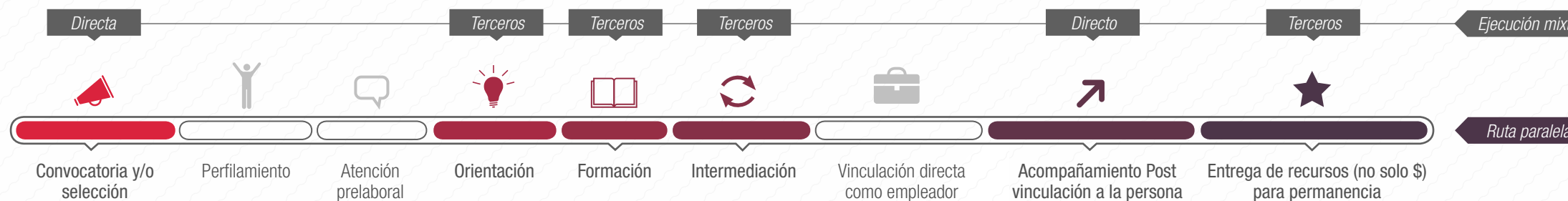
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





# G. ruta de iniciativa

Esta iniciativa no se implementa de manera lineal en torno al beneficiario, sino que es una estructura que opera como articulador del ecosistema de empleabilidad de la región. NEO impacta el ecosistema de empleabilidad del Urabá antioqueño, en el que hay diferentes actores con misiones institucionales propias que se coordinan alrededor de un propósito específico de empleabilidad de los jóvenes, y se constituye en un puente entre las expectativas de los jóvenes y las de los empleadores para cerrar las brechas. Los pasos que se describen a continuación son los macroprocesos que desde NEO se promueven para preparar a los jóvenes a acceder a empleos dignos.



PASO 1

## FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA UNA EDUCACIÓN PERTINENTE

Se acompañan las instituciones de educación media (meta: 18 EMAA) e instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (meta: 4) con el propósito de mejorar la capacidad del establecimiento para ofrecer una mejor educación, con mayor pertinencia, no solamente en relación con la vocación económica, sino en relación con el desarrollo de habilidades para la vida. La meta es atender a 1440 jóvenes vulnerables en educación media articulada con educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Desde el área de educación de la unidad ejecutora de NEO se identifican, con la Secretaría de Educación (SE)<sup>8</sup>, aquellos establecimientos de educación básica y media que pueden estar interesados en participar en el componente de media académica articulada de la iniciativa<sup>9</sup>, así como las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Una vez identificados los establecimientos que desean participar, se inicia un proceso de fortalecimiento de sus sistemas de gestión con el apoyo de NEO en la implementación de las guías *Estándares de Calidad*<sup>10</sup> y *Pasaporte al Éxito*

8. Se realiza con la SE para precisar prioridades en concordancia con la política educativa local.

9. "Media técnica articulada" significa que los grados 10° y 11° están articulados con el SENA o tienen alguna especialidad en su interior, es decir, los jóvenes están recibiendo educación para el trabajo.

10. Mínimos deseados que un establecimiento educativo debería tener en cuanto a currículo, acompañamiento a egresados, pertinencia, estructura, articulación con sector productivo, etc.



en habilidades para la vida (PTS por su sigla en inglés)<sup>11</sup>. Mediante estas guías se busca proporcionarles herramientas que puedan incorporar en su día a día e integrar al PEI, a las mallas curriculares y a sus didácticas.

La guía de estándares de calidad es un instrumento para que los establecimientos evalúen sus procesos de formación para el trabajo e intermediación laboral de jóvenes en ocho dimensiones<sup>12</sup>. Una vez aplicada, permite a la institución contar con un diagnóstico y un plan de mejora, cuya ejecución es acompañada por la unidad ejecutora de NEO. Como parte de estas ocho dimensiones se aplica la metodología de *Pasaporte al Éxito*, desarrollada por la International Youth Foundation, socio de NEO<sup>13</sup> y, para este caso, proveedor de servicios.

Las instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano, además de participar en los procesos de fortalecimiento institucional descritos (meta: 4), participan en procesos licitatorios convocados por NEO para ofrecer cursos particulares y específicos que el sector empresarial requiere y que el SENA no puede atender. Mediante esta acción NEO fortalece la capacidad de estas instituciones para responder a las necesidades del mercado con mayor eficacia.



11. *Passport to Success*.

12. *Pertinencia de la formación para el joven, el empresario, estructura y diseño del currículo, estrategias y recursos pedagógicos, servicios complementarios, orientación vocacional, intermediación laboral, y monitoreo y evaluación*.

13. *Herramienta que ofrece un currículo estructurado pero al mismo tiempo adaptable a las necesidades de los jóvenes, del sector económico y/o del país donde se aplique*.



## PASO 2

### FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN

Este paso tiene el propósito de equipar a las organizaciones para prestar servicios de intermediación laboral (3 centros de empleo y 10 mil jóvenes atendidos).

La iniciativa NEO orienta a las organizaciones que prestan servicios de intermediación laboral en la región a través de su proveedor IYF en el fortalecimiento de sus capacidades con procesos de formación que utilizan metodologías específicas<sup>14</sup>. En este marco ofrece tres talleres:

- Taller de orientación vocacional, dirigido a formar facilitadores con herramientas conceptuales y prácticas para la planificación y ejecución de programas y servicios de orientación vocacional.
- Taller de intermediación laboral, dirigido a brindar información, pautas y herramientas para el diseño e implementación de servicios de intermediación laboral para que





jóvenes en contextos de vulnerabilidad logren la inserción y permanencia en el mundo del trabajo.

- Taller de habilidades para la vida, un PTS dirigido a formar facilitadores y tutores en elementos conceptuales y prácticos sobre habilidades para la vida. Este taller hace parte de un proceso más formal que implica el licenciamiento y certificación.

Los tres talleres son provistos por facilitadores máster del IYF y cuentan con sus respectivas guías, que están a disposición del público en general, con excepción del taller de habilidades para la vida PTS, que requiere licenciamiento. Esta formación permite integrar a las propias metodologías de la organización aquellos elementos que identifiquen como una innovación para sus procesos y así mejorar sus servicios de orientación vocacional a jóvenes, intermediación laboral y/o formación en habilidades para la vida.



*14. El Servicio Público de Empleo establece unos mínimos de gestión para sus agencias, pero a partir de estos pueden innovar, lo que constituye una oportunidad para mejorar y ajustarse a los contextos.*



## PASO 3

### RELACIONAMIENTO CON LAS EMPRESAS

(Meta: 100 empresas y 2.250 jóvenes atendidos).  
En este paso se busca tender puentes directamente entre las empresas y los jóvenes así:

- NEO visita a la empresa para hacerse conocer y, una vez identificado su interés de contar con los servicios de NEO, se precisan las necesidades de personal y las vacantes existentes.
- Se identifica a los jóvenes por medio de las agencias de empleo de la región, las mismas empresas, o directamente por el equipo de la unidad ejecutora de NEO. En cualquiera de los casos, se desarrolla el proceso previsto con la agencia de empleo, es decir, la preselección y la identificación de brechas de los jóvenes frente a los perfiles requeridos.



- NEO propicia el desarrollo de una formación a la medida para cerrar la brecha identificada. Generalmente, se trata de cursos cortos<sup>15</sup> o incluso formación de mayor envergadura como ha sido el caso de la formación dual con el SENA.
- Los jóvenes NEO reciben también formación en habilidades blandas por parte de la agencia, además de la formación específica identificada por el empresario. Una vez vinculado, el joven recibe, por parte de NEO, acompañamiento y seguimiento cercano, ya sea a través de la empresa o desde NEO con el beneficiario directamente. Se busca apoyarlo en sus requerimientos laborales, incluso con una oferta de cursos para fortalecer sus competencias y ascender en el interior de la empresa.



<sup>15</sup>. NEO contrata los cursos cortos (1 a 3 meses) mediante procesos licitatorios.

## H. PREMISAS

La iniciativa que se fundamenta en la Alianza NEO Urabá gira en torno a desarrollar capacidades del ecosistema de empleabilidad de la región para incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de jóvenes entre 16 y 29 años de edad de bajos recursos de la región del Urabá antioqueño. La Alianza se constituye en el motor que posibilita que los distintos actores estén alineados alrededor de un objetivo común, donde cada uno aporta sus fortalezas para esa construcción conjunta. Esto supone que el incremento de oportunidades es sostenible siempre y cuando la capacidad del ecosistema de empleabilidad se fortalezca en beneficio de los actores: jóvenes mejor formados, agencias de empleo con mayor capacidad para orientar a los jóvenes y empresas con procesos de selección ajustados, pero manteniendo los niveles de exigencia en las competencias. El desarrollo de capacidad del ecosistema es posible gracias a la alianza público-privada entre las diversas organizaciones que ponen en común sus objetivos.

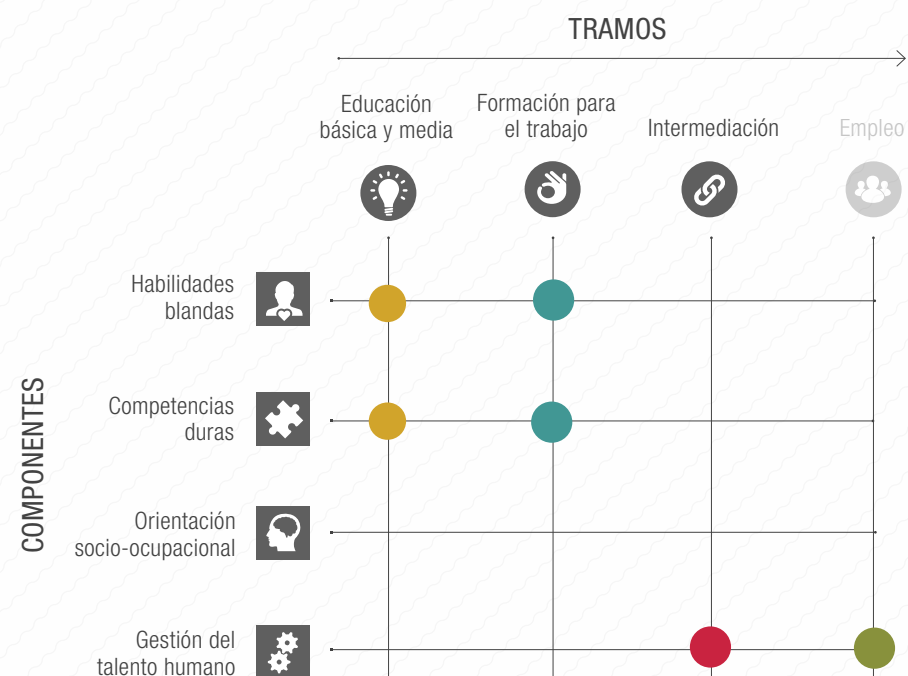


## I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

NEO mitiga barreras que impiden la inclusión laboral de jóvenes de la región del Urabá. Tales barreras están relacionadas con la capacidad de las instituciones educativas y de las organizaciones que prestan servicios de intermediación para ofrecer a los beneficiarios una formación e intermediación acorde con sus proyectos de vida y a la medida de las necesidades empresariales.

## J. ASPECTOS CLAVE

El enfoque sistémico, que se logra por el modelo de gestión basado en una alianza público-privada, se concentra en el fortalecimiento organizacional de las instituciones que trabajan en los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo. Esto implica que, si bien los jóvenes son el centro de la atención, el resto de actores del ecosistema de empleabilidad de la región son intervenidos en pro de ellos. En cuanto a los componentes, se trabajan las competencias y habilidades blandas, las competencias y habilidades duras, la orientación socioocupacional (OSO) y la intermediación laboral (gestión de empleo y apoyo). Por esto, para el modelo de empleo inclusivo sobresalen los siguientes aspectos:



### ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA

Se profundiza en la figura organizacional que da vida a la iniciativa, aunque no es en sí misma un paso de su ruta, sino una condición que le da respaldo. Las barreras que mitiga o se

enfrentan mediante la alianza son las relacionadas con la débil capacidad de las instituciones de la región, así como con su frágil articulación, que les impide operar como un ecosistema. Esta, por supuesto, es una barrera sistémica, que al superarla conduce a dar sostenibilidad a largo plazo a la ruta de inclusión laboral efectiva.

Desde la perspectiva organizacional, NEO opera como una alianza público-privada que cuenta con un respaldo internacional y nacional, sólido y estructurado, que se evidencia no solamente en los aportes financieros sino en las capacidades desarrolladas por los aliados en los temas que ponen al servicio de la iniciativa.

A nivel internacional el BID, el FOMIN y la IYF fueron los promotores, durante la década del 2000, de Entra 21, un programa regional que alcanzó a atender a 137.000 jóvenes de familias de escasos recursos y de cuyos aprendizajes, aciertos y desaciertos surgieron varias de las metodologías que se recogen en NEO.

La alianza a nivel nacional está constituida por empresas, Gobierno y sociedad civil, que aportan recursos financieros, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas para jóvenes en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. Los participantes locales, además de contribuir con recursos y conocimientos, se acogen a un proceso de fortalecimiento que consta de una valoración inicial y de un plan de mejoramiento con el acompañamiento de NEO.

En su conjunto, los aliados se comprometen a adoptar e implementar el modelo promovido por NEO, condición para fomentar



el desarrollo de capacidades con su intervención puntual. Se seleccionó la zona de Urabá por ser un foco de inversión pública de la Gobernación de Antioquia en el momento de iniciar las negociaciones con el país para focalizar la iniciativa, instancia que financia el 60% de los aportes nacionales.

Los aliados y participantes ofrecen un abanico amplio de capacidades en los distintos tramos en los que se concentra la iniciativa, poniéndolas al servicio de sus objetivos: del sector educativo, la Secretaría de Educación de Antioquia y el SENA, junto con los establecimientos de educación básica y media y los de educación para el trabajo y el desarrollo humano; del sector empresarial, la Cámara de Comercio y los gremios de los bananeros; y del sector de intermediación laboral, las agencias de empleo de las cajas de compensación y del SENA.

La alianza cuenta con una estructura organizativa con las siguientes instancias de decisión: comité directivo, comité técnico y una unidad ejecutora, a cargo de COMFENALCO. Esta unidad, como se señaló anteriormente, es la responsable de la operación de la iniciativa, y está constituida por un coordinador, un área de educación, un área de intermediación, un área de monitoreo y evaluación, y un profesional de comunicaciones. El grupo despliega y promueve el desarrollo de capacidades organizacionales mediante las intervenciones mencionadas en la sección anterior.



*“LO QUE LE INTERESA A FOMIN Y A  
NEO EN GENERAL ES FORTALECER  
ESTA ALIANZA ENTRE ACTORES PÚBLI-  
COS Y PRIVADOS [...] ES UNA FORMA  
DE FORTALECER CAPACIDADES DE  
ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN”.*  
**PROFESIONAL VINCULADO A NEO**





### FORMACIÓN DUAL-FORMACIÓN A LA MEDIDA

En el marco de la iniciativa NEO, el gremio de los bananeros Augura y el SENA Urabá identificaron la necesidad de proponer y desarrollar un modelo de formación dual para atraer a jóvenes de la región con el fin de que se vinculen como operarios calificados de finca bananera. Esta iniciativa responde a la necesidad del sector de realizar el reemplazo generacional de su fuerza laboral y a las dificultades que encuentra para atraer a los jóvenes.

Se profundiza en la formación dual por ser ejemplo de resultado de la implementación de la ruta completa: fortalecimiento de las capacidades de instituciones educativas e intermediarios laborales (en este caso, del SENA) y relacionamiento con empresas (en este caso, el gremio de los bananeros).

Las barreras que se mitigan mediante esta figura de formación dual son, por un lado, aquellas relacionadas con el tránsito de los jóvenes a un proceso educativo pertinente; por otro lado están las relacionadas con la capacidad del ecosistema, en este caso del SENA, para adecuarse rápidamente a un requerimiento de la región. Se trata, entonces, de una intervención que supera barreras estructurales de capacidad.

El sistema dual de aprendizaje<sup>12</sup> es un modelo que recientemente el SENA comenzó a desarrollar en el país, siendo este caso el primero para el sector agropecuario.

La selección de esta alternativa es el resultado de la exploración conjunta entre los socios de opciones para atraer, formar y vincular a población joven en el sector bananero a través de una formación pertinente y vivencial para acortar la brecha entre la realidad y las expectativas del empleado y del empleador. Se encuentra, por tanto, que NEO se constituye como el actor que fortalece y dinamiza las acciones que realizan Augura y el SENA.

Augura<sup>13</sup> identificó, para iniciar, 850 vacantes de operario calificado de finca bananera. De manera paralela, el SENA Urabá inició el proceso de aprobación y diseño<sup>14</sup> del programa de formación dual en el interior de la organización.

En su rol de facilitador, articulador y por su capacidad de convocatoria en la región, la unidad ejecutora de la Alianza NEO<sup>15</sup> adelantó el proceso de convocatoria de jóvenes interesados para realizar una preselección.

El SENA aportó los instructores y, junto con Augura, diseñó el currículo. Este se implementa en 6 meses: el primer mes y medio se realiza en las aulas del SENA en temas de contextualización y habilidades blandas; los 4 meses y medio restantes se desarrollan directamente en campo, en las fincas bananeras.



A su vez, el SENA forma también a los coordinadores de finca como tutores ofreciéndoles algunos elementos en pedagogía, pues son quienes acompañan en campo a los jóvenes aprendices que se vinculan. Las empresas bananeras, por su parte, compensan económicamente a los tutores por la disminución de productividad que genera el acompañamiento a los jóvenes aprendices en su proceso formativo en campo, lo cual influye en sus ingresos<sup>16</sup>. Así, a estos tutores las empresas les paga el estándar que reciben normalmente.

Esta primera fase del programa dual, que formará a 850 jóvenes, se constituye en el primer piloto en el sector agrícola en el país.



12. Consiste en que los aprendices alternan su proceso de formación en los ambientes de aprendizaje propios del SENA y en la empresa en la que laborarán.

Al tener esta posibilidad, los futuros empleados de la organización tendrán mejores competencias para desempeñarse en ella.

13. Gremio que aglutina a empresarios bananeros del Urabá y de Santa Marta.

14. Idea que el SENA regional, respaldado por la mesa sectorial de banano, presentó al gestor de red de conocimiento agrícola, que responde a la Dirección General de Formación del SENA.

15. NEO no es un intermediario; NEO no es formador; NEO no ofrece empleos.

16. Los trabajadores de finca bananera ganan por productividad.



*“LO QUE PERCIBO ES QUE ES UN  
CAMBIO DE 180 GRADOS PARA EL  
SENA PORQUE EL EMPRESARIO ESTÁ  
APORTANDO DESDE EL DISEÑO Y  
COMPROMETIÉNDOSE CON EL PRO-  
CESO FORMATIVO Y DÁNDOSE LA  
PELA CON EL TUTOR”.*  
**DOCENTE DEL SENA.**



## CERTIFICACIÓN EN HABILIDADES PARA LA VIDA (PASSPORT TO SUCCESS®-PTS)

Se profundiza en esta metodología por tratarse de un proceso formal que certifica a las organizaciones participantes del ecosistema para que sean multiplicadoras de la misma. De igual modo, se mitigan las barreras relacionadas con la débil capacidad de las organizaciones que ofrecen servicios educativos y de intermediación laboral, para que sean más pertinentes en el proceso educativo y así desarrollar habilidades para la vida en los jóvenes a quienes atienden.

La iniciativa NEO, por medio de su aliado IYF, ofrece a las organizaciones participantes la posibilidad de certificarse como formador en habilidades para la vida con el pasaporte al éxito (en inglés Passport to Success- PTS), para mejorar sus capacidades en la formación de jóvenes en ese aspecto. El curso se fundamenta en una metodología diseñada y ofrecida por el IYF traducida a 20 idiomas e implementada en 40 países, que surgió de la experiencia de la Fundación y permite identificar aquellas que son fundamentales.

Para el proceso de certificación se siguen los siguientes pasos:

- Identificación por parte de la organización de las personas que se forman como facilitadores y tutores respectivamente. Los facilitadores son quienes luego forman a los jóvenes y repiten la formación que ellos reciben en otras organizaciones, en el rol de multiplicadores. El tutor supervisa y retroalimenta el trabajo de campo de los facilitadores. Para el primero se requiere ser profesional en psicología o áreas afines.
- Se licencia a la organización para que el facilitador máster del IYF oriente la formación in situ. PTS cuenta con 80 lecciones, de las cuales en Urabá se están ofreciendo 52. De estas 52, la organización que va a recibir la formación puede seleccionar 31. Este licenciamiento le da derecho al uso de la metodología con los jóvenes que atiende directamente.
- Para convertirse en multiplicador de la metodología y formar a otras organizaciones, se requiere de certificación. Con este propósito se diseña y ejecuta un programa





de formación con la población en la cual se va a intervenir, el cual incluye un cronograma de actividades. Algunas sesiones del programa se filman y son enviadas para retroalimentación del máster del IYF. Luego de pasar la evaluación, el IYF certifica a la organización.

En particular, las organizaciones de la región que iniciaron el proceso recibieron la formación inicial y van a iniciar el programa de formación en campo para certificarse. Sin embargo, es necesario considerar que el riesgo que presenta este modelo es que se certifica a la persona y no a las instituciones, de manera que cuando se dan cambios de personal se pierde este conocimiento. Asimismo, el proceso de certificación es largo y requiere coordinación interinstitucional.

Un docente del SENA expone cómo esta formación le ha ayudado a mejorar su capacidad como un formador que complementa sus habilidades:



*“COMO DOCENTE YA NO ME CIÑO ÚNICAMENTE A DICTAR UNA CLASE, SINO QUE PIENSO EN LA INTEGRALIDAD DEL JOVEN: QUÉ ES LO QUE ÉL QUIERE, CUÁLES SON SUS PROPÓSITOS, SUS METAS, PARA QUÉ ESTÁ ESTUDIANDO. LA FORMACIÓN DE NEO NOS COMPLEMENTA”.*

**DOCENTE DEL SENA.**





# INICIATIVA 12

**JEA** | JÓVENES EN ACCIÓN

## A DESCRIPCIÓN

Jóvenes en Acción (JeA) es un programa del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS), entidad del Gobierno Nacional que encabeza el sector de inclusión social y reconciliación. La iniciativa apoya a los jóvenes que...

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

## E COBERTURA GEOGRÁFICA

## C POBLACIÓN

	JÓVENES
	MUJERES
	PERSONAS CON DISCAPACIDAD
	PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
	VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
	AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
	POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

## D ACTORES INSTITUCIONALES

SENA E IES
ALCALDÍAS



## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



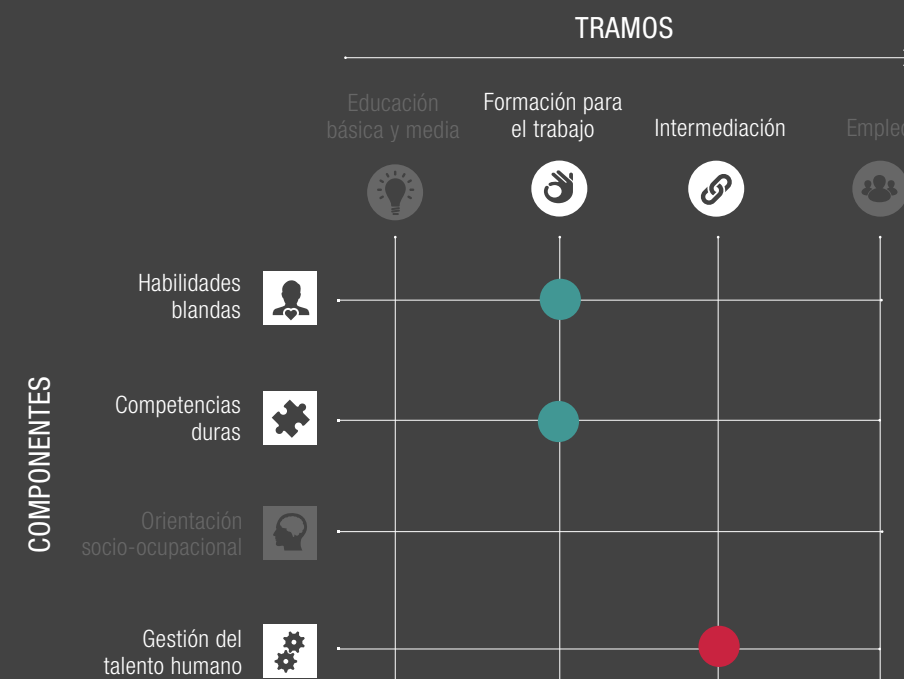
## H PREMISAS

JeA está dirigida a jóvenes bachilleres entre 16 y 24 años, y supone que la entrega de la TMC contribuye a la permanencia de esta población en la educación superior, junto con un sistema de verificación eficaz de la ...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Por haber accedido a educación de baja calidad, esta población no cuenta con las competencias blandas y básicas necesarias para ingresar al SENA a través de convocatorias abiertas. Por lo tanto, al otorgar cupos preferentes a...

## J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

Jóvenes en Acción (JeA) es un programa del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS), entidad del Gobierno Nacional que encabeza el sector de inclusión social y reconciliación. La iniciativa apoya a los jóvenes que han culminado su bachillerato y que se encuentran en condición de pobreza y vulnerabilidad con la entrega de transferencias monetarias condicionadas (TMC) para que puedan continuar sus estudios de educación superior en la modalidad de técnicos, tecnológicos y profesionales.

Este programa es motivado por el resultado de las estadísticas de inactividad, desempleo y empleo informal que caracterizan a la población joven entre los 16 y 24 años. Así, JeA hace parte de la ruta de atención integral de generación de ingresos liderada por el Departamento Nacional de Planeación, que busca fomentar la empleabilidad de las poblaciones vulnerables, en particular de los jóvenes, a quienes apoya mientras están realizando sus estudios de educación superior durante un periodo máximo de cinco años.

La iniciativa presenta alta relevancia para el modelo de empleo inclusivo por:

- La magnitud de población a la que atiende.
- La cobertura en más de 95 municipios del territorio nacional.
- El incentivo monetario a jóvenes bachilleres para que culminen sus estudios superiores, que representa una herramienta para eliminar las barreras de tipo económico.
- El componente de habilidades para la vida es significativo para el modelo ya que tiene una amplia cobertura en cuanto a la cantidad de jóvenes beneficiados.







## B. OBJETIVOS

### GENERAL

Apoyar a los jóvenes que han culminado su educación secundaria para que continúen su proceso de formación en educación superior, y fortalecer el desarrollo de sus competencias sociolaborales, con el ánimo de generarles mayores oportunidades y mejores condiciones de inserción futura al mercado laboral.

### ESPECÍFICOS

▶ Contribuir a mejorar la tasa de permanencia en educación superior de los jóvenes mediante un incentivo monetario (transferencia monetaria condicionada -TMC-) para quienes se hayan registrado y cumplido con los requisitos del programa.

▶ Contribuir a mejorar las habilidades no cognitivas mediante talleres de habilidades para la vida que promuevan el desarrollo de sus competencias para mejorar sus oportunidades de vinculación laboral.

## C. POBLACIÓN

La iniciativa está dirigida a cualquier colombiano que sea bachiller entre 16 y 24 años de edad. Adicionalmente, debe estar registrado en por lo menos uno de los siguientes grupos:

- SISBEN III<sup>1</sup>, con uno de los puntajes especificados (conforme al área de residencia).
- Red Unidos.
- Registro Único de Víctimas (RUV) en condición de desplazamiento incluido.

- Listas censales de jóvenes indígenas.
- Listas censales para jóvenes con medida de adoptabilidad del ICBF.

Quien cumpla con las anteriores condiciones, y además inicie o haya iniciado su proceso de formación en el SENA o en alguna de las instituciones de educación superior (IES)<sup>2</sup>, en convenio con Prosperidad Social, se puede registrar al programa JeA.



1. Los puntajes de SISBEN III por cumplir cambian según área geográfica: principales ciudades sin área metropolitana (0-54,86); resto urbano (0-51,57); rural dispersa (0-37,80).

2 SENA: técnico o tecnólogo en modalidad presencial. IES: técnico profesional (si el joven tiene máximo 2 periodos académicos matriculados); tecnólogo (si el joven tiene máximo 3 periodos académicos matriculados); o profesional



# D. ACTORES INSTITUCIONALES

El programa se dirige desde la Subdirección de Programas y Proyectos. Particularmente, la Dirección de Transferencias Monetarias Condicionadas y su Grupo Interno de Trabajo Jóvenes en Acción cuentan a nivel regional con profesionales que facilitan el desarrollo en campo junto con un enlace perteneciente a las administraciones municipales (Alcaldías) y las regionales del SENA o IES con las que DPS tiene convenio.

NIVEL	ALIADOS	ROL
Nacional	SENA e IES	Formación técnica, tecnológica y profesional universitaria. Prosperidad Social realiza convenio con aquellas instituciones que tienen oferta educativa pertinente en las zonas donde ofrece el programa JeA.
Local	Alcaldías	En el marco de los convenios suscritos con las Alcaldías, se vincula a un profesional que sirve de enlace para apoyar la atención a los jóvenes y el desarrollo del programa en campo. Este funcionario trabaja en estrecha relación con el profesional regional del DPS.

# E. COBERTURA GEOGRÁFICA

El programa focaliza y prioriza su intervención en 98 municipios del país de acuerdo con los siguientes criterios:

- Municipios que cuenten con oferta de formación permanente en los niveles técnico y tecnológico del SENA, y técnico profesional, tecnólogo y/o profesional universitario en IES debidamente autorizadas por el MEN cuyos programas de formación de pregrado cuenten con el respectivo registro calificado o autorización de funcionamiento.
- Municipios con un índice de pobreza multidimensional (IPM) moderado según la clasificación del IPM.
- Municipios de mayor categoría según la categorización de los distritos, municipios y departamentos del país.



# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

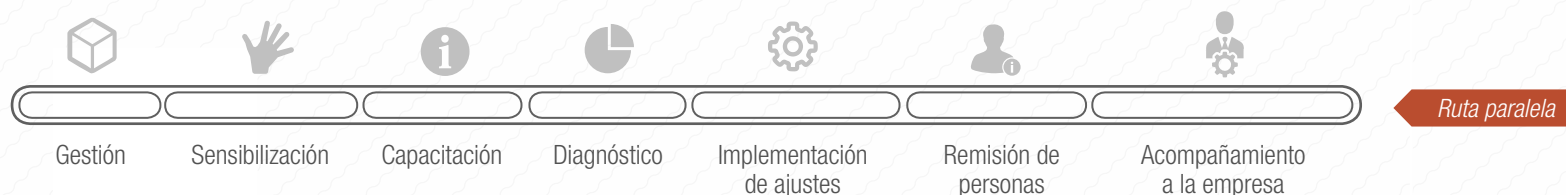




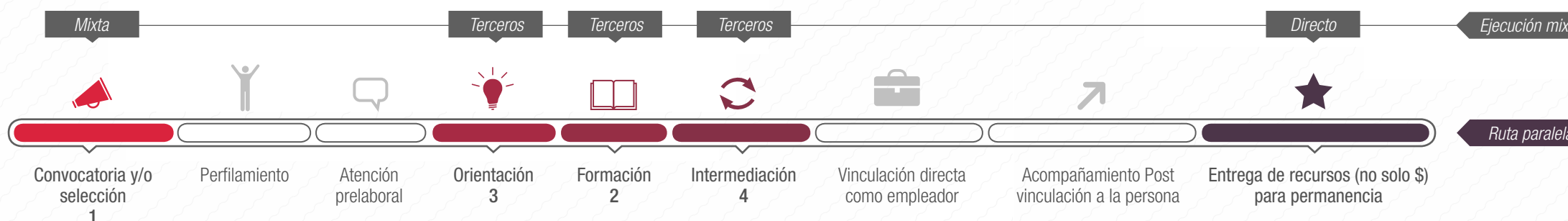
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G.

## RUTA DE INICIATIVA



### PASO 1

#### REGISTRO EN EL PROGRAMA JEA

El registro es el paso inicial y es responsabilidad del joven. Puede realizarse a través de las convocatorias que se hacen en los municipios focalizados (en las direcciones regionales de Prosperidad Social, en los centros de formación del SENA o en las instalaciones de las IES, en convenio con DPS), vía telefónica mediante la línea nacional gratuita de atención al ciudadano. Este paso se realiza a su vez en dos etapas así:

- *Prerregistro:* el joven proporciona sus datos de identificación personal y de contacto, carga su documento de identidad en el SIJA<sup>3</sup> y responde el cuestionario de entrada. Posteriormente, Prosperidad Social verifica el cumplimiento de los criterios de focalización poblacional y territorial del joven.
- *Registro:* Prosperidad Social revisa y confirma los datos de identificación personal consignados en el SIJA contra el documento de identidad cargado por el joven, y verifica que haya diligenciado el cuestionario de entrada.

El registro al programa JeA tiene una validez de un año. Si pasado el año el joven no ha formalizado su inscripción (paso 2), es decir, no se ha matriculado en un programa de formación en el SENA o en una IES en convenio con Prosperidad Social, será retirado de la base de datos del registro, y deberá realizar el proceso de prerregistro y registro nuevamente ante Prosperidad Social.



3. Sistema de Información Jóvenes en Acción.



## PASO 2

### INSCRIPCIÓN

Es el proceso mediante el cual el joven previamente registrado formaliza su matrícula/ingreso a un programa de formación en el SENA o en una IES en convenio con Prosperidad Social, en los municipios focalizados por el programa JeA, y cumple con los criterios de priorización. El joven deberá presentar y aprobar las pruebas de ingreso que tenga previstas la institución educativa que haya seleccionado.



## PASO 3

### FORMACIÓN TÉCNICA, TECNOLÓGICA O PROFESIONAL

Durante este paso el joven se forma en el programa que haya seleccionado como técnico, tecnólogo o profesional universitario. El SENA inicialmente ofreció los programas de baja demanda y luego abrió toda su oferta a JeA y estableció que el 30% de los cupos serían preferenciales para esta iniciativa, una medida que permitió incidir en la barrera de acceso al SENA para población vulnerable. Aunque JeA se ha ido focalizando en formación tecnológica dado que algunos jóvenes tienen formación técnica desde el colegio, la amplia oferta permite que los participantes tengan más opciones de formación, lo que a su vez incentiva su participación.



## PASO 4

### TRANSFERENCIA MONETARIA CONDICIONADA

Los aliados informan a Prosperidad Social en fechas pre-establecidas quiénes son los jóvenes matriculados y activos, es decir, en calidad de estudiantes. Prosperidad Social realiza cruces de información frente a las bases de datos para validar si los jóvenes se encuentran o no en los registros administrativos de la entidad, proceso que habilita al joven en el sistema de información del programa. El joven recibe a través de correo electrónico un mensaje en el cual se informa que hace parte de Jóvenes en Acción y su respectivo código. Posteriormente, podrá recibir la TMC bimensualmente por un monto de \$200 mil<sup>4</sup> por mes, siempre y cuando se encuentre activo y supere los procesos internos de verificación de cumplimiento de compromisos. La TMC tiene como objetivo apoyar la permanencia del beneficiario en su proceso educativo.



4. Sistema de Información Jóvenes en Acción.



## PASO 5

### COMPONENTE DE HABILIDADES PARA LA VIDA (HPV)

De manera simultánea al proceso de formación, el programa desde el nivel nacional ofrece talleres presenciales en habilidades para la vida, a los cuales los jóvenes acceden de manera voluntaria<sup>5</sup>. El componente brinda herramientas para abordar los desafíos de la vida diaria, contribuyendo a su formación integral y facilitándoles su posterior inserción laboral. Durante el 2016 se espera atender a 79.000 jóvenes de los 242.000 actualmente activos.



5. Los jóvenes se registran mediante el link [www.hpveja.com](http://www.hpveja.com).



## PASO 6

### GESTIONES ANTE AGENCIAS DE EMPLEO Y EMPRESARIOS

Directamente desde el grupo de JeA del nivel nacional, se realizan gestiones con empresarios en coordinación con agencias de empleo con el fin de facilitar la vinculación de JeA al mundo laboral.



# H. PREMISAS

JeA está dirigida a jóvenes bachilleres entre 16 y 24 años, y supone que la entrega de la TMC contribuye a la permanencia de esta población en la educación superior, junto con un sistema de verificación eficaz de la permanencia y el cumplimiento de los requisitos.





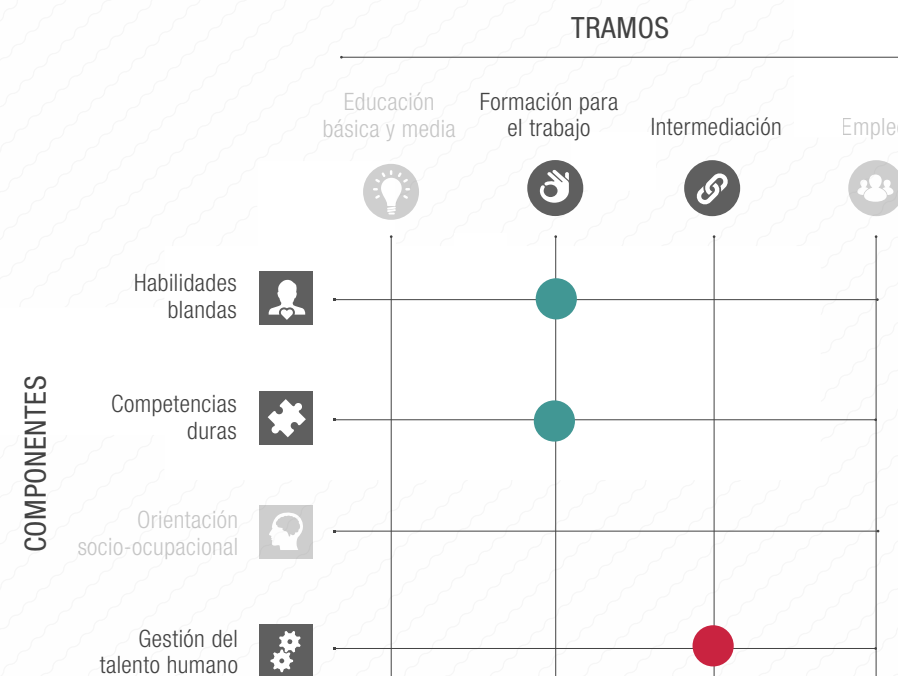
# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Por haber accedido a educación de baja calidad, esta población no cuenta con las competencias blandas y básicas necesarias para ingresar al SENA a través de convocatorias abiertas. Por lo tanto, al otorgar cupos preferentes a estas personas, la iniciativa mitiga la barrera que tenían para empezar su formación en esta institución. Asimismo, permite contrarrestar la barrera económica que tienen estos jóvenes para mantenerse en su proceso de educación superior en aquellos casos en que logran

ingresar a una institución para el trabajo o de educación superior gratuita. Por otro lado, mediante el componente de habilidades para la vida (paso 5), ofrece la oportunidad de mitigar la barrera relacionada con su débil capacidad para desempeñarse mejor en el mundo laboral. Recientemente, esta iniciativa ha establecido relación con el empleador, incidiendo en la barrera que tienen las empresas para suplir sus vacantes con personas motivadas y con las competencias blandas y duras requeridas.

# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en los tramos de educación orientada al trabajo e intermediación del modelo de empleo inclusivo. En este sentido, se hace énfasis, por un lado, en el incentivo a la permanencia por ser único en el conjunto de iniciativas seleccionadas y, por otro lado, también se resalta el desarrollo de las habilidades para la vida por la dimensión de cobertura con la que cuenta JeA.





## INCENTIVO A LA PERMANENCIA EN EDUCACIÓN ORIENTADA AL TRABAJO Y SUPERIOR

El incentivo a la permanencia en educación orientada al trabajo y superior es el paso 4 de la ruta de JeA y constituye la principal herramienta de la iniciativa. Jóvenes en Acción utiliza el mecanismo de transferencias monetarias condicionadas para que los jóvenes que hacen parte del programa reciban un incentivo económico mensual de \$200.000, siempre y cuando hayan cumplido con los compromisos de la iniciativa, como estrategia para apoyar su permanencia. El incentivo apunta a mitigar la barrera económica que tienen jóvenes pertenecientes a familias de ingresos insuficientes para mantenerse en su proceso de educación superior.

La verificación de cumplimiento de los compromisos se efectúa cada dos meses, con base en los reportes que periódicamente entregan el SENA y las instituciones de educación superior a Prosperidad Social, de acuerdo con un calendario previamente definido. Estos reportes consignan información sobre matrícula, permanencia y desempeño académico de los jóvenes en el programa de formación que adelantan en cada institución educativa.

Para los jóvenes aprendices de programas técnicos y tecnológicos del SENA, la iniciativa entrega incentivos cada dos meses durante la realización de la etapa lectiva y de la etapa

productiva, siempre y cuando se encuentren en estado de formación. Con esto en mente, es indispensable que el joven, una vez finalice la etapa lectiva de su formación, acredite ante el SENA el inicio y desarrollo de la etapa productiva en cualquiera de las modalidades definidas por el SENA: contrato de aprendizaje, contrato laboral, proyecto productivo, pasantía, monitoría. De lo contrario, el joven no podrá recibir el incentivo económico de JeA<sup>6</sup>.

Para los estudiantes de programas técnicos profesionales, tecnólogos o profesionales universitarios de las instituciones de educación superior en convenio con el DPS, el programa JeA entrega tres incentivos en dos desembolsos en cada periodo académico:

- Incentivo de matrícula por valor de \$400.000, una vez se verifique que el joven se ha matriculado en un programa de formación.
- Incentivo de permanencia de \$400.000, una vez se verifique que el joven ha culminado el periodo académico matriculado.
- Incentivo de desempeño de \$200.000, que aplica para los jóvenes que logren un promedio del periodo académico igual o superior a 3,8.

Mediante esta estrategia se busca que los jóvenes también aprendan a manejar las relaciones con el sistema financiero (bancarización) y a administrar su dinero, haciendo un presupuesto, priorizando gastos y dimensionando costos.



*"[...] YO LO USO PARA PAGAR LA PIEZA ACÁ EN SAN GIL [...] PORQUE MI FAMILIA VIVE EN OTRO MUNICIPIO DONDE NO HAY SENA".*

### BENEFICIARIO DE LA INICIATIVA



6. Las etapas lectivas y práctica hacen parte de la formación es decir que hacen parte del paso 3 de la ruta, pero el apoyo a la permanencia se genera en el paso 4.



## COMPONENTE DE HABILIDADES PARA LA VIDA

En el año 2012, con el apoyo de BID, Eurosocial y la Mesa Intersectorial de Competencias Transversales (Departamento Nacional de Planeación), el DPS identificó la necesidad de promover en los jóvenes las habilidades para la vida como estrategia para su formación integral, pero también para la permanencia y la inserción laboral. Desde entonces el componente de habilidades para la vida, paso 5 de la ruta de JeA, se realiza de manera simultánea con el paso 2 de formación, complementando así el perfil del joven.

Dentro de las habilidades que se fomentan se encuentran autoconocimiento (autoestima, autocontrol), resiliencia, manejo de emociones, perseverancia, comunicación asertiva, gestión de conflictos, adaptabilidad y empatía, iniciativa (toma de decisiones) y actitud en el trabajo (responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo, gestión del tiempo).

Este componente le apunta a mitigar la barrera relacionada con la débil capacidad con la que cuentan los jóvenes para desempeñarse mejor en el mundo laboral. Asimismo, busca mejorar las destrezas básicas para lograr un desempeño académico y laboral que les garantice a los participantes la permanencia en el estudio y el éxito en sus proyectos de vida, bajo el supuesto de que para acceder a una buena trayectoria profesional “se requiere tanto de habilidades cognitivas como no cognitivas, denominadas también como socioemocionales, blandas o definidas por el Ministerio de Trabajo como competencias transversales, es decir, capacidades para interactuar con otros y para la organización, gestión y relacionamiento en las diferentes

dimensiones de la vida (personal y social) y del trabajo”<sup>7</sup>.

Habilidades para la vida busca cierto grado de flexibilidad dada la cobertura esperada. En ese sentido se desarrolla por medio de tres módulos: uno virtual, uno presencial y uno vivencial. El DPS adaptó una metodología del Consejo Noruego para los Refugiados con un pilotaje realizado en el 2014, y en el 2015 contrató una consultoría para el diseño curricular de los tres módulos. En el 2016 se inició la formación con el módulo presencial con el apoyo de un operador a nivel nacional.

El módulo presencial se desarrolla en 8 talleres de entre 25 y 35 personas por grupo, durante 2 meses, de 2 horas a la semana, para un total de 16 horas. La metodología es experiencial con enfoque de aprendizaje significativo y participativo, y se cuenta con un material que es base de trabajo para los facilitadores. Para el modelo genérico, la flexibilidad del componente de habilidades y su capacidad de desarrollo para una cobertura importante de jóvenes y en distintos municipios del país a través de un operador se constituye en un elemento valioso para posibles réplicas masivas.

El módulo virtual es un curso de 40 horas que se debe tomar durante un mes a través de la plataforma SENA que se espera iniciar el segundo semestre del 2016. El módulo vivencial se está diseñando y apunta a que los jóvenes realicen ejercicios de voluntariado a nivel local.

*“NO TODOS TENEMOS EXPERIENCIA LABORAL, Y AHÍ NOS PONEN EN EL ROL PARA LLEGAR A ESE MUNDO [...] NOS DAN PAUTAS Y ACLARAN DUDAS DE ESE MUNDO”.*

### BENEFICIARIO DE LA INICIATIVA.



*“APRENDIMOS CÓMO ACTUAR FRENTE A SITUACIONES DIFÍCILES”.*

### BENEFICIARIO DE LA INICIATIVA.



# INICIATIVA 13

SPE

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO –  
RUTA ESPECIALIZADA DE EMPLEABILIDAD





## A DESCRIPCIÓN

Volver a la Gente es una corporación sin ánimo de lucro con 25 años de trayectoria a nivel nacional, y experiencia internacional, que se proyecta como una "organización que contribuye a la construcción de la Paz y la Reconciliación a través de la..."

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

## E COBERTURA GEOGRÁFICA

## C POBLACIÓN

- JÓVENES
- MUJERES
- PERSONAS CON DISCAPACIDAD
- PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
- VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
- AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
- POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

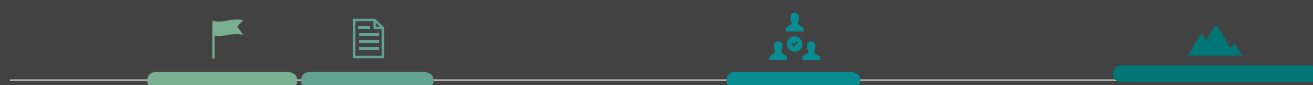
## D ACTORES INSTITUCIONALES

- UNIDAD DE SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO
- AGENCIA DE EMPLEO
- ENTIDADES NACIONALES Y TERRITORIALES
- ENTIDADES TERRITORIALES, ALCALDÍAS Y GOBERNACIONES
- GREMIOS EMPRESARIALES
- EMPRESAS
- CENTROS DE FORMACIÓN





## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



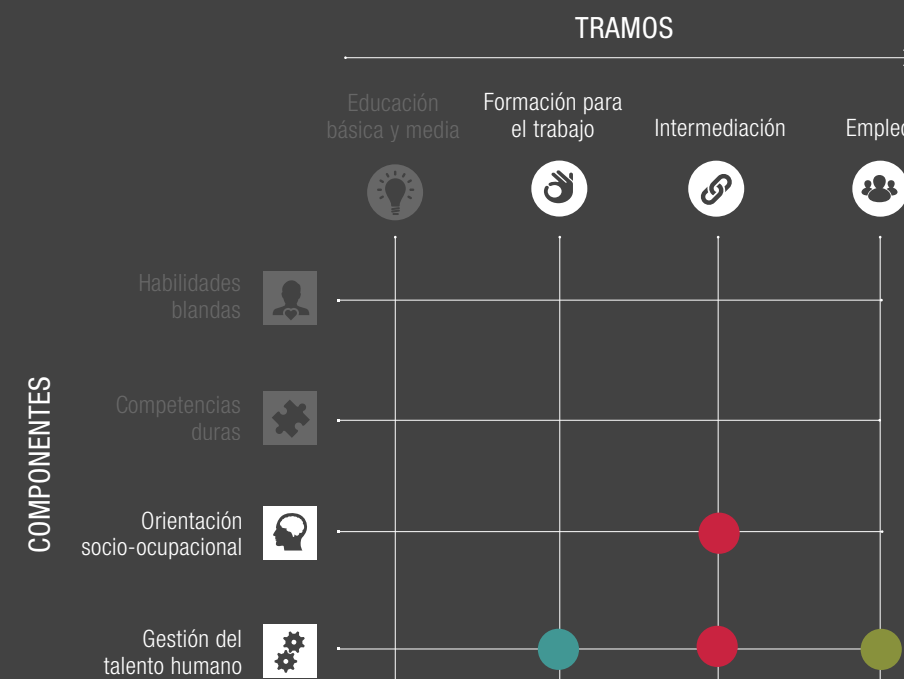
## H PREMISAS

La efectividad de la Estrategia, en lo que se refiere a la atención especializada, aumenta si logra ofrecer de manera rápida una fuente duradera de ingresos a la población víctima del conflicto. Si el empleo no se consigue...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga las barreras propias de la población víctima del conflicto armado en cuanto a su educación para el trabajo y experiencia laboral no pertinente y su situación psicosocial. Contribuye también a disminuir las barreras existentes...

## J ASPECTOS CLAVE



# A. DESCRIPCIÓN

El Servicio Público de Empleo (SPE) fue creado por la Ley 1636 de 2013 como mecanismo y soporte de la protección al cesante y como herramienta para la búsqueda eficiente de empleo. El SPE es el encuentro entre la oferta y la demanda laboral a través de la red de prestadores de servicios de gestión y colocación. Así, la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo (USPE) administra la información de la oferta y la demanda del mercado laboral<sup>1</sup>, establece los servicios y estándares de la prestación de la red de oferentes y audita a los prestadores.

El SPE está conformado por 225 prestadores públicos y privados de empleo<sup>2</sup>, los cuales surten un trámite formal que los autoriza para prestar los servicios de intermediación. Estos actores contribuyen a mejorar, a través de un servicio básico gratuito, la empleabilidad de las personas, independientemente de su perfil de formación y laboral.

Para ello, y con la asistencia técnica de la UASPE, se desarrollan acciones de democratización de las oportunidades de inclusión laboral, que giran en torno a identificar barreras y brechas de inclusión laboral y la manera de intervenirlas con la mayor eficiencia. Si bien toda la población colombiana que busque empleo es objeto del SPE, para aquella de difícil inserción laboral, la entidad desarrolla estrategias que permiten movilizar actores de cara a la vinculación de población vulnerable, la incorporación del enfoque diferencial en la prestación del servicio y la identificación de barreras que permitan motivar la puesta en marcha de nuevos servicios.

De esta forma, la UASPE promueve programas<sup>3</sup> con un enfoque diferencial para poblaciones de difícil inserción laboral. En esta sección se presenta la Estrategia de Atención Diferencial a Víctimas del Conflicto Armado en la Ruta de Empleabilidad-Atención Especializada del SPE,

desarrollada por diferentes agencias de gestión y colocación que hacen parte de la red de prestadores del SPE, entre ellas la Corporación Volver a la Gente. Es de anotar que esta iniciativa es ejecutada por diferentes operadores<sup>4</sup>.

Volver a la Gente es una corporación sin ánimo de lucro con 25 años de trayectoria a nivel nacional y experiencia internacional, que se proyecta como una “organización que contribuye a la construcción de la Paz y la Reconciliación a través de la consolidación de una sociedad justa e incluyente en donde se eliminen las barreras y las discriminaciones de todo tipo”. Para lograrlo, una de sus líneas de acción<sup>5</sup> es la “generación de ingresos, emprendimiento y empleo”, atendiendo a diferentes grupos poblacionales, pero en especial a víctimas del conflicto<sup>6</sup>.

Por su experiencia de más de 10 años de trabajo con población víctima del conflicto armado, principalmente en iniciativas de acompañamiento psicosocial y generación de

ingresos, Volver a la Gente fue invitada, junto con otros prestadores, por la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo para desarrollar un ejercicio piloto en el año 2014, con el fin de construir una Estrategia de Atención Diferencial y Especializada en Empleo para Población Víctima del Conflicto Armado. Dicho esfuerzo, que finalizó en 2015 y fue operado en Bogotá, Cundinamarca y Bolívar por Volver a la Gente, mostró resultados positivos y permitió que la Unidad tomara la decisión de avanzar hacia la implementación de esta estrategia de atención diferencial, como sucede hasta la fecha.

La iniciativa tiene una jornada inicial en la cual las personas participan en los talleres y contenidos básicos y se les presentan las condiciones de la convocatoria para la que fueron citadas. A partir de ese momento, cada persona recorre la Ruta de acuerdo con sus características. Aquellos que son vinculados laboralmente siguen siendo convoca-



dos para el seguimiento; aquellos que no son vinculados vuelven a ser llamados para otras convocatorias. Todos los participantes tienen acceso a talleres de encuentro (talleres ocasionales sobre temas relevantes para la búsqueda de empleo), se hace seguimiento permanente a su situación y se llevan a cabo visitas domiciliarias, lo cual no tiene momentos específicos de realización y se desarrolla durante un periodo total de siete meses.

Esta iniciativa es de gran valor para el modelo de empleo inclusivo porque Volver a la Gente aportó su Modelo Especializado de Acciones Integradas para la formulación e implementación de la atención específica para población víctima del conflicto armado. Tal

aporte cuenta con diferentes metodologías sistematizadas, entre las cuales se destacan las siguientes: atención especializada a las empresas, convocatoria de participantes, preparación de participantes en atención psicosocial, intermediación laboral, cuadernos de formación para el empleo (incluye varios módulos: formación para el empleo, ciudadanía, inclusión social y derechos, seguimiento y acompañamiento psicosocial). Con esta herramienta se logró la colocación en 2015 de 507 víctimas del conflicto armado, de las cuales 250 corresponden al proceso adelantado por la Corporación Volver a la Gente en las ciudades donde se realizó el piloto.



1. Actualmente, cuenta con el registro de aproximadamente el 80% de las vacantes del país que se gestionan a través de canales formales, es decir, a través de prestadores autorizados por el SPE.

2. Como son las entidades territoriales, las cajas de compensación familiar, la agencia pública de empleo del SENA, las bolsas de empleo, los prestadores virtuales, head hunters, entre otras. En el siguiente vínculo se pueden encontrar los prestadores del servicio de empleo en cada una de las entidades territoriales: <http://unidad.serviciodeempleo.gov.co/index.php/centro-de-empleo#mapa>.

3. Se desarrollan programas para población víctima del conflicto, con discapacidad y jóvenes. Asimismo, se está iniciando el trabajo con mujeres.

4. Los operadores en el año 2014 fueron COMFENALCO Antioquia, COMFANDI, Alcaldía de Barranquilla, Fenalco y Volver a la Gente. En el año 2015 participaron como operadores Volver a la Gente, Gente Estratégica y COMFANDI y, en el año 2016, Volver a la Gente, Gente Estratégica y Corcindep.

5. Las otras líneas de acción son: medio ambiente y hábitat, desarrollo territorial con enfoque de género y formación en democracia, derechos constitucionales, derechos humanos y cultura ciudadana.

6. Trabajan con población afrodescendiente, indígena, rural y urbana (sectores populares).

## B. OBJETIVOS<sup>7</sup>

### GENERAL

Generar capacidades y potenciar las competencias en la población víctima del conflicto armado, a través del enfoque psicosocial, para una idónea vinculación y desempeño laboral en el contexto de las realidades sociales y económicas del país. Para ello se les ofrece a las empresas perfiles a la medida de sus necesidades.

### ESPECÍFICOS

- Facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda laboral del país de manera transparente, ágil y eficiente..
- Optimizar las opciones y oportunidades laborales para las personas víctimas del conflicto armado.



7. Tomado de [www.volveralagente.org](http://www.volveralagente.org) el 30 de mayo de 2016.





# D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Unidad de Servicio Público de Empleo-Ministerio de Trabajo	Tiene el mandato de implementar la Ruta de Atención Diferencial y Especializada en Empleo para Población Víctima del Conflicto Armado, para lo cual abre convocatorias para contratar operadores en diferentes ciudades del país.
Agencia de empleo	Es el operador de la Ruta Especializada. Para el caso de esta iniciativa, es Volver a la Gente.

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Entidades nacionales y territoriales de atención a población víctima de conflicto armado	Suministrar bases de datos con la información de potenciales participantes con perfil ocupacional adecuado para vincularse a la Ruta. A nivel nacional está la UARIV y, a nivel territorial, las oficinas regionales de la UARIV, los puntos de atención a población víctima y los enlaces municipales para víctimas, entre otros.
Entidades territoriales, Alcaldías y Gobernaciones, entre otras	Participan en los eventos de sensibilización a empresarios organizados por la agencia de empleo, buscando mostrar de manera integral las acciones dirigidas a esta población y el compromiso institucional con la Estrategia.
Gremios empresariales	Motivan a las empresas a participar en la Estrategia.
Empresas	Se comprometen con la atención especializada, ofreciendo vacantes con perfiles específicos.
Centros de formación	Ofrecen cursos de formación a la medida de las necesidades de las empresas. Volver a la Gente trabaja con el SENA, pero también cuenta con alianzas con otros centros de formación.



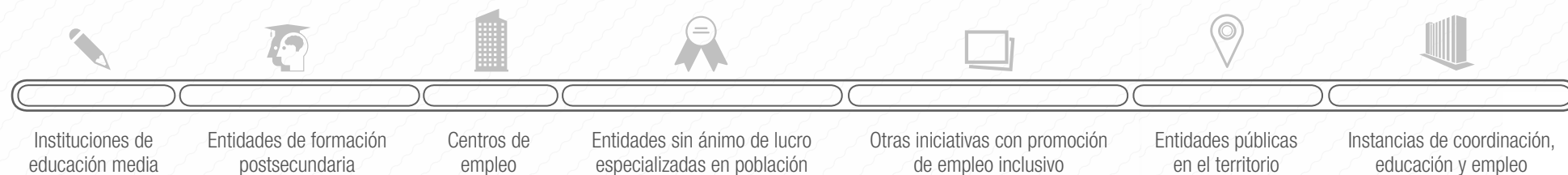
## F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

### 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

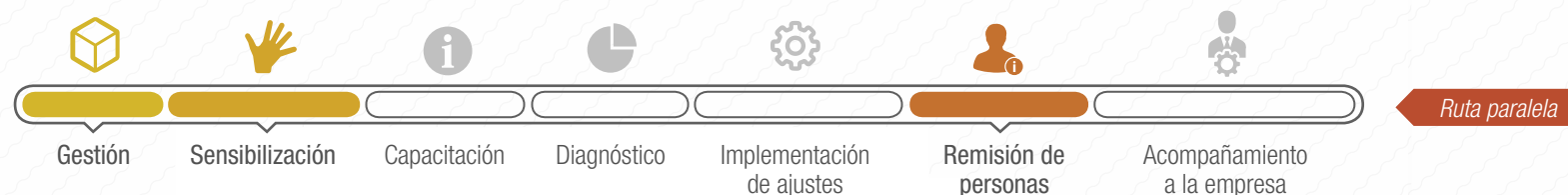




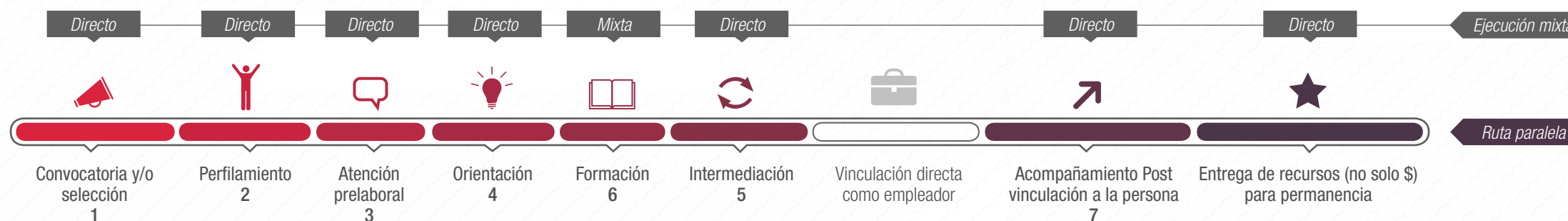
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





# G.

## RUTA DE INICIATIVA

La atención especializada está compuesta por seis pasos que se llevan a cabo en siete meses:



PASO 1



### REGISTRO Y SENSIBILIZACIÓN

En la Ruta Especializada la agencia de empleo busca a los potenciales participantes para compartir los beneficios de vincularse a la Ruta y las vacantes disponibles para su perfil ocupacional. Este contacto con la población víctima se da a través de dos mecanismos, que hacen parte de la metodología de convocatoria a participantes:

- Una llamada telefónica a personas registradas en bases de datos disponibles en la herramienta Vivanto<sup>8</sup> de la Red Nacional de Información de la Unidad para las Víctimas. En el caso de Bogotá, las bases de datos son entregadas por la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación del Distrito y cuentan con un trabajo de depuración de acuerdo con el perfil ocupacional de la persona (excluye, por ejemplo, personas interesadas solo en iniciativas de emprendimiento), caracterizado a través de información tomada de manera previa en los centros Dignificar.
- Contacto presencial en los puntos de atención a población víctima (centros Dignificar en Bogotá), en donde un promotor explica los beneficios de vincularse a la Ruta y comparte las vacantes disponibles.

Como parte de este primer paso, se realizan actividades previas con los empresarios que buscan identificar los perfiles laborales que requieren y las vacantes disponibles en el desarrollo de la metodología de atención especializada a las empresas. Dada la estigmatización que afecta a la población a la que se dirige la iniciativa, los empresarios son sensibilizados promoviendo la colocación basada en las competencias de las personas y no en su condición de víctima del conflicto armado. Asimismo, se les muestra a estos actores las ventajas de trabajar con dicha población en términos de rentabilidad.



8. Vivanto es una herramienta que consolida toda la información de los diferentes sistemas de las entidades del SNARIV y de los cuatro marcos normativos que conforman el RUV (SIPOD, SIV, SIRAV y Ley 1448 de 2011), con las restricciones de seguridad y confidencialidad de la información respectiva. Tomado de <http://rri.unidadvictimas.gov.co/vivanto> el 30 de mayo de 2015.





## PASO 2

### ORIENTACIÓN OCUPACIONAL Y PRESELECCIÓN

La población víctima del conflicto armado que decide vincularse a la Ruta es citada a una jornada, que dura entre 4 y 8 horas, en la que se realizan actividades de preparación para el ingreso a la empresa. Entre estas actividades se encuentra un taller de orientación ocupacional en el que se prepara al aspirante para la entrevista de selección que realiza la empresa y se elabora la hoja de vida. Otra actividad es la entrevista de orientación ocupacional y preselección, en la que psicólogas realizan pruebas psicotécnicas. Al final de la jornada, las personas que terminan con éxito estas actividades obtienen una ficha de remisión para una empresa que tiene una vacante disponible relacionada con su perfil ocupacional. Cuando el registro (Paso 1) se realiza en los puntos de atención de población víctima del conflicto armado, la jornada de orientación ocupacional se hace en el mismo momento, es decir, las personas salen, en el mismo día en que conocen la Ruta, con una ficha de remisión a una empresa.



## PASO 3

### COLOCACIÓN EFECTIVA

Las personas con ficha de remisión llegan a la empresa y reciben una descripción completa de las funciones del cargo y las condiciones laborales. Los aspirantes que continúan interesados pasan a una entrevista y en algunos casos completan pruebas de selección específicas de la empresa, que determinan quiénes son los seleccionados para ser vinculados laboralmente. En este paso y en el anterior se aplica la metodología de intermediación laboral.



## PASO 4

### ACOMPañAMIENTO PSICOSOCIAL

Es una actividad transversal a la Ruta Especializada, con especial énfasis en el acompañamiento posterior a la vinculación laboral. Este proceso busca fortalecer el proyecto de vida y hacer seguimiento permanente a las personas vinculadas y, si bien está focalizado en los vinculados, también se dirige a personas con varias remisiones que no han logrado una colocación efectiva. Para este acompañamiento, que es descrito en detalle como “aspecto clave para el modelo”, Volver a la Gente cuenta con la metodología de preparación de participantes en atención psicosocial.



## PASO 5

### FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

Se realizan actividades de formación en temas de adaptabilidad laboral, reforzando conocimientos y habilidades adquiridos en el Paso 2. Los beneficiarios también reciben formación en ciudadanía a través del taller “Agenda de Paz y Posconflicto”, que en 2016 inició su implementación. Para este propósito se utiliza la metodología de cuadernos de formación para el empleo, que tiene los módulos de formación para el empleo y ciudadanía, inclusión social y derechos.

**PASO 6****FORMACIÓN A LA MEDIDA**

La reciben las personas que fueron vinculadas laboralmente o quienes están en proceso de selección y/o contratación (Paso 3) y se concreta en los acuerdos y alianzas con los empresarios. Son los empleadores los que determinan si los aspirantes seleccionados requieren formación especializada (entrenamiento o reentrenamiento técnico) para el cargo: por ejemplo, cursos o certificaciones en vigilancia, alturas, manejo de cables de alta tensión, etc. Esta formación se realiza con el SENA o con cualquier centro de formación que sea priorizado por el empresario. Para no interferir con las actividades laborales del recién vinculado, la agencia de empleo realiza acuerdos con los empresarios que consisten en incluir la formación a la medida que ofrece la Ruta como parte del plan de capacitación de las empresas.

# H. PREMISAS

La efectividad de la Estrategia, en lo que se refiere a la atención especializada, aumenta si logra ofrecer de manera rápida una fuente duradera de ingresos a la población víctima del conflicto. Si el empleo no se consigue rápidamente, los participantes desertan de la Ruta debido a que en la economía informal y en las ayudas humanitarias encuentran una respuesta real a sus necesidades vitales inmediatas.

Por otra parte, el compromiso de los empresarios con la Ruta Especializada aumenta cuando el desempeño laboral de la población víctima se traduce en una mayor rentabilidad del negocio, demostrando que estos beneficiarios fueron contratados por sus competencias y no por los hechos victimizantes que sufrieron. Cabe anotar que este grupo poblacional enfrenta mayores retos de adaptabilidad laboral debido al trauma generado por los hechos victimizantes y, en muchos casos, a la prolongación de una subsistencia basada en ayudas humanitarias recibidas o por recibir.

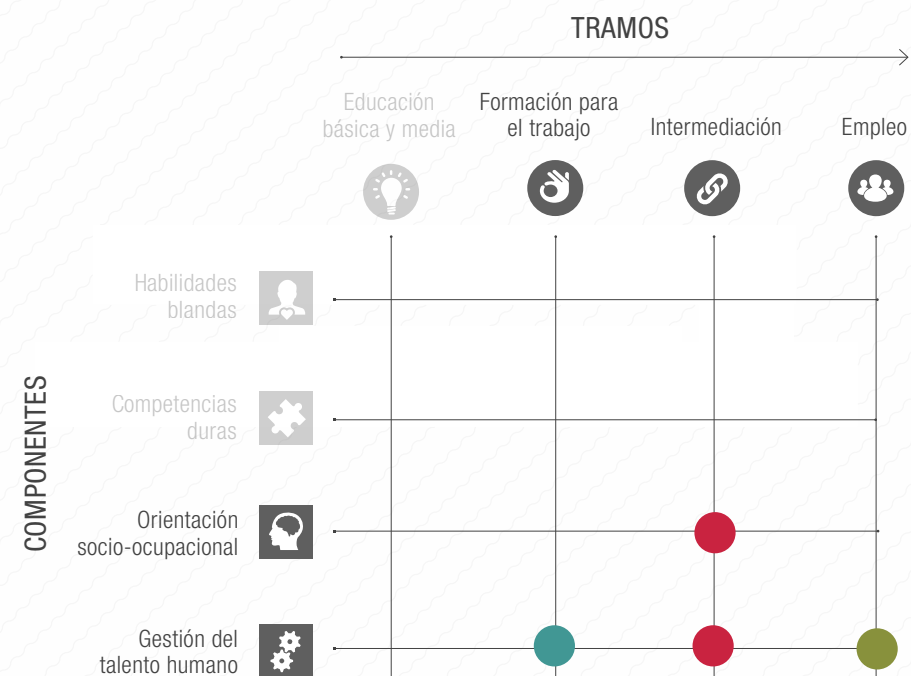


# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga las barreras propias de la población víctima del conflicto armado en cuanto a su educación para el trabajo y experiencia laboral no pertinente y su situación psicosocial. Contribuye también a disminuir las barreras existentes en el mundo empresarial, relacionadas con la cultura e imaginario social que rechaza a esta población por relacionarla con el conflicto armado.

# J. ASPECTOS CLAVE

La iniciativa se concentra en los tramos de formación para el trabajo, intermediación laboral y empleo. Se identificaron dos aspectos que son especialmente relevantes para el modelo de empleo inclusivo: el acompañamiento psicosocial y el cierre de brechas.





## ACOMPAÑAMIENTO PSICOSOCIAL

El acompañamiento psicosocial es un paso transversal de la Ruta Especializada y Diferenciada de la Corporación. Busca aportar a la superación de la barrera propia de la población por su condición de víctima, que la hace sentir como no merecedora de una mejor vida, que no le permite ver una proyección personal y laboral, y que dificulta su articulación al mundo laboral por la falta de conocimientos y de información sobre la manera de buscar un empleo formal. Para ello se fortalece el proyecto de vida de estas personas y se aporta a la continuidad laboral mediante el seguimiento permanente a aquellos que fueron vinculados a través de la Ruta.

Este proceso inicia desde la primera llamada de contacto con la población víctima, que constituye una oportunidad para invitar a las personas a crecer, ampliar sus horizontes, romper estereotipos y dar a conocer sus derechos. En palabras de las propias víctimas, en esta llamada “se empieza a cambiar el chip”. Luego, en la etapa de remisión a las empresas, los participantes cuentan con el acompañamiento de un profesional de la agencia de empleo que está presente en toda la jornada, asesorando al aspirante para que tenga un buen desempeño y sea seleccionado por el empresario. Una vez contratado el beneficiario por la empresa, el acompa-

ñamiento psicosocial continúa y va hasta el final de la Ruta, que tiene una duración de siete meses.

A continuación se destacan las principales características de este acompañamiento:

- Cuenta con varios instrumentos. El acompañamiento psicosocial se realiza a través de tres instrumentos: seguimiento telefónico a procesos de selección y/o contratación; talleres y eventos de acompañamiento psicosociales; y visitas domiciliarias psicosociales. El seguimiento telefónico a procesos de selección y/o colocación, así como los talleres y eventos de acompañamiento psicosocial, se realizan al inicio de la Ruta y durante la vinculación, mientras que las visitas domiciliarias de acompañamiento psicosocial inician 1 mes después de la colocación y tienen una duración de 3 meses. En cuanto a las temáticas, el seguimiento telefónico ayuda a verificar si las personas continúan trabajando en la empresa, su situación actual en el ámbito laboral y, en caso de haberse retirado, ofrecer nuevas vacantes. Los talleres involucran la resolución pacífica de conflictos en el ámbito laboral, inclusión social y ciudadanía, y temáticas psicosociales en general. Las visitas de acompañamiento psicosocial se ocupan de trabajar las barreras de adaptabilidad laboral de las personas y prevenir la deserción.



- No es exclusivo de los profesionales en psicología. El acompañamiento psicosocial abarca desde el trato ofrecido a las personas cuando son contactadas o llegan a las jornadas de orientación hasta las remisiones de casos prioritarios al Papsivi realizadas por psicólogos especializados en atención a población víctima del conflicto armado. Es por esta razón que en esta agencia de empleo las actividades del call center y la atención a la población víctima que visita los puntos de atención, por parte de los asistentes sociales de la Agencia, hacen parte del acompañamiento psicosocial.

- Personas víctimas del conflicto armado brindan atención. En la Ruta Especializada, la población víctima que cuente con las competencias requeridas tiene la posibilidad de ser parte del equipo que brinda atención a quienes son vinculados. Esto sucede en especial con el personal dedicado al call center (asistentes operativos) y a la promoción de la Ruta en los puntos de atención de la Agencia (asistentes sociales), pero esta posibilidad se encuentra abierta también a perfiles profesionales, rompiendo con la percepción de que las víctimas no tienen educación. La vinculación de esta población tiene varias ventajas, entre las que se cuenta la sensibilidad ante las experiencias vividas por causa de los hechos victimizantes.

- Involucra a la familia. En el proyecto de vida que se busca fortalecer, se incorpora a la familia de los vinculados laboralmente

a través de la Ruta. Asimismo, la familia participa en los talleres psicosociales y las visitas domiciliarias. Una de las estrategias más efectivas para lograr esta participación ha sido la invitación a jornadas de acompañamiento psicosocial de un día durante fines de semana a un sitio con actividades recreativas para ellos (como por ejemplo parques de diversiones, parques temáticos y centros recreativos). En la mañana se realizan los talleres psicosociales y de formación ciudadana, y en la tarde las familias quedan libres para disfrutar del lugar con acceso gratuito a las diferentes atracciones. Un efecto de esta jornada es el relacionamiento entre las diferentes familias, generando lazos de confianza y amistad. Esta jornada se conoce como Encuentro Grupal, al cual asiste todo el equipo de la agencia de empleo que brinda atención a lo largo de la Ruta, incluyendo asistentes sociales y asistentes operativos.

El acompañamiento psicosocial contribuye a generar habilidades blandas en la población víctima del conflicto armado, entre las que se priorizan la autoestima, la resiliencia al entorno laboral y el fortalecimiento de los proyectos de vida de los participantes de la Ruta.



*“LO QUE ME MOTIVÓ FUE DESDE LA LLAMADA [...] QUE ERA UN EMPLEO FIJO [...] PORQUE MI FAMILIA VENDE ROPA EN LA CALLE. AHORA YA TENGO UN TRABAJO ESTABLE CON UN SUELDO FIJO PARA AYUDAR A MI FAMILIA HACER LA HOJA DE VIDA [...] TODO FUE MUY ÚTIL. PARA LLEGAR A LA EMPRESA TUVE ACOMPAÑAMIENTO [...] ES COMO UNA MAMÁ QUE LE REvisa A UNO QUE VAYA BIEN A LA EMPRESA CON TODO LO QUE SE NECESITA”.*

**BENEFICIARIO**

*“LES DECIMOS: ‘ES SU ACTITUD Y SU TRABAJO LO ÚNICO QUE LOS VA A RESPALDAR”.*  
*“LOS NIVELES DE DESERCIÓN SON ALTOS AL SER SU PRIMER EMPLEO FORMAL, QUE HACE DIFÍCIL SU ADAPTABILIDAD [...] SE TRABAJA CON ELLOS ENTONCES EL VALOR DE LA ESTABILIDAD QUE PUEDE PROPORCIONAR EL TRABAJO FORMAL Y SU EFECTO EN LA PROYECCIÓN A FUTURO”.*

**FUNCIONARIO VOLVER A LA GENTE**



*“LA TRANSVERSALIDAD PSICOSOCIAL ES EL FACTOR DE ÉXITO DE LA RUTA”.*

**FUNCIONARIO VOLVER A LA GENTE**



*“DE 400 LLAMADAS DICEN QUE VAN 35, Y DE ESOS PUEDE QUE LLEGUEN 15 O 20. VACANTES SIEMPRE HAY; LO QUE ES DIFÍCIL ES ENCONTRAR PERSONAS MOTIVADAS”.*

## FUNCIONARIO VOLVER A LA GENTE



*“HAY UN EQUIPO PSICOSOCIAL QUE HACE ESTE ACOMPAÑAMIENTO. NUESTRAS VISITAS PUEDEN SER DE 2 A 4 HORAS, EN LAS QUE SE ATIENDEN LAS CRISIS PARA APOYAR UNA CRISIS POR ADAPTABILIDAD LABORAL”.*

## FUNCIONARIO VOLVER A LA GENTE

## CIERRE DE BRECHAS

El cierre de brechas es un enfoque transversal de la Estrategia de Atención Diferencial a Víctimas del Conflicto Armado, tanto en el modelo de atención básica como en el de atención especializada. Para avanzar con éxito en la Ruta, los participantes enfrentan aquellas barreras de diferente naturaleza (asociadas con sus condiciones de vulnerabilidad y características sociodemográficas) que los podrían conducir a desertar de manera temprana o una vez han obtenido la colocación. Para superar estas barreras que enfrentan los participantes diariamente, la Unidad de Servicio Público de Empleo incluyó como parte de la Ruta Básica de Empleabilidad el Fondo de Cierres de Brechas, que en 2016 amplió en cobertura a otras poblaciones e incluyó un componente de “fortalecimiento de capacidades a los centros” y se denominó Fondo de Oportunidades para el Empleo (FOE).

Si bien en la Ruta Especializada no se cuenta con este fondo, el Servicio Público de Empleo, a través de Volver a la Gente, entrega a los participantes una serie de beneficios que buscan superar barreras que han sido identificadas como de alta incidencia. Entre ellos se cuenta con un subsidio de transporte durante el primer mes de colocación, acceso a jardines infantiles para madres cabeza de familia, acceso a bachillerato flexible, subsidio para renovación de licencias de conducción y, antes del cambio de legislación, subsidio para obtener la libreta militar.





A manera de innovación la Estrategia, tanto en la atención básica como en la especializada, entrega ropa nueva a algunos participantes para mejorar su presentación personal en las entrevistas de selección (esta entrega se llama Mi Primera Pinta). De esta manera la iniciativa permite aumentar la autoestima de los participantes y la aceptación de los aspirantes en las empresas. Por otra parte, las remisiones a entidades de salud mental también son consideradas como una actividad que contribuye a cerrar las brechas.

Estos beneficios son gestionados directamente por Volver a la Gente y el Servicio Público de Empleo mediante alianzas con entidades de los sectores público y privado. Por ejemplo, los cupos en jardines infantiles y para estudiar el bachillerato flexible se obtienen a través de convenios con la Secretaría de Integración Social y la Secretaría de Educación del Distrito Capital. La “Primera Pinta” se hizo realidad a través de una alianza con Texmoda, empresa que maneja diferentes marcas de ropa, y se consiguió un lote de prendas a precios menores a los del mercado.

Los empresarios también se han vinculado al cierre de brechas. Por ejemplo, en algunos casos han otorgado créditos a las personas recién vinculadas para que puedan pagar la licencia de conducción. Otras empresas han concedido permisos para que los beneficiarios puedan cursar el bachillerato flexible.

*“NO SON REGALITOS. GENERAMOS CORRESPONSABILIDAD. ES UN PROCESO EN EL QUE SE LE RECONOCE COMO PERSONA CON DIGNIDAD, CON LA AUTOESTIMA QUE MERECE”*

**EMPRESARIO ENTREVISTADO**



*“UNO DE LOS GRANDES OBSTÁCULOS SON LOS MISMOS PROGRAMAS ASISTENCIALES DEL GOBIERNO, PORQUE LA POBLACIÓN EN OCASIONES PREFERE REVICTIMIZARSE [...] SEGUIR RECIBIENDO LOS SUBSIDIOS EN LUGAR DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD Y DIGNIFICAR SU PROPIA VIDA [...] ES LA VÍA DE ‘VIVO MI VIDA CON EL MENOR ESFUERZO POSIBLE’”..*

**EMPRESARIO ENTREVISTADO**



# INICIATIVA 14

SECURITAS



### A DESCRIPCIÓN

Securitas es una compañía multinacional que cuenta con casi 330.000 empleados en 54 países del mundo y hace presencia en Colombia desde el año 2007 a través de Seguridad Burns de Colombia, empresa con más de 50 años de trayectoria...

### B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

### C POBLACIÓN

	JÓVENES
	MUJERES
	PERSONAS CON DISCAPACIDAD
	PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
	VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
	AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
	POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

### D ACTORES INSTITUCIONALES

SECURITAS
FUNDACIÓN ARCÁNGELES
CENTRO COMERCIAL GRAN ESTACIÓN
-MEGABANCO
-ESCUELA DE INGENIERÍA
-UNIVERSIDAD CENTRAL
-CENTRO COMERCIAL PLAZA 39
-TELEPERFORMANCE
-JARDINES DEL RECUERDO

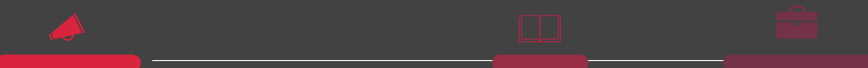
### E COBERTURA GEOGRÁFICA



A la fecha opera solo en Bogotá; sin embargo, se tiene el plan de expandir el proyecto a nivel nacional en ciudades como Barranquilla, Cali y Medellín. La empresa en Colombia está asesorando la implementación del modelo de la iniciativa en otras sedes de América Latina, y espera en un mediano plazo ampliar la cobertura a todos los países donde Securitas tiene operaciones en el mundo.



### F NIVELES DE INTERVENCIÓN



### G RUTA DE LA INIACITIVA

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

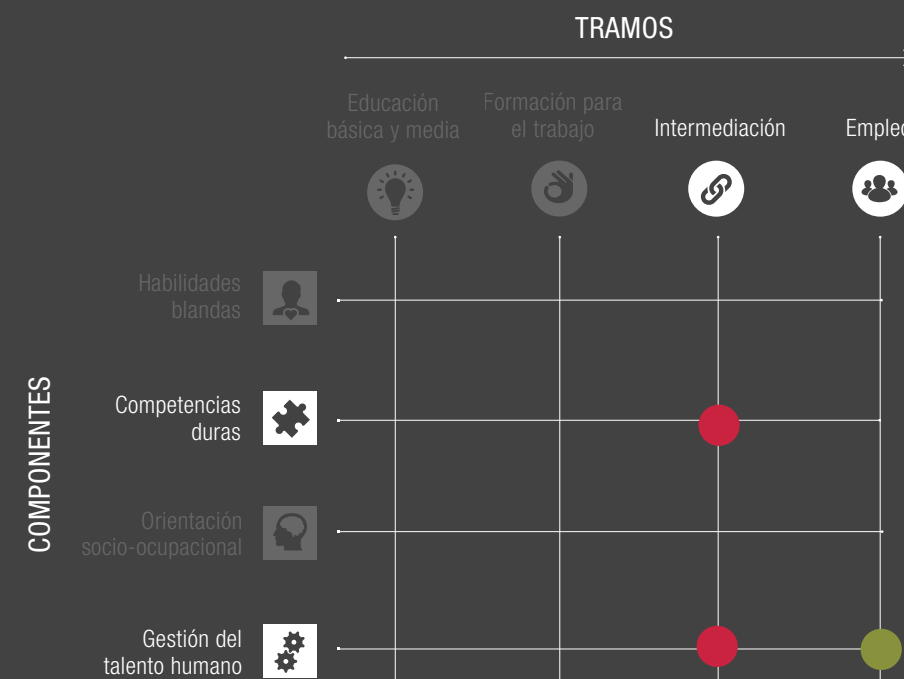
### H PREMISAS

La iniciativa, dirigida a personas con discapacidad, gira en torno a desarrollar un modelo de servicio en el sector de la vigilancia y la seguridad privada mediante a inclusión laboral de esta población, generando condiciones...

### I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

El programa de Securitas mitiga barreras de acceso al empleo formal de personas con discapacidad al mejorar la capacidad de la empresa para integrar en su proceso de selección una visión inclusiva, al ofrecer a la población la formación...

### J ASPECTOS CLAVE







## A. DESCRIPCIÓN

Securitas es una compañía multinacional que cuenta con casi 330.000 empleados en 54 países del mundo y hace presencia en Colombia desde el año 2007 a través de Seguridad Burns de Colombia, empresa con más de 50 años de trayectoria en seguridad en el mercado local. Su misión es proteger las personas, los bienes y las instalaciones de sus clientes y de la comunidad en general, para lo cual diseña soluciones de seguridad ajustadas a la medida de las necesidades del cliente. Como parte de su política institucional se tiene el mandato de sostenibilidad del negocio, no solo económicamente, sino también social y ambientalmente.

En concordancia con dicha política institucional, en el año 2007 se creó y estructuró el programa Vigilancia Inclusiva con personas con discapacidad física. La experiencia es considerada una línea de negocio que la empresa clasifica como una innovación, y se ha convertido en un valor agregado que ofrece la compañía, pues al integrar personas con discapacidad física al servicio de vigilancia, y al potencializar sus ventajas comparativas en el oficio, ha logrado mejores resultados para sus clientes. Securitas está ampliando la oferta a otros países del mundo, iniciando con cinco en América Latina.

La iniciativa no tiene una duración determinada en la medida en que los participantes, una vez ingresan, quedan vinculados de forma permanente a los servicios ofrecidos. El proceso de formación específicamente tiene una duración de 100 horas.

Securitas presenta alta relevancia para el modelo genérico por:

- La población en que se focaliza.
- La preparación, para la vinculación laboral, tanto de las personas (en cuanto a formación inicial y seguimiento una vez están vinculadas) como de las empresas (enfocada en identificar quiénes demandan los servicios de vigilancia y en perfilar el puesto de trabajo, aspecto fundamental para lograr que estos actores, a través de ajustes razonables, logren efectivamente ofrecer la inclusión laboral de personas con discapacidad).



1. En el 2007 la firma Securitas compró la empresa Socovig que proveía el servicio de vigilancia con personas en situación de discapacidad en el Centro Comercial Gran Estación (CCGE). El dueño de este centro, Augusto Salazar, tiene el interés por incluir personas en esta situación en alianza con la Fundación Arcángeles.

2. Como parte de los servicios de vigilancia y seguridad privada mixtos con inclusión laboral de personas en condición de discapacidad se ofrecen los servicios de: supervisores, operadores de medios tecnológicos, guardas recepcionistas, guardas de información y guardas de seguridad.

3. De acuerdo con la definición del Manual de Oslo, en el cual se entiende por innovación "la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados".

# B. OBJETIVOS

## GENERAL

Promover un nuevo modelo de servicio en el sector de vigilancia y seguridad privada que genere un valor significativo a los grupos de interés, a través de la inclusión laboral de personas con discapacidad para que laboren en las diferentes áreas. Adicionalmente, se busca generar alianzas estratégicas que permitan trabajar conjuntamente por la inclusión de personas con discapacidad a la vida laboral.

## ESPECÍFICOS

- ▶ Generar impacto en la calidad de vida de la población objeto a través de la inclusión laboral, logrando fidelización del empleado con discapacidad en Securitas como capital humano competitivo y permitiendo agregar valor a la empresa.
- ▶ Identificar y desarrollar estrategias de inclusión laboral en el sector de la vigilancia y seguridad privada, generando oportunidades justas y promoviendo el derecho a la igualdad y el respeto por la dignidad humana.
- ▶ Crear sinergias con el sector gubernamental, los gremios y el sector de la vigilancia y seguridad privada para romper el paradigma de “la no inclusión laboral de personal discapacitado en nuestro sector”.
- ▶ Medir el impacto del programa de inclusión laboral con miras a incrementar el valor de la acción en el mercado bursátil.
- ▶ Implementar el programa de inclusión laboral con personas en condición de discapacidad en los países donde opera Securitas.

# C. POBLACIÓN

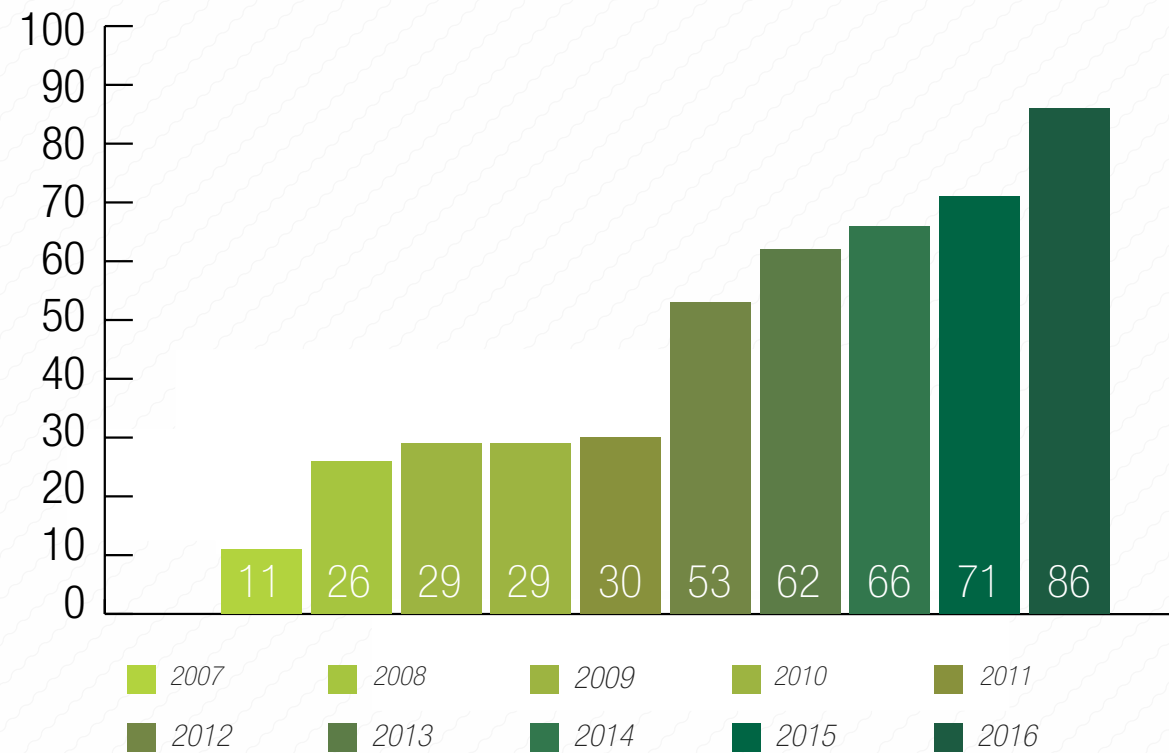
Hombres y mujeres con deficiencias motrices por afectación de miembros superiores, amputaciones, poliomielitis, lesión medular y otras como espina bífida, ataxia de Friedreich, distrofia muscular progresiva y esclerosis múltiple, la mayoría de las cuales implican el uso de silla de ruedas. Para el año 2016 son 186 las personas con discapacidad física que se desempeñan en el área de seguridad en Latinoamérica<sup>4</sup>, de las cuales 86 se encuentran en Colombia. La siguiente gráfica muestra la evolución del programa.



4. De las cuales 22 están en Argentina, 43 en Chile, 28 en Perú y 7 en Uruguay.



CRECIMIENTO PROGRAMA VIGILANCIA INCLUSIVA SECURITAS COLOMBIA



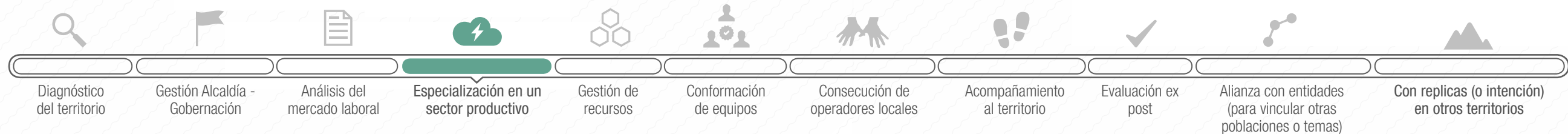
## D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Securitas	Propietario de la línea de negocio/innovación.
Fundación Arcángeles	En convenio con Securitas para realizar el perfilamiento del personal.
Centro Comercial Gran Estación	Cliente que solicitó el servicio y ahora es el ejemplo demostrativo.
Megabanco, Escuela de Ingeniería, Universidad Central, Centro Comercial Plaza 39, Teleperformance y Jardines del Recuerdo	Clientes que entraron luego de CCGE y han realizado los ajustes razonables para garantizar la movilidad requerida por el personal.



# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

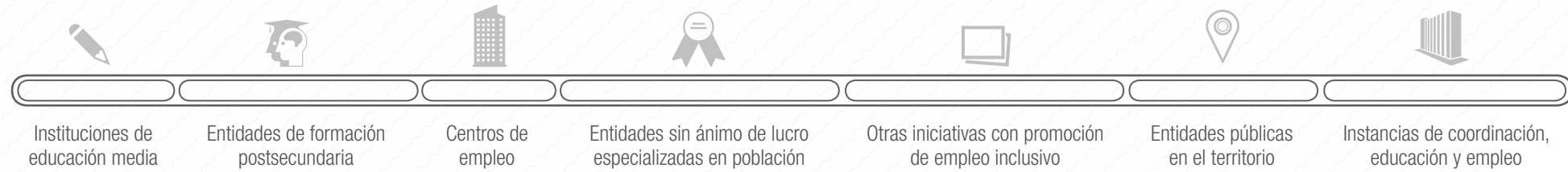
## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO



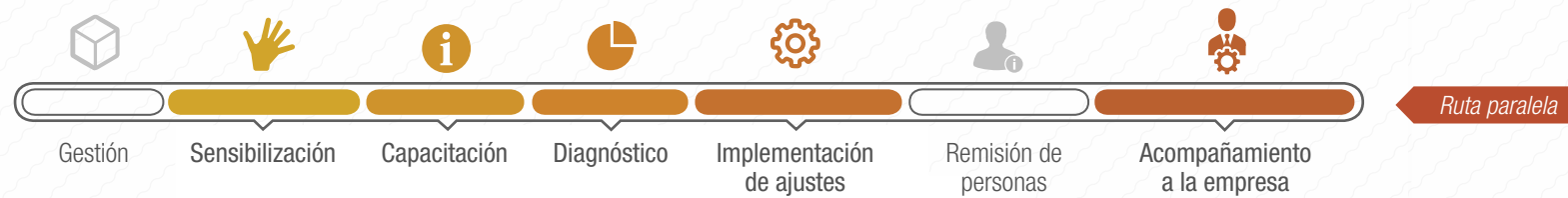




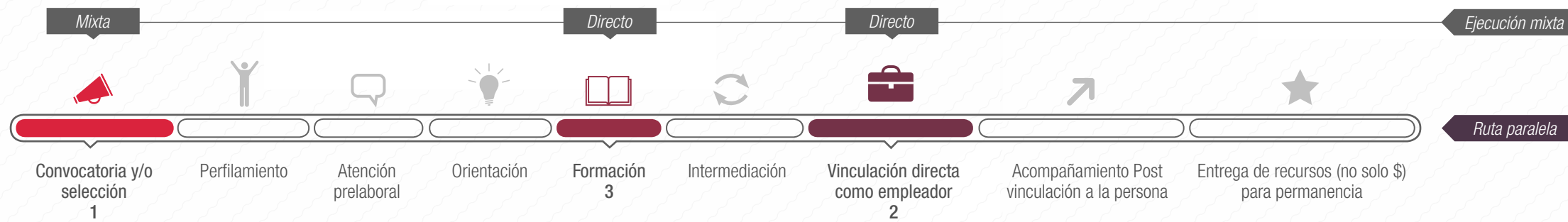
### 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



### 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



### 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE





# G.

## RUTA DE INICIATIVA

Como parte de la preparación que debió realizar Securitas para crear y alistar la iniciativa en su interior, se realizó la formación de los equipos de trabajo de Securitas en temas básicos de inclusión laboral para personas con discapacidad. Dicho proceso se fundamentó en el hecho de que para el diseño del servicio se requiere conocer con precisión cuáles son las características (capacidades funcionales) de este grupo poblacional de acuerdo con el tipo de discapacidad que presente.

Luego del proceso de formación en el interior de Securitas, el equipo quedó en capacidad de definir el perfil de la persona que se requiere para los distintos cargos, en la medida en que las competencias funcionales requeridas para los distintos servicios se encontraban ya estandarizadas. A partir de esa formación inicia la ruta de la iniciativa como se describe a continuación:



PASO 1



### IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE INTERESADO EN EL PROGRAMA

La empresa, desde su Gerencia de Operaciones, promueve el programa con clientes potenciales mostrando las ventajas comparativas de este grupo poblacional.



PASO 2

### PERFILAMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Securitas define el perfil de la persona que requiere una vez cuenta con el análisis de puesto del cliente. La Fundación<sup>5</sup> Arcángeles, aliado estratégico de esta iniciativa, identifica a las personas que cumplen con las características del puesto.



5. La norma establece las horas que deben destinarse al área humanística (servicio al cliente), al área técnica y de procedimientos, y al área de armamento y tiro.



### PASO 3

#### PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Se realiza de igual manera que con cualquier otro candidato que busca ingresar a la empresa: inicia con la recepción de la solicitud de personal hasta la entrega de la carpeta de documentos de la persona seleccionada al subproceso de contratación.



### PASO 4

#### PROCESO DE FORMACIÓN INICIAL Y EN SERVICIO

Para ejercer la labor de vigilante en Colombia se debe contar con un certificado emitido por una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano que indique que la persona ha recibido las 100 horas de formación cuyos contenidos son establecidos por la norma.

En el caso de este grupo poblacional, para quienes en su gran mayoría es su primer empleo, la empresa Securitas no exige tal certificado para participar en un proceso de selección, sino que ofrece la formación directamente una vez la persona ha sido seleccionada. La estrategia de gestión de aprendizaje de Securitas enfatiza en temas de desarrollo humano (habilidades blandas), que aportan a mejorar el perfil profesional en los aspectos del ser y a resaltar la dignidad e importancia de su labor para la sociedad<sup>6</sup>. Se trabaja de manera permanente la relevancia de la marca y el significado de esta frente al cliente, generando cohesión, sinergia, pertenencia y trabajo en equipo.



<sup>6</sup>. Busca potenciar las capacidades de sus colaboradores, en especial en los aspectos emocionales y psicosociales, mejorando sus habilidades para el servicio al cliente y para el trabajo en equipo.





PASO 5

### SEGUIMIENTO

Todos los empleados de la empresa participan anualmente en el proceso de evaluación del desempeño por competencias y responsabilidades para establecer su participación y cumplimiento en actividades de cada cargo, identificar el potencial y evidenciar oportunidades de mejora que permiten a la organización gestionar el desarrollo de competencias requeridas en los trabajadores.



# H. PREMISAS

La iniciativa, dirigida a personas con discapacidad, gira en torno a desarrollar un modelo de servicio en el sector de la vigilancia y la seguridad privada mediante la inclusión laboral de esta población, generando condiciones adecuadas en los puestos de trabajo y un alto desempeño de las personas vinculadas. Esto promueve la estabilidad laboral de los beneficiarios, así como baja rotación del personal en la empresa.







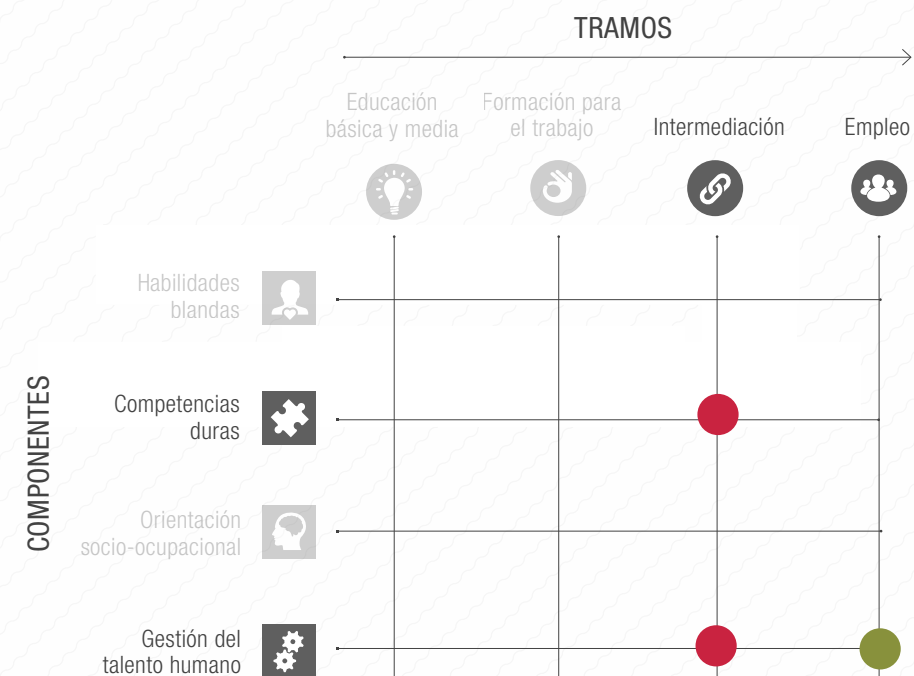
# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

El programa de Securitas mitiga barreras de acceso al empleo formal de personas con discapacidad al mejorar la capacidad de la empresa para integrar en su proceso de selección una visión inclusiva, al ofrecer a la población la formación que se requiere por ley para este tipo de trabajo como parte del proceso de su vinculación, y al hacer ajustes razonables, en el interior de la organización, de carácter físico, culturales y procedimentales.

La oferta de formación que se exige por ley a las personas que prestan el servicio de vigilancia y que ofrece Securitas a este grupo poblacional de manera gratuita mitiga la barrera de movilidad que tienen estas personas cuando no existen condiciones de infraestructura adecuadas. Así, las instalaciones de Securitas cuentan con todas las condiciones de infraestructura física para garantizar la movilidad de estos beneficiarios.

# J. FOCO PARA EL MODELO

La iniciativa se concentra en el tramo de empleo pues se trata de la empresa que emplea formalmente, ofrece la inducción respectiva y facilita el desarrollo de su personal. A su vez, aporta al tramo de intermediación en la relación que tiene con su aliado estratégico, Fundación Arcángeles, al contribuir con la búsqueda del personal idóneo. Para el modelo genérico de inclusión laboral, sobresalen los siguientes aspectos:





## ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO/ PROCESO DE SELECCIÓN

El análisis del puesto de trabajo y el proceso de selección integran los pasos 2 y 3 (perfilamiento del puesto de trabajo, y proceso de selección y contratación) de la ruta de la iniciativa descrita anteriormente. Las barreras que se enfrentan por medio del perfilamiento del puesto de trabajo están relacionadas con la falta de oportunidades de la población como consecuencia de los imaginarios de tipo cultural, la infraestructura de las empresas (barreras físicas) y políticas internas, como procesos de talento humano no incluyentes. Securitas contribuye a superar estos tres tipos de barreras siguiendo el paso a paso registrado anteriormente; por lo tanto, tal procedimiento resulta estratégico para favorecer el acceso al trabajo formal para este grupo poblacional. El análisis del puesto de trabajo, por su parte, es importante porque coteja las características de la persona con los requerimientos que este tiene.



*“NO ES LO MISMO UNA PERSONA CON DISCAPACIDAD AUDITIVA EN UNA ZONA DE COMIDAS FRITANDO PAPAS QUE UNA PERSONA AMPUTADA DE MIEMBROS SUPERIORES”.*

### FUNCIONARIA SECURITAS

En el proceso se verifica que la persona haya tenido un cambio en sus capacidades, se haya rehabilitado y esté en condiciones aptas para trabajar. Para ello se realiza un estudio que tiene por objeto precisar las condiciones físicas de accesibilidad y movilidad con el fin de conocer el potencial de inclusión y proponer un plan de mejoramiento en caso de ser necesario.

Una vez se cuenta con el estudio que identifica las oportunidades de inclusión, se realiza el análisis de los puestos de trabajo. Cuando se descubre la oportunidad de inclusión en este servicio, se diseña la estrategia de seguridad; luego vienen ajustes razonables específicos para la persona que se contrate.

En la siguiente tabla se registran las competencias que Securitas ha identificado como ventaja comparativa del grupo poblacional en condiciones de discapacidad física en silla de ruedas y que se verifica que los candidatos posean en el proceso de selección.



CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Compromiso, responsabilidad y concentración en el servicio	El nivel de rotación es menor en este grupo poblacional que para el resto de vigilantes. La oportunidad de contar con un empleo estable, donde son reconocidos y respetados, genera un alto nivel de compromiso y sentido de responsabilidad.
Agilidad en los desplazamientos	La silla de ruedas permite desplazamientos con mayor agilidad, lo que hace más eficiente el servicio cuando se presentan casos que requieren movimientos de un lugar a otro por alguna situación.
Mayor fuerza en los brazos	Esta fuerza y su silla de ruedas son una ventaja a la hora de retener un delincuente.
Ubicación estratégica/visibilidad	La ubicación de las personas en silla de ruedas les permite centrar su visión en la zona media de los demás (cintura y caderas), en donde precisamente se llevan a cabo los principales delitos en zonas públicas (cosquilleo).
Aprovechamiento de sus cualidades y habilidades/ Las personas desconocen sus capacidades/El delincuente no conoce sus capacidades	Las anteriores cualidades no solamente son desconocidas por la mayoría de personas, sino que se tiene el imaginario de que no son funcionales para prestar este servicio, lo que se constituye en oportunidad. También pueden pasar inadvertidos al delincuente, situación que juega a favor del vigilante. Por otro lado, el ejemplo vivido con el Centro Comercial Gran Estación demostró resultados en cuanto a la reducción de delitos, lo que se ha convertido en una demostración para abrir el mercado.

Fuente: presentación de Securitas y entrevistas.

Le sigue a este paso el proceso que se realiza con la Fundación Arcángeles, aliado de la iniciativa. Esta fundación identifica las personas que cumplen con las características del puesto que se va a proveer y/o valida que estén en condiciones de vincularse laboralmente, es decir, que hayan pasado por un proceso de rehabilitación certificado. Específicamente, adelanta las siguientes valoraciones, que luego aprueba Securitas en su propia selección interna:

- Valoración ocupacional estándar que realiza el terapeuta ocupacional o físico, para determinar en términos de funcionalidad las capacidades que tiene la persona para desempeñarse.
- Valoración psicosocial que realiza el profesional de psicología para examinar el perfil de la persona e identificar cómo se reconoce frente a su discapacidad.

Una vez la Fundación Arcángeles ha validado el perfil, Securitas realiza los pasos previstos en su proceso de selección, que incluye pruebas psicotécnicas y entrevista con el profesional de psicología para identificar sus capacidades; certificar la superación del proceso de rehabilitación<sup>7</sup>; realizar el examen médico-ocupacional<sup>8</sup>; entrevista con el jefe inmediato; visita domiciliaria; y, si el cliente lo solicita, polígrafo. Se procura hacer todo el proceso que requiere la presencia de la persona en un día, aunque los resultados tomen una semana, incluida la visita domiciliaria.



7. En cualquier caso, lo que se estudia es la estabilidad psicosocial de la persona que la hace apta para laborar. Securitas valida el proceso que ha realizado la Fundación Arcángeles.

8. Se revisa la historia clínica para establecer la trazabilidad de su caso.





### AJUSTES RAZONABLES PARA EL TIPO DE POBLACIÓN

Los ajustes razonables para este tipo de población son acciones que esta iniciativa ha realizado y que promueve con sus clientes como parte de los requerimientos para la vinculación laboral de este grupo poblacional. Cada uno de estos ajustes refleja las barreras que se están superando: físicas del contexto, culturales del contexto, físicas de la persona con discapacidad.

En el acercamiento a cada cliente se identifican aquellos ajustes tanto de carácter físico como cultural o procedimental que deben realizarse para lograr una vinculación laboral exitosa; es decir, son cambios organizacionales que buscan mitigar de manera permanente las barreras de la empresa para vincular a este tipo de población. Los ajustes razonables para la operación de esta iniciativa están relacionados, por tanto, con los siguientes aspectos:

- El puesto de trabajo debe ubicarse en un lugar con condiciones arquitectónicas inclusivas: adaptación de baños, accesos sin escalones (como el caso del Centro Comercial Gran Estación, que desde su diseño inicial se pensó de esta manera). De igual forma, se deben verificar las facilidades de acceso a transporte público entre el lugar de trabajo y la residencia del candidato.
- Sensibilización para cambio de paradigma cultural entre la comunidad que va a vivir la experiencia de contar con colaboradores en situación de discapacidad.
  - Consideración de las condiciones físicas y de salud de cada persona para realizar los acondicionamientos que se requieran. El informe de recomendaciones que elaboran el terapeuta ocupacional y el médico ocupacional en el proceso de selección se constituye en una ruta de acción para reducir las incapacidades que podrían presentarse en estas personas de no realizar ciertas adecuaciones



*“NO ES PONER A GENERAR MÁS LÁSTIMA, SINO QUE SIENTAN LA EXPERIENCIA DE OTRO Y PUEDAN VERSE EN LOS ZAPATOS DEL OTRO”.*

*“EL RELACIONAMIENTO DE MANERA NATURAL CON LA POBLACIÓN ES LO QUE PERMITE, EN ÚLTIMAS, IR CAMBIANDO LA CULTURA”.*

**FUNCIONARIA SECURITAS**



*“EL RELACIONAMIENTO DE MANERA NATURAL CON LA POBLACIÓN ES LO QUE PERMITE, EN ÚLTIMAS, IR CAMBIANDO LA CULTURA”.*

**EMPRESARIO**





# INICIATIVA 15

SENA  SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE





## A DESCRIPCIÓN

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), creado hace casi 60 años, tiene la función de ofrecer y ejecutar formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas con el fin de aportar al avance social...

## B OBJETIVOS

GENERAL

ESPECÍFICOS

## C POBLACIÓN

	JÓVENES
	MUJERES
	PERSONAS CON DISCAPACIDAD
	PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN
	VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO
	AFRODESCENDIENTES E INDÍGENAS
	POBLACIÓN EN POBREZA Y POBREZA EXTREMA

## D ACTORES INSTITUCIONALES

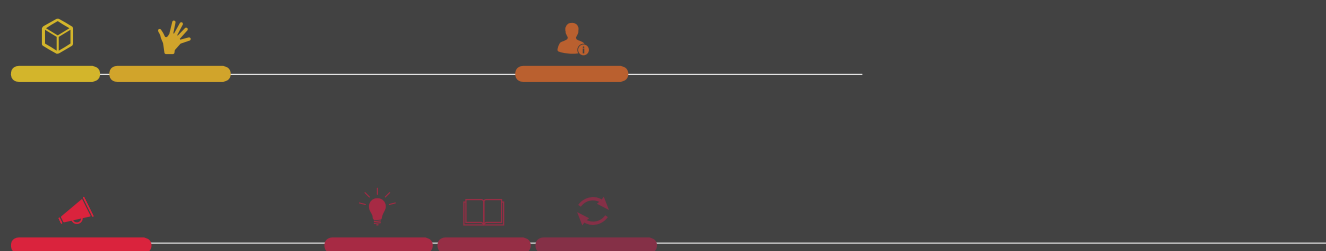
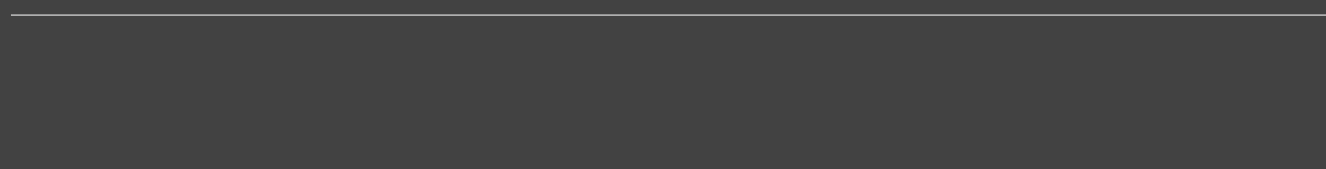
SECURITAS
EMPRESAS

## E COBERTURA GEOGRÁFICA





## F NIVELES DE INTERVENCIÓN



## G RUTA DE LA INICIATIVA



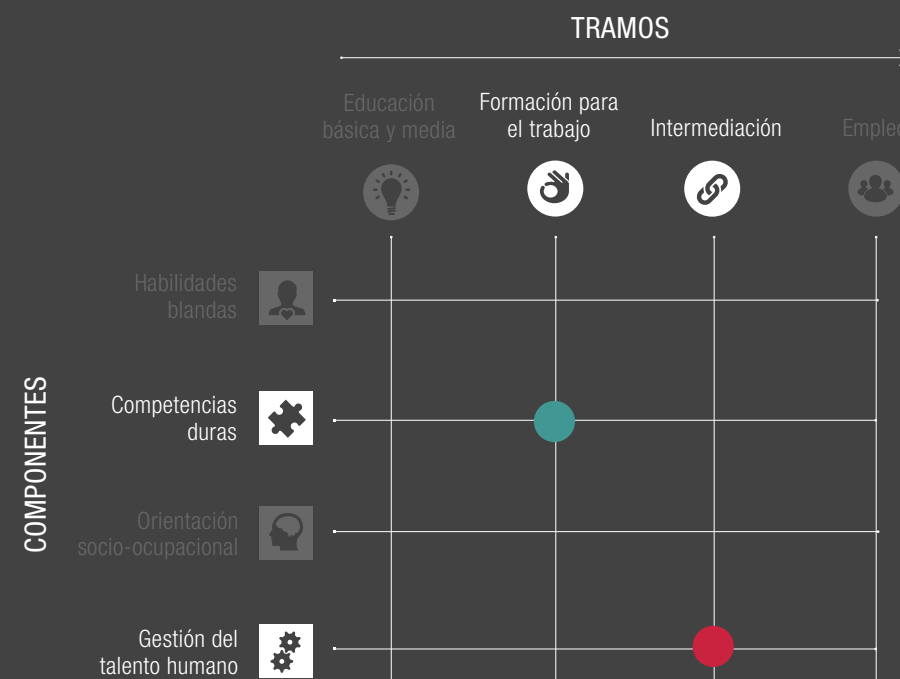
## H PREMISAS

Iniciativa dirigida a todos los colombianos que buscan formación y empleo, incluyendo a aquellos con condiciones de difícil acceso a la formación y a la vinculación laboral, y a empresas que buscan cubrir vacantes. El SENA como...

## I BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

La iniciativa mitiga la barrera que algunas poblaciones pueden tener para acceder a la educación, debido a la falta de recursos para financiar sus estudios al ofrecer formación gratuita. Asimismo, brinda formación a las personas que carecen de...

## J ASPECTOS CLAVE





# A. DESCRIPCIÓN

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), creado hace casi 60 años, tiene la función de ofrecer y ejecutar formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas con el fin de aportar al avance social, económico y tecnológico del país. Tiene tres líneas estratégicas: formación técnica y tecnológica, empleo, y emprendimiento y empresarismo, las cuales desarrolla de manera gratuita en 33 regionales. También se cuenta con aulas móviles que apoyan las actividades que realiza la entidad.

El trabajo que desarrolla el SENA ha implicado la incorporación de ajustes razonables de acuerdo con las características de las distintas poblaciones, sin afectar los requerimientos en los perfiles de entrada y las competencias exigidas. En algunos casos específicos se da acceso preferencial a la formación, como es el caso de la población víctima del conflicto armado, para quienes se destina hasta el 20% de los cupos de la oferta ordinaria.

De igual forma el SENA, a través de la Agencia Pública de Empleo (APE), gestiona los mecanismos y estrategias de atención

dirigidas a las 21 poblaciones vulnerables con el fin de mejorar sus niveles de inserción laboral y empleabilidad. Los funcionarios de la entidad consideran que el factor que permite que estos ejercicios sean efectivos es la convicción de la empresa frente a la vinculación de las personas por sus competencias independientemente de su condición. Entre las empresas que han participado en esta iniciativa se encuentran Tiendas Olímpica, G4S, Crepes & Waffles, Claro, y otras que han apoyado procesos de inclusión en la ciudad de Bogotá.

La duración de la ruta que tiene el SENA es variable según las necesidades e intereses de las personas con respecto a la oferta institucional. Si una persona está interesada en formación para el trabajo, puede desarrollar programas de formación complementaria que tienen una duración de 40 horas en adelante, o procesos de formación titulada, que varía según nivel de formación: desde nivel auxiliar hasta el técnico y tecnológico, los cuales tienen una duración de entre 6 meses y 2 años.

El SENA presenta alta relevancia para el modelo genérico porque es la entidad pública que tiene la responsabilidad de atender la demanda de formación para el trabajo de todos los colombianos, y por su capacidad para formar y prestar servicios de intermediación a una gran cantidad de personas y empresas. Al tener presencia en todo el territorio nacional, se convierte en el aliado natural para la formación de los colombianos.



# B.

## OBJETIVOS



### GENERAL

Fortalecer los procesos de formación profesional integral que contribuyan al desarrollo comunitario a nivel urbano y rural.

### ESPECÍFICOS

- ▶ Dar formación profesional a los trabajadores y a los no trabajadores para aumentar la productividad y promover el desarrollo.
- ▶ Fortalecer los procesos de formación profesional integral para su vinculación o promoción en actividades productivas.
- ▶ Maximizar la cobertura y calidad de la formación profesional integral.
- ▶ Participar en actividades que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral.
- ▶ Propiciar la conformación y operación de un sistema regional de formación profesional integral.
- ▶ Actualizar los procesos y la infraestructura pedagógica, tecnológica y administrativa para responder a las exigencias de la demanda de formación profesional integral.



## C. POBLACIÓN

Toda la población colombiana trabajadora y no trabajadora del país que demanda formación profesional o vinculación laboral. De acuerdo con información institucional, en el año 2015, 1,2 millones de personas en condición de vulnerabilidad se formaron en programas titulados, 60% de los egresados consiguieron empleo en el área en que formaron y 250.000 personas obtuvieron trabajo a través de la agencia pública del SENA .



2. Información tomada de la página web del SENA donde se registran estos tres indicadores desde el mes de mayo y hasta la fecha 30 de septiembre de 2016.  
<http://www.sena.edu.co/Paginas/Inicio.aspx>

## D. ACTORES INSTITUCIONALES

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
SENA	Oferta de formación técnica y tecnológica. Intermediación laboral a través de la agencia de empleo.
Empresas	Demandan procesos de formación a la medida. Tienen vacantes específicas que buscan suplir.



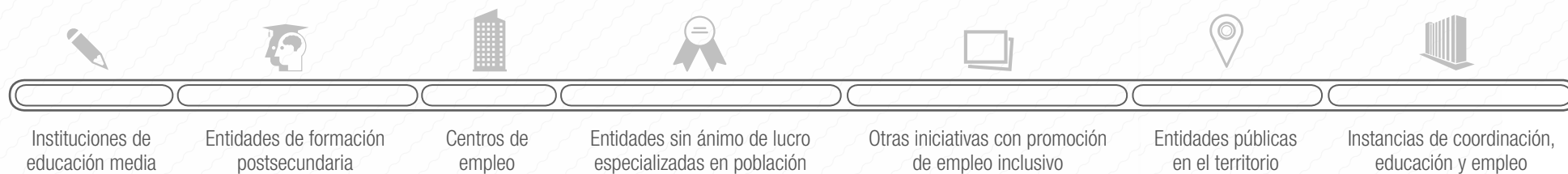
# F. NIVELES DE INTERVENCIÓN

## 1 ACCIONES GENERALES EN EL TERRITORIO

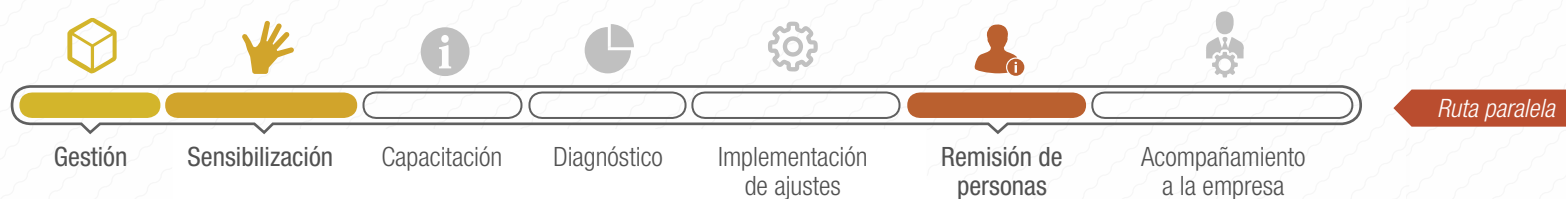




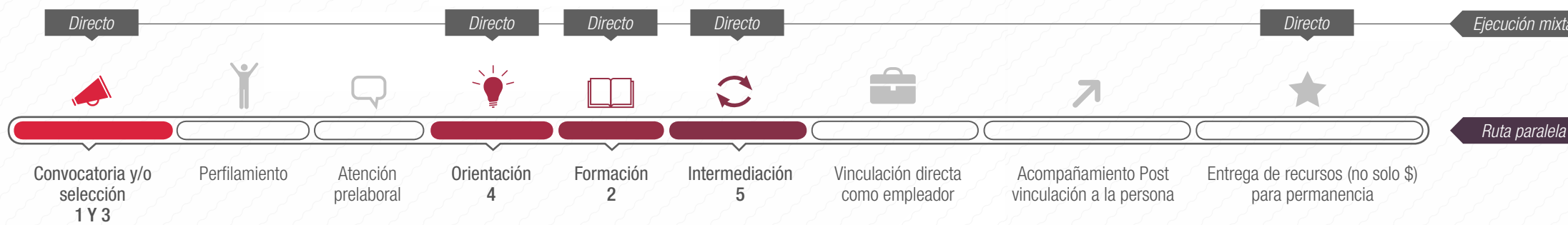
## 2 FORTALECIMIENTO DE ACTORES INSTITUCIONALES PRESTADORES DE SERVICIOS



## 3 ACCIONES DIRECTAS SOBRE EMPRESAS



## 4 ACCIONES DIRECTAS SOBRE POBLACIÓN VULNERABLE







# G.

## ruta de iniciativa

El SENA tiene dos roles que son de especial interés para el modelo genérico: por un lado, lo relacionado con la formación para el trabajo y, por el otro, la intermediación laboral, en particular para las poblaciones de difícil vinculación. La ruta que siguen tanto las personas como las empresas se desarrolla en los siguientes pasos:

**PASO 1**

### INSCRIPCIÓN Y SELECCIÓN

Tanto las personas que buscan empleo como los empleadores se inscriben en la página de la Agencia Pública de Empleo o personalmente en la oficina de la Agencia más cercana a su lugar de residencia. Aquellos que requieren formación se inscriben adicionalmente en la plataforma Sofía Plus. Posterior a la inscripción, los interesados deben presentar una prueba, e ingresan a la formación aquellas personas que tengan los mejores puntajes en el proceso de selección.

**PASO 2**

### ORIENTACIÓN OCUPACIONA

Con el fin de brindar herramientas y desarrollar habilidades que faciliten la búsqueda activa de empleo y la participación exitosa en un proceso de selección, un equipo de profesionales analiza la hoja de vida de las personas y las orienta para la identificación, elaboración, y/o mejoramiento del perfil mediante acciones de formación complementaria, calificación y/o recalificación laboral, y certificación de competencias laborales. Asimismo, realiza talleres de orientación ocupacional.

El equipo apoya además a las empresas registradas en la elaboración de perfiles ocupacionales, el uso de la herramienta virtual de intermediación laboral, la publicación de vacantes, la preselección de candidatos y la logística en el proceso de selección de talento humano.



## PASO 3

**FORMACIÓN TÉCNICA Y/O COMPLEMENTARIA  
EN UN OFICIO PRODUCTIVO**

Las personas que deciden ingresar a formación escogen un programa e ingresan, ya sea a formación titulada o a formación complementaria. La primera está orientada a preparar a los interesados para desempeñar oficios y ocupaciones requeridas por los sectores productivos y sociales en los niveles operativo, técnico o tecnológico. La segunda tiene como objetivo actualizar los conocimientos, las habilidades y las destrezas de las personas en oficios u ocupaciones requeridas en los niveles operativo, técnico o tecnológico, con el propósito de mejorar su desempeño o permitir su movilidad.



*“LA ENSEÑANZA DEL SENA ES MÁS PERSONALIZADA. ME DI CUENTA DEL ABANICO DE OPORTUNIDADES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN, DE FORMACIÓN CONTINUA ESPECIALIZADA, CERTIFICACIÓN POR COMPETENCIAS, INTERMEDIACIÓN”.*

**PARTICIPANTE GRUPO FOCAL EMPRESA.**

Algunas empresas solicitan una oferta cerrada. En estos casos la formación se hace a la medida del empresario, por lo que se incluyen las normas técnicas que requiere la empresa y los énfasis que se necesitan, de tal forma que se incorporan ajustes a los programas de formación. De igual forma, es usual encontrar programas de formación dual, donde las empresas facilitan los espacios y los equipos para la formación. Ciertas empresas que solicitan formación cerrada patrocinan a los aprendices desde la etapa lectiva, realizan la práctica en la empresa y, una vez la finalizan, los contrata.



*“HEMOS TENIDO TRES CURSOS CERTIFICADOS CON EL SENA: EN MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS (38 PERSONAS), EN BARISMO (227 PERSONAS) Y EN SERVICIOS (120 PERSONAS), Y SE HAN HECHO AJUSTES A NUESTRAS NECESIDADES”.*

**FUNCIONARIO EMPRESA.**

**PASO 4****INTERMEDIACIÓN**

La intermediación permite el contacto organizado entre el buscador de empleo y la empresa que busca talento humano y que cuenta con vacantes disponibles. El objetivo es facilitar la consecución de un puesto de trabajo, siendo los empresarios los únicos responsables del proceso de selección y cumplimiento de las condiciones laborales ofertadas.

Cuando es una demanda específica de una empresa, las personas que son preseleccionadas inician el proceso de selección, el cual es realizado directamente por la empresa con el acompañamiento de los profesionales de la Agencia Pública de Empleo del SENA. En este caso se aplican las pruebas y las entrevistas de la empresa, de manera que es esta quien selecciona a las personas que llenan las vacantes.

El seguimiento que realiza la APE del SENA radica en la retroalimentación de la colocación posterior al proceso de selección, realizada por las empresas que reportan el cubrimiento de la(s) vacante(s) ofertada(s). Para el caso de las personas en condición de vulnerabilidad que requieren asesoría para la búsqueda efectiva de empleo, la APE brinda orientación ocupacional personalizada con enfoque diferencial donde, a través de la revisión del proyecto de vida de los usuarios, se identifican las habilidades ocupacionales para definir el perfil correspondiente en el mercado laboral.

# H. PREMISAS

El SENA, como entidad líder en la formación para el trabajo y el empleo, es la encargada de desarrollar los mecanismos para ofrecer la formación que demanda el sector productivo. La capacitación incluyente con la que cuenta la entidad es el mecanismo a través del cual se dinamiza la oferta institucional, en su diversidad y en su extensión, en torno a 21 grupos poblacionales en condición de vulnerabilidad y a los programas de inclusión y movilidad social, permitiendo articular los esfuerzos para lograr el goce efectivo de derechos de cada una de estas poblaciones.

La dimensión y magnitud de los servicios prestados son de particular relevancia para el modelo puesto que convierten al SENA en uno de los principales aliados estratégicos en torno a la formación de las personas y con respecto a la intermediación laboral. Tan solo en el año 2015, 2.200.089 personas fueron atendidas a través de formación para el trabajo, y 19.031 empresas utilizaron los servicios de intermediación laboral.



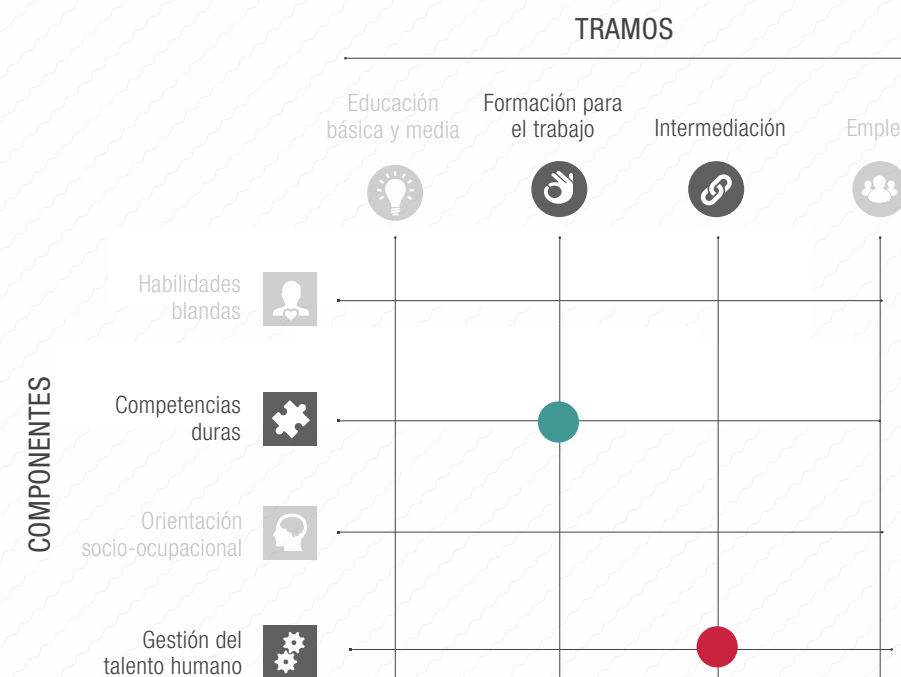
# I. BARRERAS DE LA POBLACIÓN EN LAS QUE INCIDE LA INICIATIVA

Al ofrecer formación gratuita, la iniciativa mitiga la barrera que algunas poblaciones pueden tener para acceder a formación para el trabajo debido a la falta de recursos para financiar sus estudios. Asimismo, al impartir programas de formación profesional titulada y complementaria, se fortalecen las competencias y conocimientos demandados por el sector productivo.

Igualmente, la iniciativa mitiga la brecha que se genera entre las personas que buscan un empleo y no cuentan con la información necesaria para construir su perfil, atender una entrevista o identificar las vacantes a las que podrían postularse y las empresas que cuentan con vacantes disponibles, para las que no tienen un perfil definido o no conocen la forma de acceder a la información para identificar y seleccionar personas.

# J. FOCO PARA EL MODELO

La iniciativa se concentra en el tramo de formación para el trabajo e intermediación laboral.







## POLÍTICA PÚBLICA EN MATERIA DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

El SENA, como ya se mencionó, es la entidad en Colombia que se encarga de ofrecer formación integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al avance social, económico y tecnológico del país. En este sentido, y como responsable de la política pública, representa el aliado natural de varias iniciativas que en su ruta integran la formación técnica y tecnológica.

Este énfasis es fundamental para el modelo genérico en la medida en que muestra la manera como en la práctica el SENA se articula con distintas iniciativas o sectores económicos para ofrecer la formación para el trabajo requerida por estos. Permite entonces identificar cómo en el modelo genérico sería posible vincular al SENA como la entidad que ofrece formación a la medida.

La oferta de formación del SENA es amplia en términos de los programas y de sus contenidos, de los títulos que otorga y de su cobertura territorial. Adicionalmente, es un servicio gratuito para los participantes. Por estas razones, para el modelo genérico es indispensable contar con la participación de la entidad.

Entre las barreras que ayuda a superar este énfasis se encuentran las relacionadas con la falta de recursos económico para acceder a la formación y aquellas que se generan al no contar con las competencias específicas que demanda el empleador. Para las empresas, la barrera que mitiga es la de acceso a mano de obra calificada para cubrir sus vacantes.

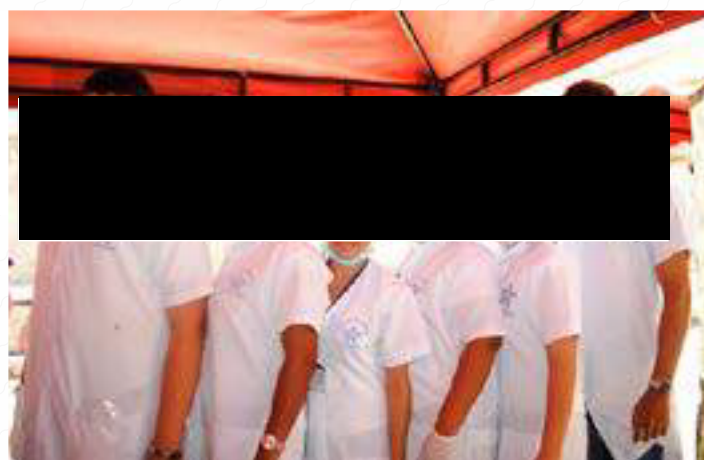
Por todo lo anterior, la oferta del SENA es fundamental para la inclusión laboral de poblaciones vulnerables. Prueba de ello es que muchas -al menos seis- de las iniciativas seleccionadas como referentes para el modelo genérico fundamentan sus procesos de formación en alianza con el SENA. Algunas demandan programas de la oferta institucional regular del SENA; en otros casos se solicitan, por parte de los empleadores, ajustes a los contenidos que son razonables y que no cambian la naturaleza ni las condiciones establecidas en los programas; finalmente, también se solicitan por parte de los empleadores accesos preferenciales para los participantes de las iniciativas.

Por ejemplo, para los casos de Jóvenes en Acción y de la Agencia Colombiana para la Reintegración se establecieron cupos preferentes de la oferta institucional en todo el país. Para la iniciativa Pacto de Productividad, por otra parte, se incluyeron ajustes razonables, principalmente en cuatro ciudades y con la proyección de ampliación en el nivel nacional.



Otras iniciativas identificadas demandaron programas de formación cerrados, como los siguientes casos:

- ACDI/VOCA: formación en ventas, mesa y bar, entre otros, en San Andrés.
- Ruta Motor: formación titulada a través de cinco programas del sector automotriz en Bogotá, Cali y Medellín.
- Jóvenes con Valores Productivos: formación en normas específicas del sector del gas en Bolívar, Córdoba y Sucre.
- Pacto de Productividad: formación cerrada en temas específicos de acuerdo con las demandas de las empresas (máquinas planas, persianas, etc.) en cuatro ciudades.
- NEO: formación cerrada en normas específicas para el sector bananero en el Urabá, mediante la estrategia de formación dual.



*“EL SENA SE OFRECIÓ A FORMAR PERSONAS QUE PUDIERAN CUBRIR LAS VACANTES DE LA EMPRESA EN MESA Y BAR, SIEMPRE Y CUANDO LA EMPRESA SE COMPROMETIERA A IDENTIFICAR Y SELECCIONAR 30 PERSONAS PARA REALIZAR LA FORMACIÓN”.*

**FUNCIONARIO EMPRESA.**



*“A MÍ ME LLAMARON PARA QUE FUERA AL SENA A UNA CONVOCATORIA CERRADA DE MESA Y BAR CON CREPES, QUE LLEVARA MIS PAPELES. YO QUERÍA ESTUDIAR EN EL SENA ASÍ QUE SALÍ CORRIENDO. EL CURSO DURÓ SEIS MESES”.*

**PARTICIPANTE GRUPO FOCAL EMPRESA.**

## EL SENA COMO AGENCIA PÚBLICA DE EMPLEO

La Agencia Pública de Empleo del SENA es la herramienta gratuita para que los colombianos encuentren una oportunidad y los empresarios hallen su capital humano. La capacidad del SENA para atender demandas de vacantes específicas de las empresas convocando, seleccionando y formando personal a la medida de los empleadores es importante para el modelo genérico porque permite reducir costos y tiempos a las empresas en los procesos de preselección.

La participación del SENA en alianza directa con las empresas mitiga las barreras de estas para determinar los perfiles de las vacantes que tienen, identificar y preseleccionar a las personas, y cubrir grandes números de vacantes y diversidad de cargos requeridos.

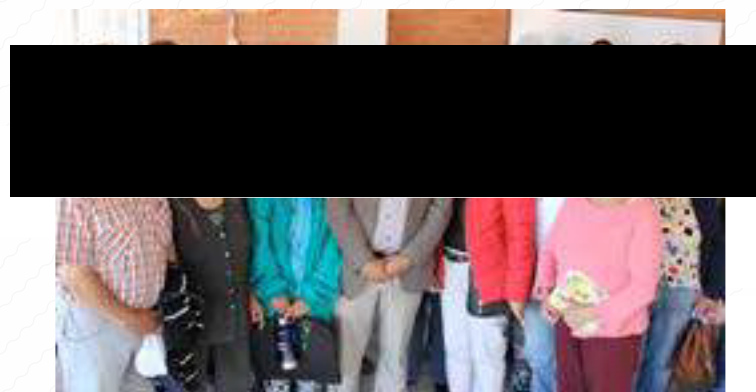






A continuación se presenta la manera de operar del SENA cuando tiene una demanda específica de una empresa:

- Definición de las necesidades de los empresarios. La empresa se acerca al SENA a plantear sus necesidades, inscribe vacantes de manera presencial con el apoyo del profesional de orientación profesional con quien se hace el registro, o de manera directa virtual en la plataforma de la Agencia Pública de Empleo del SENA. El proceso se rige por las normas CNO (Cla-



sificación Nacional de Ocupaciones), que establece unas funciones por perfil requerido u ocupación. El empresario puede recibir una atención integral si ha formalizado con el SENA un convenio.

- Identificación de la posible población para ocupar la vacante. Perfilamiento de los diversos buscadores de empleo, en donde las personas registran la información personal, de experiencia laboral, de formación académica e idiomas. Las convocatorias especiales de la Agencia se realizan por solicitud especial de la empresa. En estos casos el SENA hace directamente la convocatoria citando a las personas por redes, teléfonos y ferias de empleo, por lo general con un convenio o alianza de por medio.
- Preselección previa. Con aquellos interesados que cumplen los requisitos básicos solicitados por la empresa, se realiza una entrevista semiestructurada para identificar competencias; si les falta para el perfil que se está buscando, se direccionan a cursos cortos específicos.
- Acompañamiento al proceso de selección. Lo realiza la empresa, y en ocasiones el SENA acompaña. Se trata de entrevistas y pruebas psicotécnicas a los seleccionados.
- Contratación e inducción por parte del área de selección de la empresa. La empresa aplica su proceso de contratación e inducción, el cual desarrolla para todas las personas que ingresan. En este punto el SENA ya no interviene.



