



**SISTEMATIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA «ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN LABORAL DIGNA PARA POBLACIÓN MIGRANTE Y RETORNADA PROCEDENTE DE VENEZUELA»**

Gestión e implementación de la estrategia de inclusión laboral digna de población migrante y retornada procedente de Venezuela

**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

**OIM**  
ONU MIGRACIÓN



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



**OIM**  
ONU MIGRACIÓN

# CONTENIDO

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....</b>	<b>5</b>	<b>TERCERA PARTE: HISTORIAS DE VIDA Y CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO .....</b>	<b>44</b>
<b>DEFINICIONES BÁSICAS.....</b>	<b>6</b>	Cambio más significativo .....	44
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>10</b>	Héctor, un cambiador de aceite que sabe.....	45
<b>PRIMERA PARTE: LA MIGRACIÓN VENEZOLANA EN COLOMBIA, UN CAPÍTULO MÁS DE UNA HISTORIA COMPARTIDA.....</b>	<b>13</b>	Eugenia, una venezolana con nacionalidad colombiana.....	46
Dinámica migratoria del corredor Venezuela-Colombia.....	13	Ernesto, un hombre de grandes retos.....	47
La gestión de la migración proveniente de Venezuela, un breve recuento.....	16	Apuntes de otras historias .....	49
<b>SEGUNDA PARTE: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN LABORAL DIGNA PARA POBLACIÓN MIGRANTE Y RETORNADA PROCEDENTE DE VENEZUELA.....</b>	<b>19</b>	Cuando puedes ayudar, hazlo .....	50
Análisis de la situación inicial.....	19	Todos merecemos segundas oportunidades.....	51
La importancia del trabajo decente.....	20	<b>CUARTA PARTE: APRENDIZAJES Y FACTORES A CONSIDERAR EN FUTURAS EXPERIENCIAS .....</b>	<b>52</b>
El lugar de los migrantes en el mercado de trabajo colombiano .....	21	Análisis económico de la implementación de la estrategia .....	52
Diseño de la estrategia y vinculación de socios implementadores .....	23	Agentes individuales .....	52
Población sujeto de la ruta de empleabilidad.....	24	Interacciones de mercado laboral .....	55
Planeación y ejecución .....	25	Implicaciones macroeconómicas.....	57
Fases de implementación de la ruta de empleabilidad .....	27	Recomendaciones de política .....	58
Fase de alistamiento.....	27	Conclusiones .....	59
Fase de implementación.....	30	Anexo 1. Metodología para la identificación de los cargos de alta rotación y de difícil consecución .....	63
Fase de sistematización .....	42	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>ACNUR</b> .....	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	<b>PEP</b> .....	Permiso Especial de Permanencia
<b>CAN</b> .....	Comunidad Andina de Naciones	<b>PET</b> .....	Población en edad de trabajar
<b>CEPAL</b> .....	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	<b>PEPFF</b> .....	Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización
<b>Conpes</b> .....	Consejo Nacional de Política Económica y Social	<b>PIM</b> .....	Política Integral Migratoria
<b>Covid-19</b> .....	Corona Virus Disease 2019 (nuevo coronavirus SARS-CoV-2)	<b>PIP</b> .....	Permiso de Ingreso y Permanencia
<b>DANE</b> .....	Departamento Administrativo Nacional de Estadística	<b>PTP</b> .....	Permiso Temporal de Permanencia
<b>ETPMV</b> .....	Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos	<b>Pymes</b> .....	Pequeña y medianas empresas
<b>E&amp;ES</b> .....	Emergencia y Estabilización	<b>R4V</b> .....	Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela
<b>Fucolde</b> .....	Fundación Colombiana para el Desarrollo	<b>RAMV</b> .....	Registro Administrativo de Migrantes Venezolanos
<b>Fupad</b> .....	Fundación Panamericana para el Desarrollo	<b>RMRP</b> .....	Refugees and Migrant Response Plan / Plan de Respuesta para Refugiados y Migrantes de Venezuela
<b>GEIH</b> .....	Gran Encuesta Integrada de Hogares	<b>RUMV</b> .....	Registro Único de Migrantes Venezolanos
<b>GIFMM</b> .....	Grupo Interagencial sobre Flujos Migratorios Mixtos	<b>RUR</b> .....	Registro Único de Retornados
<b>GIFMMs</b> .....	Grupos Interagenciales sobre Flujos Migratorios Mixtos locales	<b>SMMLV</b> .....	Salario mínimo mensual legal vigente
<b>Migración Colombia</b> .....	Unidad Administrativa Especial de Migración Colombia	<b>SPE</b> .....	Servicio Público de Empleo
<b>Mintrabajo</b> .....	Ministerio de Trabajo de Colombia	<b>SENA</b> .....	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>OIM</b> .....	Organización Internacional para las Migraciones	<b>TGP</b> .....	Tasa global de participación
<b>ONU</b> .....	Organización de Naciones Unidas	<b>Unidad del SPE</b> .....	Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo
<b>PEA</b> .....	Población económicamente activa	<b>USAID</b> .....	U.S. Agency for International Development / Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>PECP</b> .....	Permiso Especial Complementario de Permanencia		
<b>PEI</b> .....	Población económicamente activa		

# DEFINICIONES BÁSICAS<sup>1</sup>

**Cadena de valor.** Herramienta propuesta por Michael Porter en su libro La ventaja competitiva. Se considera una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica y es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

**Cargos de alta rotación.** Funciones que son desempeñadas dentro de una empresa que, desde la oferta laboral, se consideran poco atractivas, con baja compensación y de escasas oportunidades de desarrollo y que, por tanto, presentan un permanente movimiento de quienes las desarrollan, sin que las empresas logren retener al personal requerido en periodos aceptables de tiempo.

**Cargos de difícil consecución.** Desempeño de funciones que no se logran ubicar dentro del mercado laboral.

**Desocupados.** Son las personas que durante el periodo de referencia no tenían empleo, se encontraban haciendo diligencias para conseguirlo o se encontraban disponibles para trabajar. En la GEIH, el DANE contempla las siguientes razones como válidas para considerar a una persona que haga parte de la PEA como desocupada: que no haya trabajo disponible en la ciudad en que resida; que la persona se encuentre esperando a que la llamen (trabajadores temporales); que la persona no sepa cómo buscar trabajo o se encuentre cansada de

buscar; que no encuentre trabajo apropiado en su profesión u oficio; que esté esperando la temporada alta; que carezca de la experiencia necesaria para trabajar; que no tenga recursos para iniciar un negocio, o que los empleadores consideren a la persona muy joven o muy vieja para trabajar<sup>2</sup>

**Emigración.** Desde la perspectiva del país de salida, movimiento que realiza una persona desde el país de nacionalidad o de residencia habitual hacia otro país, de modo que el país de destino se convierte efectivamente en su nuevo país de residencia habitual.

**Enfoque diferencial.** Es a la vez un método de análisis y una guía para la acción. En el primer caso, emplea una lectura de la realidad que pretende hacer visibles las formas de discriminación contra aquellos grupos o pobladores considerados diferentes por una mayoría o por un grupo hegemónico. En el segundo caso, toma en cuenta dicho análisis para brindar adecuada atención y protección de los derechos de la población<sup>3</sup>.

**Estrategia psicosocial de acompañamiento personal y colectivo.** La estrategia se define a partir de las acciones de promoción, cumplimiento y restablecimiento de los derechos de las personas migrantes, teniendo en cuenta el reconocimiento de los fuertes impactos derivados de los eventos de los flujos migratorios mixtos. Ante la situación de emergencia, crisis y vulnerabilidad la estrategia define prioridades alrededor de la protección y el mejoramiento de la salud mental y la promoción del bienestar psicosocial de las personas. La estrategia fortalecerá las capacidades individuales, familiares y colectivas que permitan el acercamiento a espacios oportunos para la resignificación de la experiencia, el enfoque psicosocial facilita el desarrollo de acciones articuladas para la realización

progresiva del goce efectivo de derechos y el mejoramiento de la calidad de vida de la población migrante.

**Flujo migratorio (internacional).** Número de migrantes internacionales que llegan a un país (inmigrantes) o parten de un país (emigrantes) en el transcurso de un periodo específico.

**Gestión de fronteras.** Administración de las medidas relacionadas con el movimiento autorizado de personas (migración regular) y bienes, al tiempo que se previene el movimiento no autorizado de personas (migración irregular) y bienes; se detecta a los responsables del tráfico, la trata de personas y los delitos conexos; y se identifica a las víctimas de tales delitos o a cualquier otra persona que requiera asistencia inmediata o a más largo plazo y protección (internacional).

**Gestión de la migración.** Gestión y ejecución, principalmente por los Estados en el marco de los sistemas nacionales o a través de la cooperación bilateral y multilateral, de un conjunto de actividades que abarca todos los aspectos de la migración y la incorporación de las consideraciones relativas a la migración en las políticas públicas. Este término remite a los enfoques planificados para la aplicación y puesta en práctica de los marcos normativos, legislativos y administrativos elaborados por las instituciones encargadas de la migración.

**Gobernanza de la migración.** Marcos conjuntos de normas jurídicas, leyes, reglamentos, políticas y tradiciones, así como de estructuras organizativas (subnacionales, nacionales, regionales e internacionales), y procesos pertinentes que regulan y determinan la actuación de los Estados en respuesta a la migración en todas sus formas, abordando los derechos y obligaciones y fomentando la cooperación internacional.

**Inmigración.** Desde la perspectiva del país de llegada, el acto de trasladarse a un país distinto del país de nacionalidad o de residencia habitual, de manera que el país de destino se convierta efectivamente en el nuevo país de residencia habitual.

**Inmigrante.** Desde la perspectiva del país de llegada, persona que se traslada a un país distinto

al de su nacionalidad o de residencia habitual, de manera que el país de destino se convierte efectivamente en su nuevo país de residencia habitual.

**Integración.** Proceso bidireccional de adaptación mutua entre los migrantes y las sociedades en las que viven, por el cual los migrantes se incorporan a la vida social, económica, cultural y política de la comunidad receptora. Ello conlleva una serie de responsabilidades conjuntas para los migrantes y las comunidades, y comprende otras nociones conexas como la inclusión y la cohesión social.

**Joven.** Persona entre 14 y 26 años de edad, de acuerdo con lo establecido en la Ley 375 de 1997, de Colombia<sup>4</sup>.

**Migración interna.** Movimiento de personas dentro de un país que conlleva el establecimiento de una nueva residencia temporal o permanente.

**Migración internacional.** Movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual y a través de una frontera internacional hacia un país del que no son nacionales.

**Migración irregular.** Movimiento de personas que se produce al margen de las leyes, las normas o los acuerdos internacionales que rigen la entrada o la salida del país de origen, de tránsito o de destino.

**Migración laboral.** Movimiento de personas de un país a otro, o dentro del mismo país de residencia, con fines laborales.

**Migración regular.** Movimiento de personas que se produce de conformidad con las leyes del país de origen, de tránsito y de destino.

**Migración segura, ordenada y regular.** Movimiento de personas que se ajusta a las leyes y normas que rigen la salida, la entrada, el retorno y la permanencia en los países, así como a las obligaciones que incumben a los Estados en virtud del derecho internacional, y que se produce en un contexto en el que se preserve la dignidad humana y el bienestar de los migrantes; se respetan, protegen y hacen efectivos sus derechos; y se detectan y mitigan los riesgos asociados a la circulación de personas.

<sup>1</sup> Salvo aquellas que se indiquen en nota al pie de página, las definiciones que se toman como referencia en este documento fueron extraídas o adaptadas de los «Términos fundamentales sobre migración», OIM, <https://www.iom.int/es/terminos-fundamentales-sobre-migracion>

<sup>2</sup> DANE, Glosario de términos. Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH, 6 de septiembre de 2012, [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/empleo/glosario\\_GEIH.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/empleo/glosario_GEIH.pdf)

<sup>3</sup> «Una excelente pregunta sobre un tema que en Colombia requiere de respuestas inmediatas», Boletín 76 de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Colombia, <https://www.hchr.org.co/index.php/76-boletin/recursos/2470-ique-es-el-enfoque-diferencial>

<sup>4</sup> DANE, Glosario de términos. Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH.

**Migrante.** Término genérico no definido en el derecho internacional que, por uso común, designa a toda persona que se traslada fuera de su lugar de residencia habitual, ya sea dentro de un país o a través de una frontera internacional, de manera temporal o permanente, y por diversas razones. Este término comprende una serie de categorías jurídicas bien definidas de personas, como los trabajadores migrantes; las personas cuya forma particular de traslado esté jurídicamente definida, como los migrantes, objeto de tráfico; así como las personas cuya condición o medio de traslado no estén expresamente definidos en el derecho internacional, como los estudiantes internacionales.

**Migrantes en situación de vulnerabilidad.** Migrantes que no pueden gozar de manera efectiva de sus derechos humanos, que corren un mayor riesgo de sufrir violaciones y abusos, y que, por consiguiente, tienen derecho a reclamar una mayor protección a los garantes de derechos.

**Ocupados (O).** Son las personas que durante el periodo de referencia trabajaron por lo menos una hora, con o sin remuneración, o que, aunque no trabajaron, tenían un trabajo<sup>5</sup>.

**Ocupados informales (OI).** Son las personas que durante el periodo de referencia trabajaron como patronos o empleadores, empleados particulares, empleados domésticos, jornaleros o peones o trabajadores por cuenta propia en establecimientos, negocios o empresas que ocupan hasta cinco personas en el total de sus agencias y sucursales, incluyendo al patrono y socio. Se incluyen en esta categoría las personas que trabajaron sin remuneración en empresas o negocios familiares o de otros hogares<sup>6</sup>.

**País de destino.** En el contexto de la migración, país que corresponde al destino de una persona o de un grupo de personas, independientemente de si migran de forma regular o irregular. Cuando se trata de desplazados internos, se debe utilizar el término «lugar de destino».

**País de origen.** En el contexto de la migración, país de nacionalidad o de anterior residencia habitual de una persona o grupo de personas que han migrado al extranjero, independientemente de si lo hacen de forma regular o irregular.

**País de tránsito.** En el contexto de la migración, país por el que pasa una persona o grupo de personas, en cualquier viaje hacia el país de destino, o bien desde el país de destino hacia el país de origen o de residencia habitual.

**Perfil migratorio.** Análisis de datos fidedignos y desglosados sobre todos o algunos de los aspectos relativos a la migración en el contexto nacional de un país, elaborado en consulta con una amplia gama de interlocutores, que puede servir para fomentar la coherencia normativa, la formulación de políticas migratorias de base empírica y la incorporación de la migración en los planes de desarrollo.

**Permiso.** En el contexto de la migración, documento, generalmente expedido por una autoridad gubernamental, que da fe de que la persona interesada está autorizada para residir o ejercer una actividad remunerada en un lugar determinado.

**Permiso Especial de Permanencia (PEP).** Documento de identificación válido para los nacionales venezolanos en territorio colombiano, que les permite permanecer temporalmente, en condiciones de regularización migratoria, y acceder a la oferta institucional en materia de salud, educación, trabajo y atención de niños, niñas y adolescentes en los niveles nacional, departamental y municipal, quedando autorizado para ejercer cualquier actividad u ocupación legal en el país, incluidas aquellas que se desarrollen en virtud de una vinculación o de contrato laboral, sin perjuicio de los requisitos establecidos en el ordenamiento jurídico colombiano para el ejercicio de las actividades reguladas<sup>7</sup>.

**Permiso Especial para el Fomento de la Formalización (PEPFF).** Permiso de trabajo dirigido a facilitar la regularidad migratoria de los nacionales venezolanos en el territorio colombiano mediante contratos laborales o contratos de prestación de

servicios. Permite a su titular ejercer una actividad u oficio específico y determinado, con base en una solicitud presentada de manera virtual ante el Ministerio del Trabajo por el futuro empleador o contratante<sup>8</sup>.

**Población en edad de trabajar (PET).** Está constituida por las personas de 12 años en adelante, en las zonas urbanas, y de 10 años o más en las zonas rurales<sup>9</sup>.

**Población económicamente activa (PEA).** También se llama fuerza laboral y son las personas en edad de trabajar, que trabajan o están buscando empleo<sup>10</sup>.

**Población económicamente inactiva (PEI).** Son todas las personas en edad de trabajar que no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden o no están interesadas en realizar una actividad remunerada. A este grupo pertenecen: estudiantes, amas de casa, pensionados, jubilados, rentistas, personas incapacitadas para trabajar y personas que consideran que no vale la pena trabajar<sup>11</sup>.

**Población inactiva desalentada (PID).** Son aquellas personas que dejaron de buscar trabajo porque no había disponibilidad de un empleo, por alguna enfermedad, porque estaban cansados de buscar, porque no se consideraban calificados, por su edad o por adquirir responsabilidades familiares<sup>12</sup>.

**Remesas.** Transferencias monetarias de carácter privado que los migrantes realizan, ya sea de manera individual o colectiva. Se envían principalmente a personas en el país de origen con las que el migrante mantiene un vínculo estrecho, aunque, en algunos casos, también se envían a parientes que se encuentran en otros países de destino.

**Remesas sociales.** Son la transferencia de ideas, comportamientos, identidades y capital social de los migrantes a sus comunidades de origen. También se conocen como *transferencias de capital social*.

**Trabajo decente.** El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres<sup>13</sup>.

**Trabajo infantil.** Toda actividad de comercialización, producción, transformación, distribución o venta de bienes o servicios, remunerada o no, realizada en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica, por personas que no han cumplido los 18 años de edad<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> Ministerio del Trabajo de Colombia, «¿Qué es el Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización?», Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización- PEPFF, <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/grupo-de-gestion-de-la-politica-de-migracion-laboral/pepff>

<sup>9</sup> DANE, Glosario de términos. Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> OIT, «Trabajo decente», <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>

<sup>14</sup> DANE, Glosario de términos. Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH.

<sup>5</sup> DANE, Glosario de términos. Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Migración Colombia, «Actividades que se pueden realizar con el PEP», Preguntas frecuentes PEP, <https://www.migracioncolombia.gov.co/venezuela/pep/preguntas-frecuentes-pep>

# PRESENTACIÓN



**La dinámica migratoria de la República Bolivariana de Venezuela<sup>15</sup> ha experimentado cambios significativos en la última década, especialmente desde 2015, año en que, de acuerdo con la mayoría de estadísticas demográficas, registros migratorios y estimaciones disponibles, se intensifica el flujo de migrantes hacia países fronterizos, de la región y otros destinos internacionales, como consecuencia de los acontecimientos de orden social, económico y político que dificultan la materialización y veeduría de derechos humanos en este país.**

Las personas continúan saliendo de Venezuela para escapar de la violencia, la inseguridad, pero también, buscando mejorar su calidad de vida, afectada por la inestabilidad de las instituciones gubernamentales, la escasez de alimentos, medicamentos y servicios esenciales, y la falta de garantías para tener una vida digna<sup>16</sup>.

En atención al crecimiento exponencial de la migración proveniente de Venezuela y a la falta de recursos y estrategias para que los gobiernos y las sociedades de los países de tránsito y acogida asistan a esta población, en 2018, la OIM y ACNUR, bajo dirección de la Secretaría General de la Organización de Naciones Unidas, ONU, establecieron, en asocio con organizaciones e instituciones de carácter público y privado, gubernamental y no gubernamental, la Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela, R4V, «como un foro para coordinar los esfuerzos de respuesta en 17 países de América Latina y el Caribe, con un enfoque particular en lograr coherencia y consistencia en toda la respuesta»<sup>17</sup>.

Esta plataforma ha permitido el trabajo interagencial con los gobiernos de los países de acogida, a nivel nacional, subregional y local, para implementar el *Plan regional de respuesta a los refugiados y los migrantes*, RMRP, por sus siglas en inglés, al

tiempo que ha facilitado el desarrollo de estrategias y mecanismos complementarios para la atención de esta población y su integración en el tejido social y los mercados de trabajo.

El RMRP se implementó por primera vez en 2018 como una estrategia y herramienta de incidencia política, tanto para apoyar como para potenciar operaciones nacionales y locales dispuestas para atender las necesidades humanitarias, de protección e integración de la población migrante proveniente de Venezuela. Su implementación contempló la producción y difusión de datos relevantes; la coordinación de trabajo de sus socios; la adaptación de los servicios de asistencia directos existentes, y el desarrollo e implementación de proyectos que permitan la integración socioeconómica.

Desde entonces y hasta la fecha, el RMRP se ha venido perfeccionando, en atención a las necesidades permanentes y emergentes de la población migrante, en tránsito y retornada en los diferentes territorios de acogida y corredores migratorios, así como a los requerimientos administrativos, operativos y financieros de los socios de la plataforma R4V para seguir asistiendo a esta población de manera efectiva y coordinada<sup>18</sup>.

En Colombia, el Grupo Interagencial sobre Flujos Migratorios Mixtos, GIFMM, creado en 2016, ha

sido el encargado de implementar el RMRP, para lo cual trabaja a nivel nacional y local con los espacios interagenciales de coordinación existentes que son relevantes frente a sus funciones, en procura tanto del desarrollo de estrategias y políticas como de la implementación coherente y efectiva. A la fecha son ocho los grupos locales del GIFMM, o GIFMMs, que actúan como la expresión territorial de la plataforma nacional. Estos se ubican en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pasto, Cúcuta, Arauca, Riohacha y sus acciones cubren los departamentos de Magdalena y Bolívar<sup>19</sup>.

En 2020 y lo que va corrido de 2021, los GIFMMs y sus socios implementadores han desarrollado actividades complementarias a las acciones gubernamentales para mitigar los impactos sociales y económicos, derivados de la emergencia sanitaria declarada por la pandemia de covid-19 que afectaron de manera desproporcionada a muchos migrantes, refugiados y colombianos retornados provenientes de Venezuela, quienes ahora enfrentan más dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y el acceso a servicios vitales, debido a la pérdida de sus ingresos y a la creciente estigmatización, lo que les ha convertido en un población altamente vulnerable, expuesta al abuso y la explotación<sup>20</sup>.

En complementariedad al Gobierno de Colombia y en línea con el RMRP y el GIFMM, la OIM implementa el Programa de Emergencia y Estabilización, E&E, desde el cual se han desarrollado proyectos de integración social, económica y cultural de la población migrante venezolana, y se ha sensibilizado a las comunidades de acogida para fomentar los lazos de solidaridad y la creación de redes de apoyo.

En este marco y como complemento a los proyectos que ya se adelantan en asocio con otras organizaciones, la OIM y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID, suscribieron un convenio de implementación para proporcionar al Gobierno de Colombia asistencia técnica y herramientas que le permitiera enfrentar la grave situación humanitaria creada en las co-

munidades afectadas por el repentino aumento de los flujos de población desde Venezuela.

Como parte del desarrollo de este convenio, en 2020, desde el Programa de E&ES se llevó a cabo un proceso de licitación pública, cuyo objetivo fue seleccionar y contratar personas jurídicas sin ánimo de lucro para la gestión e implementación de la *Estrategia de inclusión laboral digna para población migrante y retornada procedente de Venezuela*, enfocada en promover acciones dirigidas a mejorar los medios de vida de la población migrante venezolana en Colombia, en especial, la creación de oportunidades laborales para su inclusión socioeconómica en los territorios focalizados.

De los postulantes fueron elegidos la Fundación Colombiana para el Desarrollo, Fucolde, y la Corporación Organización el Minuto de Dios, por su experiencia en la implementación de estrategias y programas que atienden las necesidades de poblaciones vulnerables, como la población migrante, y fomentan su vinculación a trabajos decentes, impactando en el mejoramiento de su calidad de vida y la de su entorno.

La estrategia se desarrolló de la mano de los implementadores en nueve regiones del territorio nacional y contempló una ruta de intervención para generar nuevos empleos, como también para formalizar y conservar empleos existentes. En este proceso se vincularon actores del sector empresarial, especialmente de pequeñas y medianas empresas, pymes, así como migrantes venezolanos, colombianos retornados y algunos miembros de las comunidades de acogida, con el propósito de promover la inclusión social, cultural y económica de la población migrante en el corto, mediano y largo plazo, dentro de las políticas nacionales y locales.

Por haberse desarrollado en el marco de la pandemia ocasionada por el covid-19, la implementación de la ruta contempló la mitigación de barreras económicas y psicosociales emergentes, derivadas por las medidas implementadas por el Gobierno nacional y los gobiernos locales para mitigar la propagación del virus. Asimismo, tanto las restricciones de movilidad como los protocolos de

<sup>15</sup> En adelante, Venezuela.

<sup>16</sup> ACNUR, «Venezuela Situation», <https://www.unhcr.org/venezuela-emergency.html>

<sup>17</sup> R4V, «Plataforma regional de coordinación interagencial», <https://www.r4v.info/es/laplataforma>

<sup>18</sup> R4V, «RMPR 2021», <https://rmp.r4v.info>

<sup>19</sup> R4V, «Preguntas y respuestas. Abril de 2019», <https://www.acnur.org/5d27a79f4.pdf>

<sup>20</sup> R4V, «Refugees and Migrants from Venezuela Response Plan 2021», 22 de enero de 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=Da8buabZ5I0&t=182s>

bioseguridad forzaron el ajuste metodológico y la adaptación de los instrumentos para poder cumplir con los objetivos establecidos.

De estos ajustes surgieron aprendizajes que podrán enriquecer futuras intervenciones por parte de cualquier organización interesada en contribuir con la inclusión laboral de migrantes y nacionales retornados, tanto en Colombia como otros lugares del mundo en los que las acciones, logros y lecciones aprendidas recogidas sean aplicables.

Con el objetivo de presentar los logros alcanzados y las lecciones aprendidas, la OIM, Fucolde y la Corporación Organización el Minuto de Dios adelantaron el proceso de sistematización del cual es producto este documento que se divide en tres partes.

La primera de ellas presenta una breve descripción de la evolución de los flujos migratorios desde Venezuela hacia Colombia, así como el progresivo desarrollo tanto de instrumentos legales

y jurídicos, como de una política migratoria por parte del Gobierno colombiano para gestionar los flujos migratorios mixtos provenientes de territorio venezolano, contexto que servirá como un marco de referencia para entender la pertinencia y las barreras que se encontraron durante la implementación de la ruta de empleabilidad propuesta por la estrategia.

La segunda parte describe de forma detallada el planteamiento y desarrollo de la estrategia en cada una de sus fases; la tercera presenta algunas historias de vida, a partir de las cuales se describen los cambios más significativos que los participantes identificaron en sus vidas tras la participación en la ruta de empleabilidad, y la cuarta sintetiza los principales hallazgos y las reflexiones de las que derivan aprendizajes y recomendaciones aplicables a las futuras implementaciones de esta u otras estrategias de inclusión laboral.



Jornada Socialización Santa Marta

## PRIMERA PARTE: LA MIGRACIÓN VENEZOLANA EN COLOMBIA, UN CAPÍTULO MÁS DE UNA HISTORIA COMPARTIDA

### Dinámica migratoria del corredor Venezuela-Colombia

La migración masiva de personas provenientes de Venezuela constituye un hecho sin precedentes, tanto para ese país como para sus vecinos en la región, sobre todo para Colombia.

Para Venezuela, porque pasó de ser un país receptor de población migrante y refugiada, proveniente de los cinco continentes, a ser un país expulsor millones de migrantes. Y para los gobiernos y sociedades de los países vecinos, porque han tenido que repensarse, ya no solo como países de emigrantes o territorios de tránsito, sino también como comunidades de acogida.

Sin contar las pequeñas migraciones previas, es posible identificar tres diásporas que han llegado a Colombia, provenientes de Venezuela. La primera, en 2005, conformada principalmente por expertos del sector petrolero, migrantes económicos que llegaron atraídos por las reformas aprobadas por el Gobierno de turno, como la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos<sup>21</sup>. La segunda, a partir de 2010, integrada por empresarios y personas con o sin grupo familiar, que ingresaron al país, principalmente, para salvar sus capitales

tanto de la política de expropiación como de la devaluación constante del bolívar, de la que derivó progresivamente una hiperinflación que ya cumple cinco años ininterrumpidos.

La tercera y última corresponde al flujo de migración masiva que inicia entre 2013 y 2015, se intensifica hacia 2017 y que, a la fecha, según cifras de migración Colombia y los consolidados estadísticos presentados por la Plataforma Regional de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela, R4V, registra un total aproximado de 1,7 millones entre migrantes, cifra que se podrá aumentar a finales de 2021 a 5,1 millones, entre venezolanos establecidos en el país y en situación pendular, colombianos retornados, y población en tránsito<sup>22</sup>, lo que convierte a Colombia en el mayor receptor de venezolanos en la región y el mundo.

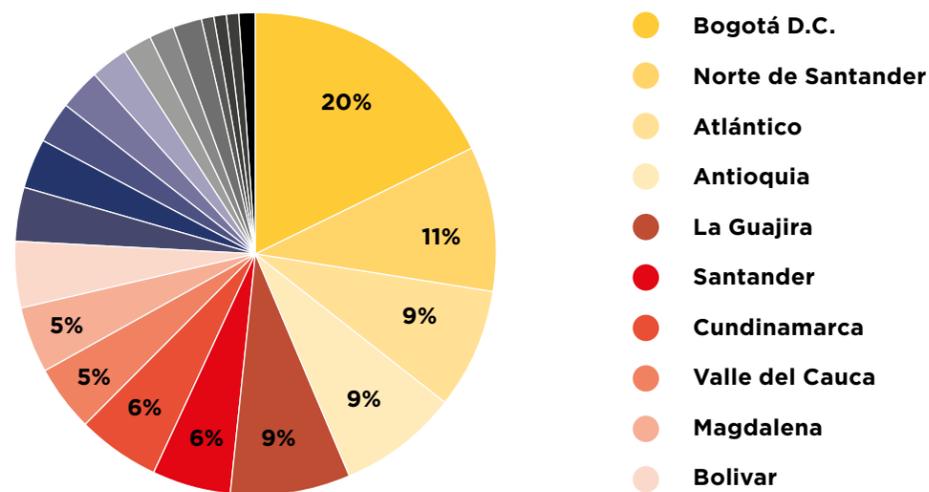
<sup>21</sup> Maria Clara Robayo, «Venezolanos en Colombia, un eslabón más de una historia compartida», Centro de Estudios Políticos e Internacionales, 3 (Universidad del Rosario, 2013) [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/2e/2ee3361e-eec6-4230-925b-3e6d91c83ab0.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/2e/2ee3361e-eec6-4230-925b-3e6d91c83ab0.pdf)

<sup>22</sup> R4V, RMRP 2021 Para Refugiados y Migrantes de Venezuela. Plan de Respuesta Regional. Enero-Diciembre 2021 (R4V: Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela, 2021), <https://www.r4v.info/es/document/rmrp-2021-es>

Desde 2012, Migración Colombia ha identificado tres grupos de migrantes en los flujos más recientes: *migrantes pendulares*, que se mueven con frecuencia entre los dos países, principalmente en las zonas de frontera; *migrantes con vocación de permanencia y residencia*, que quieren establecerse en Colombia, y (3) *migrantes en tránsito*, que son aquellos que utilizan el territorio colombiano como puente para dirigirse hacia otros países de destino, tanto dentro como fuera de la región. La mayoría de estos son migrantes económicos y otro porcentaje busca la reunificación familiar, el asilo o el refugio.

Los recientes flujos migratorios han sido selectivos con respecto a los territorios de llegada, siendo los lugares en que más se registran migrantes, el distrito capital, seguido por los departamentos de Norte de Santander, Atlántico, Antioquia, La Guajira, Santander y, en menor medida, Cundinamarca, Valle del Cauca, Magdalena, Bolívar y Cesar. Al desagregar por municipios, es evidente que los migrantes prefieren las grandes zonas urbanas siendo la ciudad que más acoge migrantes, Bogotá, seguida de Barranquilla, Cúcuta, Medellín, Cali, Cartagena, Maicao, Riohacha, Santa Marta y Bucaramanga.

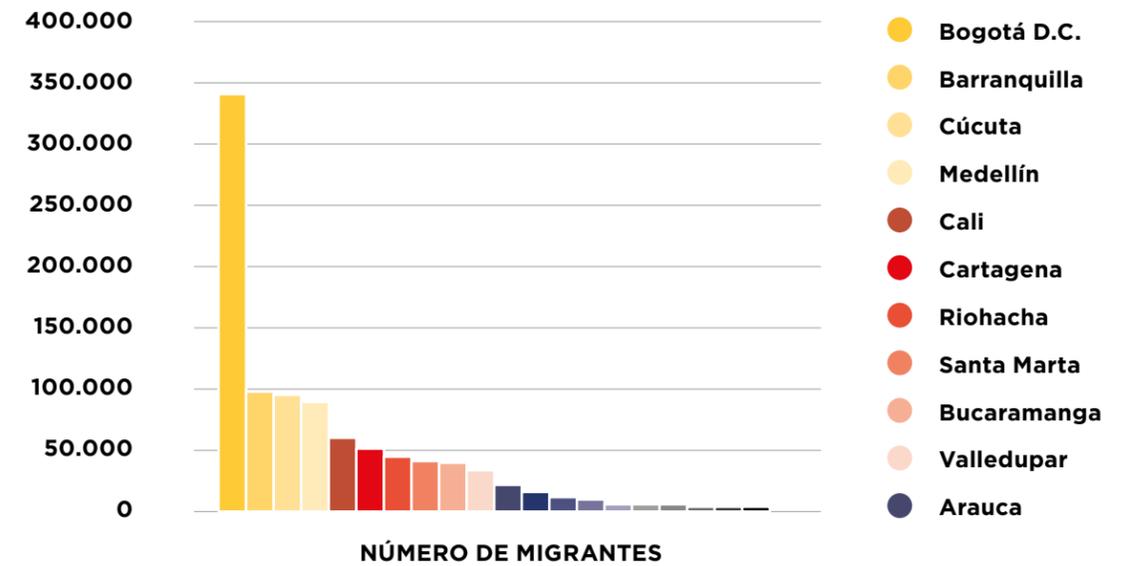
**Gráfico 1. Departamentos con mayor concentración de población migrante proveniente de Venezuela**



**Nota:** Los porcentajes que muestra el gráfico son la proporción del total de migrantes dentro de cada uno de los territorios mencionados. Estos se obtienen dividiendo el total de registros de cada departamento sobre el total de registros a nivel nacional, que a enero de 2021 era de 1 742 927 migrantes dentro del territorio nacional colombiano.

**Fuente:** Elaboración propia con base en estimaciones de Migración Colombia, a partir del cruce de los registros administrativos del Sistema de Información de Registro de Extranjeros (SIRE), Permiso Especial de Permanencia (PEP), Entradas migratorias (Intención de hospedaje) y Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 del DANE.

**Gráfico 2. Ciudades con mayor concentración de población migrante proveniente de Venezuela**



**Fuente:** Elaboración propia con base en estimaciones de Migración Colombia, a partir del cruce de los registros administrativos del Sistema de Información de Registro de Extranjeros (SIRE), Permiso Especial de Permanencia (PEP), Entradas migratorias (Intención de hospedaje) y Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 del DANE.

Según un estudio adelantado en 2017 por la Cancillería y la OIM, se evidenció que cerca del 40 % de las personas que ingresaron por la frontera eran portadores de doble nacionalidad, lo que sugiere que estas podrían ingresar al país como ciudadanos y no como migrantes<sup>23</sup>. En este punto es importante mencionar otro grupo asociado con estos flujos migratorios: el de los colombianos retornados. Aunque el Banco de la República estima, con base en el análisis de algunas series de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH, que su participación ha disminuido en el flujo migratorio, con respecto a los registros de 2014, para 2018 sumaban unos 300 000<sup>24</sup>.

De acuerdo con una de las más recientes caracterizaciones sociodemográficas que presentó el Banco de la República<sup>25</sup>, el 26,3 % de los migrantes que llegaron en 2019 se encuentran entre los 20 y 29 años, y para 2018, aproximadamente el 84,2 % de los migrantes llegados durante los últimos cinco años provenientes de Venezuela tenían edad de trabajar.

Los datos estadísticos procesados por el Banco de la República en el Ensayo de Política Económica, ESPE, 9726 muestran que a 2019, tanto los migrantes recientes como los que llevan más de cinco años en el país presentan mayor grado de escolarización y mayor tasa de participación en el

<sup>23</sup> Christian Krüger Sarmiento, «Radiografía de Venezolanos En Colombia 2017», <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/infografia-radiografia-de-venezolanos-en-colombia-2017>

<sup>24</sup> Beatriz Juliana Sánchez Calderón y Luis Alberto Munevar Ávila, Inclusión laboral para la población migrante proveniente de Venezuela en Colombia. Sistematización del piloto para la identificación y mitigación de barreras de acceso al mercado laboral del Servicio Público de Empleo, 2019 (BID, OIT, SPE, 2020), <https://data2.unhcr.org/en/documents/details/82747>

<sup>25</sup> Ana María Tribin-Urbe et al., Migración desde Venezuela en Colombia: caracterización del fenómeno y análisis de los efectos macroeconómicos, Ensayos Sobre Política Económica (ESPE) (Banco de la República, 2020), <https://doi.org/10.32468/espe.97>

<sup>26</sup> Ibidem.

mercado laboral<sup>27</sup> que los no migrantes, aunque mayor tasa de desempleo. En cuanto a la ocupación, la mayor parte de la población migrante es informal y al desagregar por género, se evidencia que las mujeres tienen menos tasas de inserción en el mercado de trabajo.

De lo anterior puede concluirse que la población migrante arriba a territorio colombiano con necesidades económicas, lo que se explica en su búsqueda activa de trabajo. Pero también, que esta población, en especial las mujeres, encuentran barreras para vincularse en empleos, lo que explica

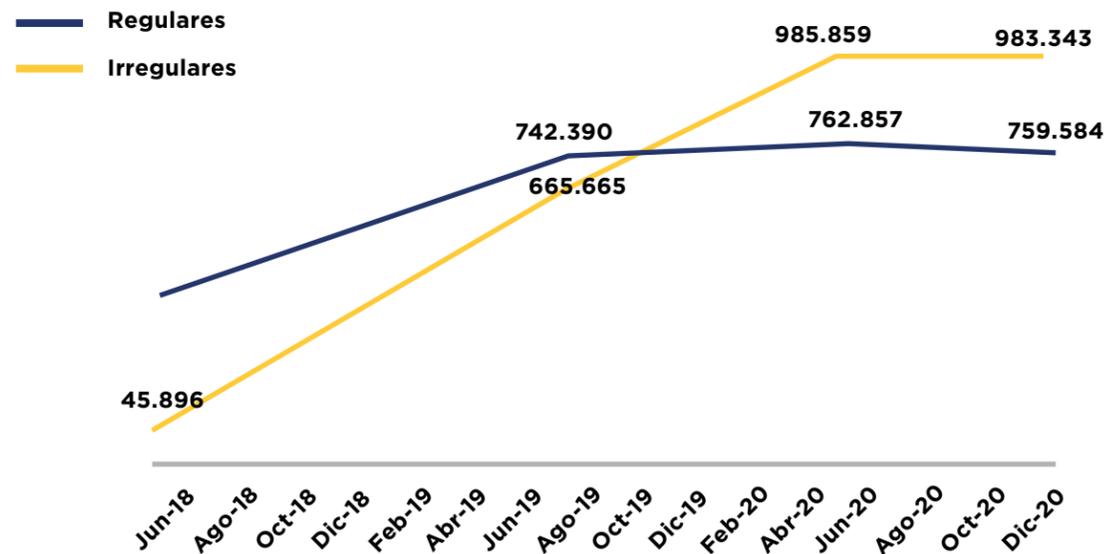
que la mayoría se encuentre desempeñando actividades informales que impiden el acceso a beneficios como la seguridad social. Por otra parte, el que un porcentaje significativo de los migrantes se encuentre en edad productiva y tenga, relativamente, mayor grado de escolarización que sus pares no migrantes representa una oportunidad para el país, pues si se gestiona de manera apropiada la migración, este grupo de personas podría convertirse en fuerza laboral y aportar desde sus conocimientos y capacidades al desarrollo económico del país.

## La gestión de la migración proveniente de Venezuela, un breve recuento

Algunos migrantes ingresan al país de manera regular, lo que implica que cuentan con cédula colombiana, cédula de extranjería, algún tipo de permiso de permanencia o un visado que les permite

residir, trabajar o estudiar. Sin embargo, cada vez son más quienes entran de forma irregular, por pasos no autorizados o se tornan irregulares por permanecer más tiempo del que les es permitido.

**Gráfico 3. Estatus migratorio de venezolanos en Colombia (2018-2021)**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los reportes publicados por Migración Colombia sobre primer semestre de 2018, 2019, 2020 y enero de 2021.

<sup>27</sup> Con esto se indica que en proporción es mayor la cantidad de migrantes que se han caracterizado como población económicamente activa, PEA, que está conformada tanto por las personas que se encuentran trabajando, como quienes se encuentran en búsqueda activa de un empleo.



Entrega de mitigación de barreras- Bogotá

Desde 2008, el Ministerio de Relaciones Exteriores se impuso como una de las metas de la Política Exterior el diseño de una Política Integral Migratoria, PIM, que involucrara a todos los actores gubernamentales que inciden en el proceso migratorio. Tras su socialización, junto con el Departamento Nacional de Planeación, DNP, se avanzó en la formulación del Conpes 3603, cuya versión final se aprobó en 2009 y sirvió como base de la Ley 2136 de 2021, aprobada durante el proceso de escritura de este documento.

En el marco de lo expuesto en la Ley 1565 de 2012 o Ley de Retorno, en 2014, la Dirección de Asuntos Migratorios, Consulares y Servicio al Ciudadano de la Cancillería con el apoyo de la OIM creó el programa Colombia Nos Une, con el que se propuso promover acciones orientadas a vincular y acompañar a la población colombiana que reside en el exterior y aquella que retorna al país para y hacerlos sujetos de políticas públicas. Desde entonces, dicho trabajo se lleva a cabo a través de los Consulados de Colombia y de los Centros de Referenciación y Oportunidades para el Retorno, CRORE, con la implementación de herramientas como el Registro Único de Retornados, RUR. La gestión de las solicitudes a través del RUR está a cargo de la Comisión Intersectorial para el Retorno, CIR, que se reúne cada mes.

La crisis migratoria de 2015 obligó al Gobierno de Colombia a repensar la frontera y a plantear la necesidad de gestionar una migración ordenada y segura. De esta preocupación y el trabajo coordinado con organizaciones de cooperación derivan herramientas como la Tarjeta Migratoria de Tránsito Fronterizo, TMF, y el PreRegistro TMF, que permitieron a Migración Colombia tener mayor control de los flujos migratorios desde y hacia Venezuela, especialmente los realizados por los migrantes

pendulares. Por otra parte, en este mismo año, también se expide el Decreto 1067 de 2015, como un intento de compilar la normatividad en materia de política exterior y relaciones internacionales.

En 2016, Migración Colombia expide la Resolución 1220 de 2016, con la que se reglamentó el tránsito fronterizo en el territorio nacional y se estableció el Permiso de Ingreso y Permanencia, PIP, que otorgaba permiso de ingreso y permanencia de corta estancia a extranjeros que ingresaban al territorio nacional sin vocación de domicilio o permanencia y que no requirieran visa, clasificado en 10 categorías que otorgaban permiso por 90, 30 o 10 días, según el caso; el Permiso de Ingreso y Permanencia de Tránsito Temporal, PIP-TT, concedido a ciudadanos extranjeros que requirieran transitar por el territorio nacional para hacer conexiones o escalas para abordar algún medio de transporte con el propósito de retornar a su país o dirigirse a otro, y el Permiso Temporal de Permanencia, PTP, con el que se concedía extensión al periodo de permanencia otorgado por alguno de los PIP.

En 2017, Cancillería y Migración Colombia implementaron el Permiso Especial de Permanencia, PEP, para ciudadanos venezolanos, herramienta que permitió tener más control sobre la verificación del estatus migratorio de personas naturales y jurídicas. Este permiso continúa vigente y tiene una validez por dos años, a partir de la fecha de expedición y le permite a quien lo porte regularizar su situación migratoria en el país, acceder al sistema bancario, trabajar, estudiar e incluso, cotizar en el sistema de salud y pensiones.

En materia de gestión de la información, por directrices del Decreto 542 de 2018, la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, UNGRD, implementó el Registro Administrativo



Entrega de mitigación de barreras- Bogotá

de Migrantes Venezolanos, RAMV, con el que el Gobierno colombiano ha ido ampliando la información sobre el fenómeno migratorio de esta población en nuestro país, la cual sirvió como base para formular y diseñar la política integral de atención humanitaria a que hizo referencia el artículo 140 de la Ley 1873 de 2017.

En este mismo año se crea la Gerencia de la Frontera con Venezuela, una dependencia de la Presidencia de la República para fortalecer la institucionalidad y la acción interagencial encaminada a la gestión de los complejos flujos migratorios que aún se presentan en el país. En agosto de 2018 se aprobó el Conpes 3950, con el que se articulan Migración Colombia con Cancillería y la recién creada Gerencia de la Frontera para establecer e implementar, en el corto plazo, estrategias de atención en salud, educación, primera infancia, infancia y adolescencia, trabajo, vivienda y seguridad; articular la institucionalidad existente, y definir nuevas instancias para la atención de la población migrante desde Venezuela. Y a finales de este año, se comienza a expedir un nuevo Permiso de Tránsito Temporal, PTT, dirigido a los extranjeros que necesitan ingresar a Colombia para dirigirse hacia terceros.

Con la Resolución 289 de 2020, el Ministerio de Relaciones Exteriores ordenó la implementación del Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización, PEPFF, que se otorgó a los migrantes que no contaran con PEP, TME, PIP o algún tipo de visado o salvoconducto, habilitándolos para vincularse laboralmente, de manera formal.

En marzo de 2021, el Ministerio de Relaciones Exteriores expide el Decreto 216, por el que se adopta el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos, ETPV, un mecanismo complementario al régimen de protección internacional de refugiados para regular el resguardo de las personas que huyen de Venezuela por causa de la crisis humanitaria y facilitar a quienes se acogan a este, el tránsito a un régimen migratorio ordinario, en un lapso de diez años, a fin de disminuir las cifras de migración irregular actuales y futuras. Finalmente, como parte de la implementación de la primera fase de este ETPV, se creó el Registro Único de Migrantes Venezolanos, RUMV, mediante el cual los migrantes tanto regulares como irregulares podrán registrarse para realizar un registro biométrico y obtener el Permiso de Protección Temporal, PPT, que regirá durante el término de vigencia del Estatuto.

Los avances del Gobierno colombiano y su trabajo coordinado con organismos de cooperación, otros gobiernos y organizaciones de carácter no gubernamental, ONG, han permitido desarrollar programas, planes, rutas, estrategias y mecanismos para gestionar los flujos migratorios cada vez más complejos en el territorio nacional. Sin embargo, aún son varios los retos que tiene el país, sobre todo en materia de integración económica de la población migrante. En ese sentido, generar trabajo decente es una de las formas con las que se puede impactar positivamente para mejorar tanto sus condiciones materiales como los factores psicosociales que representen barreras para su incorporación en las comunidades de acogida, la convivencia y la construcción de confianza.

## SEGUNDA PARTE: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN LABORAL DIGNA PARA POBLACIÓN MIGRANTE Y RETORNADA PROCEDENTE DE VENEZUELA

### Análisis de la situación inicial

Como respuesta para aportar a la gestión de los flujos migratorios mixtos que se presentan en Colombia, desde el componente de *estabilización del Programa de Emergencia y Estabilización (E&ES)*, la OIM promueve en Colombia tanto la integración socioeconómica como el empoderamiento económico y cultural de refugiados, migrantes, colombianos retornados y comunidades de acogida para que a través de la implementación de proyectos productivos viables, sostenibles y la inserción en el mercado laboral se reconozca a esta población como agente de progreso que puede generar valor, riqueza y empleo no solo para sí misma, sino también para los entornos en los que se desenvuelve.

El componente de *estabilización* basa sus acciones en tres líneas estratégicas: emprendimiento, inclusión laboral e integración comunitaria. Los proyectos productivos permiten concretar opciones de autoempleo y se convierten en herramienta de inversión directa en convivencia ciudadana y de calidad de vida sostenibles. La inclusión laboral se da en condiciones de competitividad e igualdad, teniendo en cuenta criterios mínimos de trabajo decente planteados por la OIT y articulando la oferta y las respuestas de los sectores público-privado, como de la institucionalidad nacional y local. Finalmente, la integración comunitaria reafirma y aumenta el sentido de la persona, fortalece los

proyectos de vida, al tiempo que permite entender la migración como un fenómeno positivo, sustentable que dinamiza el desarrollo local y permite crear lazos interculturales y vínculos de toda clase.

En el marco de este componente, la OIM diseñó la *Estrategia de inclusión laboral digna para población migrante y retornada procedente de Venezuela*<sup>28</sup>, que contempló una ruta de empleabilidad para crear nuevos empleos, además de formalizar y conservar empleos existentes en nueve regiones del territorio nacional, atendiendo las dificultades emergentes por la llegada del covid-19 a Colombia y las consecuentes acciones y medidas tomadas

<sup>28</sup> En adelante «Estrategia de inclusión laboral»

por los gobiernos nacional y locales para frenar la velocidad de contagios. Esta ruta retoma elementos de pilotos adelantados por otras entidades en

la misma región y reflexiona en torno a las barreras que persisten para sugerir ajustes que potencien el alcance de futuras implementaciones.

### La importancia del trabajo decente

El principal enfoque de esta ruta fue la generación de trabajo decente, aquel que además de producir un ingreso justo, brinda acceso al sistema general de seguridad social y, con esto, a servicios de salud, protección de los riesgos laborales, la posibilidad de cotizar al sistema pensional, además de otros beneficios, como el acceso a bienes y servicios de mercado que permiten mejorar la nutrición, la salud, la educación, la vivienda, el entretenimiento y el esparcimiento sano, permitiendo ampliar las opciones de vida digna.

les, locales, y con ello, mejorar la gobernabilidad y las políticas públicas que permitan responder a las necesidades derivadas del fenómeno migratorio actual.

Esta no es una tarea fácil en el caso colombiano, por cuanto el comportamiento del mercado laboral de este país presenta una coyuntura compleja. Según cifras recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, para el trimestre móvil de febrero a junio de 2021, la tasa de desempleo fue superior a la del mismo periodo entre 2018 y 2020, lo cual se hace más crítico si se tiene en cuenta que la tasa global de participación<sup>29</sup>, TGP, para el mismo periodo disminuyó tres puntos porcentuales de 2018 a 2021.

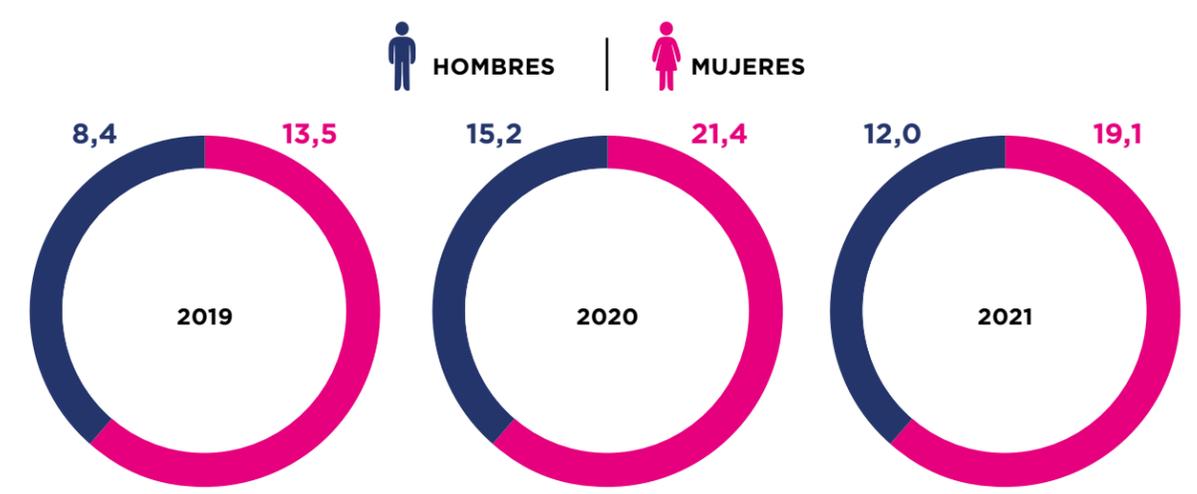
La inserción de las personas al mercado laboral en condiciones decentes permite por un lado, sensibilizar al sector empleador, público y privado, sobre las posibilidades de aprovechamiento del capital humano derivado del fenómeno migratorio y, por otro, ampliar el espectro de oportunidades de la población migrante y las comunidades de acogida para participar en la vida económica y social, desarrollando conocimiento, habilidades y competencias que les permitan aprovechar los recursos disponibles para generar valor en la sociedad.

Aunque la informalidad logró bajar de la barrera del 50 %, para el trimestre móvil de marzo-mayo de 2021, la proporción de ocupados informales registrados por la GEIH del DANE llegó al 48,6 % en las 23 ciudades y áreas metropolitanas de referencia<sup>30</sup>, lo que sigue siendo crítico, máxime si se compara esta cifra con la del resto de países de la región. Por otra parte, es evidente que siguen existiendo barreras para la vinculación laboral de los jóvenes y que la brecha de género en materia de desempleo sigue siendo una constante.

En ese sentido, la implementación del componente de *empleabilidad* de la *Estrategia de inclusión laboral* permite complementar, además de fortalecer las capacidades de las instituciones, naciona-

<sup>29</sup> De acuerdo con el DANE, Glosario de términos. Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH del DANE, la tasa global de participación (TGP) es definida por el DANE como «la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar. Este indicador refleja la presión de la población en edad de trabajar sobre el mercado laboral», expresada en la siguiente fórmula: TGP=PEA/PET\*100.  
<sup>30</sup> DANE, Medición de empleo informal y seguridad social. Trimestre móvil: marzo-mayo 2021, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Gráfico 4. Tasa de desempleo por género (Trimestre móvil de marzo-mayo 2019-2021)



Fuente: Elaboración propia con base en indicadores del DANE.

### El lugar de los migrantes en el mercado de trabajo colombiano

Para el primer semestre de 2019, un estudio del Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado indicó, con base en los datos de la GEIH, que la tasa de desempleo de los migrantes venezolanos fue del 15,2 %<sup>31</sup>, mientras que, estimaciones del Banco de la República ubicaron esa tasa en 15,7 %, cinco puntos porcentuales por encima de los no migrantes<sup>32</sup>. La población migrante ocupada desempeña en su mayoría trabajos informales y parte de esta se encuentra de manera irregular, principalmente en departamentos de frontera como Norte de Santander y Arauca.

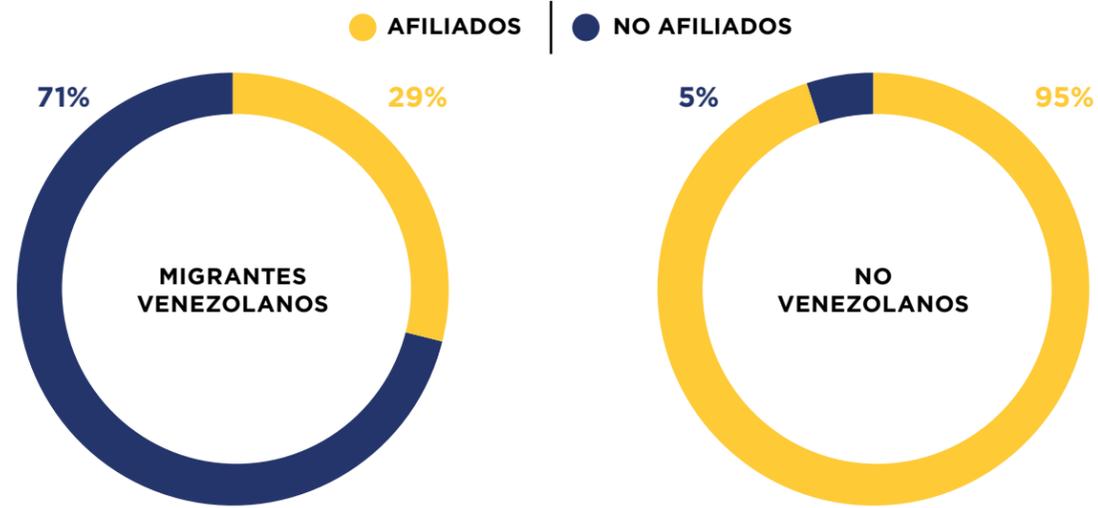
comparación con los no migrantes, esta población encuentra más barreras para emplearse por la ausencia de redes de apoyo y debido a sus carencias multidimensionales y desconocimiento de la cultura laboral colombiana, a lo que se suman barreras de acceso a servicios de primera necesidad como la asistencia sanitaria.

Aunque los datos de la GEIH del DANE muestran que son más los migrantes provenientes de Venezuela que se encuentran buscando trabajo, en

Ejemplo de lo anterior son las estimaciones que realizó en Banco de la República, a partir de los datos de la Encuesta multipropósito adelantada en 2017 por la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, mostrando que para ese año, tan solo en la capital, un aproximado del 70,96 % de migrantes venezolanos no se encontraba afiliado al sistema de salud, lo que contrasta con la casi total cobertura en el caso de los no venezolanos.

<sup>31</sup> Stefano Farné y Cristian Sanín, Panorama Laboral de Los Migrantes Venezolanos En Colombia 2014-2019, Cuadernos de Trabajo Del Observatorio de Mercado de Trabajo y La Seguridad Social (Universidad Externado de Colombia, 2019), <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2020/03/Cuaderno-de-Trabajo-18-OMTSS.pdf>  
<sup>32</sup> Tribín-Uribe et al., Migración desde Venezuela en Colombia.

Gráfico 5. Comparativo de venezolanos y no venezolanos afiliados al sistema de salud a 2017



Fuente: Cálculos del Banco de la República con base en datos de la Encuesta multipropósito de 2017 realizada por la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá

La Estrategia de inclusión laboral parte de la idea de que el agravamiento del problema del desempleo en Colombia, más que explicarse en el fenómeno migratorio actual, obedece principalmente al deterioro del aparato productivo, especialmente en sectores clave, como la industria y la agricultura, lo que además de generar una dinámica de bajo crecimiento económico, no permite la creación de empleos productivos al ritmo necesario para hacer frente al crecimiento de la fuerza de trabajo; por el contrario, la economía está destruyendo empleos a ritmos acelerados, lo que se ha acentuado con las restricciones de movilidad y la forzosa adaptación de los medios para el desarrollo de las distintas actividades productivas durante los aislamientos preventivos para mitigar la propagación del covid-19.

En ese sentido, contempló acciones para mitigar las barreras que la población migrante proveniente de Venezuela encuentra para vincularse a trabajos formales y permanecer en ellos, en el entendido de que, además de redundar en beneficios para la población migrante, estas inciden en un cambio positivo en la percepción de las personas que conforman las comunidades de acogida. Asimismo, incorporó procesos de sensibilización tanto con el sector productivo como con comunidad no migrante, que permitieran cambiar la imagen de los migrantes como una amenaza laboral e incluso a la seguridad ciudadana.



Mapeo de actores e identificación - Arauca

## Diseño de la estrategia y vinculación de socios implementadores

La Estrategia de inclusión laboral se implementó para promover el desarrollo de acciones que ayudaran a mejorar los medios de vida de la población migrante venezolana en Colombia, mediante la generación de oportunidades laborales que les permitiera a quienes integran este grupo poblacional una inclusión socioeconómica en territorios focalizados. Esta se estructuró en línea con los objetivos de desarrollo sostenible, en especial el octavo, con el que se promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenido, el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todas las personas.

Como herramienta para materializar el objetivo de la estrategia, se planteó una ruta de empleabilidad con dos modalidades de acompañamiento: la primera, enfocada en generar nuevos empleos formales tanto para los venezolanos migrantes como la población retornada y, la segunda, en regularizar la situación migratoria de los migrantes participantes en la estrategia y acompañar a los empresarios en los procesos de contratación de esta población.

En el marco de la pandemia de covid-19, se evidenció que las dificultades financieras y logísticas de los empresarios podrían incidir en la voluntad de emplear o mantener a sus empleados, poniendo en una posición de especial vulnerabilidad a la población migrante y retornada, que podría estar más susceptible a perder su trabajo por los imaginarios construidos en torno a los migrantes y la falta de redes de apoyo, por lo que se planteó un tercer enfoque relacionado con la conservación de empleos.

Para el desarrollo de la estrategia y la implementación de la ruta de empleabilidad se contemplaron una serie de acciones que los socios implementa-

dores debieron adelantar, tendientes a identificar la demanda y la oferta laboral; socializar las metas y el alcance de la ruta, así como los mecanismos de contratación de migrantes con el sector productivo; identificar las barreras de acceso y planear estrategias para mitigarlas; gestionar la formación y capacitación de los participantes, brindarles acompañamiento psicosocial y monitorear su proceso desde el envío de sus hojas de vida hasta el momento de enganche laboral e incluso durante el proceso de acoplamiento a las condiciones del mercado de trabajo colombiano.

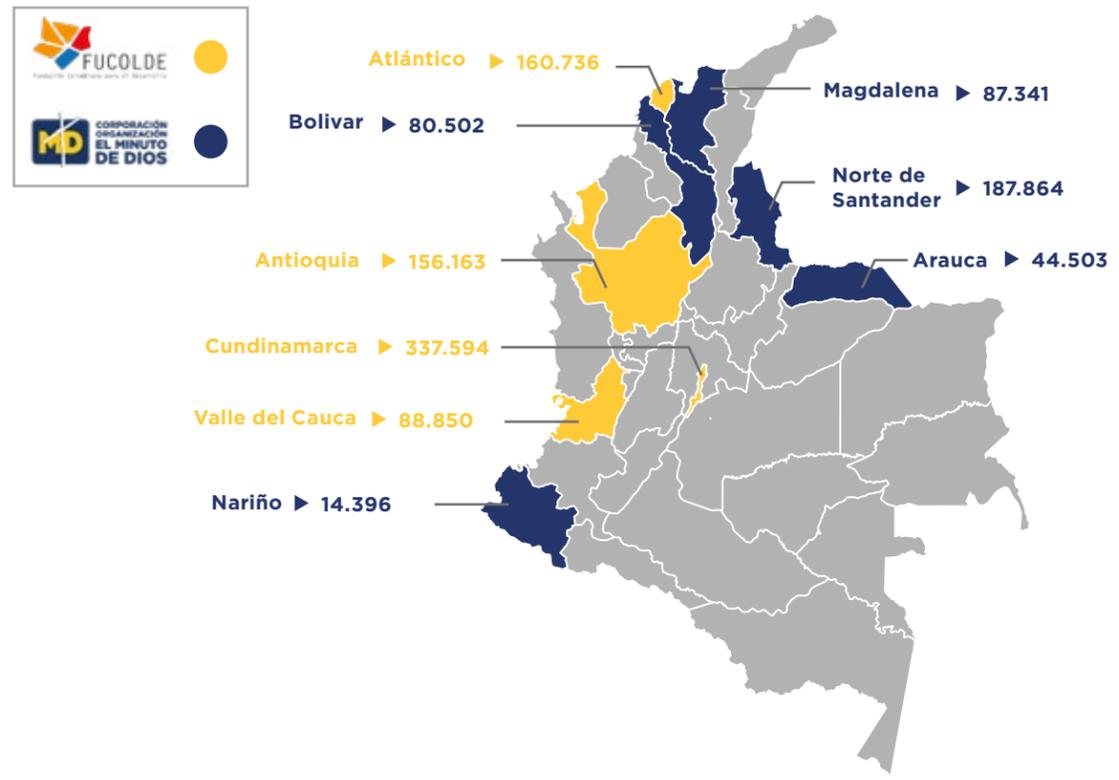
La selección de los socios implementadores se hizo desde el Programa de E&ES, a través de un proceso de licitación pública. De los proponentes, Fulcode y la Corporación Organización el Minuto de Dios<sup>33</sup> fueron escogidos por su trayectoria y experiencia en el diseño y gestión de rutas de empleabilidad e integración de población vulnerable en el mercado de trabajo.

En cuanto a los territorios para intervenir, se seleccionaron nueve de los departamentos en los que más se concentra la población migrante y se tuvo en cuenta tanto el tamaño del tejido empresarial como los hallazgos de pilotos e implementaciones previas en torno a la posibilidad de generar empleos nuevos, y la concentración de migrantes irregulares en territorios fronterizos, como las áreas de desarrollo en las que se ocupa esta población.

La asignación de los territorios focalizados a los socios implementadores, obedeció a su conocimiento y capacidad para operar en estos. En el gráfico 6 se muestran los departamentos focalizados y los socios que implementaron la ruta en cada uno de estos.

33 En adelante «Minuto de Dios»

Gráfico 6. Territorios focalizados y asignación a socios implementadores



Fuente: elaboración propia a partir de datos publicados por Migración Colombia a cierre de 2020

Las acciones realizadas se desarrollaron principalmente en las ciudades capitales de estos departamentos y sus áreas metropolitanas, aunque en algunas acciones se impactaron otros municipios de importancia para estas regiones.

### Población sujeto de la ruta de empleabilidad

La estrategia contempló como beneficiarias de la ruta de empleabilidad a las personas mayores de 18 años que hicieran parte de la población migrante proveniente de Venezuela, conformada por inmigrantes venezolanos y colombianos retornados, que estuvieran regularizados y contaran con permisos como el PEP, el PEPFF, cédula de extranjería o visa de trabajo, para el caso de los inmigrantes venezolanos, o con cédula de ciudadanía, para el caso de los colombianos o binacionales.

Por otra parte, para fomentar la integración social, también contempló vincular miembros de las comunidades de acogida y estableció prioridad a la inclusión de mujeres y personas jóvenes por ser es-

tas poblaciones las que más barreras suelen tener para acceder a trabajos dignos.

Su tiempo de implementación fue de un año para Cundinamarca y de ocho meses para los demás territorios. Durante su desarrollo, se realizaron ajustes en los formatos de las actividades realizadas, dadas las dificultades que implicó implementar la estrategia en el contexto de la pandemia de covid-19, claro está, sin dejar de lado los cuatro enfoques de esta: promoción y veeduría de derechos, inclusión social, construcción de confianza y acción sin daño.

Estos enfoques orientaron el diseño de los instrumentos y las estrategias de implementación, con

los que se promovió el reconocimiento de las diferencias individuales y colectivas; la necesidad de atención diferenciada; la promoción de los derechos de los migrantes, incluyendo el derecho a trabajar en condiciones dignas; la participación de los migrantes en la vida social y el aparato productivo de sus comunidades de acogida; la articulación institucional para la gestión de la migración y la gobernanza; la concertación entre las partes vinculadas, y el cumplimiento de compromisos.

Se estimó como meta inicial vincular a la estrategia a 800 personas, de las cuales el 70 % debía ser población migrante o retornada, y 30 %, población de acogida; de este número de personas, al menos

620 deberían ser vinculadas a nuevos empleos. La diferencia entre las dos cifras proyectadas obedece a que en el primer escenario, se contemplaron todas las personas perfiladas, sensibilizadas, formadas e informadas, alrededor de los componentes de la estrategia, mientras que en el segundo solo a quienes vinculen a través de contratos de trabajo formales de como mínimo dos meses de duración, correspondientes al periodo de prueba. Los criterios de selección para las personas de la comunidad de acogida estuvieron relacionados con el nivel de vulnerabilidad definido conjuntamente con los socios implementadores, y en ninguno de los casos la contratación se hizo por un ingreso inferior al salario mínimo.

### Planeación y ejecución

Una vez elegidos los socios implementadores, se socializó con estos el marco metodológico y técnico de la propuesta, las acciones, las metas proyectadas y se indicaron los lineamientos para el desarrollo de la ruta de empleabilidad, estableciendo las responsabilidades y determinando los productos esperados. En este proceso, la OIM hizo entrega de una caja de herramientas, que constituyó un marco de referencia para la implementación de la ruta en los diferentes territorios y la base para el proceso de sistematización.

La ruta se desarrolló entre los meses de junio de 2020 y agosto de 2021, en tres momentos o fases, dentro de las cuales se enmarcan las acciones realizadas:

La primera, de *alistamiento*, en la que se adelantaron las acciones previas pertinentes para identificar la población beneficiaria, los aliados de la implementación en cada territorio y se definieron las acciones a desarrollar para mitigar barreras.

La segunda, de *implementación*, en la que se realizaron jornadas de capacitación, certificación de competencias laborales y se acompañó tanto a migrantes y retornados como a miembros de sus comunidades de acogida y empresarios participantes en los procesos de selección, enganche laboral y se implementaron medidas para formalizar y conservar empleos conseguidos antes de la implementación de la ruta y durante esta.

La tercera, de *evaluación y sistematización*, en la que, a partir de la reflexión de todos los actores involucrados en la ruta, se identificaron los hallazgos y los aprendizajes de esta implementación, los cuales se consolidan en este documento.

El desarrollo de estas acciones no fue lineal, dado que su ejecución obedeció a las particularidades de cada territorio y a las posibilidades de acción de los socios implementadores.



Mapeo de actores e identificación - Arauca

**Cuadro 1. Fases de desarrollo y acciones implementadas dentro de la Ruta de empleabilidad**

Fases	Acciones implementadas	
	Empleos nuevos y formalización de empleos	Conservación y formalización de empleos
<b>Alistamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de gestores</li> <li>• Estructuración de equipo de trabajo.</li> <li>• Mapeo de actores y socialización de la estrategia</li> <li>• Caracterización de la demanda laboral</li> <li>• Apertura de convocatorias.</li> <li>• Identificación y caracterización de beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de socialización de la estrategia</li> </ul>
<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación de cualificaciones y competencias</li> <li>• Cierre o mitigación de barreras</li> <li>• Enganche laboral</li> <li>• Acuerdos por empleo</li> <li>• Bancarización</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos por empleo</li> <li>• Fortalecimiento de perfiles</li> <li>• Validación de cualificaciones y competencias</li> <li>• Cierre o mitigación de barreras</li> <li>• Monitoreo</li> </ul>
<b>Sistematización</b>	Evaluación de resultados, redacción de documento y desarrollo de infografías	

Fuente: elaboración propia

## Fases de implementación de la ruta de empleabilidad



Socialización de la estrategia de empleabilidad - Arauca

### Fase de alistamiento

El primer paso en el desarrollo de esta ruta de empleabilidad fue identificar organizaciones, organismos de cooperación internacional, operadores del SPE, instituciones gubernamentales, fundaciones y organizaciones de base comunitaria, entre otros actores, que contaran con presencia operativa en estos territorios, a fin de generar acciones coordinadas y alianzas que facilitarían la identificación, tanto de empresarios como de población migrante y retornada.

En la mayoría de los casos, la OIM y los socios implementadores contaban con socios potenciales para articular el trabajo en cada territorio, siendo actores clave las gobernaciones y las alcaldías, los organismos de cooperación internacional, las ONG, el SENA, las Cajas de Compensación Familiar entre otros prestadores autorizados de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (SPE).

La línea de generación de nuevos empleos inició con un análisis de la demanda para identificar posibles vacantes e identificar cargos, competencias y cualificaciones. También incluyó el acercamiento con

el sector privado al que se presentaron los diferentes mecanismos existentes en materia de contratación de población migrante, en concordancia con las medidas establecidas por el Gobierno colombiano, como la expedición del PEPFF, permiso que permite vincular a la población migrante con estatus migratorio irregular.

A partir de la consulta de bases de datos y el posterior contacto telefónico, en algunos casos, y por correo electrónico o a través de visitas, en otros, se identificaron empresas, en su mayoría pymes, con las que se realizaron jornadas de socialización de la estrategia. Parte de estas se vincularon al programa a través de la firma de un acuerdo por el empleo en el que se comprometieron a ser embajadores de la generación de empleos para todo tipo de población, impulsar en sus procesos de selección la generación de oportunidades para las poblaciones más vulnerables, como la conformada por los migrantes provenientes de Venezuela, y divulgar tanto los aspectos positivos como los aprendizajes para que otros empresarios se interesen en este tipo de procesos.



Visita a empresa Parada Ascanio para certificación de competencias laborales

Las empresas vinculadas se comprometieron a realizar, entre otras, las siguientes acciones:

- » Diseñar e implementar planes de cero tolerancia a la discriminación.
- » Generar espacios para que las áreas de recursos humanos o aquellas que tengan a cargo los procesos de contratación se capaciten en temas normativos para la vinculación de población migrante.
- » Adaptar procesos para contratación de población migrante.
- » Divulgar los casos de éxito con otros empresarios y comunidad en general.
- » Generar oportunidades de trabajo decente.

En el proceso de identificación de oportunidades y vacantes laborales se contemplaron aquellas de alta rotación y difícil consecución, que en muchas convocatorias suelen cerrar sin postulaciones, por lo cual representan una oportunidad para que la población migrante acceda a empleos sin generar desplazamiento de mano de obra local, dado que son vacantes a las que, por distintas razones, no aplican los colombianos.

Para esta identificación se implementó la metodología diseñada en el marco del programa de estabilización comunitaria, PEC, que permite identificar y catalogar cargos que revelan mayor rotación

o dificultades en su búsqueda, a través de tres tipos de vacantes: alta rotación, difícil consecución o colocación, y neutrales. Los aspectos principales de cada tipología se describen en el cuadro 2 y la descripción de esta metodología se presenta de forma más amplia en el primer anexo.

De forma simultánea a este proceso, se adelantaron otras acciones para identificar la oferta laboral, siendo una de las más importantes la socialización pública tanto de la estrategia como de la ruta de empleabilidad. Estas jornadas de socialización se llevaron a cabo con entidades públicas, principalmente, las gobernaciones y las alcaldías, a través de sus secretarías de gobierno, desarrollo económico o integración social y contaron con la participación de cámaras de comercio, operadores del SPE, además de agencias y organizaciones como ACNUR, PNUD, Acdi/Voca, Save the Children, Mercy Corps, la Fundación Panamericana para el Desarrollo, Fupad, entre otras.

En este punto fue de especial importancia la articulación que se logró en varios de los territorios con las mesas de integración socioeconómica y cultural de los GIFMM locales, a través de las cuales se gestionaron alianzas, se pudo revisar la propuesta de herramientas para mantener actualizada la oferta de proyectos y realizar un mejor perfilamiento de los posibles beneficiarios, evitando, por ejemplo, duplicidad en la asignación de beneficios y priorizando el tipo de apoyo que debía darse a empresarios y participantes, según las necesidades particulares halladas en cada territorio.

Cuadro 2. Características de los tipos de vacantes identificados

Vacantes de alta rotación	Vacantes de difícil consecución	Vacantes neutrales
Frecuencias altas o medias de la vacante	Frecuencias media-alta de la vacante	Muy bajas frecuencias
En su mayoría duran poco tiempo en ser llenadas, pero rotan más	Duran más tiempo en ser llenadas	Normalmente ofrecen mejores condiciones laborales
En su gran mayoría son ocupaciones operativas o elementales	Se repite la misma vacante en varios portales y suele durar varios días	Cargos especializados
Suelen tener las de más difíciles condiciones laborales, turnos largos, tareas difíciles, etc.	En su mayoría son cargos que exigen competencias y habilidades, conocimientos que poseen pocos profesionales o técnicos	
Vacantes de inicio de la vida laboral, que no son de proyecto de vida	Normalmente les ofrecen mejores condiciones laborales y de atracción	
Se repite la misma vacante y suele durar varios días	Algunas veces son cargos que nadie quiere desempeñar, por condiciones laborales o tareas difíciles	
Ocupaciones con mayor grado de informalidad		
Ocupaciones con mayor grado de subempleo		

Fuente: Elaboración propia con base en información del Programa de estabilización comunitaria, PEC

La caracterización de la demanda laboral implicó, entre otras cosas, el análisis de datos de las bases del SPE, la implementación de entrevistas semiestructuradas a trabajadores sociales, psicólogos de las áreas de reclutamiento y talento humano de las agencias de empleo, de las propias empresas y firmas de *head hunters*, así como la aplicación de una encuesta de demanda de habilidades y competencias para identificar y anticipar competencias requeridas, así como necesidades de formación para las distintas vacantes disponibles.

En cuanto a la caracterización de los beneficiarios, se partió del perfil inicial contemplado en la estrategia y, en trabajo conjunto con los actores clave vinculados durante el mapeo inicial, se identificaron posibles beneficiarios entre las personas que:

- Fueron atendidas en programas y rutas de respuesta a las emergencias derivadas de la pandemia por covid-19
- Estuvieran inscritas en el SPE

- Hubieran sido identificadas en la ruta de emprendimiento de la OIM
- Se encontraran en las bases de datos de las empresas vinculadas a la ruta, y cuyos perfiles pudieran vincularse a la estrategia de empleabilidad.

A estos grupos que se identificaron, se dirigieron las convocatorias de empleo, las cuales fueron difundidas en distintos formatos multimedia, a través de medios tradicionales y redes sociales de los implementadores y aliados de la implementación.

En este punto se utilizó una matriz que contempló datos como edad, género, etnia, nacionalidad, tiempo de estadía en el territorio de acogida, lugar de procedencia inmediata e intención de permanencia, para asignar un puntaje, a partir del cual se priorizaron las personas postuladas y se escogieron a quienes finalmente fueron los beneficiarios de esta estrategia. La matriz también permitió conocer si las personas contaban con acceso a conectividad, disponían de equipos que les permitiera

comunicarse e indagar sobre sus cualificaciones y competencias técnicas, transversales, información útil en el proceso de identificación de las barreras que fueron mitigadas durante la implementación.

Para el caso de las líneas de conservación de empleo y regularización de trabajadores, además de revisar las nóminas de las empresas vinculadas en esta ruta de empleabilidad, se realizó un trabajo coordinado con empresas que ya habían sido beneficiarias de pilotos y programas de estabilización comunitaria, enfocados al apoyo de empre-

**Fase de implementación**

A medida que se fueron seleccionando las personas beneficiarias, se desarrollaron acciones de acompañamiento para la inscripción de sus hojas de vida en el SPE con el propósito de brindarles orientación ocupacional y aplicar pruebas psicotécnicas para identificar sus habilidades, cualificaciones, competencias y construir, a partir de ellas, perfiles laborales que respondieran a la demanda de los sectores económicos identificados. En el caso de Minuto de Dios, por ser bolsa de empleo privada, el propio socio implementador adelantó este proceso.

Los prestadores de servicios del SPE fueron clave en el proceso de intermediación laboral de los beneficiarios. Por funcionar como agencia de empleo privada, la Corporación Organización El Minuto de Dios, gestionó la vinculación de los beneficiarios al SPE en los territorios en los que esta participó

dimientos y la generación de empleo.

Por su condición de irregulares, algunas de las personas se encontraban vinculadas de manera informal a las empresas que participaron de la estrategia, por lo que se realizaron jornadas de socialización sobre el PEPFF y se brindó acompañamiento a los empresarios en los trámites para conseguir la regularización y documentación de estas personas, lo cual permitió, posteriormente, su vinculación formal en el marco de implementación de la ruta de empleabilidad.

como socio implementador: Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico. En el caso de Fucolde, fue necesaria la articulación interinstitucional con algunos prestadores del Servicio Público de Empleo, para gestionar la intermediación laboral, tal como se muestra en la siguiente tabla:

En esta fase, Fucolde y Minuto de Dios, en acción conjunta con otras organizaciones e instituciones como Fupad, dieron acompañamiento jurídico a la población migrante y al sector empresarial para el trámite del PEP o PEPFF y demás requisitos legales implicados en la vinculación laboral de migrantes, como también acompañamiento psicosocial a migrantes y retornados, abordando temas como el duelo migratorio, la adaptación a la cultura laboral en Colombia y consejos para el desarrollo de las entrevistas de trabajo.

**Cuadro 3. Articulación interinstitucional de Fucolde con prestadores del SPE**

Departamento	Prestador	Tipo de cooperación
Arauca	Comfiar	Acompañamiento en la ruta e intermediación laboral.
Nariño	Comfamiliar Nariño	Intermediación laboral: apertura de vacantes
	SENA	
Norte de Santander	Comfaorient	Intermediación laboral
	SENA	
Bolívar	Comfenalco	Intermediación laboral: apertura de vacantes
Magdalena		

Fuente: Elaboración propia con base en información del Programa de estabilización comunitaria, PEC

**Gráfico 8. Acciones desarrolladas previas al enganche laboral**



Fuente: Elaboración propia con base en información del Programa de estabilización comunitaria, PEC

Asimismo, de manera coordinada, adelantaron jornadas de formación o capacitación técnica, a través del SENA y otros institutos de educación para el trabajo y desarrollo humano, en atención a las necesidades de cada beneficiario, de las vacantes disponibles en las empresas vinculadas y las vocaciones productivas del territorio, para fomentar la cualificación e integración de los beneficiarios en sus entornos laborales.

También desarrollaron talleres de formación de hábitos para la estabilidad laboral y brindaron acompañamiento a quienes cumplieran con los requisitos, para certificar sus competencias laborales.

**Herramientas implementadas**

Para consolidar la información obtenida a lo largo de la implementación de la ruta se utilizaron herramientas que acompañaron las acciones realizadas, permitiendo el registro, monitoreo y las posteriores reflexiones en torno a la pertinencia y el alcance de la estrategia. A continuación, se relacionan los dos instrumentos más importantes que se utilizaron en esta fase de alistamiento:

» **Matriz de formación.** Se utilizó durante el proceso de caracterización y permitió identificar el nivel de estudio y la experiencia laboral previa de los participantes, los cargos de su interés, sus aspiraciones salariales, su disponibilidad de tiempo y su interés por participar de los talleres de formación de competencias y formación a la medida.

» **Encuesta calidad de vida y condiciones psicosociales de los hogares de los participantes.** Permitted conocer y analizar detalles socioeconómicos de los grupos familiares de los participantes y sus habilidades esenciales, a partir de los cuales fue posible medir el índice de pobreza multidimensional, IPM, y las condiciones psicosociales de los participantes y sus hogares. A partir de los datos registrados en esta encuesta se pudo identificar, entre otros factores, el acceso de los familiares de los participantes a servicios esenciales como la atención de salud, educación y alimentación, además de conocer si miembros de la familia hacían parte de la PEA, como también su nivel de ocupación.

Por medio de estas herramientas, los socios implementadores identificaron barreras de acceso de entrada, tales como la falta de documentación, las dificultades para homologar títulos de estudio o certificados de competencias y la falta de recursos materiales para realizar desplazamientos, conectarse a internet o mantener comunicación constante.

Si bien, su implementación estaba enmarcada en el desarrollo de visitas domiciliarias, las restricciones de movilidad y las dificultades para comunicarse con algunos de los participantes hicieron más viable que en la mayoría de los casos se utilizaran ambas herramientas de manera remota, a través de medios que permitieron su aplicación sincrónica y asincrónica.

**Talleres de formación en competencias**

Inicialmente, los talleres de formación fueron pensados para implementarse de manera presencial, en espacios amplios y ventilados, que contaran con rutas de evacuación y señalización, en los que se cumpliría con los protocolos de bioseguridad aprobados por las autoridades nacionales para prevenir el contagio del coronavirus, tales como el distanciamiento social, el uso de tapabocas, entre otros. Sin embargo, por las distintas restricciones de movilidad y aglomeración, en cada una de las regiones, fue necesario flexibilizar la metodología inicial, implementando formas alternas para su desarrollo, como la realización de los talleres virtuales, de forma sincrónica o asincrónica. En este sentido, tanto los materiales como los instrumentos fueron adaptados para su implementación.

En los siguientes párrafos se presentan los objetivos de los talleres desarrollados y las actividades que se contemplaron para su desarrollo.

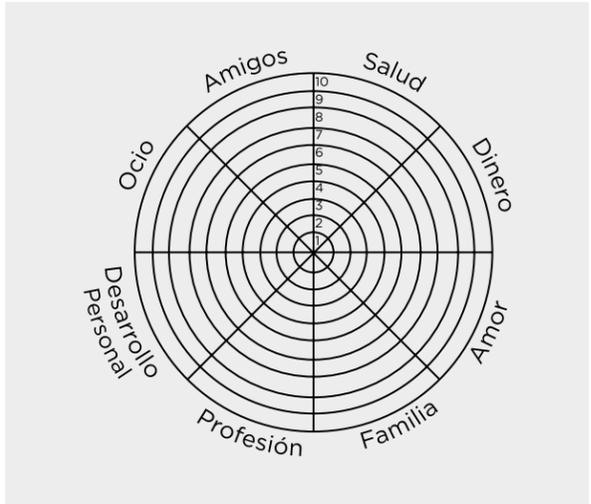
» **Taller de orientación laboral:** elaboración de hoja de vida y presentación de entrevista



Taller elaboracion hoja de vida y presentacion de entrevista

Con este taller se buscó brindar a los migrantes provenientes de Venezuela herramientas para construir una hoja de vida atractiva, que les permitiera la posibilidad de participar en un proceso de selección y la eventual consecución de un empleo, y consejos para presentar una entrevista de trabajo. Para la elaboración de las hojas de vida, se brindaron tanto especificaciones técnicas como consejos para estructurar la información y generar, a partir de esta, valor agregado al perfil profesional. En cuanto a la presentación de entrevistas, se brindaron recomendaciones puntuales en torno a la presentación y se socializaron las preguntas más comunes que hacen los reclutadores o entrevistadores, indicando las formas más apropiadas para responder a estas.

» **Taller de «Rueda de la vida»**



La rueda de la vida es una técnica de autoanálisis de las diversas áreas que componen la vida de una persona, así como de su grado de satisfacción y equilibrio. Esta favorece la autorreflexión y concientización sobre el momento actual en el que se encuentran los participantes y los aspectos de mejora en los cuales se debe trabajar y mejorar para alcanzar una mayor satisfacción.

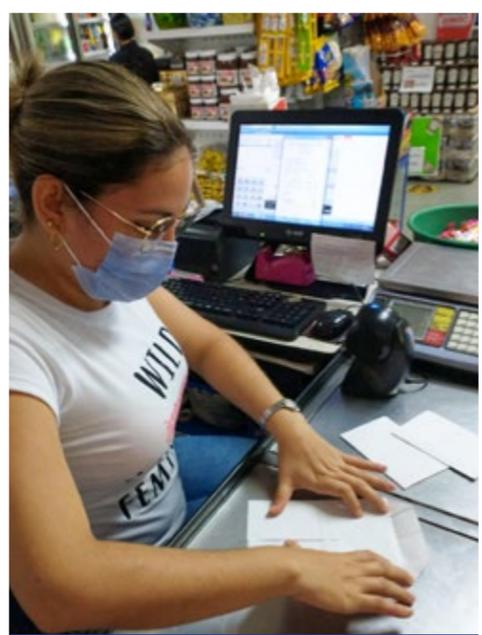
El objetivo de este taller fue desarrollar un ejercicio formativo con población venezolana migrante o refugiada y población colombiana retornada de Venezuela, que promoviera y facilitara el desarrollo de un plan de acción para el mejoramiento personal en las diferentes áreas de sus vidas. Esto implicó un proceso de seguimiento y evaluación regular de los progresos obtenidos por cada participante en el tiempo, en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados.

El proceso consistió en puntuar en una escala de 1 a 10 el nivel de satisfacción con cada una de las categorías incorporadas en el gráfico. Con base en esta representación, los participantes identificaron las dimensiones de sus vidas en las que sentían que debían trabajar para lograr un equilibrio y, a partir de este hallazgo, elaboraron planes de mejoramiento en los que fijaron objetivos a corto plazo, estrategias para lograrlos y planificaron mediante listas, horarios y esquemas visuales, las competencias a desarrollar, la forma como las desarrollarían y el tiempo en que trabajarían para conseguir sus metas.



Taller elaboracion hoja de vida y presentacion de entrevista

» «Ahorrando y ganando», taller de hábitos y cultura del ahorro



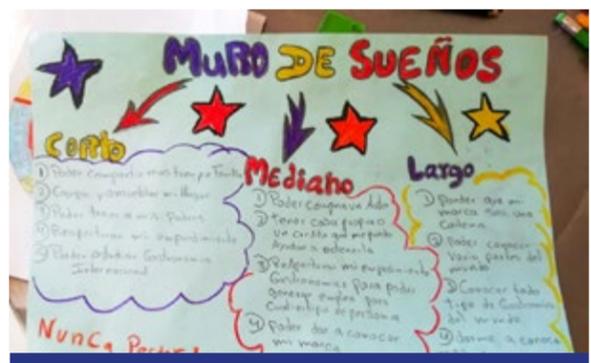
Taller elaboración hoja de vida y presentación de entrevista

Este taller se concibió como un ejercicio formativo para que quienes participaran en este pudieran adquirir herramientas que les permitiera construir el hábito y la cultura del ahorro, con el propósito de mejorar la economía familiar y personal; identificar, fortalecer y potenciar habilidades para generar y multiplicar un capital, y generar hábitos del ahorro para replicar en sus grupos familiares.

Para su desarrollo, se diseñó una batería de herramientas que incluyó una presentación de diapositivas, una lista de preguntas inductivas y herramientas didácticas como un crucigrama y una sopa de letras, para explicar conceptos claves como ingresos, egresos, gasto, ahorro, inversión, crédito, deuda, obligación, activo y presupuesto.

En cuanto a la construcción del hábito del ahorro, se planteó socializar «la técnica de los sobres», que consiste en clasificar los ingresos en gastos y obligaciones con porcentajes definidos y separar los montos correspondientes a cada rubro en distintos sobres, fomentando el uso del dinero de cada uno de estos, únicamente para el fin que haya sido destinado. Este, junto con otros consejos para ahorrar, fueron sintetizados en los materiales audiovisuales en los casos en que se adaptó la implementación a canales digitales.

» Taller del «muro de los sueños»



Taller muro de los sueños - Cúcuta



Formacion psicosocial - Pasto

Como complemento de los talleres de ahorro y rueda de la vida, se implementó el taller del «muro de los sueños», un ejercicio de prospectiva por medio del cual los participantes pudieron identificar las metas individuales y colectivas, establecer tiempos determinados para su consecución, distribuidos en una línea del tiempo en la que se identifican acciones a corto, mediano y largo plazo.

Para su desarrollo, los participantes escogieron diez de sus sueños, los cuales jerarquizaron y para los cuales establecieron una serie de acciones encaminadas a la consecución de las metas propuestas.

» Taller de desarrollo de marca personal

Este taller se enfocó en brindar a los participantes elementos conceptuales y actitudinales para definirse y posicionarse en los diferentes ámbitos de su vida con su marca personal, a fin de mejorar sus relaciones sociales y oportunidades de inserción laboral.

En la implementación del taller se utilizó una matriz para identificar debilidades, oportunidades de mejoramiento, fortalezas personales y amenazas o situaciones que impiden o ponen en peligro el logro de los objetivos, denominada matriz DOFA.

A partir de este ejercicio, los participantes diseñaron estrategias de mejoramiento con enfoques de éxito, reacción, adaptación, sostenibilidad, definieron objetivos y realizaron ejercicios de diseño de su imagen corporativa, aplicada a la creación de perfiles en redes sociales, de cuya proyección se habló en término de crecimiento de métricas como alcance, visitas y capacidad de involucramiento de la comunidad creada en torno a sus productos o servicios.

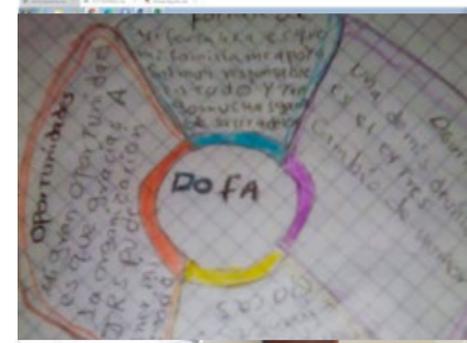
» Taller de competencias digitales y financieras

Fue diseñado para fortalecer las competencias digitales y los conocimientos sobre finanzas personales de los participantes a través de un lenguaje sencillo y práctico, que les permitiera hacer uso de ellas y que le aportará a la realización de sus sueños personales y familiares.

El proceso de formación se orientó a través de dos módulos:

1. **Competencias digitales:** este módulo brindó conocimientos sobre herramientas digitales para promover la estabilidad en el entorno laboral.
2. **Educación financiera:** se abordaron aspectos que permitieron promover una conciencia individual y familiar, que permitiera gestionar un proyecto de vida a partir de los principios de la educación financiera.

Dichos módulos estuvieron compuestos por guías prácticas que contenían paso a paso, rutas y ejemplos, así como recursos electrónicos e infografías sobre las temáticas trabajadas. El material fue enviado a través de WhatsApp a los participantes.



Taller Marca Personal

Además de estos talleres, también se implementaron otros de acompañamiento psicosocial, en torno al duelo migratorio, en los que se abordó el complejo mundo de las emociones, a través de temas como la culpa y los miedos, con el objetivo de minimizar los efectos negativos que estos generan en una situación migratoria. Asimismo, talleres como «todo es posible» orientaron la restauración de los proyectos de vida de los migrantes, incluida la población retornada, dando sentido a los procesos de formación para la empleabilidad, y propiciando la toma de decisiones asertivas, requeridas durante el proceso de formación.

### Adaptaciones en el curso de la implementación

Según las dinámicas propias de cada territorio, se ajustó la implementación de los talleres, por lo que en algunos casos estos se desarrollaron de manera individual o en pequeños grupos, vía WhatsApp, haciendo uso de material audiovisual y de infografías que permitieron orientar el proceso de los participantes. En otros casos, las sesiones se realizaron virtuales, pero de forma sincrónica a través de plataformas como Teams y Zoom, en las que se reunieron participantes y se realizó con relativa normalidad la labor de mediación, también se desarrollaron encuestas de opinión, por medio de las cuales los beneficiarios pudieron expresar su conformidad y satisfacción con el proceso formativo.

En los casos en que estas actividades se realizaron de manera virtual y asincrónica, se requirió a los participantes enviar fotografías de sus actividades y sus planes de mejoramiento. La mediación de los talleristas, en estos casos, fue reemplazada por el uso de material audiovisual y de infografías que

### Certificación de competencias

Por otra parte, en los casos en que inmigrantes venezolanos o colombianos retornados manifestaron la imposibilidad de certificar sus competencias laborales, se realizaron gestiones para que las personas pudieran presentar un examen implementado, en la mayoría de casos, por el SENA y cuya aprobación condujo a diplomas de certificación que permitieron la cualificación de varios beneficiarios y, en algunos casos, la garantía de permanencia de estos en sus puestos de trabajo.

Después de lograr el enganche laboral, objetivo principal de la etapa y la ruta, se realizaron labores de monitoreo, a través de visitas a las empresas, los hogares, encuestas y entrevistas sobre el proceso de integración de los migrantes, a fin de identificar barreras que pudieran desincentivar la participación en la estrategia y con ello, mitigar al máximo las posibles deserciones.

**Tabla 1. Procesos de cualificación para competencias laborales**

Ciudad	Cursos - Certificación	Cantidad de beneficiarios
Cartagena	Mercadeo básico y servicio al cliente	12 personas
Cúcuta	Curso básico de mercadeo y atención al cliente	21 personas
	Certificación de competencias laborales	17 personas continúan en la segunda fase, por ello no se han certificado.
Pasto	Certificación de competencias laborales en atención al cliente	31 personas

sirvieron para orientar el desarrollo de la actividad.

Por otra parte, y con el objetivo de mejorar sus perfiles laborales, se capacitó a los beneficiarios en habilidades blandas y se certificaron sus competencias técnicas en las áreas de trabajo en las que se estuvieran desempeñando.

### Cursos de formación a la medida

En los casos en que se requirió, a través del SENA y otras instituciones de educación para el trabajo, se realizaron cursos a la medida, que respondieron a las necesidades técnicas específicas requeridas por el sector empresarial. Entre estos destacaron cursos en áreas como manejo de residuos hospitalarios, trabajo en alturas y servicio al cliente. Las personas que asistieron con puntualidad a todas las sesiones y cumplieron a cabalidad los requisitos indicados para cada caso, obtuvieron certificación de su formación, lo que se tradujo en mejoramiento del perfil profesional.

Ciudad	Cursos - Certificación	Cantidad de beneficiarios
Arauca	Servicio al cliente con el SENA	15 personas
	Curso manipulación de alimentos con Comfiar y Save the Children	2 personas
	Curso de sistemas e información básica con Comfiar y Save the Children	1 persona
	Curso de servicio al cliente con Comfiar y Save the Children	1 persona
	Capacitación sobre el PRASS con UAESA	10 personas
Medellín	Panadería	20 personas

### Apoyo a los empresarios

La *Estrategia de inclusión laboral* no solo contempló acciones de ayuda directa a los beneficiarios, sino también veló por que los procesos de vinculación laboral de la población migrante y su integración en el ambiente laboral de las distintas empresas se pudieran materializar.

En ese sentido, se desarrollaron talleres de sensibilización para la prevención de la xenofobia, procesos de acompañamiento en la vinculación laboral de migrantes que, además del apoyo para la gestión de documentos como el PEPFF, incluyó la actualización de los sistemas de información de las empresas y el desarrollo de estrategias para el fomento de la formación profesional y el redireccionamiento de los perfiles, en el caso de aquellos profesionales que contaran con títulos profesionales sin convalidar.

Este apoyo se dio, en todos los casos, hasta lograr los enganches laborales, después de los cuales se realizó un análisis de vulnerabilidad para identificar barreras adicionales a las encontradas durante la caracterización.

### Ferias de empleo y emprendimiento

En Rionegro, Bello y Cartagena, como parte del proceso de implementación de la estrategia y en articulación con otras organizaciones, además de talleres y cursos, se desarrollaron ferias de empleo, jornadas integrales de servicios, dirigidas a brindar a población migrante y colombiana oportunidades laborales y de emprendimiento, acceso a consultoría jurídica, e información sobre servicios de salud y educación.

En estas ferias se contó con una agenda programada que incluyó jornadas de registro en plataformas de empleo y conocimiento de vacantes; charlas empresariales y de régimen tributario y servicios de microcrédito para emprendedores y comerciantes;

brigadas de salud, orientación jurídica y pre registro en el sistema asociado con el nuevo estatuto de protección al migrante.

### Análisis de vulnerabilidad

Una vez identificadas las vulnerabilidades de los participantes, tanto en el curso del proceso de selección y contratación, como después de la contratación, se diseñaron planes de cierre y mitigación de las barreras halladas, en trabajo articulado con los actores de cada región.

Para el análisis de vulnerabilidad, se implementó un formato que incluyó una lista de chequeo con factores y criterios a los que se les asignó un valor en una escala de 1 a 5, en atención a si cumplía o no con las condiciones listadas. A las variables identificadas en el proceso de selección y contratación, a través de los formatos de caracterización, y la encuesta de calidad de vida y condiciones psicosociales, se sumaron otras que emergieron luego de la vinculación laboral, relacionadas con la falta de recursos necesarios para la movilidad, la compra de vestuario adecuado y elementos de bioseguridad o la insuficiencia de medios y recursos para aportar a los hogares. También se analizaron casos en los que algunos beneficiarios no tenían dinero para costear sus arriendos o no disponían de una red de apoyo.

En lo que respecta a los empresarios, se identificaron dificultades para adaptar puestos de trabajo bajo las medidas de bioseguridad ordenadas por el Gobierno nacional, pagar salarios y gastos parafiscales, dar a sus empleados la dotación que corresponde por ley, realizar los pagos de seguridad social de los empleados y bancarizarse para crear cuentas de nómina.

Entre los factores identificados, tanto de los beneficiarios como de los empresarios, se priorizó la cobertura de determinadas necesidades, variando la implementación de los rubros destinados a mitigación de barreras en cada territorio.

A partir de estos hallazgos, y en el marco de la pandemia por covid-19, se implementó como complemento de la estrategia de inclusión laboral un componente de conservación de empleo para apoyar a las pequeñas y medianas empresas (pyme) con población migrante vinculada en sus nóminas, a fin de mitigar el riesgo de deserción de estos trabajadores, lo cual fue un factor de éxito para garantizar su estabilización.

Para implementar este componente, en algunos territorios se apoyó el pago de nómina y parafiscales, por un valor de entre el 30 % y el 50 % de un mínimo por cada persona que las empresas participantes se comprometieron a mantener empleadas por un periodo superior a dos meses.

En otros casos, en cambio, se apoyó a los migrantes beneficiarios con pólizas de accidente y sumas de dinero para subsidio de transporte, alimentación o pago de arriendo o se les dotó con ropa para asistir a entrevistas y trabajo, como también de bolsos, kits de bioseguridad y bicicletas para facilitar su movilidad. Este último recurso representó, en las propias palabras de los beneficiarios una mejora en su calidad de vida y lo cual tuvo un impacto positivo en sus finanzas personales, por permitirles ahorrar en transporte, facilitar su movilidad y reducir los tiempos de desplazamiento desde sus hogares a sus lugares de trabajo. En aspectos como la bancarización, se capacitó y sensibilizó a quienes ya contaban con cuenta de nómina para utilizar productos que les permitiera realizar ahorros programados.

**Tabla 2. Total de beneficiados por acciones de mitigación de barreras**

Acción o medio de mitigación de barreras	Número de participantes beneficiados
Póliza de accidentes	183
Bono de auxilio para transporte	34
Kit de bioseguridad	373
Bolsos	80
Bono de vestuario, primera pinta o dotación	185
Bicicletas	65
Bono de mercado	36
Apoyo al arriendo	2

**Fuente:** Elaboración propia con base en los informes finales presentados por Fucolde y la Corporación Organización El Minuto de Dios



Mapeo de actores e identificación - Arauca

**Seguimiento y monitoreo**

Para el análisis de cumplimiento de metas, la identificación de barreras y el seguimiento a los planes de mitigación, las jornadas de formación y capacitación, como a los distintos compromisos adquiridos por beneficiarios, empresas y demás actores, los socios implementadores rindieron informes sobre los avances de la implementación de la ruta, presentando novedades en cada uno de estos y reflexionando en torno a la pertinencia y el alcance de la estrategia.

Los gestores de ambos socios implementadores realizaron seguimiento a todos los procesos de

capacitación y acompañaron tanto a los beneficiarios como a los empresarios y las comunidades de acogida tras el enganche laboral, para mitigar barreras que pudieran dificultar la integración de los migrantes en sus entornos laborales o desincentivar su permanencia.

Algunos territorios presentaron más retos que otros en esta tarea, en algunos casos debido a la poca intervención que se ha hecho en las comunidades de acogida, lo que dificultó la creación de alianzas con el sector productivo.

**Caracterización de la población beneficiada por la estrategia**

**Tabla 3. Total de beneficiarios de formación laboral**

Departamento	Migrantes venezolanos		Colombianos retornados		Comunidad receptora	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Antioquia	141	67	0	1	0	1
Arauca	16	23	27	13	0	0
Atlántico	35	52	10	7	0	0
Bogotá D.C.	168	136	7	8	0	0
Bolívar	35	45	6	5	0	0
Magdalena	5	18	0	1	0	0
Nariño	45	31	3	3	0	0
Norte de Santander	33	24	5	3	3	0
Valle del Cauca	107	87	12	11	11	9
Suma de los territorios	585	483	70	52	14	10
<b>Total de beneficiarios</b>	<b>1214</b>					

Fuente: elaboración propia con datos de los informes presentados por los socios implementadores.

De las 1214 personas vinculadas a la estrategia, 669 son mujeres y 545 son hombres. El 88 % de los participantes son migrantes, el 10 % colombianos retornados y el 2 % corresponde a la población receptora o de acogida. Dado que la cifra esperada era de 800, se dio un cumplimiento del 152 %.

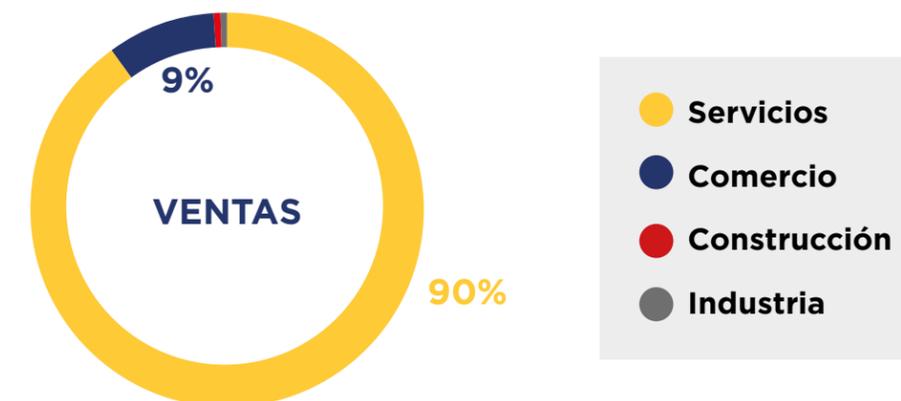
**Tabla 4. Total de beneficiarios con oportunidad laboral**

Departamento	Migrantes venezolanos		Colombianos retornados		Comunidad receptora	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Antioquia	66	49	0	0	14	6
Arauca	15	20	13	7	0	0
Atlántico	40	30	1	2	18	13
Bogotá D.C.	47	59	0	2	46	31
Bolívar	15	37	0	5	0	0
Magdalena	5	17	0	1	0	0
Nariño	23	14	0	8	0	0
Norte de Santander	15	23	0	2	0	0
Valle del Cauca	30	44	4	5	11	10
Suma de los territorios	256	293	18	32	89	60
<b>Total de beneficiarios</b>	<b>748</b>					

Fuente: elaboración propia con datos de los informes presentados por los socios implementadores.

De estos beneficiarios, 578 fueron enganchados en nuevos empleos, mientras que 170 conservaron su empleo gracias a los apoyos brindados a los empresarios. La gran mayoría de los beneficiarios se encuentra ocupada en el sector de servicios y un pequeño porcentaje en comercio, construcción y sector industrial.

**Gráfico 9. Sectores de ocupación en los que se ubican los enganches laborales**



Fuente: elaboración propia con datos de los informes presentados por los socios implementadores.

Pese a la contracción de la economía del país, por causa de las restricciones de movilidad y aglomeración dictadas por el Gobierno nacional, para mitigar la propagación del coronavirus, durante la implementación de la estrategia se identificaron algunos sectores con crecimiento como el de la gastronomía, el comercio y el de servicios, al que, de hecho, pertenecen la mayoría de empresas vinculadas a la estrategia y en el que se dieron la mayoría de enganches.

Con las acciones de mitigación de barreras se lograron las siguientes acciones:

- 400** Entregas de auxilios para transporte y vestuario.
- 177** Apoyos en la nómina para el mantenimiento de puestos de trabajo.
- 39** Acciones de apoyo a empresarios para pago de honorarios y salarios.
- 115** Entregas de bicicletas como apoyo para el transporte
- 130** Entregas de kits de mercado.
- 8** Entregas de auxilio para arriendo.
- 5** Exámenes médicos de ingreso.



Entrega de mitigación de barreras - Bogotá

## ■ Fase de sistematización

Aunque se ubique como la tercera fase del desarrollo de la ruta, el proceso de sistematización se dio de manera transversal a lo largo de su desarrollo. Los registros de las actividades fueron consolidándose a través de los informes y reportes de actividades de los dos socios implementadores, que incluían descripciones narrativas de las acciones adelantadas, reflexiones sobre estas, e instrumentos que daban cuenta de la acogida, las jornadas de socialización y el desarrollo de las convocatorias. Asimismo, los socios implementadores fueron registrando las experiencias de los empresarios y beneficiarios en formatos audiovisuales de uso interno y algunos destinados para visibilizar la estrategia y la ruta a través de redes sociales.

En esta fase se recogieron las experiencias de todos los actores de la ruta y de los participantes, para evaluar la pertinencia y los niveles de incidencia, además de registrar las dimensiones y niveles de cambio significativo, como también las lecciones aprendidas para generar recomendaciones aplicables a futuras implementaciones.

La recolección de información cualitativa y cuantitativa que permitió evaluar la experiencia se realizó por medio de entrevistas a profundidad y grupos focales tanto con empresarios, como con beneficiarios y gestores de la OIM, Fucolde y Minuto de Dios, que se realizaron entre junio y agosto de 2021, a través de plataformas de videochat y videoconferencia.

Por otra parte, se habilitó una encuesta en línea, dirigida a los beneficiarios de la ruta, con el propósito de conocer sus percepciones con respecto a la pertinencia de esta y el impacto en el mejoramiento de sus vidas y las de sus grupos familiares y entornos próximos. Este instrumento estuvo disponible entre el 26 de julio y el 1 de agosto de 2021 y contó con la participación de casi 300 de las más de 1000 personas beneficiadas por la estrategia.

### Descripción de los instrumentos utilizados para la sistematización

**Entrevista a profundidad.** En una entrevista en profundidad, quien entrevista es responsable de recopilar la información de forma veraz, fidedigna y oportuna. Dado que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, las entrevistas pueden sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar determinados aspectos, por encima de otros, aun cuando se utilice siempre la misma guía de pautas.

Para esta sistematización se entrevistaron algunos migrantes y empresarios, beneficiarios de la estrategia. A partir de sus relatos fue posible reconstruir las distintas acciones desarrolladas como parte de la estrategia y reflexionar en torno a las barreras y variables que surgieron durante la implementación, las formas como estas se abordaron y mitigaron, y los aprendizajes que de estas acciones derivan.



Gestión empresarial Abastos Centenario

Con estas entrevistas se logró recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, la actitud y la percepción de los participantes de la estrategia de empleabilidad, apuntando sobre todo a identificar los cambios más significativos en ellos, sus familias o grupos, y comunidades de acogida.

**Grupos focales.** El grupo focal es un tipo de entrevista que se realizó a los cuatro grupos vinculados a la estrategia, siendo estos: los participantes o beneficiarios, los empresarios, los gestores de los socios implementadores, Fucolde y Minuto de Dios y OIM.

Esta herramienta es valiosa para comprender la actitud de los participantes, su comprensión y la percepción de la intervención. El ambiente de grupo ofrece una variedad de perspectivas y de percepciones, estimuladas por la interacción y por la posición de cada actor desde la que justifica continuamente sus afirmaciones.

Este tipo de ejercicios participativos permiten anticipar el nivel de alcance de los objetivos finales, así como los obstáculos y oportunidades de mejora identificadas por los distintos actores que hicieron parte del proceso.

**Encuesta de aplicación poblacional a participantes.** En principio, se determinó que la encuesta

aplicada para la sistematización fuera de carácter poblacional, aspirando a ser un censo de las personas participantes de la estrategia, por cuanto no representaba un costo adicional incluir observaciones extra en los datos, dado que la difusión de la encuesta se hizo por medio de un enlace de Google Forms. En este sentido, no se encontró razón para construir una estrategia de muestreo.

Con todo, una vez se recibieron las respuestas, fue necesario revisar el marco poblacional para verificar la validez de los hallazgos cuantitativos. La única preocupación, en ese sentido, era identificar que no se presentara un sesgo de no respuesta. Esto es, resultaba necesario asegurar que las personas que no respondieron la encuesta, no fueran sistemáticamente diferentes de aquellas que sí la respondieron, considerando que el enlace se envió a toda la población. De esta forma, los resultados observados en la encuesta se pueden concluir sobre toda la población, bajo el supuesto de que la *no respuesta* se distribuye de manera aleatoria en toda la población.

El objetivo principal de este instrumento fue identificar en los participantes aquellos aspectos o dimensiones que fueron más relevantes durante su proceso en la estrategia de estabilización comunitaria económica, conocida como estrategia de empleabilidad digna

Los hallazgos de estos ejercicios permitieron a todas las partes reconocer los aciertos de la implementación de la estrategia y la ruta, como identificar los cambios más significativos y las dificultades que aún persisten para vincular población migrante en trabajos formales. Sobre estos se reflexiona en extenso en las siguientes partes del documento.

# TERCERA PARTE: HISTORIAS DE VIDA Y CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO

## Cambio más significativo<sup>34</sup>

Para analizar la información obtenida de estos instrumentos, se implementó el cambio más significativo, CMS, una metodología de monitoreo y evaluación participativa que considera el estudio de experiencias que han generado un cambio importante en una persona, grupo o comunidad, como resultado de las intervenciones de proyectos o programas de desarrollo.

Esta es una propuesta cualitativa que se adentra mediante anécdotas o historias debidamente documentadas, que pueden brindar elementos reflexivos para comprender y direccionar el trabajo que se viene realizando en campo, además de proporcionar evidencia sobre los resultados de un proyecto.

En esencia, la metodología sugiere la identificación y recolección de historias que surgen del campo de trabajo y la selección de aquellas que resulten de mayor impacto o que reflejen mejor los cambios generados por el proyecto implementado.

Hay distintos tipos de cambios que se pueden documentar y que se dan a nivel individual, grupal e institucional. A diferencia de las técnicas tradicionales de monitoreo que se enfocan en actividades y resultados, el CMS se enfoca en observar resultados intermedios y de impacto. En esa medida, esta metodología resulta particularmente útil cuando los programas presentan las siguientes categorías:

- Complejos y diversos productos acompañados de varios resultados.
- Varias organizaciones incluidas.
- Enfoque en cambios sociales
- Constante contacto con participantes y técnicos de campo

Como la metodología se centra en historias, no utiliza indicadores predeterminados, permite enfocar la atención en cosas que los participantes consideran relevantes en sus propios contextos, por lo que también se incluyen dominios sobre lecciones aprendidas, que muchas veces reflejan los cambios negativos que se han obtenido.

La recolección de historias tiene como propósito específico obtener información que permita un análisis de los impactos del proyecto o programa implementado, es decir, no se trata de un proceso aleatorio, sino orientado a identificar dominios de cambios que den cuenta de transformaciones de la calidad de vida, de las actitudes frente a circunstancias específicas, la naturaleza de la participación en contextos definidos, variaciones de la sostenibilidad de las acciones y la organización de las personas, entre otros.

Esta recolección puede hacerse de diversas maneras, a través de entrevistas y notas o su transcripción, mediante discusiones grupales o a través de etnografías colaborativas en donde los beneficiarios pueden escribir o grabar sus historias de manera directa.

Para esta sistematización, se realizaron entrevistas a profundidad con algunos migrantes y empresarios, beneficiarios de la estrategia y la ruta, a fin de conocer sus experiencias e identificar los efectos que consideraron más relevantes de su participación, en relación con las condiciones laborales, el acceso a servicios y factores psicosociales, en el caso de los migrantes; de productividad y creación de tejido social, en el caso de los empresarios.

## Héctor, un cambiador de aceite que sabe

Aunque como muchos venezolanos Héctor, migrante de 23 años, llegó a Colombia con la idea de trabajar para reunir dinero que le permitiera volver a Venezuela, una vez en territorio colombiano, e impulsado por la incertidumbre que le generaba la situación de su país, decidió quedarse a probar suerte.

Este joven nacido en Barquisimeto llegó a la ciudad de Pasto con su esposa e hijos a reunirse con su mamá, quien un año antes se había aventurado a abrir camino. Con sus esperanzas de conseguir un mejor trabajo que le permitiera mantener a su familia, también trajo consigo la añoranza de su infancia, los juegos con sus primos y el dolor de dejar atrás a su padre y hermanas.

Desde que llegó a la ciudad de Pasto, después de recorrer las carreteras del país en bus y caminando, Héctor tuvo la oportunidad de trabajar, primero en un lavadero de carros en donde trabajaba su tío y, luego, en un taller donde realizaba cambio de aceite a los vehículos que allí llegaban. Sin embargo, tuvo que soportar malos tratos y sobrecarga de trabajo, pues sus patrones le exigían trabajar en horarios extensos de más de 12 horas y la remuneración dependía de los turnos que realizara.

Aunque él y su familia contaron con el apoyo de la comunidad religiosa de los jesuitas, incluso durante el difícil año de confinamiento ordenado para contener la propagación de la pandemia, su condición de irregular le impidió acceder a empleos decentes, en donde además de recibir una remuneración adecuada, pudiera tener acceso a los beneficios propios de los trabajos formales.

Con la vinculación a la estrategia de inclusión laboral de OIM, del taller para el que actualmente trabaja Héctor, el joven encontró estabilidad. Aunque su relación con su actual empleador comenzó con un reemplazo temporal de un compatriota, terminó vinculándose como parte de la planta y adquiriendo un permiso de permanencia, que como él mismo afirma, hoy le permiten soñar con un futuro más promisorio.

*«En realidad yo me siento muy agradecido, porque como venezolano irregular, si yo me enfermaba, prefería ir a la droguería a tomar una pasta, porque yo no tenía salud. Gracias al permiso, mi jefe me pudo afiliar a una EPS, y yo sé que si me puedo enfermar, alguien me puede atender y para mí es muy importante, porque soy cabeza de hogar, y cuando uno tiene a cargo personas no puede darse el lujo de enfermarse. Sé que cuando me enferme, no voy a tener que correr con esos gastos, mi bolsillo no se va a ver afectado. Por el permiso me dieron contrato firme por un año, y con eso yo me he sentido bien, me ha ido bien, en el trabajo estoy cómodo. En el anterior trabajo en un almacén de aceites... también me tenían como cambiador y yo era el único empleado. A veces tenía seis carros al mismo tiempo... No podía ni comer tranquilo. Prácticamente, me acababa de comer la comida debajo de un carro. Ahora puedo ir a la casa a comer tranquilo, y como no soy el único trabajador nos distribuimos el trabajo».*

En esta empresa, Héctor no solo ha encontrado un ingreso económico fijo, sino un trato digno, que en sus propias palabras «ayuda a que las cosas salgan bien» y la posibilidad de hacer nuevos amigos con los que se reúnen para jugar fútbol. Hoy, además de responder por las obligaciones en su hogar, cuenta con la posibilidad de, ocasionalmente, enviarle dinero a sus familiares en Venezuela, con el que pueden solventar algunos gastos o acceder a bienes que con sus ingresos no podrían.

Para este joven venezolano, la mayoría de los aprendizajes no están en la teoría, sino en la práctica; de sus trabajos ha aprendido mucho, y estos aprendizajes le han abierto nuevas oportunidades. Sin embargo, Héctor también reconoce el valor de la educación, por lo que constantemente busca mantenerse actualizado en conocimientos de su sector. Recientemente realizó un curso de Petrobras y espera seguirse formando para poder desempeñarse mejor en su trabajo. En ese sentido, pese aún no haber participado de los talleres de formación ofrecidos dentro de la estrategia, indica que la idea le parece «muy interesante».

<sup>34</sup> Para conocer con más detalle este método pueden consultarse fuentes como: Rick Daves y Jess Dart, The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A Guide to Its Use, 2005, <https://mande.co.uk/wp-content/uploads/2018/01/MSCGuide.pdf>

A futuro, espera tener mucha vida y salud, para poder montar su propio negocio. Incluso desde ya planea invertir parte de sus ingresos para hacer una «caja chica para ese proyecto personal».

De la estrategia valora las oportunidades que se les ha brindado a los beneficiarios, pero lamenta que haya sido tan corta, «porque mientras la situación siga igual en Venezuela, van a seguir llegando». Muchas personas que conoce se quedaron sin

trabajo por la pandemia o por el paro nacional y necesitan un apoyo para conseguir su permiso o «algo que los respalde» y en ese sentido, manifiesta que le gustaría que más acciones como estas se replicaran. Entre tanto, a sus compatriotas les aconseja que «no se estanquen, que traten de superarse y aprender cosas nuevas; que no lleguen con la mentalidad de encontrar trabajo en lo que hacían allá en Venezuela, porque para sobrevivir acá hay que adaptarse».

## Eugenia, una venezolana con nacionalidad colombiana

Eugenia Gutiérrez, hija de padres colombianos y especialista en educación preescolar, dejó las aulas para tomar sus maletas y viajar a Santa Marta, adonde llegó con sus tres hijos llena de «muchos temores y dudas». Vino por insistencia de su hermano, quien ya se encontraba establecido, en unas vacaciones en las que se decidió a probar suerte, pero «todo se fue apretando y complicando».

«A mí me daban depresiones y yo decía: me voy a devolver. Pero mis familiares desde Venezuela me decían que aguantara, que allá estaba peor. Y en esas ya llevo tres años»

Tras su decisión de quedarse, vino la llegada de su esposo y con ello grandes retos por afrontar como pareja y unidad familiar. Comenzar de cero fue todo un desafío: el desarraigo de su tierra y el cambio de oficio fue un paso «bastante brusco». A su llegada, gracias a su conocimiento, logró vincularse a un jardín infantil, en donde cuenta que a pesar de su nacionalidad colombiana fue víctima de constante maltrato por parte de las directivas del establecimiento educativo. Las cosas para su esposo, quien llegó como migrante irregular, tampoco fueron alentadoras, pues por varios meses se dedicó a vender bolsas en la calle, «derritiéndose bajo el sol» y viendo limitada su posibilidad de aportar económicamente al hogar. Durante varios meses Eugenia y su familia compartieron una habitación con la familia de su hermano, lo que representó un gran reto para la convivencia.

«Primero vivíamos en hacinamiento en un edificio que ofrece habitaciones, vivía con

mi hermano, su esposa y su hijo. Yo llegué con mis hijos. Las habitaciones eran para una persona, pero vivíamos seis y, luego, cuando llegó mi esposo, siete. Cuando llegó mi esposo nos atrevimos y nos mudamos a otra habitación. En enero se vino mi mamá y nos atrevimos arrendando un apartamento de dos habitaciones».

Por los malos tratos, Eugenia decidió renunciar a su trabajo como profesora y su hermano, que para entonces era empleado de un restaurante, intervino para que pudiera hacer algunos turnos.

«En julio de 2019... abren un restaurante vegetariano y entro yo con todos los beneficios... y llevé a mi esposo y ellos lo recibieron sin documentos, él está irregular... Llega la pandemia, este restaurante cierra, y yo quedé en el aire. A pesar de quedar sin empleo, ellos nunca me abandonaron, la señora me buscaba algo qué hacer, me daba turnos a la semana, me daba trabajo en su casa... Cuando reabren los restaurantes ellos nos llaman inmediatamente, en El Mexican y me llamaron a turnos eventuales. Y como siempre estoy dispuesta, me fui colando en otras actividades, si faltaba apoyo con el barman o en las mesas, apoyaba como mesera o en la barra. El entrenamiento en esos negocios es sobre la marcha. Un comentario rapidito y hágale... No ha sido fácil, pero no me ha ido mal en comparación con otros compatriotas. Yo alabo a papá Dios cada segundo, porque siento que soy

su hija consentida, que me tiene en sus brazos. En pandemia, que todo pudo ser peor, el arrendador me bajó el arriendo a la mitad, me espera a que pague... no nos ha faltado un pan, ni un techo. Yo estoy tranquila porque ellos están bien y estamos cómodos».

Cuando ella y su esposo se enteraron de la estrategia de inclusión laboral de OIM, se alegraron, porque vieron en ella una oportunidad para que él se regularizara y pudiera gozar de los beneficios de salud, entre otros, de que ella y sus hijos pueden gozar por ser nacionales. De su participación, destaca los programas de formación y los talleres, que considera han sido muy útiles para reforzar sus conocimientos.

«Lo que más me impactó fue el taller del ahorro, porque de verdad que soy malísima para ahorrar. Lo conversé con mi esposo, vamos a tratar en la manera de lo posible de ahorrar, porque tenemos el sueño de volver a Venezuela así sea de visita, a darle la vuelta a la casa. Y seguir apoyando a los familiares que nos quedan allá».

De Venezuela extraña a sus vecinos de Maracaibo, que eran como su familia y que la acompañaban y apoyaban mientras su esposo trabajaba manejando un camión de carga. También lamenta no ha-

## Ernesto, un hombre de grandes retos

Ernesto es un migrante venezolano que reside en el país con su mujer y su hijo, desde hace cinco años. Aunque no ha tenido tantas dificultades como otras de las personas que vinieron de su tierra, ha tenido que enfrentarse a la realidad de dejarlo todo y tener que comenzar a construir una nueva vida.

Este hombre de 33 años da fe de lo difícil que puede resultar conseguir un buen trabajo en Colombia, al ser venezolano irregular y no contar con un permiso de permanencia, lo que lo hace más propenso a ser víctima de explotación laboral y a recibir ingresos que varían según la voluntad de quien emplee. Para Héctor, las ofertas que ha encontrado ofrecen pagos que no corresponden a la cantidad ni la calidad que se espera del trabajo y, a su juicio, evidencian que muchos empresarios es-

ber podido despedir a su suegra, quien falleció a inicios de 2021, pero se siente satisfecha de haber podido ayudar, con sus remesas, para garantizar su muerte digna.

«Las ganas de volver no se me quitan, porque allá tengo mi historia, mi casa, mi vida. Pero Colombia me gusta y como le digo soy de papás colombianos, entonces nunca me sentí ajena al país. Siempre quise venir, vine hace mucho tiempo de visita, mas nunca volví. Mis papás se fueron muy jóvenes y nunca venían. Como ya estoy segura de que vamos a tener estabilidad laboral, pienso ahorrar y sueño con una casita así sea pequeña. Con la estabilidad laboral podemos hacer ese compromiso y soñar, confiar en Dios de que así lo vamos a lograr, para dejar de pagar arriendo».

A sus 43 años, aún tiene planes. Ahora que tanto ella como su esposo han comenzado a devengar un ingreso fijo, han comenzado a contemplar la posibilidad de comprar vivienda, y de comprar muebles y accesorios para el hogar, a fin de garantizarle un techo a sus hijos.

Como muchos de los beneficiarios de esta ruta, Eugenia espera que esta se extienda o se repita y que cada vez pueda incluir a más personas beneficiarias, pues son muchas las que requieren de una guía y un respaldo económico y moral.

tán más interesados en las utilidades que puedan generar, que en el bienestar de sus empleados.

«Como mi esposa es colombiana, llegamos a casa de sus familiares. Comencé a trabajar a domicilio, colocando anuncios en OLX y Facebook para ofrecer servicios técnicos. Luego un cuñado me ofreció trabajo en un local, en donde trabajé con él por cuatro años. La entrada era a las 8:00, pero no se sabía la hora de salida. Entonces me retiré y comencé a trabajar de nuevo de manera independiente... En Venezuela tenía una papelería y sacábamos copias e impresiones y ofrecíamos servicio técnico. También creamos una empresa y estuve trabajando un año, me iba bien. Pero iba desmejorando mucho la calidad de vida, sobre todo la seguridad. Por eso decidimos venirnos a Colombia».

Desde pequeño ha estado familiarizado con el emprendimiento, pues recuerda extranjeros de distintas nacionalidades que llegaron a Venezuela sin nada y al cabo de un tiempo tenían sus propios negocios y una buena calidad de vida.

*«Uno allá se cría con un vecino colombiano, uno portugués, uno italiano, los otros son árabes. Acá la mayoría de negocios son de colombianos y venezolanos. Allá, en cambio, hay diversidad cultural y eso permite tener diferentes perspectivas en lo económico y social. Eso me ha nutrido bastante, para guiarme, en base a los casos de éxito de los extranjeros allá. La mayoría de los dueños de negocios allá han sido extranjeros: los portugueses, de las panaderías y peluquerías; los italianos, de las pizzerías; los árabes, de las confiterías... De los chinos uno aprende mucho, porque uno los veía desde que llegaban sin dinero... con una cajita vendiendo arroz chino, luego en un localsito, y al cabo de unos años ya tenían su propio edificio... eran personas que no se preocupaban por la ropa, podían usar la misma siempre, pero luego, los veía uno con muy buenos carros y propiedades».*

Aunque reconoce que asumir el reto de emprender en un país como Colombia no es sencillo, menos en la situación actual del país, en donde la economía apenas comienza a recuperarse de encogimiento durante el aislamiento preventivo ordenado por el Gobierno nacional en el marco de la pandemia, tras la renuncia de un colombiano retornado que trabajó con él en el taller de su cuñado, decidió crear empresa, con la ilusión de ofrecer servicios no solo a particulares, sino también a organizaciones.

*«Ha sido duro, porque apenas estamos empezando y no tenemos una cartera fija de clientes. Pero me gustan los proyectos grandes, los retos grandes y aunque no tengo título como ingeniero, siento que tengo la capacidad de hacer lo que me planteé».*

Para Ernesto, la autogestión en la educación es muy importante, por eso intenta estar actualizado en las áreas de su interés, cursando programas en línea. En ese sentido, se siente muy agradecido

con la estrategia de inclusión laboral de OIM, de la cual participó indirectamente gracias a la vinculación de su esposa como beneficiaria. De la estrategia destaca los cursos de formación ofrecidos por el SENA y los talleres implementados por los gestores que, a su juicio, a pesar de ser sencillos, son concretos, didácticos y completos.

*«El acompañamiento llegó justo cuando estábamos formalizando la empresa... entonces nos animó a invertir en los primeros pagos de parafiscales. A la semana nos llegó el primer contrato, relativamente bueno para empezar, y eso nos abrió las puertas con otras personas. Nos han ayudado directa e indirectamente en la mejoría. Nos hemos beneficiado de los cursos».*

Por lo pronto, tienen la tranquilidad de que su esposa y sus hijos, por ser nacionales colombianos tienen acceso a salud y educación y, de alguna manera, tienen menos barreras de acceso. Sin embargo, sabe que debe encontrar formas de generar más recursos, pues las obligaciones económicas son cada vez más grandes. Junto con su esposa, tiene la meta de sacar adelante su nueva empresa y lograr la visión que tienen de ella: una compañía de multiservicios grande y reconocida que genere empleos con mejores condiciones de las que le han ofrecido a él y sus conocidos.

En su opinión, la estrategia de OIM ha ayudado mucho a las personas, pues «quienes se vinculen al programa y tengan la voluntad de superarse van a encontrar muchísimas herramientas y el apoyo de organismos formales, que da buena motivación». Y considera que podría tener aún más impacto si brindara herramientas o rutas para emprender, pues asegura que muchas personas venezolanas y retornadas vienen con la intención de «montar negocios».

*«Nosotros tuvimos la experiencia de que nuestros papás eran exitosos en sus trabajos, pero después de cierta edad ya no podían trabajar y tenían dificultades, mientras que los extranjeros independientes, que comenzaban con negocios pequeños, así fuera vendiendo arepas, con el tiempo lograban tener libertad financiera».*



Caracterización Restaurante La Nota - Cúcuta

## Apuntes de otras historias

Como en las historias de vida de Héctor, Eugenia y Ernesto, en la mayoría de entrevistas se encontraron elementos comunes que hacían referencia a las emociones ambivalentes de las personas, que, en su mayoría manifestaron sentirse mejor en Colombia, sobre todo por la sensación de seguridad, pero que al mismo tiempo evidenciaron nostalgia de sus bienes, sus círculos sociales, sus familiares y territorios.

En este sentido, permitieron observar que un primer obstáculo que deben afrontar de manera individual y, a veces colectiva, es el duelo migratorio, por cuanto en muchos casos, la decisión de abandonar el país genera remordimiento y sentimiento de culpa frente a las personas que se dejan atrás.

Aunque algunas personas han llegado a Colombia sin conocer a nadie, varios de los participantes contaron con el apoyo de familiares o conocidos que hicieron más fácil su proceso de integración, lo que demuestra la importancia de contar con redes de apoyo. En este sentido, para la mayoría de beneficiarios la estrategia más allá de lograr su colocación laboral o formación en competencias, ha permitido crear tejido social.

Con base en algunas experiencias, es posible pensar que los vínculos laborales que se crearon en el marco de la estrategia trascienden lo laboral, pues hay casos en que los empleadores o compañeros de trabajo más que amigos se convierten en una figura de familia.

Gran parte de los beneficiarios destaca el acompañamiento brindado por los gestores de los socios implementadores y permiten comprender la importancia que tiene la intervención de organismos de cooperación y la gestión interagencial para la integración de los migrantes en sus comunidades de acogida, sobre todo, en el mercado laboral.

Son varios los migrantes que han tenido que afrontar procesos de reinversión profesional, en los que consideran, han incidido de manera positiva los talleres y cursos de formación de habilidades blandas y específicas. En ese mismo punto, los participantes encuentran mucho valor en el acompañamiento psicosocial, pues se sienten respaldados y acogidos, para seguir adelante con sus proyectos de vida.

De las entrevistas realizadas es posible afirmar que los conocimientos adquiridos en los cursos de formación han permitido a migrantes como Mirla Josefa, Roselys Beatriz o Andrea Nieves, empoderarse en sus oficios, generar sentido de pertenencia, como también ganar seguridad y confianza. Asimismo, que los empleos generados en el marco de la ruta de empleabilidad han mejorado las economías de los hogares de los participantes, permitiéndoles, además de cubrir necesidades, acceder a servicios y, sobre todo, recuperar la posibilidad de proyectarse y pensar en el futuro.

## Cuando puedes ayudar, hazlo

Sandra Beltrán dirige un call center en Bogotá, un negocio que, a su parecer, está en auge y ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos seis años. Desde su filosofía de generar las mismas oportunidades para todos ha vinculado migrantes venezolanos y colombianos retornados que hoy se desenvuelven no solo como agentes sino también en cargos de coordinación. En su caso, hacer parte de la estrategia de empleabilidad de OIM ha facilitado la integración de esta población en su organización, principalmente por el acompañamiento psicosocial y las herramientas para procesar el duelo migratorio. Pero también, por el acompañamiento en la gestión de los permisos necesarios para vincularse al mercado de trabajo formal.

«La primera barrera son ellos mismos. Ellos vienen siendo ingenieros, teniendo buenos cargos y muchos de ellos deben cambiar su perfil laboral. En principio presentaban la entrevista, aprobaban, pero desertaban cuando veían que al no poder desenvolverse en lo que trabajaban estaban en una especie de caída... Ya cuando están contratados vuelve a impactar el comparar su condición laboral actual con la que tenían en su país. Hay cosas que la empresa puede facilitar, pero no se puede tener una preferencia por una población vulnerable, sino generar un

ambiente de equidad para todos, que les permita condiciones dignas a todos».

Para Sandra, la estrategia también ha permitido la capacitación de los beneficiarios en competencias blandas, lo que les permite ocupar perfiles específicos, incluyendo algunos de alta rotación. «A nadie le gusta sentarse a vender. Pero el perfil para esta actividad económica es complejo. El reto que ha tenido que enfrentar la estrategia con nosotros es encontrar el perfil para mitigar la rotación». Pero lo que más destaca de esta experiencia es la reflexión que esta conlleva en torno a la condición humana.

«El mundo es tan cambiante que todos podemos estar en distintas situaciones todo el tiempo: a veces eres quien ayuda, a veces el ayudado. Esta experiencia humaniza y nos hace evolucionar como seres humanos. Cuando puedes ayudar, hazlo. Me siento muy orgullosa de mis compatriotas, de mis muchachos, de ver cómo nos abrimos a recibir a esta población. Ayudando al venezolano, me siento orgullosa de ser colombiano, pues en esencia eso es lo que nos identifica como país, que a pesar de todas las situaciones que tienes en tu casa, estás preocupado por el vecino, por el otro».

## Todos merecemos segundas oportunidades

Adriana Cabrera es la gerente general de Mr. Pollo, una cadena de restaurantes con cuarenta años de presencia en el departamento de Nariño, que se vinculó a la estrategia de empleabilidad por considerar importante dar una segunda oportunidad tanto a los migrantes internos como a los migrantes provenientes de Venezuela. Para ella, la estrategia de empleabilidad liderada por OIM ha representado grandes beneficios por cuanto garantiza la capacitación de los migrantes en las competencias que el sector empresarial necesita, un proceso de selección minucioso y acompañamiento psicológico, factores que permiten la vinculación de trabajadores mejores cualificados. Su experiencia laboral con la población migrante es positiva, pues «su personalidad alegre y extrovertida, y su nivel académico aportan un valor agregado al servicio de sus restaurantes».

Como Adriana, Carlos Arteaga, CEO de Trae Colombia, empresa de mensajería, reparto, transporte

y servicios especializados de Cartagena y Jennifer Tintero, administradora del Hotel Cima Real en Arauca, agradecen el acompañamiento brindado por la estrategia de OIM, sobre todo el apoyo a la nómina y las jornadas de formación en competencias que han hecho posible continuar apoyando a esta población y continuar con el trabajo de sus negocios.

Jefferson Jiménez, empresario de Cali, considera que con la mediación que ofrece la estrategia, se crea una estabilidad y confianza que permite mejorar las relaciones laborales, pues se garantiza que las personas vinculadas en este marco tienen la disposición de trabajar y existe tranquilidad en torno al compromiso de estos empleados, permitiendo tanto para ellos como para los empresarios «una experiencia de crecimiento laboral y personal», además de un reto para integrarse.



Entrega de mitigación de barreras - Bogotá



Caracterización Restaurante La Nota - Cúcuta

# CUARTA PARTE: APRENDIZAJES Y FACTORES A CONSIDERAR EN FUTURAS EXPERIENCIAS

## Análisis económico de la implementación de la estrategia

La estrategia presenta un conjunto de implicaciones sociales y económicas que ya se discuten a lo largo del presente documento. Sin embargo, con la información recolectada es posible analizar los potenciales mecanismos de impacto mediados por la teoría económica. Identificar estos mecanismos es relevante para la formulación de futuras intervenciones que tengan objetivos con un mayor nivel de especificidad, o bien, para la futura observación y documentación más detallada de estos canales.

En general, se plantea que la estrategia afecta positivamente por múltiples vías no solo a la población participante, sino también a las firmas empleado-

ras, a otras personas migrantes y sobre diferentes indicadores macroeconómicos. Los efectos podrían ser menos concluyentes desde el punto de vista de política fiscal y de crecimiento, aunque se identifica potencial para lograr efectos positivos en esas áreas. A continuación, se organiza el análisis desde tres marcos de referencia: los agentes individuales (empresas y población migrante), la interacción en el mercado laboral y, finalmente, las implicaciones macroeconómicas. Se cierra esta sección con un apartado de recomendaciones para hacedores de política pública y desde organizaciones como las fundaciones u ONG.

## Agentes individuales

La primera dimensión de análisis considera a los agentes como tomadores de decisión. En este caso, tanto las personas migrantes como las empresas tienen múltiples elecciones que hacer en relación con el mercado laboral. Algunos modelos económicos pueden ser relevantes para la descripción de las condiciones que enfrentan estos agentes en el caso de la ola migratoria proveniente de Venezuela y pueden sugerir conclusiones valiosas. A continuación, se comenta sobre la persistencia de las condiciones de pobreza de los individuos y sobre los costos de transacción para las firmas.

casos recursos enfrentan un proceso cognitivo de mayor intensidad al disponer de su dinero para los gastos cotidianos. Esto ocurre, porque cometer errores de decisión respecto al consumo en una situación de escasez puede determinar cosas como comprar una libra más de arroz, o comprar una pastilla menos de chocolate. Las personas en condición de abundancia de recursos no enfrentan necesariamente disyuntivas tan determinantes sobre su consumo y, por lo tanto, pueden «darse el lujo» de pensar con menor detenimiento en cada compra.

Por una parte, existe evidencia comportamental que indica que las personas en condición de es-

Sobre lo anterior, se desarrolla en la literatura el concepto de «ancho de banda cognitiva». Este

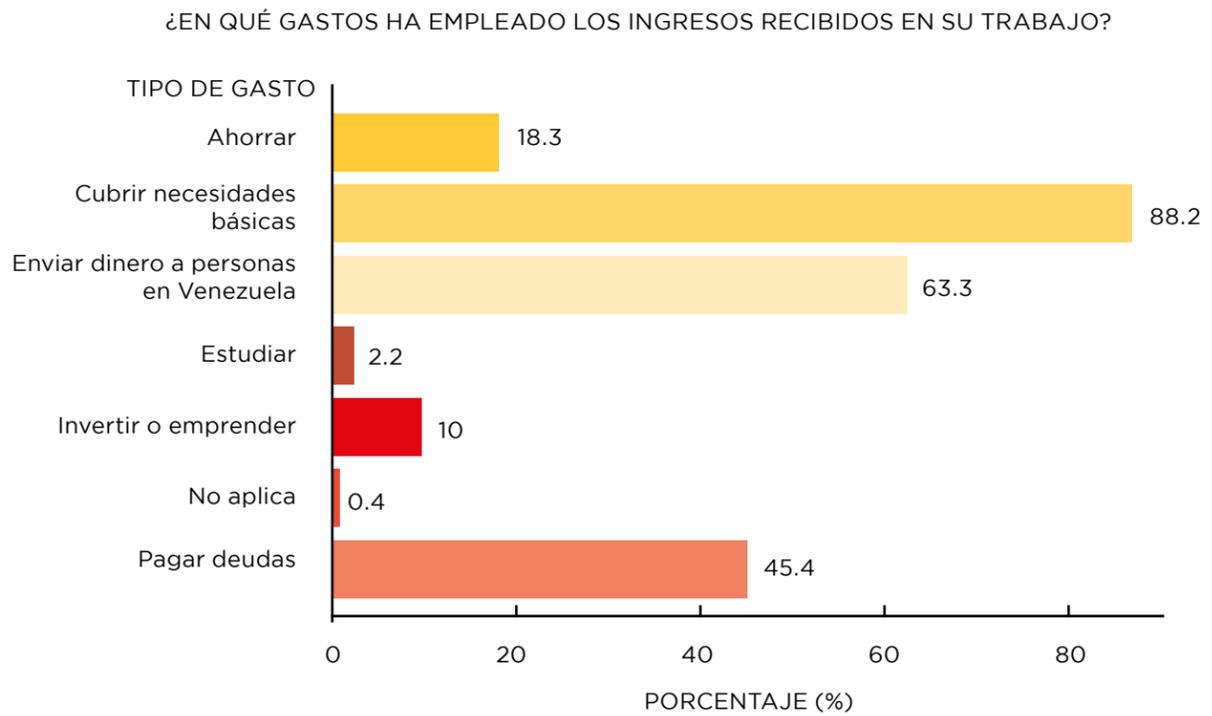
concepto sugiere que hay una capacidad limitada para las operaciones cognitivas que una persona puede ejecutar competentemente en un periodo de tiempo. La idea implica que, en ocasiones, los agentes presentan racionalidad acotada por su capacidad de procesar la información con la que cuentan<sup>35</sup>. Es decir, los individuos pueden tomar decisiones que son contraproducentes para su propio beneficio, por no estar en la capacidad (cognitiva) de concluir a partir de la información que poseen.

En ese sentido, se sugiere que las personas en condición de pobreza tienen una propensión a permanecer en tal condición, porque las consideraciones relacionadas con ahorro, estudio y otras similares, requieren planeación y pensamiento estratégico. Las anteriores son operaciones que consumen una cantidad considerable de recursos cognitivos y es común que las personas en condición de vulnera-

bilidad financiera tengan que decidir disyuntivamente entre lo más urgente, como dónde comprar la comida, y lo importante a largo plazo, como planear estudios o ahorros.

La evidencia cuantitativa identificada durante el proceso de sistematización de la intervención sugiere que, precisamente, la población migrante proveniente de Venezuela puede estar pasando por esta condición de prevalencia. En el gráfico 10 se observa que la proporción de participantes del programa que gasta parte de sus ingresos en aspectos «de largo plazo» como ahorrar, estudiar, invertir o emprender, no supera el 18,3 % de las respuestas. Por el contrario, la mayoría de las personas, siempre por encima del 45 %, dedican parte de su gasto a cuestiones urgentes, entendidas como la satisfacción de necesidades básicas, el envío de dinero a personas en Venezuela o el pago de deudas.

**Gráfico 10. Disposición reportada del gasto por personas migrantes participantes en la estrategia de empleabilidad**



Fuente: elaboración propia

35 Herbert A. Simon, «A Behavioral Model of Rational Choice», The Quarterly Journal of Economics, 69 (1), (1955): 99-118.

Una de las primeras implicaciones del análisis anterior soporta desde la teoría la idea de que el componente pedagógico de la intervención tiene una relevancia especial para la población. Más aún, los talleres que brindan espacios para priorizar las acciones de corto y largo plazo pueden generar impactos sobre su propensión a permanecer en condición de vulnerabilidad o a salir de la misma. Esto es coherente con la información recolectada en los grupos cualitativos de conversación, en los cuales se identifica que tanto la población como los grupos de gestores consideran relevantes y particularmente valiosos los procesos de acompañamiento pedagógico y psicosocial.

Por otro lado, la evidencia cualitativa sugiere un posible mecanismo de barrera de ingreso a la población migrante, desde las firmas empleadoras, no necesariamente notado al principio de la intervención. Este se refiere a los costos de transacción, ocultos, de contratar a una persona proveniente de Venezuela.

Existen dos orígenes identificables de estos costos. El primero se refiere a los costos de aprendizaje que las personas en las empresas deben asumir respecto a las implicaciones asociadas a emplear migrantes, por una parte, el tiempo y dedicación asociados a entender los trámites legales y, por otra, el relacionado con aclarar dudas sobre temas como qué responsabilidades adicionales o complicaciones posteriores puede traer tomar la decisión.

El segundo, relacionado con la adaptabilidad interna de las organizaciones que estén interesadas en vincular a su nómina población migrante. Particularmente, los cambios que se deban implementar en los procesos internos de las empresas, por ejemplo, algunos sistemas de información no contaban con la cantidad de dígitos para insertar

la identificación del PEPFF en lugar de la cédula de ciudadanía.

Estos costos, no visibles en principio, constituyen una barrera de ingreso al mercado laboral para la población migrante. Es decir, que aunque no constituyen gastos monetarios directos para las empresas, sí suponen tiempo y dedicación que podría emplearse en otras tareas. Así, es factible observar que se generen brechas de acceso. Es decir, que cuando un empresario o empresaria tenga en consideración a dos candidatos similares, uno colombiano y otro de origen venezolano, es más probable que seleccione al colombiano para el cual está familiarizado plenamente respecto a su proceso de contratación.

No obstante, cabe notar que las intervenciones que tienen como objetivo estos costos de transacción iniciales benefician a la población migrante no solo en el presente sino hacia el futuro. Una vez se capacita o brinda acompañamiento de adaptación a una empresa para contratar a personas provenientes de Venezuela, esta empresa ya no presenta los mismos costos de transacción para contratar nuevos empleados o empleadas migrantes.

En consecuencia, es razonable considerar que las intervenciones sobre costos de transacción de las firmas son de carácter permanente o con impacto duradero. Más aún, en la medida que se genera una cultura de contratación de población migrante en una comunidad de empresas, debería observarse que esta barrera de entrada se hace menos frecuente con el tiempo, para nuevos migrantes.



Socialización estrategia en Parada Ascanio Arauca

### Interacciones de mercado laboral

No todos los efectos que pueden presentarse como parte de la estrategia están restringidos a agentes individuales. Parte de los mecanismos de impacto están orientados a las interacciones entre personas en el mercado laboral y al interior de los procesos productivos. A continuación, se comenta sobre potenciales implicaciones económicas en relación con selección adversa de trabajadores, asimetrías de información en contratos y efectos sobre productividad.

El mercado laboral es un mercado como cualquier otro, con sus elementos e imperfecciones. Es decir, este cuenta con oferta y demanda de trabajo; los precios corresponden a los salarios, y las transacciones son los acuerdos de contratación efectuados. En este caso, siendo el servicio acordado horas de trabajo, se dan situaciones que involucran asimetrías de información. Esto significa que el mercado opera de manera ineficiente, dado que los oferentes y los demandantes tienen distintos niveles de conocimiento sobre las condiciones de los demás agentes y de los bienes o servicios.

El mercado en el que opera la población migrante es particularmente propenso a sufrir consecuencias indeseables como resultado de la información incompleta en la que se dan las transacciones. Esto es, por lo general los títulos de estudio funcionan

como señales que los agentes emiten para dar información sobre sus competencias. Sin embargo, la población migrante no necesariamente tiene la posibilidad de convalidar sus estudios para tener reconocimiento en Colombia.

Una de las consecuencias que trae sustraer esa señal del mercado es la denominada «selección adversa»<sup>36</sup>. Un mercado con estas condiciones es propenso a que personas malintencionadas mientan sobre sus estudios o títulos previos, incrementando la probabilidad de que se contrate a personal no capacitado para tareas de distinta naturaleza. Como consecuencia, esto también reduce la efectividad del mecanismo de asignación de trabajos. Es decir, que las personas capacitadas que no cuentan con títulos reconocibles pueden no acceder a estas posiciones ocupadas por quienes logran engañar sobre sus capacidades.

Sobre este mecanismo, la estrategia funciona como un filtro señalizador. Una vez una persona ha participado de los talleres, de algunas capacitaciones y de procesos de certificación, presentarse como «participantes de la estrategia», efectivamente cumple, en alguna medida, la función de señalización que permite distinguir candidatos capacitados, o al menos honestos, de otros. A nivel cualitativo, se dan reportes que, de hecho, indican que esto se cumple.

.....  
<sup>36</sup> George A. Akerlof, «The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism», The Quarterly Journal of Economics, 84 (3), (1970): 488-500.



Socialización estrategia - Arauca - Hotel Cima Real

Por ejemplo, Algunos participantes mencionan en grupos focales que los procesos de entrevista parecen reducirse sustancialmente cuando vienen «en nombre de la estrategia».

Cabe mencionar que la función de señalización laboral de la estrategia está limitada a las personas que han participado en ella. En este sentido, no pareciera escalable más allá de los beneficiarios directos. Sin embargo, la estrategia podría incluir en su programa de acompañamiento a empresas diseños de evaluación que se puedan aplicar en estas, cuando la estrategia no esté presente. Por ejemplo, divulgar sobre las posibilidades que trae la implementación de un periodo de prueba tanto para personas colombianas como de origen venezolano.

Una segunda consecuencia de los sistemas con asimetrías de información involucra a los contratos incompletos. Algunos estudios<sup>37</sup> exponen que, si bien los contratos laborales cuentan con especificaciones sobre dedicación en horas, tareas asignadas y beneficios, existen características de los acuerdos que no son factibles de medir o especificar. Por ejemplo, en nivel de esfuerzo que un empleado pone a las tareas asignadas, o la disposición de servicio con que lo hace, entre otros. Así, la literatura sugiere que para la empresa es imposible saber completamente qué tipo de trabajo contrata.

La estrategia parece tener una fortaleza importante en relación con los aportes que deja a este problema. Un hallazgo prevalente del trabajo cualitativo para este documento involucra la idea de trabajar con disposición. Las personas provenientes de Venezuela parecen tener una concepción de «imagen pública» de la que reportan ser referentes, lo que se corrobora en algunas de las historias de vida registradas. Este imaginario de responsabilidad sugiere que las personas migrantes, de hecho, podrían tener incentivos para no aprovecharse de las características incompletas de los contratos laborales, con la intención de dejar una imagen posi-

tiva de su país. Esto también aplica, porque existe una consciencia similar sobre la imagen de OIM y sus socios implementadores. En las empresas, por ejemplo, reportan que «un doliente» a quien defraudar si se hace mal el trabajo, incrementa el nivel de compromiso de los empleados.

Finalmente, la satisfacción que reportan las personas migrantes con el acceso a un trabajo formal puede generar efectos positivos de empleabilidad que trascienden a la estrategia directamente. En otras palabras, el trabajo de las personas beneficiarias de la estrategia puede contribuir a futuros migrantes. La productividad puede incrementar cuando las personas adquieren un mayor nivel de felicidad<sup>38</sup> o presentan mayor satisfacción con el trabajo<sup>39</sup>. Además, los reportes cualitativos para este documento exponen que conseguir un trabajo formal en Colombia mejora notablemente las condiciones de vida de las personas que participaron en la estrategia. Se menciona que hay un mayor aprecio por el trabajo y una estabilidad ampliamente apreciada.

Tales hechos indican que es probable que la satisfacción que reportan las empresas con los participantes de la estrategia pueda tener relación con que observen una productividad alta por parte de estos. Más aún, se puede argumentar que un desempeño satisfactorio puede incrementar la disposición a contratar, como se observa en los grupos focales. De esta forma, la estrategia puede presentar un impacto que no se limita a la población beneficiaria, sino a las futuras personas empleadas por las empresas que han incrementado su disposición a contratar migrantes por vía de un incremento en la productividad general de los trabajadores.

<sup>37</sup> Sanford J. Grossman y Oliver D Hart «The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration», *Journal of Political Economy*, 94 (4), (1986): 691-719, doi:10.1086/261404; Oliver D. Hart y John Moore, «Property Rights and the Nature of the Firm», *Journal of Political Economy*, 98 (6), (1990): 1119-58, doi:10.1086/261729, y Oliver Hart, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, (Oxford University Press, 1995).

<sup>38</sup> Andrew J. Oswald, Eugenio Proto y Daniel Sgroi, «Happiness and Productivity», *Journal of Labor Economics*, 33 (4), (2015): 789-822. <https://doi-org.ezproxyegre.uniandes.edu.co/8843/10.1086/681096>

<sup>39</sup> Seda Çelik Teker, «Effects of motivation and job satisfaction on the productivity», *International Journal of Electronics, Mechanical & Mechatronics Engineering*, 6 (2), (2016): 1151-1163.

## Implicaciones macroeconómicas

Existen múltiples dimensiones macroeconómicas que se ven afectadas por los procesos de migración. A continuación, se ponen en diálogo algunos puntos comentados por la OECD<sup>40</sup>, con los componentes relevantes de la estrategia de empleabilidad. Este no es un sondeo exhaustivo de efectos, pero ilustra algunos de los mecanismos que intervenciones como estas pueden tener a nivel agregado en la sociedad.

En primer lugar, la población migrante tiende a balancear el mercado receptor. Esto quiere decir que cuando la población local deja de cubrir posiciones necesarias, la población migrante puede llegar a ocuparlas. Lo anterior tiene que ver con que, por lo general, existe heterogeneidad en el nivel de capacitación de las personas que migran. Así, estas poblaciones tienen alta versatilidad para balancear el mercado ocupando trabajos con poca oferta laboral presente. En el caso de la población proveniente de Venezuela el camino más frecuente es ingresar a posiciones de trabajo menos calificado. No es posible determinar con la información recolectada si la «no convalidación» de títulos puede reducir los efectos de balance del mercado laboral en este caso.

Por otro lado, uno de los puntos más controvertidos en la opinión pública ante las olas de migración suele ser la carga fiscal que las poblaciones migrantes traen a los países. El hecho estilizado es que las personas provenientes de países extranjeros tienen un impacto neutro sobre la carga fiscal. Según el caso, los aportes al presupuesto público no suelen superar el 0,5 % del PIB positiva o negativamente. No obstante, se identifica que el mayor determinante sobre el aporte fiscal de las personas migrantes es el hecho de estar trabajando o no. En este orden de ideas, una intervención como la estrategia de empleabilidad direcciona la balanza hacia generar un impacto positivo de las olas migrantes, aunque en todo caso, el efecto total tiende a ser neutral.

<sup>40</sup> OCDE, *Is migration good for the economy? Migration policy debates*, 2014, <https://www.oecd.org/migration/OECD%20Migration%20Policy%20Debates%20Numero%202.pdf>;

OCDE, *The Fiscal and Economic Impact of Migration. Policy brief*, 2014, <https://www.oecd.org/policy-briefs/PB-Fiscal-Economic-Impact-Migration-May-2014.pdf>

Una observación de alta relevancia para el caso de migración entre Venezuela y Colombia es que la proporción de migrantes con alto nivel de educación está incrementando progresivamente. Esta condición es fundamental para el direccionamiento de la política pública, especialmente en temas de convalidación de títulos. Lo que esta característica indica es que una intervención de certificación como la de la estrategia de empleabilidad podría no solo ser benéfica, sino necesaria para potenciar de la mejor manera las contribuciones que la población migrante pueda tener sobre la economía nacional. Este será un tema que requiera mayor profundización en diseño de política, pero que indican las cifras, puede ser de urgente necesidad.

Sobre el producto agregado se tiene una mayor certeza de que las olas migratorias tienden a incrementar el PIB del país receptor, aunque no necesariamente el PIB per cápita. En todo caso, el complemento de capital humano entrante tiende a incrementar la investigación y la innovación. Este

tipo de efectos se observa particularmente mediado por población de alto nivel de capacitación migrante. En general, las personas con mayor capital humano durante un proceso migratorio, tienden a ser la población joven, aunque, la heterogeneidad entre rangos de edad es alta.

### Recomendaciones de política

Las dimensiones económicas de los procesos migratorios son múltiples. De la misma forma, los mecanismos teóricos, por medio de los cuales la estrategia de empleabilidad puede impactar al sistema tiene amplias posibilidades. En este apartado se presentan algunas de las discusiones en la literatura que pueden dar claridad a estos mecanismos con el objetivo de informar el direccionamiento de futuras intervenciones. Bien se trate de los procesos sobre los agentes participantes del mercado laboral, como firmas y trabajadores, sus medios de interacción o bien, sobre los indicadores macroeconómicos, las recomendaciones varían según el tipo de efecto que se quiera lograr.

transacción. Esto es, incrementar el nivel de información que empresarios y empresarias puedan tener sobre las implicaciones de contratar población migrante. Idealmente, se recomienda que el acompañamiento esté dirigido a reducir las incertidumbres y la desinformación que pueda existir en cada comunidad de empresas. Toda acción en esta ruta beneficiará a la estrategia a futuro, no solo a los participantes vigentes, ya que puede reducir de forma persistente barreras de entrada al mercado laboral.

Finalmente, por múltiples vías se identifica la urgencia de trabajar desde la política pública sobre alternativas que se aproximen al problema de la convalidación de títulos. Diseñar intervenciones como la promoción de periodos de prueba para población migrante, o bien, masificar las certificaciones con entidades nacionales como el SENA, entre otras opciones, puede ayudar a reducir efectos negativos de las olas de migración y a potenciar sus beneficios. Por ejemplo, el problema de selección adversa, tal que personas deshonestas ocupan cargos de personas calificadas, no teniendo las competencias o estudios previos. O bien, potenciar efectos sobre crecimiento de forma indirecta mediado por innovación e investigación.

En cualquier caso, no se identifican disyuntivas que pongan en duda la relevancia de intervenciones como la estrategia de empleabilidad. Los aprendizajes que se derivan de este proceso dejan información útil para el análisis e implementación de nuevas políticas públicas en materia de migración. Y, de este análisis resulta evidente que los beneficios humanos son notables, sin costos económicos asociados claramente identificables.

Por una parte, es necesario enfatizar la importancia del componente pedagógico y de acompañamiento psicosocial en la estrategia. Este podría ser uno de los detonantes que activa «mecanismos de salida» de condiciones de pobreza para las personas que llegan a Colombia.

De forma complementaria, es recomendable explorar en la estrategia rutas de acompañamiento a empresas orientadas a la reducción de costos de

### Conclusiones

En términos generales, la estrategia de inclusión laboral de los migrantes y su ruta de empleabilidad han demostrado ser mecanismos viables no solo para abrir oportunidades que permitan a los actores locales, tanto institucionales como de la sociedad civil, brindar nuevas oportunidades de desarrollo económico a las poblaciones migrantes en situación de vulnerabilidad, sus familias y los miembros de las comunidades de acogida que se encuentren en situación de vulnerabilidad, sino también para la intervención psicosocial y estabilización de estas personas, a través del seguimiento y acompañamiento para realizar el duelo migratorio y la proyección de sus sueños y metas personales, académicas y laborales.

brindado a las empresas que hicieron parte del proceso, así como a la estrategia pedagógica y psicosocial con la que se ha acompañado a las personas participantes.

El liderazgo, la credibilidad y legitimidad tanto de Fucolde como de Minuto de Dios favorecieron, por una parte, la concertación de acuerdos de colaboración con instituciones públicas y privadas, y por otra, un sentido de pertenencia tanto de parte de los empresarios como de los beneficiarios.

Las restricciones de movilidad y aglomeración adoptadas para mitigar la propagación del virus de covid-19 constituyeron una barrera para implementar la estrategia de la forma como se había contemplado en su etapa de diseño. En este punto, fue clave la acción de los gestores empresariales y los encargados de la intervención psicosocial para adaptar los instrumentos y las actividades, con el fin de atender las necesidades particulares de los empresarios y migrantes. Estos ajustes que se dieron sobre la marcha variaron de territorio en territorio, de acuerdo con las posibilidades de conectividad de los beneficiarios y los recursos de los que disponían las empresas vinculadas y los actores con los que se articularon los socios implementadores.

Tanto los empresarios como la población civil beneficiada reconocen que el factor de éxito de la estrategia y la ruta de empleabilidad se debe, en gran parte, al seguimiento y acompañamiento

Tanto la cultura y la capacidad operativa del sector empresarial de cada uno de los departamentos en que se implementó la estrategia, como el capital cultural y el acceso a TIC de los beneficiarios, también incidió tanto en las posibilidades de flexibilización como en las acciones articuladas para la mitigación de barreras. De ahí que la gestión en cada uno de los territorios se haya dado de forma diversa.

Esta variedad de posibilidades se hizo más palpable en las acciones adoptadas para mitigar barreras identificadas para el enganche laboral o la conservación de empleos. Por ejemplo, en departamentos como Nariño en donde se identificó que los beneficiarios tenían dificultades para desplazarse a sus lugares de trabajo y de estos a sus residencias, se otorgaron bicicletas para facilitar el transporte de los beneficiarios y reducir sus gastos, mientras que en departamentos como



Entrega de mitigación de barreras - Bogotá

Arauca, Bolívar y Magdalena se optó por apoyar directamente a las empresas en el pago de su nómina y parafiscales. En ese orden de ideas también se dieron dotaciones de ropa para asistir a entrevistas o a sus trabajos como en el caso de Cundinamarca, Antioquia, Valle o Atlántico y en algunos casos se otorgaron microseguros o se gestionó la validación de Bachillerato, como pasó con un grupo de mujeres en el Valle de Aburrá.

Existe gran heterogeneidad entre las condiciones de adaptación iniciales con las que cuentan para contratar población extranjera. Mientras en ciudades como Bogotá hay empresas con amplia experiencia en contratación de migrantes, en departamentos como Magdalena, Arauca o Nariño hay pequeñas empresas que ni siquiera tienen una noción de «ruta viable» para contratar o empresas cuyo sistema de información no permite incluir el número del PEP o PEPFF como identificación de una persona.

En relación con el anterior punto, las distintas acciones adelantadas en el marco de la ruta de empleabilidad permitieron a algunos empresarios que habían tenido experiencias negativas en el proceso de vinculación de migrantes cambiar su punto de vista, tanto por el involucramiento de las partes con la firma de compromisos, como por el

acompañamiento brindado por los socios implementadores en el perfilamiento de las personas para hacer match con las vacantes ofrecidas y en la mitigación de barreras que, sin un apoyo externo, algunas pequeñas y medianas empresas no habrían podido sortear.

La información cualitativa que se obtuvo en el proceso de sistematización permitió entender que en algunos casos las buenas relaciones laborales trascendieron a vínculos de amistad o se transformaron en redes de apoyo, lo que constituye un factor clave para la adaptación de los beneficiarios. En ese sentido, la estrategia, pensada a futuro, podría contemplar acciones directas para fomentar la creación de tejido social, fomentando el apoyo a los migrantes o a la población vulnerable en materia de aspectos básicos como hospedaje o alimentación, por un periodo, mientras estas personas se logran ubicar en trabajos que les brinde autonomía financiera. Podrían, por ejemplo, generar alianzas con comunidades religiosas y organizaciones de base comunitaria, que como se evidenció en algunos relatos de los beneficiarios tienen una larga experiencia en apoyar y acoger a las personas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad.

Aunque la ruta incluyó el desarrollo de talleres y jornadas de capacitación de competencias labo-



Mapeo de actores e identificación - Santa Marta

rales, que los beneficiarios consideraron pertinente y de mucha ayuda, persisten barreras como la dificultad que muchos migrantes tienen para certificar u homologar sus estudios y conocimientos previos, lo que se convierte en un obstáculo para lograr engancharse en empleos calificados y en un factor psicosocial importante por las cargas de frustración que pueden acarrear los procesos de reinversión profesional.

El cambio en el perfil ocupacional, de «muy calificado» a «no calificado», en algunos casos constituye una de las principales barreras individuales a nivel psicosocial que puede influir en el estado anímico y por tanto en el desempeño de los migrantes en sus trabajos. Si bien, talleres como los de «duelo migratorio» permitieron avanzar en pos del reconocimiento y la aceptación de la realidad actual, como también del replanteamiento de sus proyectos de vida, la ruta podría complementar las jornadas de reflexión, formación y de certificación de habilidades, con alianzas con la institucionalidad y organismos de cooperación, que permitan financiar y agilizar los costosos y demorados procesos de homologación.

En relación con este punto, valdría la pena que el Gobierno nacional diseñara estrategias para agilizar los procesos que se deben adelantar ante el Ministerio de Educación para homologar, haciendo más accesible y expedito este proceso, no solo para los migrantes, sino para la población retornada, que suele regresar a Colombia sin poder ver un retorno de la inversión hecha en la realización de estudios en el extranjero.

A partir de las participaciones de la población migrante y retornada en los talleres de desarrollo personal, se observa una prevalente actitud de resiliencia entre algunos participantes del programa, que se caracteriza por una disponibilidad a trabajar en las oportunidades que se van presentando, el reconocimiento del valor del aprendizaje continuo de cada oportunidad y una inquietud por no estancarse.

Hay varios componentes identificables en esta resiliencia: la cultura del crecimiento personal, la cultura del aprendizaje profesional, personal, y una aparente propensión cultural al emprendimiento. Sin embargo, no es posible identificar si estas tendencias son una generalidad en la población venezolana o tan solo una característica propia de

los migrantes que deciden abandonar su país para empezar de cero en otro territorio.

Una de las dimensiones más significativas de cambio en la población beneficiada por la estrategia de inclusión laboral está asociada con la participación en el sistema de seguridad social al que da acceso los trabajos formales. Esto genera una percepción de protección y estabilidad apreciada por algunas de las personas participantes, particularmente en lo relacionado con el acceso a los servicios de salud.

La implementación de la estrategia y de su ruta de empleabilidad constituye un puente de confianza en dos vías. Por una parte, es leído por muchos de los participantes como una oportunidad de construir un historial laboral y certificar competencias, dadas las limitaciones para certificar sus experiencias previas o nivel de estudio. Asimismo, el sentir el respaldo de las organizaciones y la institucionalidad involucrada, pone fin a potenciales cadenas de frustración asociadas con sucesivos rechazos en procesos de selección y la impotencia de no poder generar ingresos para atender sus necesidades y las de sus grupos familiares. Del lado de los empresarios, el respaldo del programa es percibido como un incentivo que compromete más a los migrantes y les permite desarrollar un sentido de pertenencia. De ahí que más de 130 empresas hayan decidido vincularse y convertirse en promotores de la inclusión laboral de la población migrante y retornada.

Los objetivos del trabajo decente se ven materializados en la mejora de las condiciones laborales y la calidad de vida de los beneficiarios. Algunos de estos reportan haber recuperado la confianza en sus comunidades de acogida y haber creado redes de apoyo con las que antes no contaban, al gozar de condiciones dignas para un desarrollo profesional y personal, que contrastan con los escenarios que pudieron experimentar en escenarios de informalidad en los que incluso recibieron malos tratos.

Un hallazgo interesante es que, aunque las jornadas de capacitación estuvieron dirigidas a los beneficiarios de la ruta, algunos empresarios vieron en ellas una oportunidad de aprendizaje y terminaron participando. Esto se presentó sobre todo en los cursos personalizados, diseñados para responder a las necesidades particulares de cada

empresa. Algunos de los que generaron más interés entre los empresarios fueron los de «servicio al cliente» y «administración». De estas capacitaciones también participaron miembros de las poblaciones de acogida, lo que constituye un aporte para la estabilización de estas comunidades.

En cuanto a los procesos de bancarización, los gestores de ambos socios implementadores resaltaron la dificultad para crear cuentas a personas venezolanas, reportando, en algunos casos, actitudes xenófobas de parte de las entidades financieras. En este punto se hace evidente que este es un sector que debe ser sujeto de jornadas de sensibilización para que pueda aportar a la integración en lugar de convertirse en una barrera más para la inclusión de esta población. Sin embargo, es importante resaltar que pese a las dificultades para acceder a este servicio, se logró bancarizar al total de los beneficiarios enganchados e incluso, en algunos casos, hacer apertura de productos bancarios para el fomento del ahorro.

De lo anterior puede concluirse que la cooperación entre los actores intervinientes del proceso y el apoyo institucional, constituyen un eje fundamental en el desarrollo de procesos de inclusión, puesto que se requiere la participación de la mayor cantidad de actores para promover estrategias de acercamiento entre las partes directamente involucradas con el fin de establecer relaciones que faciliten actividades que permitan

incorporar de manera positiva a los migrantes venezolanos en las comunidades de acogida.

Las historias conocidas durante la implementación de la estrategia permiten concluir que la migración es conveniente a los intereses económicos tanto de los países emisores como de los receptores. Los primeros, porque las remesas avivan el mercado interno y alivian la pobreza; los segundos, porque la presencia de trabajadores migrantes resuelve problemas de escasez de mano de obra en ciertos sectores, sobre todo en vacantes de alta rotación o difícil consecución.

La reintegración económica y laboral de la población migrante es un proceso complejo que necesita de todos los actores sociales, la voluntad política de las autoridades y sobre todo del compromiso, el interés y la disciplina del migrante para que sea exitosa. En este sentido, los procesos de protección, atención y reintegración existentes en la región deben consensuarse y divulgarse para que logren el objetivo de involucrar a todos los actores sociales y beneficiar al mayor número de migrantes retornados.

El balance de percepción general de la estrategia es que esta es muy relevante para la población. Hay una sensación generalizada de gratitud entre los participantes por los talleres de capacitación. Se reconoce como una fortaleza de la intervención la dimensión pedagógica, aunque se sugiere que se fortalezca este aspecto incrementando el nivel de

especialización del personal y ampliando alianzas con otras instituciones educativas de nivel superior.

Algunos aspectos que los beneficiarios consideran importantes podrían ser clave para la sostenibilidad de la estrategia en el tiempo. Valdría la pena revisar la posibilidad de incluir estrategias para promover el emprendimiento, pues al parecer parte de los migrantes está dispuesta a crear empresa y generar empleo. En este punto podría contemplarse la creación de una línea de implementación de la ruta que, a través de alianzas permitiera apoyos de capital semilla o de inversión para el crecimiento, sobre todo de pequeñas y medianas empresas.

En lo que respecta a los empresarios vinculados, podría ser interesante explorar la posibilidad de realizar talleres de sensibilización que permitan comprender la importancia de aprovechar el *background* académico y las capacidades de los migrantes para mejorar el perfilamiento laboral. Algunas experiencias registradas en la implementación de la estrategia, permiten intuir que asignar a los trabajadores a cargos y roles con los que tengan más afinidad, permiten procesos de adaptación más orgánicos y favorecen la productividad.

También sería importante reforzar el acompañamiento que se le da a las empresas en asuntos jurídicos, legales, sobre todo en materia de contratación de migrantes, sobre todo a las pymes que no suelen tener experiencia con la inclusión de esta

población. Por otra parte, el acompañamiento psicosocial debe reforzarse en el sector empresarial para prevenir casos de maltrato y para sensibilizar a funcionarios en torno a las realidades que afectan a la población migrante.

Si bien los componentes de la estrategia se enfocaron en la inclusión laboral de la población migrante venezolana y la población de colombianos retornados, también se vincularon personas en condición de vulnerabilidad de las comunidades de acogida en jornadas de capacitación y enrutamiento, lo cual constituye un avance en materia de estabilización. Sin embargo, para futuras implementaciones, se podrían contemplar mecanismos de acción directa sobre las comunidades de acogida, pues esto incidiría de manera positiva en la deconstrucción de imaginarios sociales que reproducen la idea de los migrantes que son vistos como una amenaza social y laboral.

Es claro que la implementación de estrategias de inclusión laboral incide en la estabilización de las comunidades, sin embargo, son varias las barreras que aún deben superarse, siendo la primera una tarea del Gobierno nacional: consolidar una política migratoria que brinde un marco normativo y jurídico a este tipo de esfuerzos y permita la articulación de acción interagencial para lograr mayor impacto en las implementaciones.



Firma acuerdo por el empleo restaurante La Nota - Cúcuta



Taller del dolor al amor - Bogotá

# ANEXO 1. Metodología para la identificación de los cargos de alta rotación y de difícil consecución

El presente documento muestra la metodología para la clasificación de vacantes de difícil consecución o colocación, alta rotación y neutrales en el mercado laboral colombiano. Al inicio del documento se presenta un análisis de la problemática asociada a los desajustes entre la oferta y la demanda laboral, los cuales implican altos costos para las empresas y trabajadores. La dificultad de encontrar personal idóneo por parte de los empresarios, como el fenómeno de rotación laboral asociado a la escasez de habilidades, baja productividad y poca inversión en capital humano, se presenta como una oportunidad para avanzar para comprender las necesidades de la demanda laboral a través de la identificación y caracterización de aquellas vacantes que tienen mayor dificultad para ser llenadas y que sufren frecuentemente de altas tasas de rotación.

Una de las causas más relevantes de la rotación de personal es la baja cualificación de los trabajadores, tratar de disminuir la rotación de personal, como de los costos asociados a la selección de personal, hace que los empresarios decidan acudir a políticas de retención de personal por medio de un mejoramiento de incentivos, capacitación y planes de carrera integrales. Al tiempo el gobierno ha formulado y puesto en marcha diversos programas y acciones de política pública que ayudan a disminuir los tiempos y costos de búsqueda de trabajadores con las competencias y conocimientos adecuados, así como a reducir la rotación de personal. Entre las acciones más relevantes, se encuentran las siguientes: i) diseño e implementación de marcos de cualificación; ii) estudios sectoriales de brechas de capital humano; iii) pactos por el empleo y, iv) mecanismos de certificación de competencias. En términos generales, el desarrollo de estas acciones tiene costos altos y requiere de tiempo, para identificar las necesidades puntuales.

En este orden de ideas, en la actualidad, el país no cuenta con una metodología o herramienta que permita rápidamente identificar cuáles son los cargos con mayores dificultades de búsqueda por parte de los empresarios, así como aquellos que registran las mayores tasas de rotación. Por lo que se busca que la metodología propuesta en este documento, se convierta en una herramienta que permitirá a los hacedores de política pública tomar decisiones efectivas en términos de empleabilidad, movilidad y formación en poco tiempo y a menores costos.

En esa línea, este documento presenta una metodología que permite identificar y catalogar cargos que revelan mayor rotación o dificultades en su búsqueda, a través de tres tipos de vacantes: alta rotación, difícil consecución, o colocación y neutrales. La metodología se soporta en los datos recopilados de portales de empleo en páginas web, usando técnicas de web-scraping, además de las bases de datos suministrados por la Unidad del Servicio Público de Empleo y el SENA. Para probar la metodología se contó con un total de 2.869.008 vacantes en el periodo comprendido entre enero de 2018 y diciembre de 2019.

Para la construcción de esta metodología, se contó con un proceso de tres etapas 1. Teórica y normativa, 2. Cualitativa y 3. Cuantitativa. La primera etapa busco revisar el marco teórico y normativo por medio de la investigación de teorías de la gestión del talento humano, como la actualización y revisión de las dos últimas resoluciones expuestas en las Conferencias de Estadísticas para el Trabajo CIET, realizadas en Ginebra entre 2013 y 2015, por parte de la Organización Internacional para el Trabajo -OIT-, en la segunda etapa Cualitativa se buscó en primera medida identificar la necesidad de dicha metodología para el país, como medir el

alcance de dicha herramienta, por medio de entrevistas a Expertos de Mercado Laboral, el otro paso fue se realizó por medio de un Taller con diferentes actores del sector público, como empresarios para validar criterios de clasificación, que permitieran caracterizar las tres tipologías de vacantes, al tiempo se recibieron recomendaciones por parte del equipo del Ministerio de trabajo y Organización Internacional para las Migraciones- OIM-. La última etapa cuantitativa, en primer lugar, busco

analizar las bases de demanda, laboral y entender su comportamiento, como identificar los grupos de sectores económicos que permitieran mostrar los procedimientos de las vacantes, finalmente bajo los criterios construidos en el taller como con las entrevistas a expertos, la etapa cuantitativa midió cada uno de los criterios identificados, siempre y cuando los datos permitieran realizar su cálculo. En la Ilustración 1, se muestran los criterios validados en las etapas de la construcción metodológica.

## PASO 1. OBTENCIÓN DE BASES DE DATOS

El primer paso se encuentra orientado en la construcción de una base de datos estructurada con la información de todos los anuncios de ofertas laborales observados un espacio geográfico y ventana de observación.

Para el caso del mercado laboral colombiano existen diversas fuentes de información estructuradas, tales como las bases de datos propias de los principales portales de empleo privadas (El empleo. Com, linkedin, computrabajo, entre otras) o públicas (Servicio Público de Empleo), las cuales almacenan la historia de los anuncios publicados, así como toda la información solicitada en cada anuncio. Sin embargo, es relevante destacar que estas bases de datos se encuentran restringidas para su uso masivo, limitando de este modo su obtención y la observación de anuncios recientes, causados por los cortes de información en estas bases de datos.

Por lo anterior que surge como alternativa eficiente el uso de metodologías basadas en procesos de

descarga automática de los principales portales de empleo, los cuales de manera abierta facilitan al público en general, observar e interactuar con los diversos anuncios publicados que aún se encuentran disponible en los diversos portales.

Por lo tanto, para lograr garantizar el análisis de las vacantes no sesgado por las ventanas de observación y afectado por los ciclos económicos, así como tener pertinencia de las dinámicas recientes del mercado laboral, se hace necesario obtener los anuncios de las ofertas laborales por bases de datos estructuradas y por procesos de descarga automática, para obtener con los siguientes criterios mínimos de los anuncios: i) Nombre de la vacante, ii) Fecha de publicación, iii) Nombre de la empresa, iv) Salario, v) Descripción de la vacante, iv) Requisitos mínimos para lograr la unificación de un proceso de desarrollo e implementación de diversas fuentes de información estructuradas (bases de datos) o no estructuradas (Documentos, páginas web) se propone un esquema de trabajo en dos fases:

### ■ Primera fase: Identificación y recolección de anuncios.

El primer momento consiste en la solicitud de los anuncios en una ventana de observación lo más amplia posible en tiempo. Posteriormente para la obtención de la información de la web se implementaron técnicas de Web Scraping, la cual consisten en la extracción de grandes cantidades de datos disponibles en la web (Munzert, S., Rubba, C., Meißner, P., & Nyhuis, D., 2014.)

A la hora de aplicar el web scraping se presentan varios desafíos, dentro de los principales se debe

enfaticar la infraestructura en la cual se encuentra desarrollada la página web o portal de empleo, dentro de los cuales se destacan HTML, XML y JSON. Cada sitio en la web tiene una infraestructura única y debido a esto cada proceso de web scraping requiere un script único. La alteración de las paginas por parte de los desarrolladores web suele causar una reestructuración del código de nuestro web scraping.

## Segunda fase: fase de sistematización, en la cual se realiza un procesamiento de datos.

La información de los portales de empleo, por su naturaleza, suministran información completa sobre la vacante, sin embargo, la información no se encuentra estructurada en una base de datos organizada. Por tal motivo, se procede por medio de las funciones de parseo de documentos HTML, a reestructurar y organizar la información obtenida en una base de datos estructurada que permitieran

la unión con las bases de datos del Servicio Público de Empleo, por medio de los siguientes campos mínimos: i) Nombre de la vacante, ii) Fecha de publicación, iii) Nombre de la empresa, iv) Salario, v) Descripción de la vacante, iv) Requisitos mínimos

### LIMITACIONES DE LA DESCARGA DE DATOS

A continuación, se describen las principales limitantes de obtención de datos por medio de la web.

- Derechos de propiedad intelectual: Puede existir restricciones por el uso de la información obtenida, tales como resultados propios de metodologías exclusivas de las páginas web o aprovechamiento indebido de la reputación o esfuerzo ajeno, por ejemplo, puntajes de servicios o calidad de las empresas que publican vacantes.
- Violación de los términos legales y condiciones de uso: Aplica en los casos en los cuales las páginas indican de manera explícita el no uso de métodos de webscraping o robots para
- descarga automatizada de datos que violen la normativa en protección de datos y la vulneración de los derechos de los titulares de los datos personales, por ejemplo, LinkedIn prohíbe la construcción de robots para consultar perfiles de los usuarios.
- Disponibilidad de información en línea: Se han identificado limitantes en la obtención de datos, dado que estas páginas web, limitan la publicación de vacante solo para las últimas semanas, retirando de sus bases de datos públicas vacantes no disponibles.

### PASO 2. CLASIFICACIÓN DE VACANTES CÓDIGO CIUO-08

El segundo paso, consiste en identificar la ocupación con la que se asocia cada vacante según la Clasificación CIUO08, con base en los registros diario de vacantes del Servicio Público de Empleo (SPE), en una ventana de observación lo más amplia posible en tiempo y en ejercicio de web scraping

educación requerida, las habilidades específicas, el rango salarial del cargo y la experiencia solicitada. Sin embargo, la variedad de nombres con los que una empresa puede solicitar una vacante puede hacer el análisis de la base de datos demasiado engorroso (por ejemplo, una empresa puede solicitar una vacante con el nombre de “vendedor”, mientras que otra, para un mismo cargo, puede solicitar la vacante con el nombre de “asesor comercial”). Para esto se clasifican las vacantes de acuerdo con la CIUO-08. Esta es una clasificación de estructura jerárquica piramidal de cuatro niveles que permite

Inicialmente, la base de datos de todas las vacantes analizadas viene con información del nombre de la vacante tal como es solicitada por las empresas, y también trae una descripción detallada del cargo, donde en general se refieren al nivel de

la clasificación de todos los empleos del mundo en 449 grupos primarios (DANE, 20151).

tante para asignar las vacantes a ocupaciones de cuatro dígitos y se realiza de manera similar (a través de filtros de palabras), pero con el condicional de que la vacante ya está clasificada en un grupo a dos dígitos.

Para avanzar en la clasificación, se utiliza un algoritmo que relaciona la información del título de la vacante o de la descripción, y la asocia a una ocupación del CIUO - 08 a 4 dígitos. Se hace primero una clasificación a dos dígitos en donde además de tener en cuenta el título y la descripción de la vacante, también se considera el nivel educativo requerido.

Cada variable generada va a indicar el número de aciertos a 4 dígitos, y de la misma manera se utiliza el criterio de mayores aciertos para clasificar la vacante. Las vacantes que no quedaron clasificadas por este método entran a una segunda fase, la cual consiste en buscar estas palabras en la descripción de la vacante en vez de en el título de esta. Lo anterior porque algunas veces las empresas dan poca información en el nombre del cargo, pero en la descripción relacionan las necesidades de manera más detallada.

En primer lugar, se genera la variable de nivel educativo requerido por la vacante con un filtro de palabras, de modo que se pueda identificar si la vacante requiere que la persona sea bachiller, técnico, tecnólogo, o universitario (pregrado y posgrado). El siguiente es un ejemplo del filtro de palabras para clasificar una vacante en la ocupación 21 (Profesionales de las ciencias y de la ingeniería).

En esta segunda etapa se genera una variable que es la suma de aciertos tanto en el título de la vacante como en la descripción. Similar a lo anterior, la variable que represente al grupo primario de mayores aciertos será la escogida, y este grupo será asignado a la vacante. En caso de empate la vacante queda sin clasificar. Por lo tanto, las vacantes no clasificadas se dan bien sea porque no se encontraron palabras claves en el título o descripción de la vacante, o porque el número de palabras claves es tal que la vacante podría quedar clasificada en más de una ocupación.

Una vez se generen variables para todos los CIUO a 2 dígitos, se escogen las variables para las que haya mayor número de aciertos<sup>2</sup>. Si el mayor número de aciertos es único en una variable determinada, entonces esa vacante quedará automáticamente clasificada en ese grupo. De lo contrario se deja la vacante sin clasificar. Normalmente el éxito de esta primera clasificación es del 90%.

La clasificación inicial a dos dígitos es muy impor-

### PASO 3. MEDICIÓN DE CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN

A partir de un ejercicio riguroso de revisión bibliográfica nacional e internacional, entrevistas con expertos, se estableció un conjunto de criterios para la clasificación de vacantes de alta rotación, difícil consecución y vacantes neutras. En detalle, esos criterios están relacionados en la siguiente ilustración.

.....

- 1 El documento con la descripción de los grupos primarios se encuentra en el siguiente link: [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciuo/ciuo\\_08\\_AC\\_2015\\_07\\_21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciuo/ciuo_08_AC_2015_07_21.pdf)
- 2 Como el número de palabras de las ocupaciones son diferentes, se realiza una ponderación para que la comparación de los aciertos en cada variable sea equitativa.

Vacantes de alta rotación	Vacantes de difícil consecución	Vacantes Neutrales
Frecuencias altas o medias de la vacante	Frecuencias media-alta de la vacante	Muy bajas frecuencias vacante
En su mayoría duran poco tiempo en ser llenadas, pero rotan más	Duran más tiempo en ser llenadas	Normalmente Les ofrecen mejores condiciones laborales
En su gran mayoría ocupaciones operativas, o elementales	Se repite la misma vacante en varios portales y suele durar varios días	Cargos especializados
Suelen tener las de más difíciles condiciones laborales, turnos largos, tareas difíciles etc.	En su mayoría son cargos que exigen competencias y habilidades, conocimientos que poseen pocos profesionales o técnicos	
Vacantes de inicio de la vida laboral, que no son de proyecto de vida	Normalmente les ofrecen mejores condiciones laborales y de atracción	
Se repite la misma vacante y suele durar varios días	Algunas veces son cargos, que nadie quiere desempeñar, por condiciones laborales, o tareas difíciles	
Ocupaciones con mayor grado de informalidad		
Ocupaciones con mayor grado de subempleo		

En este contexto, el principal desafío del componente cuantitativo es medir esos criterios a partir de la información consignada en las bases de datos de vacantes. No obstante, es importante advertir que, dada la disponibilidad y alcance de la información de las vacantes, no es posible observar a todos los criterios de manera directa. Los criterios que no son posible observar son: i) vacantes

de inicio de la vida laboral, que no son de proyecto de vida y, ii) tiempo de colocación de las vacantes.

A continuación, se explican los cálculos realizados para medir los criterios anteriormente descritos.

**■ Criterio de frecuencia de la vacante.**

Las vacantes con frecuencias altas o medias<sup>3</sup> quedan en el grupo de alta rotación o de difícil consecución y las de baja frecuencia estarán en el grupo de vacantes neutrales (potenciales). Se debe tener en cuenta que este criterio se define de manera sectorial, dado que todos los sectores manejan diferentes necesidades y volúmenes de anuncios de vacantes.

cuencia media de cada ocupación, respecto a los sectores económicos, lo que permite identificar la existencia ocupaciones con bajas o altas frecuencias, que sean estadísticamente diferentes al comportamiento medio.

Dadas las posibles distorsiones entre la población, el punto medio se calcula haciendo uso de estadísticos robustos<sup>4</sup>, tal como la trimedia.

El algoritmo construido para la clasificación de las vacantes, toma como punto de partida la fre-

.....  
<sup>3</sup> Se entiende como una frecuencia alta, aquellas ocupaciones con el mayor numero de anuncios dentro de un sector  
<sup>4</sup> Se conoce como estadístico robusto, a un estadístico que no se afecta por valores extremos, el estadístico robusto comúnmente usado es la mediana.

La trimedia, se define como la distancia media entre la mediana “MD” y el promedio intercuartilico “Q”

$$Trimedia = \frac{MD + Q}{2}$$

Donde:  $Q = \frac{Percentil_{25} + Percentil_{75}}{2}$

Una vez identificado el punto medio de la frecuencia de la ocupación se construye la banda de confianza, la cual permitirá clasificar las vacantes.

Banda superior=  $Trimedia + 1.96 * \frac{s}{\sqrt{n}}$

Banda inferior=  $Trimedia - 1.96 * \frac{s}{\sqrt{n}}$

Donde:  
s es la desviación estándar  
n es el número de sectores observados

Haciendo uso de los anteriores estadísticos, las vacantes se clasifican en:

**Grupo de vacantes de difícil consecución:** Cuando la frecuencia observada de las vacantes se encuentre dentro de la banda de confianza.

**Grupo de vacantes de alta rotación:** Cuando la frecuencia de las vacantes se encuentra por encima de la banda de confianza.

**Grupo de vacantes neutrales:** Cuando la frecuencia de las vacantes se encuentra por debajo de la banda de confianza.

**■ Criterio de cargos operativos y elementales**

por medio de la CIU08 se realiza una codificación de las ocupaciones, que permite identificar que aquellas que inician por los códigos de clasificación, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 suelen clasificarse como cargos operativos u elementales 4) Personal de apoyo administrativo, 5) Trabajadores de los servicios, vendedores comerciales y de mercados, 6) Agricultores y trabajadores agropecuarios, 7) Oficiales operarios, artesanos y oficios relacionados 8) Operadores de instalaciones y maquinas ensambladoras 9) Ocupaciones elementales. Este criterio está asociado al grupo de vacantes de alta rotación únicamente.

**■ Criterio de condiciones laborales difíciles**

Se caracterizan por medio de dos parámetros:

- A. Algoritmo para identificar condiciones laborales no adecuadas. Por medio de lectura de texto, se condicionan las ofertas que tengan entre sus características aspectos tales como: “Turnos Rotativos”, “Rotación de horarios”, “desplazamientos” “Trabajo fuera de la ciudad”

- B. Rangos salariales: dentro de las vacantes que especifican el salario ofrecido se realiza una aproximación a la moda de los rangos salariales de todas las vacantes dentro de una ocupación determinada, y se escoge la categoría más baja

Este criterio está asociado a las vacantes de alta rotación y también a las de difícil consecución.

### ■ Criterio de habilidades o competencias técnicas o profesionales, Se calcula a través de tres parámetros:

- A. Por medio de la CIUO08 se realiza una clasificación de las ocupaciones, que permite identificar que aquellas que inician por los códigos de clasificación, 2 y 3 suelen clasificarse como cargos con requerimientos de habilidades profesionales o técnicas de mayor nivel 2) *Profesionales y científicos* 3) *Técnicos y profesionales de nivel medio*.
- B. **Indicador de total de egresados EDTH-TYT-Universitario, respecto al total de egresados de los últimos cinco años**, generando una formación asociada a las vacantes que permiten hacerle la identificación. **Para realizar estos cálculos se utilizaron** las bases del Sistema de Información de la base de Graduados de Educación Superior.
- C. Por medio de la lectura de texto se identifican patrones tales como, **“conocimientos en”, “manejo de maquinaria”, “certificados en”,** los cuales permiten crear un algoritmo que identifica habilidades, competencias o requerimientos específicos. En caso de que la vacante cumpla con estos patrones se le asigna el valor 1 y en el caso contrario se le asigna un 0. Este criterio está asociados a vacantes de difícil consecución.

### ■ Criterio de cargos Especializados

A partir de la clasificación CIUO08 se identifican aquellas ocupaciones que inician por el código de clasificación 1 (directores y gerentes), como quiera que estas ocupaciones están asociadas a cargos especializados.

Este criterio está asociado tanto a las vacantes de difícil consecución como a las vacantes neutras.

### ■ Criterio de ocupaciones con mayor grado de informalidad

Para la medición de este criterio se utiliza como fuente la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE. Se calcula el porcentaje de informalidad por cada ocupación, si supera el 50% queda clasificada como ocupación de alta rotación.

### ■ Criterio de ocupaciones con mayor grado de subocupación

Para la medición de este criterio se utiliza como fuente la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE. Se calcula el porcentaje de subocupación por cada ocupación, si supera el 50% queda clasificada como ocupación de alta rotación

### ■ Criterio de vacantes repetidas

Se realiza por medio de un indicador que determine en promedio cuántas veces una vacante está siendo requerida por una empresa. Su forma de cálculo está determinada para una vacante  $i$ , que pertenece a una ocupación  $j$ , y que es requerida por una empresa  $k$ , el indicador está dado por:

$$IVR_j = \frac{\sum_{i=1}^{N_j} \frac{\sum_k V_{ijk}}{\sum_k E_{ijk}}}{N_j}$$

Donde  $V_{ijk}$  es el número de vacantes en ese grupo, es la empresa  $k$  requiriendo la vacante  $i$  en la ocupación  $j$ .  $N_j$  es el número de vacantes diferentes que hay en la ocupación  $j$ . Cabe resaltar que este índice se calcula sobre las vacantes que están más de una vez por empresa. Con el indicador se calcula una banda de confianza de la misma manera que para el criterio de frecuencias. Si el indicador de una ocupación se encuentra por encima de la banda de confianza, se dice que la ocupación está asociada a alta rotación.

### ■ Criterio de vacantes repetidas en diferentes portales.

El indicador es similar al punto anterior, solo que ahora tendremos otro grupo, el portal  $n$ . Matemáticamente el indicador quedaría como:

$$IVR_{jn} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{jn}} \frac{\sum_k V_{ijkn}}{\sum_k E_{ijkn}}}{N_{jn}}$$

Se realiza por medio de un indicador que determine en promedio cuántas veces una vacante está siendo requerida por una empresa. Su forma de cálculo está determinada para una vacante  $i$ , que pertenece a una ocupación. Similar al criterio anterior, con el indicador se calcula una banda de confianza. Si el indicador de una ocupación se encuentra por encima de la banda de confianza, se dice que la ocupación está asociada a difícil consecución, bajo la hipótesis que al no encontrar el cargo los empleadores recurren a publicar su oferta en diferentes portales.

### ■ Criterio de bonificaciones o mejores condiciones laborales

Se formula un algoritmo que a partir de la descripción de la vacante, valida que ésta contenga frases como, **“Bonos por firma de contrato”, “Bonos trimestrales”, “Bonos semestrales”, “no sujetos a cumplimiento de metas”, “Bonos”, “Pagos extralegales”, “Comisiones adicionales a las comisiones por cumplimiento”**. Lo anterior permite clasificar las vacantes en el grupo mejores condiciones laborales.

Este criterio está asociado a las vacantes de difícil consecución y vacantes neutras.

Los criterios que no son posible medir, se refieren a la información disponible para identificar aquellas vacantes asociadas al inicio de la vida laboral, de igual forma, no es posible medir el tiempo de colocación de una vacante, como quiera que la Unidad del SPE no cuenta con esta información para los prestadores que utilizan sistemas de información diferentes al SISE. En la medida que la Unidad logre contar con información precisa de colocación de vacantes, esta metodología podrá robustecerse.

## PASO 4. CATEGORIZACIÓN FINAL

Finalmente, se asocian cada uno de los criterios a los grupos: alta rotación, difícil consecución y neutrales. Como se mostró anteriormente, un criterio puede estar asociado a más de un grupo, como es el caso del criterio de bonificaciones o mejores condiciones laborales, que está asociado tanto a las vacantes de difícil consecución como a las neutrales.

Se asignó la letra  $C$  a los criterios, y el subíndice  $j$  a los grupos. Asimismo, el subíndice  $i$  relaciona cada uno de los criterios cuya suma será denotada por  $I$ . Los criterios por definición son variables dicótomas que toman el valor de 1 cuando se cumple el criterio y 0 en caso contrario. Por lo tanto:

$$\sum_i^I C_i = I \quad (1 + \dots + 1 = I)$$

Es importante resaltar que no todos los criterios están asociados a todos los grupos, por lo tanto, definimos

$$C_{ij} = C_i * I(i \in j)$$

Donde  $I(i \in j)$  es un indicador que toma el valor de 1 si el criterio  $i$  pertenece al grupo  $j$ . Un ejemplo de esto es el criterio de informalidad ( $i$ ) que tomará el valor de 1 cuando el grupo es alta rotación y cero en caso contrario. Una vacante  $k$  quedará pre-clasificada en el grupo  $j$  si cumple si al menos con todos los criterios del grupo menos uno: Formalmente:

$$\sum_i^I C_{i,j} - 1 < \sum_i^I C_{i,jk} < \sum_i^I C_{i,j} \Rightarrow k \in j$$

## PASO 5. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EMPRESARIOS

Como complemento a la propuesta cuantitativa descrita en los pasos anteriores, se propone como quinta etapa el diseño e implementación de Encuestas de Habilidades y Competencias a empresarios, como una manera de contribuir a la identificación adecuada de los requerimientos que los empresarios buscan en los trabajadores.

Se sugiere esta metodología considerando que estas investigaciones tienen como objetivo primordial identificar los cargos de mayor rotación y de difícil consecución o colocación, como las competencias y habilidades que requieren dichos cargos. Además, también le apuntan a afinar el estado y características de la mano de obra y las decisiones de capacitación que tienen que tomar los empresarios (Hogarth, 2016).

El BID, a través del trabajo de Hogarth (2016), señala que en general este tipo de encuestas busca tres elementos temáticos a saber: i) demanda de habilidades mediante la identificación de las habilidades requeridas en el sitio de trabajo; ii) oferta de habilidades, referidas más a las decisiones del empleador en temas de capacitación como el grado de apropiación de los beneficios de la capacitación sufragada por el empresario y las barreras que impiden al empresario invertir en capacitación y; iii) definición del desajuste de habilidades en cuanto al grado de dificultad de contratación de trabajadores con cierto tipo de habilidades, la medición del nivel de satisfacción del empresario frente a las habilidades que tienen sus trabajadores en el puesto de trabajo y la identificación de los factores que causan la escasez externa o interna de habilidades, así como su impacto.

## REFERENCIAS

ACNUR-R4V. *R4V América Latina y el Caribe, Refugiados y Migrantes Venezolanos en la Región, Agosto 2021*. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.r4v.info/es/document/r4v-america-latina-y-el-caribe-refugiados-y-migrantes-venezolanos-en-la-region-agosto-2021>

ACNUR. «*Venezuela Situation*». Consultado el 11 de noviembre de 2021. <https://www.unhcr.org/venezuela-emergency.html>

Akerlof, George A. «The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism». *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3). (1970): 488-500.

DANE. *Glosario de términos Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Consultado el 12 de septiembre de 2021. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/empleo/glosario\\_GEIH.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/empleo/glosario_GEIH.pdf)

DANE. *Medición de empleo informal y seguridad social. Trimestre móvil: marzo-mayo 2021*. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

DANE. Principales indicadores del mercado laboral. Junio 2021. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Daves, Rick y Jess Dart. *The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique. A Guide to Its Use*. 2005. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://mande.co.uk/wp-content/uploads/2018/01/MSCGuide.pdf>

Farné, Stefano y Cristian Sanín. *Panorama Laboral de Los Migrantes Venezolanos En Colombia 2014-2019*. Cuadernos de Trabajo Del Observatorio de Mercado de Trabajo y la Seguridad Social. Universidad Externado de Colombia, 2019. <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2020/03/Cuaderno-de-Trabajo-18-OMTSS.pdf>

Grossman, Sanford J. y Oliver D. Hart. «The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration». *Journal of Political Economy*, 94 (4). (1986): 691-719. doi:10.1086/261404.

Hart, Oliver. *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Oxford University Press, 1995.

Hart, Oliver D. y John Moore. «Property Rights and the Nature of the Firm». *Journal of Political Economy*, 98 (6). (1990): 1119-58. doi:10.1086/261729

Krüger Sarmiento, C. *Radiografía de venezolanos en Colombia 2017*. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/infografia-radiografia-de-venezolanos-en-colombia-2017>

Migración Colombia. «Actividades que se pueden realizar con el PEP». Preguntas frecuentes PEP. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.migracioncolombia.gov.co/venezuela/pep/preguntas-frecuentes-pep>

Ministerio del Trabajo de Colombia. «¿Qué es el Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización?». Permiso Especial de Permanencia para el Fomento de la Formalización-PEPFF. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/grupo-de-gestion-de-la-politica-de-migracion-laboral/pepff>

OCDE. *Is migration good for the economy?* Migration policy debates, 2014. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.oecd.org/migration/OECD%20Migration%20Policy%20Debates%20Numero%202.pdf>

OCDE. *The Fiscal and Economic Impact of Migration*. Policy brief, 2014. <https://www.oecd.org/policy-briefs/PB-Fiscal-Economic-Impact-Migration-May-2014.pdf>

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Colombia. «Una excelente pregunta sobre un tema que en Colombia requiere de respuestas inmediatas». Boletín 76. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.hchr.org.co/index.php/76-boletin/recursos/2470-ique-es-el-enfoque-diferencial>

OIM. «Términos fundamentales sobre migración». Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.iom.int/es/terminos-fundamentales-sobre-migracion>

OIT. «Trabajo decente». Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>

Oswald, Andrew J., Eugenio Proto y Daniel Sgroi. «Happiness and Productivity». *Journal of Labor Economics*, 33 (4). (2015): 789–822. <https://doi-org.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8843/10.1086/681096>

R4V. *Preguntas y respuestas*. Abril 2019. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.acnur.org/5d27a79f4.pdf>

R4V. Plataforma Regional de Coordinación Interagencial. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.r4v.info/es/laplataforma>

R4V. Refugees and Migrants from Venezuela Response Plan 2021. Consultado el 12 de septiembre de 2021. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Da8buabZ5I0&t=182s>

R4V. RMPR 2021. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://rmp.r4v.info>

R4V. RMPR 2021 para refugiados y migrantes de Venezuela. Plan de respuesta regional. Enero–Diciembre 2021. R4V: Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela. Consultado el 12 de septiembre de 2021. <https://www.r4v.info/es/document/rmp-2021-es>

Robayo, María Clara. «Venezolanos en Colombia, un eslabón más de una historia compartida». Centro de Estudios Políticos e Internacionales, 3. Universidad del Rosario, 2013. Consultado el 12 de septiembre de 2021, [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/2e/2ee3361e-eec6-4230-925b-3e6d91c83ab0.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/2e/2ee3361e-eec6-4230-925b-3e6d91c83ab0.pdf)

Sánchez Calderón, Beatriz Juliana y Luis Alberto Munevar Ávila. *Inclusión laboral para la población migrante proveniente de Venezuela en Colombia. Sistematización del piloto para la identificación y mitigación de barreras de acceso al mercado laboral del Servicio Público de Empleo, 2019*. BID, OIT, Servicio Público de Empleo, 2020. Consultado el 12 de septiembre de 2021, <https://data2.unhcr.org/en/documents/details/82747>

Simon, Herbert A. «A Behavioral Model of Rational Choice». *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1). (1955): 99–118.

Teker, Seda Çelik. «Effects of motivation and job satisfaction on the productivity». *International Journal of Electronics, Mechanical & Mechatronics Engineering*, 6 (2). (2016): 1151–1163.

Tribín-Urbe, Ana María, Adhvaryu Achyuta, César Anzola-Bravo, Óscar Iván Ávila-Montealegre, Leonardo Bonilla-Mejía, Juan Carlos Castro-Fernández, et al. *Migración desde Venezuela en Colombia: caracterización del fenómeno y análisis de los efectos macroeconómicos*. Ensayos Sobre Política Económica, ESPE, N.º 97. Banco de la República, 2020. <https://doi.org/10.32468/espe.97>

Con el apoyo de:

