
MODELO DE EMPLEO

INCLUSIVO PARA POBLACIÓN VULNERABLE





LA INCLUSIÓN LABORAL, ENTENDIDA COMO LA VINCULACIÓN DE PERSONAS CON EMPLEADORES DEL MERCADO LABORAL A TRAVÉS DE EMPLEOS FORMALES Y ESTABLES, ES UNO DE LOS MECANISMOS QUE PERMITEN QUE POBLACIONES VULNERABLES, ALCANCEN NIVELES SIGNIFICATIVOS DE MOVILIDAD SOCIAL.

1

MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

A
MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO PARA POBLACIÓN VULNERABLE
P-6

B
ESTRUCTURA DEL MODELO
P-12

- B1. Los tramos **P-12**
- B2. Los componentes **P-13**
- B3. Los elementos **P-14**

C
POBLACIÓN VULNERABLE EN EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO
P-12

2

COMPONENTES TEMÁTICOS DEL MODELO INCLUSIVO

A
COMPETENCIAS Y HABILIDADES BLANDAS
P-6

- A1. Definición **P-12**
- A2. ¿Por qué y para qué? **P-12**
- A3. Habilidades blandas para el Modelo de Empleo Inclusivo **P-12**
- A4. Habilidades y competencias blandas por tramos **P-12**
- A5. Características generales de las metodologías **P-12**
- A6. Entidades responsables **P-12**
- A7. Iniciativas destacadas **P-12**

C
ORIENTACIÓN SOCIOOCUPACIONAL
P-6

- C1. Definición **P-12**
- C2. ¿Por qué y para qué? **P-12**
- C3. La orientación socioocupacional y el Modelo de Empleo Inclusivo **P-12**
- C4. La orientación socioocupacional por tramos **P-12**
- C5. Características generales de las metodologías **P-12**
- C6. Entidades responsables **P-12**
- C7. Iniciativas destacadas **P-12**

B
COMPETENCIAS DURAS
P-6

- B1. Definición **P-12**
- B2. ¿Por qué y para qué? **P-12**
- B3. Competencias duras y el Modelo de Empleo Inclusivo **P-12**
- B4. Competencias duras por tramos **P-12**
- B5. Características generales de las metodologías **P-12**
- B6. Entidades responsables **P-12**
- B7. Iniciativas destacadas **P-12**

D
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
P-6

- D1. Definición **P-12**
- D2. ¿Por qué y para qué? **P-12**
- D3. La gestión del empleo y el Modelo de Empleo Inclusivo **P-12**
- D4. La gestión de talento humano por tramos **P-12**
- D5. Características generales de las metodologías **P-12**
- D6. Entidades responsables **P-12**
- D7. Iniciativas destacadas **P-12**

3

AJUSTES RAZONABLES POR TIPO DE POBLACIÓN

A
AJUSTES RAZONABLES GENERALES
P-6

B
AJUSTES ESPECÍFICOS POR TIPO DE POBLACIÓN
P-6

- B1. Jóvenes **P-12**
- B2. Población en proceso de reinserción (PPR) **P-12**
- B3. Mujeres **P-12**
- B4. Población afrodescendiente y población indígena **P-12**
- B5. Víctimas del conflicto armado **P-12**
- B6. Personal en retiro de las Fuerzas Militares **P-12**
- B7. Población en situación de pobreza **P-12**
- B8. Población con discapacidad **P-12**

4

COMO INTERPRETAR EL MODELO

A
LO QUE SIGUE
P-6

- A1. El Modelo como vehículo de Impacto colectivo)
- A2. El Modelo como Herramienta de cualificación, de iniciativas nuevas y de iniciativas existentes
- A3. Cómo acercarse al Modelo de Empleo Inclusivo de acuerdo a cada Rol
- A4. Grandes apuestas para la agenda 2017

5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

0

INTRODUCCIÓN

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

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

Conscientes de que Colombia requiere de propuestas contundentes para avanzar en el tema de inclusión laboral de distintas poblaciones vulnerables, la Gerencia de Educación y Empleo de Fundación Corona, el Programa para Afrodescendientes e Indígenas de USAID, operado por ACDI/VOCA, y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), a través de su Fundación, hemos venido trabajando desde 2015 en un ejercicio de recopilación y análisis de experiencias, con el fin de

mapear e identificar las características que deberían tener las acciones exitosas en pro de la inclusión laboral de población vulnerable en el futuro. A partir de este análisis se construyó un modelo, denominado Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable, como una apuesta para el desarrollo del país.

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

El Modelo parte además de la necesidad de articular los diferentes actores que tienen competencias y responsabilidades en el tema del empleo inclusivo, siempre desde una mirada sistémica. Por lo mismo, consideramos que el emprendimiento de acciones aisladas, si bien permiten algunos cambios y resultados

a corto plazo, no representa impactos sostenibles y en ese sentido, no da cuenta del espíritu del Modelo.

La apuesta por el contrario, es la de iniciar o fortalecer aquellos procesos de articulación en diferentes regiones del país, para que los distintos actores se nutran de los lineamientos del modelo, los incorporen en sus procesos, coordinen sus acciones, se fortalezcan las acciones de carácter territorial, y así generen impactos o resultados a mediano y largo plazo.

Este documento contiene la primera versión del Modelo de Empleo Inclusivo, la cual parte de la identificación de buenas prácticas existentes en Colombia en cada uno de sus componentes. La aspiración es que los procesos de diseño de nuevas iniciativas no sólo contemplen buenas prácticas en términos generales de estrategia y estructura, sino que también conozcan y vinculen iniciativas ya existentes que

tienen suficiente experiencia y resultados probados con la aplicación de sus metodologías e instrumentos para eliminar los diferentes tipos de barreras que enfrentan personas todos los días. El Modelo, entonces, está concebido como una herramienta que brinda lineamientos para mejorar las prácticas de inclusión laboral de población vulnerable.

El documento se encuentra estructurado en los siguientes capítulos: el primero aborda el marco conceptual del Modelo (este marco permite entender las nociones básicas del Modelo, así como su estructura). En los capítulos subsiguientes se analizan las nociones, la utilidad y las características generales de las metodologías exitosas e iniciativas en el país que se destacan por cada uno de los siguientes temas:



HABILIDADES Y COMPETENCIAS BLANDAS (CAPÍTULO DOS), COMPETENCIAS DURAS (CAPÍTULO 3), ORIENTACIÓN SOCIOOCUPACIONAL (CAPÍTULO 4), Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (CAPÍTULO 5). EL CAPÍTULO 6 INCLUYE AQUELLOS AJUSTES RAZONABLES QUE SE REQUIERE IMPLEMENTAR POR LOS DISTINTOS TIPOS DE POBLACIÓN PARA GARANTIZAR SU ADECUADA INSERCIÓN LABORAL, Y SE CULMINA LA PRIMERA VERSIÓN DEL MODELO, PLANTEANDO ALGUNOS ESCENARIOS EN LOS QUE DISTINTOS ACTORES PODRÁN VINCULARSE, ASÍ COMO CON UNA SERIE DE RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES GENERALES (CAPÍTULO 7).

El lanzamiento de la primera versión del Modelo, es tan solo el primer paso de una agenda común que proponemos, en la que el Modelo actúe como vehículo de impacto colectivo, y logre potenciar iniciativas, alianzas y territorios. En la medida que esto ocurra, tendremos mejores resultados al corto, pero en especial al mediano y largo plazo.

1

MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

A

MODELO DE EMPLEO
INCLUSIVO PARA
POBLACIÓN VULNERABLE

P-6

B

ESTRUCTURA
DEL MODELO

P-6

B1. Los tramos P-12
B2. Los componentes P-13
B3. Los elementos P-14

C

POBLACIÓN VULNERABLE
EN EL MODELO DE
EMPLEO INCLUSIVO

P-6



1

A
MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO PARA POBLACIÓN VULNERABLEB
ESTRUCTURA DEL MODELO

MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

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

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

La segunda premisa se encuentra relacionada con la concepción de población vulnerable. Aquí partimos de una noción de vulnerabilidad

laboral que supone que personas de algunas poblaciones tienen que enfrentar, en ciertos contextos, más barreras para ingresar o permanecer en el mercado laboral formal. Por lo mismo, la vulnerabilidad no está per se en las personas, sino que se materializa por su condición particular y las situaciones ocurridas en escenarios excluyentes.

Entre los grupos poblacionales identificados, están:

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

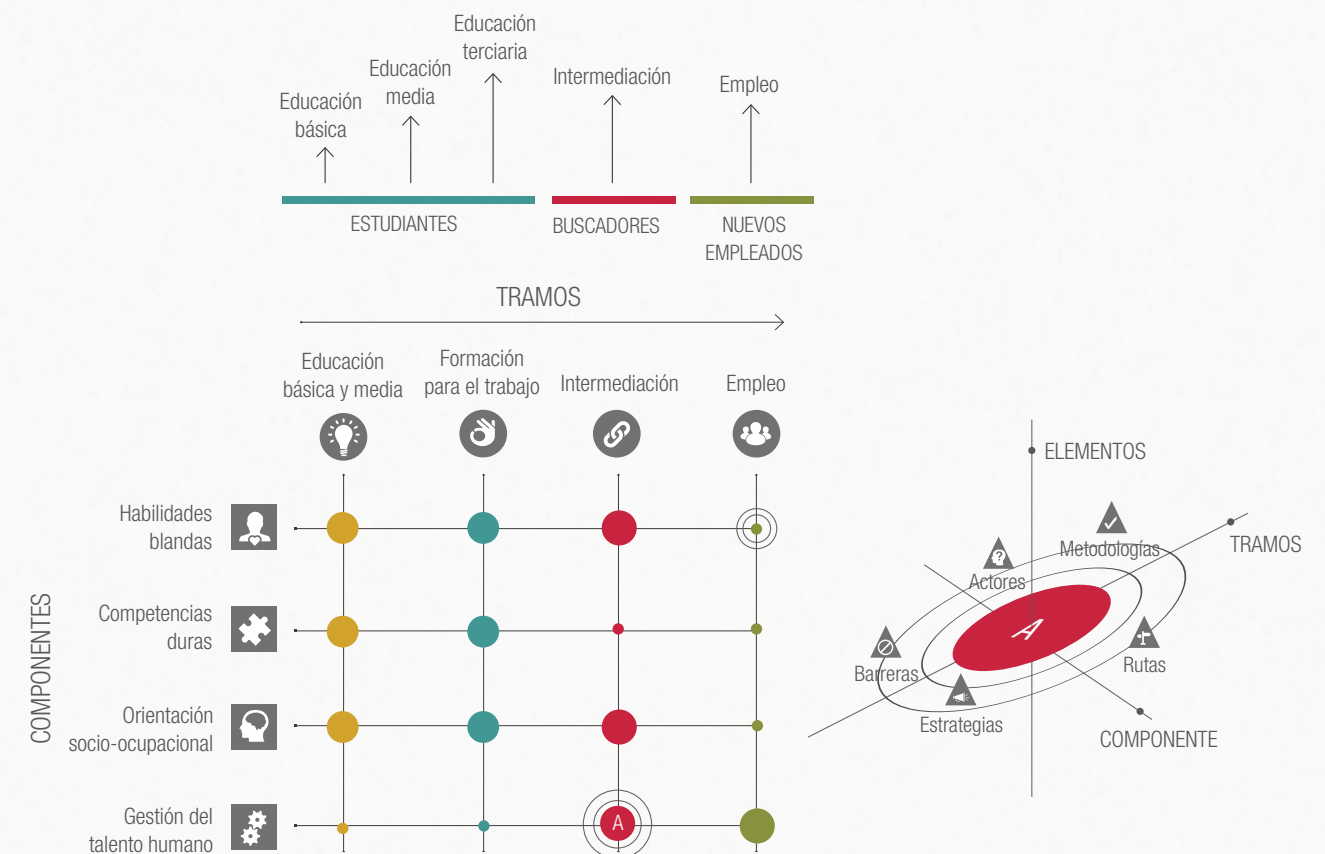
Así entonces, cada uno de los componentes o temáticas del modelo está pensado para disminuir o eliminar aquellos obstáculos que se presentan frente al tránsito efectivo de personas o empresas por la inclusión laboral.

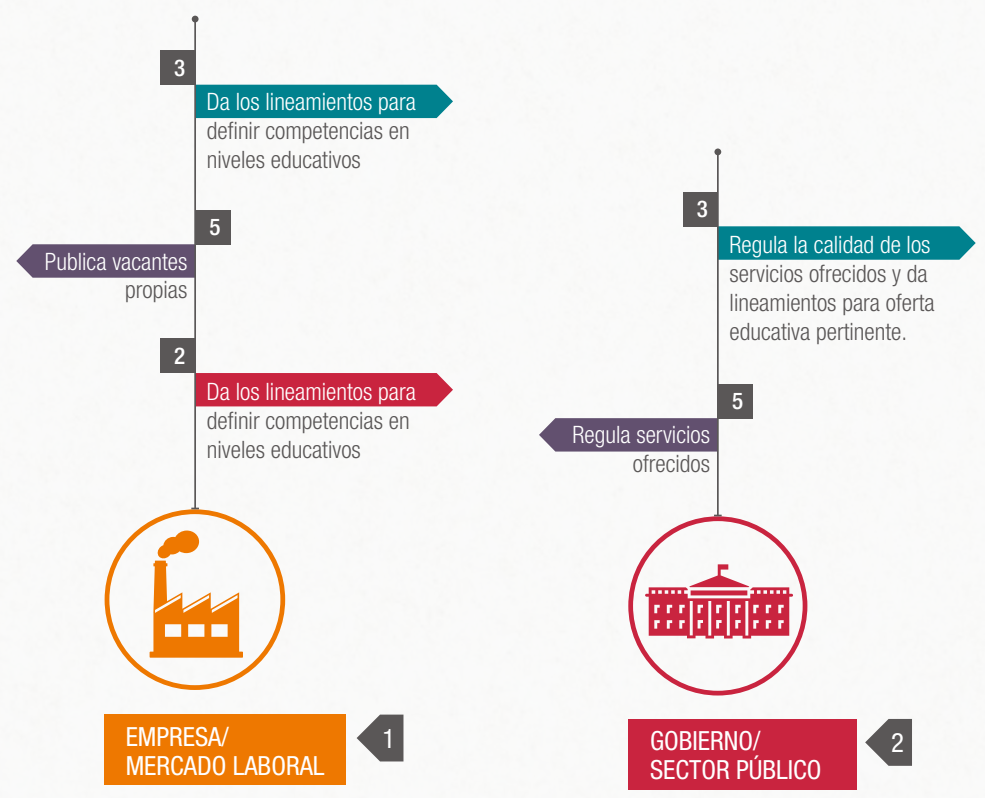
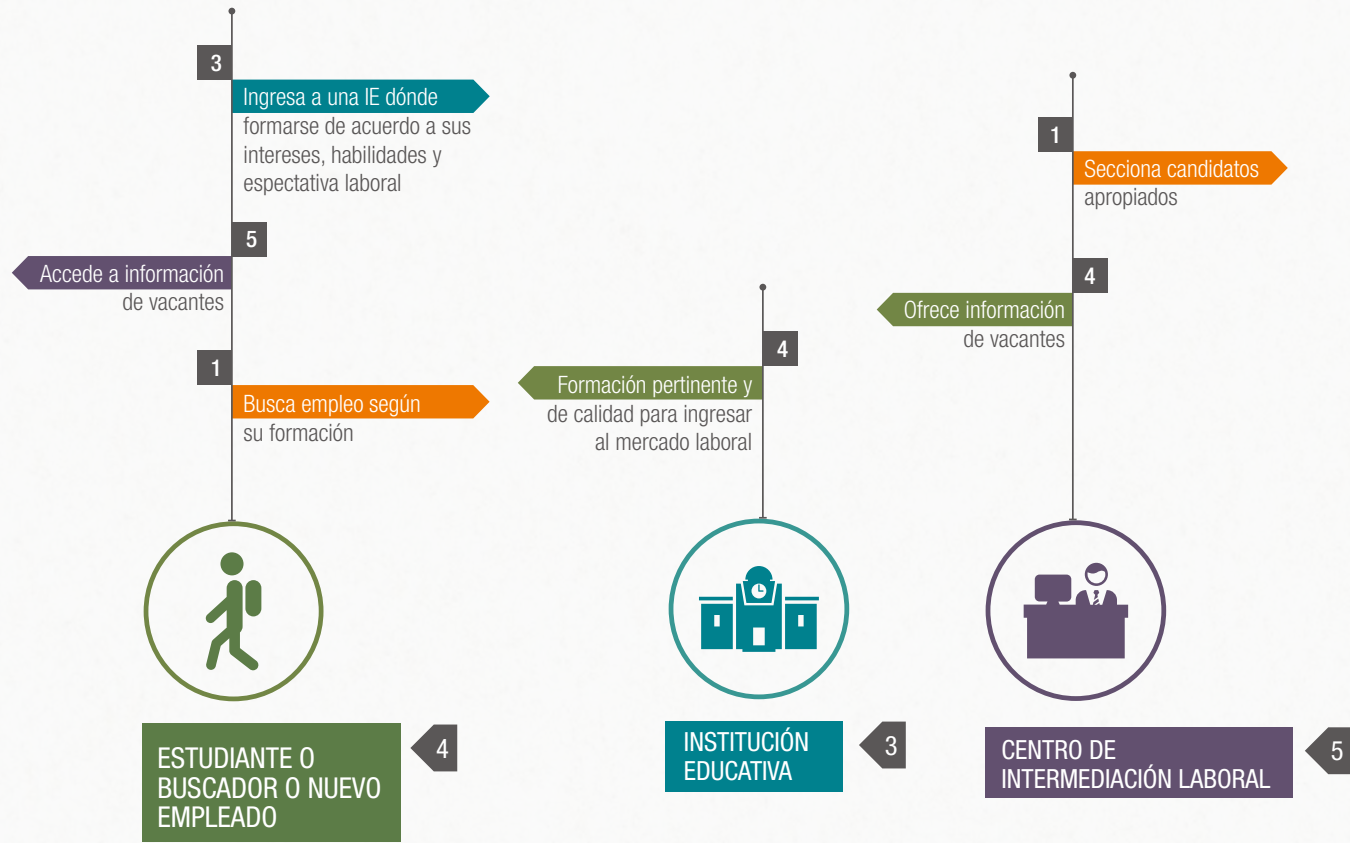
También están dirigidos a contrarrestar aquellos elementos que dificultan un adecuado funcionamiento de los actores del sistema del empleo inclusivo.

En términos generales e ideales, las personas se forman, pasan por la intermediación y son empleadas, y los empleadores se preparan de diferentes maneras para ser actores inclusivos. Dentro de esta simple ruta existe una multiplicidad de factores que deben ser tenidos en cuenta para que ocurra: precisamente, los que se abordan a través del Modelo de Empleo Inclusivo.

El tema de la inclusión laboral se aborda en el Modelo a partir de la interrelación entre los diferentes tramos o momentos que las personas

y las empresas recorren para lograr la conexión exitosa entre la oferta y la demanda laboral, e incluye las 10 metodologías, las estrategias y los actores que aparecen en el entramado de la inclusión laboral. El Modelo entonces organiza los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más "empleable" y para que un empleador tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada a población vulnerable, en un contexto de actores institucionales que proveen servicios, o que promueven la inclusión laboral. /Estructura del modelo - P 11. ■





/Ejemplo de relación sistémica.

Los Tramos hacen referencia a los momentos o pasos que las personas y/o los empleadores deben surtir para lograr la vinculación laboral.

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

Los Elementos integran a los actores institucionales que tienen incidencia directa en el empleo inclusivo, cuyos roles demarcan los distintos tipos de acciones que realizan, bien sea directamente con las personas, las empresas, u otros actores institucionales. De igual forma, los elementos abordan las estrategias, rutas, y metodologías, a través de las cuales los diferentes actores desarrollan sus actividades. **Ejemplo de relación sistémica - P 12.**

Como bien lo refleja el esquema, la inclusión laboral no depende solo de las personas, o solo de las empresas, o exclusivamente de los actores institucionales encargados de definir la política pública o de prestar servicios de educación, formación o intermediación; todos los actores que intervienen en la inclusión laboral deben trabajar de manera articulada. De nada sirve, por ejemplo, una oferta formativa que no se ajuste a las demandas del mercado laboral, o personas capacitadas en una formación específica que no sean responsables y respetuosas.

El Modelo, entonces, se basa en la integración entre tramos, componentes y elementos que son interdependientes, que se deben potenciar en determinados momentos de la ruta, y que se explican a continuación:

B1. LOS TRAMOS

Educación básica y media académica

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

Educación orientada al trabajo (formación para el trabajo)

Involucra todas aquellas acciones positivas en el ámbito del Sistema de Educación Terciaria que se desarrollan con el fin de generar o fortalecer competencias laborales generales o específicas en la población, y así afinar o desarrollar aquellas competencias necesarias para las diferentes labores que el mercado laboral requiere. En este tramo se contempla la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, la educación Técnica, Tecnológica y Universitaria. Para algunas temáticas, incluye la educación media técnica o la media articulada.

Intermediación

Es en este momento cuando las personas pueden encontrar la información que requieren acerca de vacantes y se pueden postular a procesos de selección, siempre contando con un acompañamiento idóneo. A su vez, en este tramo las empresas identifican dónde están localizadas las personas. **Los 4 tramos del Modelo de Empleo Inclusivo - P 13.**



/Los 4 tramos del Modelo de Empleo Inclusivo.



ES EL PROCESO DE ARTICULACIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA LABORAL, DONDE SE INCLUYE LA INTERMEDIACIÓN DE LAS PERSONAS PARA VINCULARSE A UN EMPLEO.

Empleo

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

B2. LOS COMPONENTES

Competencias y habilidades blandas

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

Competencias y habilidades duras

Relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas que permiten el desarrollo de las demás competencias.

También se incluyen las competencias laborales específicas necesarias para actuar, como ser productivo. /Los componentes temáticos del Modelo de Empleo Inclusivo - P 14. ■

Orientación socioocupacional

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

Gestión del talento humano

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

B3. LOS ELEMENTOS

Rutas

Las rutas organizan, a manera de paso a paso, los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más "empleable" y para que una empresa tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada a población vulnerable.

Las rutas tanto de personas como de empresas permiten identificar el deber ser de lo que ocurre con estos dos actores. En el caso del modelo, la ruta genérica parte de la indagación de las distintas rutas de servicios existentes en las iniciativas analizadas, que recoge las particularidades poblacionales y la variedad en la oferta de servicios.

A partir de la ruta de personas y empresas, se identifican y ordenan los demás elementos del Modelo, entre estos, los servicios que prestan los actores con iniciativas de empleo inclusivo. Estos servicios particulares también son ordenados en lo que hemos llamado, rutas de servicios. Por tanto, las diferentes Rutas de Servicios de estas iniciativas y entidades, recogen el paso a paso de los servicios institucionales que ofrecen. /Los Elementos del Empleo Inclusivo - P 15. ■

Barreras

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

Las Barreras recogen y organizan los elementos que impiden el tránsito efectivo de personas o empresas por la ruta de inclusión laboral, así como aquellos elementos que impiden un adecuado desarrollo de los actores que prestan servicios a personas y empresas. Los ejercicios previos de identificación servirán de base para la indagación respecto a diferentes poblaciones durante la investigación. Algunos ejemplos de barreras ya identificadas.

En educación básica y media: Niveles insuficientes de desarrollo en educación previa, Información incompleta o errada sobre puntos

posteriores de la ruta, Deserción temprana, Oferta formativa de baja o insuficiente calidad.

En educación orientada al trabajo: Ausencia de mecanismos para compensar niveles insuficientes de desarrollo en educación previa Básica y Media, Información incompleta o errada sobre puntos posteriores de la ruta, Información errada sobre los requisitos de entrada -postulación, ingreso y desarrollo- a EoT, Información incompleta o ausente sobre oferta formativa existente, Oferta formativa ausente o insuficiente, Oferta formativa no pertinente para las personas, Oferta formativa no pertinente frente a las necesidades del mercado laboral, Oferta formativa de EoT de baja o insuficiente calidad, Ausencia de recursos para matrícula y mantenimiento en EoT.

En Intermediación: Baja o insuficiente preparación previa, Información incompleta o errada sobre requisitos de entrada al mercado laboral, Ausencia de información sobre oferta de intermediación, Red de contactos insuficiente, Vacantes insuficientes, Oferta de intermediación de baja o insuficiente calidad.

En empleo-empresas: Baja o insuficiente preparación previa, No información sobre cómo remitirse directamente a una empresa, Desconocimiento sobre tipos de vinculación formal y sus requisitos, Desconocimiento sobre cómo funciona una empresa- requisitos y compromisos para ingresar al trabajo formal.

En empleo-mercado laboral: Baja o insuficiente información sobre: Ocupaciones-Cargos; requisitos formales exigidos (descripción de actividades y funciones, experiencia laboral exigida, nivel de escolaridad), conocimientos, habilidades y actitudes. Baja o insuficiente información sobre: Exigencia en competencias laborales generales, específicas, transversales, especificidades regionales, especificidades sectoriales. Deficientes o insuficientes análisis sobre brechas de capital humano y brechas frente a oferta formativa. Baja o insuficiente información sobre: necesidades de prospectiva (futuras ocupaciones o cargos nuevos, ocupaciones o cargos obsoletos a futuro, cargos con futuras modificaciones significativas); sobre actores, sectores nuevos en las regiones.

Estrategias

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

» *Operatividad:* se refiere a los arreglos institucionales y actores internos con que cuenta la iniciativa para implementar sus actividades.

» *Alianzas institucionales:* se refiere a los arreglos institucionales que la iniciativa gestiona y concierta con entidades gubernamentales,



/Los elementos del empleo inclusivo.

/Los Componentes temáticos del Modelo de Empleo Inclusivo.



instituciones académicas, entidades privadas y organizaciones pares, en aras de un propósito común de la iniciativa.

Metodologías

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

Actores del ecosistema

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

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

Al respecto es preciso ahondar en los diferentes tipos de acción en el que intervienen los actores del ecosistema. Uno de los trabajos desarrollados en la construcción del Modelo, es el del mapeo de las distintas acciones presentes en los territorios.

Este mapa permite identificar, ubicar y diferenciar las acciones de los actores: algunos realizan acciones directas con las personas de poblaciones vulnerables, otros llevan a cabo actividades directamente con las empresas, otros desarrollan labores tendientes al fortalecimiento de las entidades relacionadas con la prestación de servicios de educación, formación, intermediación o gestión de empleo; y algunos otros más, implementan acciones de carácter territorial. /Los Niveles de Acción de las iniciativas y entidades, en Modelo de Empleo Inclusivo - P 16. ■

Dado que la pretensión del Modelo es identificar e integrar los distintos niveles de acción de las entidades e iniciativas relacionadas con el empleo inclusivo, y que el Modelo sea un verdadero vehículo de impacto colectivo, el siguiente mapa por tipo de acciones evidencia la variedad y complejidad de las distintas acciones que se llevan a cabo en temas relacionados con empleo inclusivo.

Es tan complejo y variado el ecosistema, que sería imposible asumir que un solo sector o iniciativa puede abordar todos los elementos necesarios. En ese sentido, los procesos que deben dinamizarse en un territorio, pueden desarrollarse en conjunto entre distintos tipos de actores y roles. /Mapa según Niveles de Acción, en Modelo de Empleo Inclusivo - P 18. ■

ACCIONES DIRECTAS
SOBRE POBLACIÓN
VULNERABLE

Personas vinculadas al
proceso y desempeñándose
de manera adecuada



FORTALECIMIENTO DE
ACTORES INSTITUCIONALES
PRESTADORES DE SERVICIOS

Capacidad institucional de
entidades prestadoras de
servicios, adecuada



ACCIONES DIRECTAS
SOBRE EMPRESAS

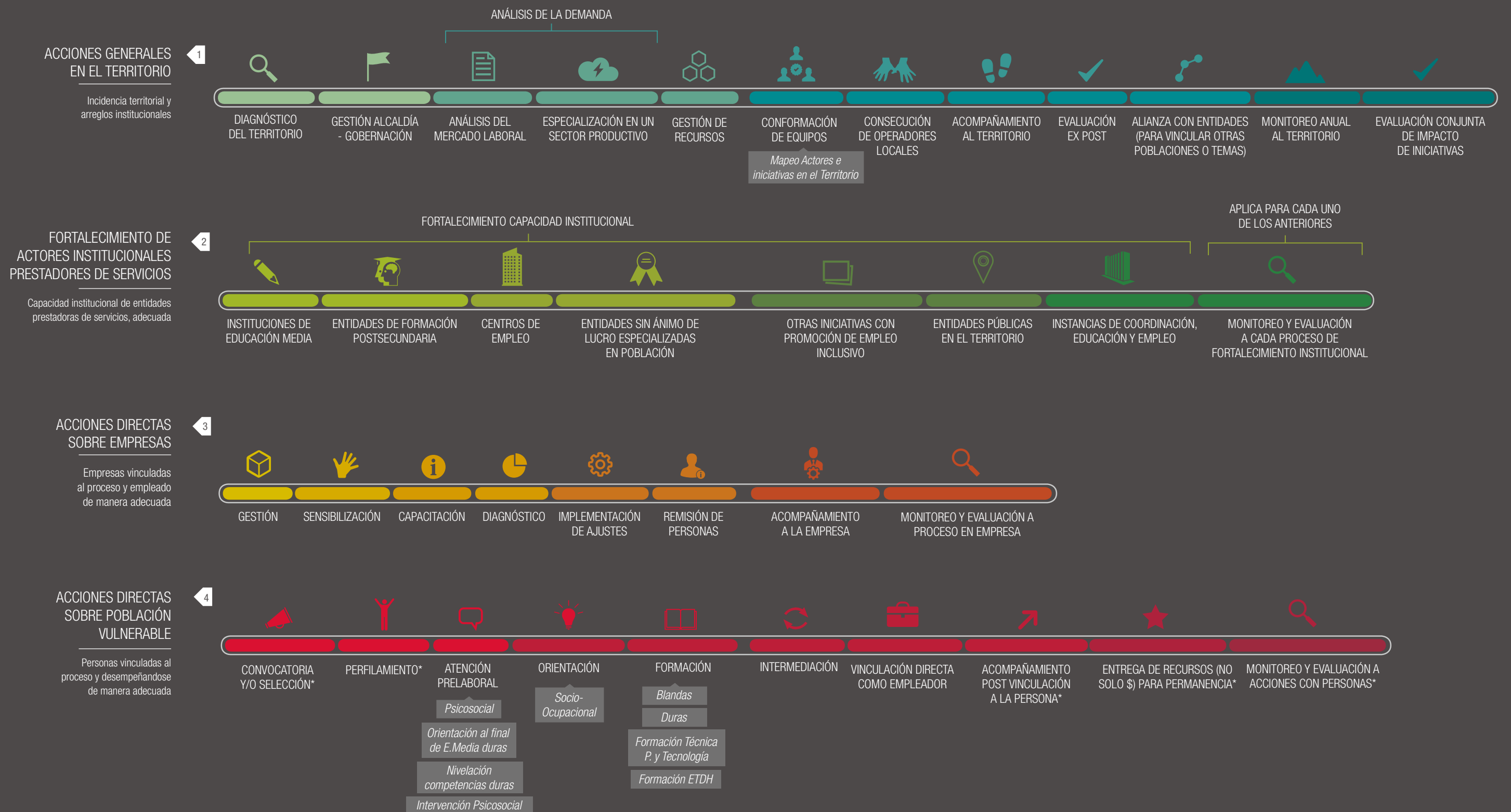
Empresas vinculadas
al proceso y empleado
de manera adecuada



ACCIONES GENERALES
EN EL TERRITORIO

Incidencia territorial y
arreglos institucionales







C

POBLACIÓN VULNERABLE EN EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

Para el Modelo de Empleo Inclusivo, la población vulnerable se entiende como las personas en edad y con intención de trabajar pertenecientes a grupos poblacionales tradicionalmente fuera o excluidos del mercado laboral. En materia de vulnerabilidad social, diferentes estudios la definen como “el desajuste entre los activos y la estructura de oportunidades, es decir, los activos serían insuficientes, poco pertinentes o difíciles de manejar para aprovechar la estructura de oportunidades existentes” (Kaztman, 2000). Mientras los activos pueden consistir en un patrimonio físico, ahorros financieros, capital humano y social, las estructuras de oportunidades son las “probabilidades de acceso a bienes, servicios o actividades que inciden sobre el bienestar del hogar porque le facilitan el uso de recursos propios o le suministran recursos nuevos, útiles para la movilidad e integración social a través de los canales existentes” (Kaztman, 2000).

En el campo laboral, la presencia de estos elementos puede constituir un componente clave de la vulnerabilidad social, denominado vulnerabilidad laboral (Rodríguez Vignoli, 2011). Esta consiste en que, a causa de las carencias de sus activos (conocimientos, habilidades, experiencia,

acceso a capital, etc.), algunas personas no tienen acceso a actividades y oportunidades laborales que les facilitan los ingresos para mejorar significativamente sus condiciones de vida (Rodríguez Vignoli, 2011).

Una estrategia dirigida a reducir la vulnerabilidad laboral identificaría los mecanismos tanto para incrementar los activos de los grupos vulnerables como para expandir y mejorar la estructura de oportunidades, tomando en cuenta cómo ambas perspectivas se pueden reforzar mutuamente (Rodríguez Vignoli, 2011). **/Poblaciones priorizadas, por Modelo de Empleo Inclusivo - P 17. ■**

La construcción del Modelo de Empleo Inclusivo plantea acciones en ambos frentes, no solo en materia de creación de activos, sino además en la mejora de la estructura de oportunidades a través de la identificación e implementación de “ajustes razonables” que permitan el acceso de grupos poblacionales vulnerables a oportunidades de empleo. La mejora de los activos en estos grupos por sí sola, sin la eliminación de barreras de acceso a oportunidades, los pondría a competir con personas más calificadas por los empleos del sector formal.

En este punto es importante mencionar que si bien el Modelo parte de una ruta general para todo tipo de población, es claro que existe una gran variedad entre los distintos tipos de población mencionados. Por esta razón, el Modelo incorpora el concepto de ajustes razonables, que se refiere a todo cambio o ajuste que deba realizarse con el fin de eliminar las barreras de acceso (físicas, organizacionales, sociales y actitudinales) que se presenten a la población a razón de su condición de vulnerabilidad¹. Este tipo de “arreglos” o “ajustes” deberán ser tenidos en cuenta en el camino que cada grupo poblacional siga con el fin de lograr la inclusión laboral efectiva.



1. Este concepto inicialmente fue tomado de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en cuyo artículo 2, sobre trabajo y empleo, se entiende como “todo cambio en el ambiente de trabajo o en la forma en que se desempeña un cargo que permita que una persona con discapacidad participe en los procesos de formación para el trabajo, los procedimientos de solicitar un empleo, realizar las funciones esenciales de un trabajo o disfrutar de los beneficios y privilegios de un empleo, en condición de equidad frente a los demás empleados”.



Jóvenes



Mujeres



Personas con discapacidad



Personas en proceso de reintegración



Víctimas del conflicto armado

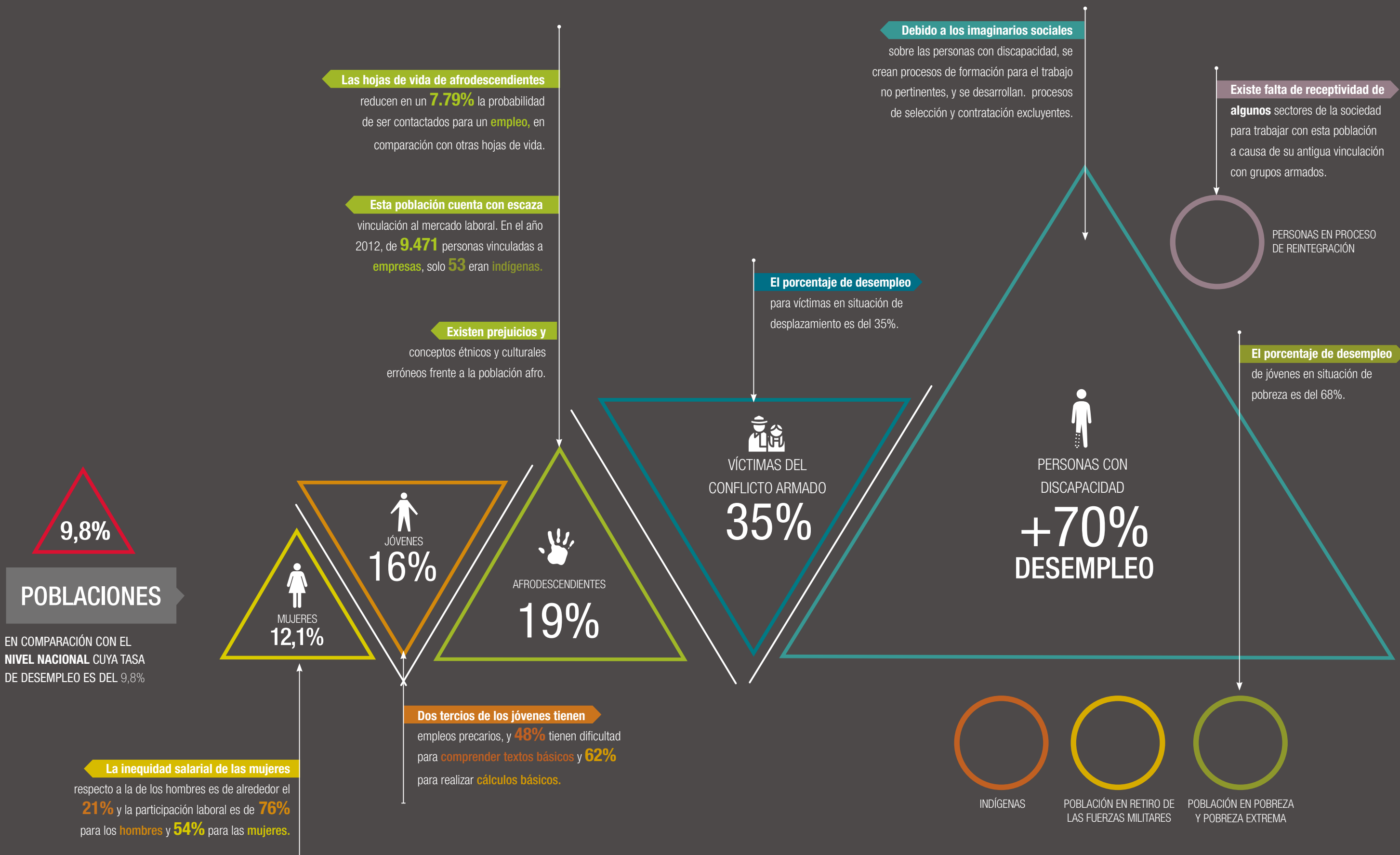


Afrodescendientes e indígenas



Población en pobreza y pobreza extrema





2

COMPONENTES TEMÁTICOS DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

A

COMPETENCIAS Y HABILIDADES BLANDAS

P-6

- A1. Definición P-12
- A2. ¿Por qué y para qué? P-12
- A3. Habilidades blandas para el Modelo de Empleo Inclusivo P-12
- A4. Habilidades y competencias blandas por tramos P-12
- A5. Características generales de las metodologías P-12
- A6. Entidades responsables P-12
- A7. Iniciativas destacadas P-12

B

COMPETENCIAS DURAS

P-6

- B1. Definición P-12
- B2. ¿Por qué y para qué? P-12
- B3. Competencias duras y el Modelo de Empleo Inclusivo P-12
- B4. Competencias duras por tramos P-12
- B5. Características generales de las metodologías P-12
- B6. Entidades responsables P-12
- B7. Iniciativas destacadas P-12

C

ORIENTACIÓN SOCIOOCUPACIONAL

P-6

- C1. Definición P-12
- C2. ¿Por qué y para qué? P-12
- C3. La orientación socioocupacional y el Modelo de Empleo Inclusivo P-12
- C4. La orientación socioocupacional por tramos P-12
- C5. Características generales de las metodologías P-12
- C6. Entidades responsables P-12
- C7. Iniciativas destacadas P-12

D

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

P-6

- D1. Definición P-12
- D2. ¿Por qué y para qué? P-12
- D3. La gestión del empleo y el Modelo de Empleo Inclusivo P-12
- D4. La gestión de talento Humano por tramos P-12
- D5. Características generales de las metodologías P-12
- D6. Entidades responsables P-12
- D7. Iniciativas destacadas P-12



2



COMPONENTES TEMÁTICOS DEL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

A1. DEFINICIÓN

¿qué son las competencias, capacidades y habilidades blandas?

En el marco del Modelo de Inclusión Laboral, el componente de competencias y habilidades blandas agrupa una serie de categorías que han sido desarrolladas por las principales entidades nacionales y organizaciones internacionales, y que no son excluyentes entre sí, como son las competencias ciudadanas, las capacidades sociales o emocionales, las competencias transversales y las competencias laborales generales que se definen a continuación:

Competencias ciudadanas: es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al progreso de su localidad o región. Su desarrollo se privilegia en la educación básica y media (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

Habilidades socioemocionales o blandas: de acuerdo con el BID, son aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran "blandas"

(Bassi et al., 2012). Se dividen en actitudinales, atención al cliente y responsabilidad (p. 153).

Capacidades sociales y emocionales: siguiendo la propuesta conceptual de la OCDE, son "capacidades individuales que pueden: a) manifestarse en patrones congruentes de pensamientos, sentimientos y comportamientos, b) desarrollarse mediante experiencias de aprendizaje formales e informales, y c) ser factores impulsores importantes de los resultados socioeconómicos a lo largo de la vida de la persona" (Instituto de Estadística de la Unesco, 2016). Se desarrollan principalmente en la educación básica y media.

Competencias transversales: de acuerdo con el trabajo realizado por la Mesa Intersectorial de Competencias Transversales, liderada por el Departamento Nacional de Planeación (2014), son las capacidades para la interacción con otros y para la organización, gestión y relacionamiento en las diferentes dimensiones de la vida (personal y social) y del trabajo (Decreto 2852 de 2013). Son, en otras palabras, las cualidades, disposiciones y procedimientos adquiridos que se demuestran en el plano del comportamiento y se desarrollan en una persona a lo largo de la vida.

Competencias laborales generales: comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para que las

personas se desempeñen con eficiencia como seres productivos. Las competencias laborales generales se pueden formar desde la educación básica y media, pero se privilegia su desarrollo durante la formación orientada al trabajo (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Es importante resaltar que el propósito del Modelo en este componente no es desarrollar un ejercicio de homologación conceptual o identificar cuál es la mejor definición o categorización, sino partir de las distintas definiciones e identificar aquellas habilidades que pueden ser más pertinentes para efectos de incrementar las posibilidades de vinculación de las personas de población vulnerable. El Modelo reconoce la necesidad de consolidar un marco común que permita unificar el lenguaje, construir metodologías conjuntas y potencializar el impacto de las acciones; por tanto, es respetuoso de las decisiones que se tomen en este sentido producto de los acuerdos que se logren en la Mesa Intersectorial de Competencias Transversales².

A2. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?

Las habilidades o competencias blandas son necesarias para hacer frente a los diferentes desafíos que encuentran las personas en cada etapa de su vida, especialmente al enfrentarse con el mundo laboral. Existe consenso en que no es suficiente con la preparación académica, dado que el mundo laboral exige otras habilidades más allá de las técnicas, como la capacidad de comunicar las ideas, la responsabilidad, la autoestima, el compromiso, la empatía y el sentido de responsabilidad.

Las habilidades blandas constituyen entonces herramientas esenciales de interacción con las personas en los ámbitos social y laboral, así como para la toma de decisiones y el ejercicio pleno de su ciudadanía. Por lo tanto, es necesario trabajar en la formación de estas habilidades desde la educación primaria y media.

Adicionalmente, la formación en habilidades o competencias blandas busca dar sostenibilidad estructural al proceso de inserción laboral. La vinculación laboral como tal es tan solo el primer paso de un proceso de inclusión de la población al ejercicio de sus derechos. El

proceso tiene sentido solo si esta vinculación conduce a que las personas superen el umbral que las excluye e inician la transformación de su vida, proyectándose hacia un futuro con mejor calidad de vida. Para que esto suceda, se requiere que las personas estén en capacidad de permanecer en su empleo e incluso escalar, lo que exige contar con habilidades para reconocerse como seres humanos que pueden trascender, que tienen derechos y deberes, que confían en sí mismos y en los demás.

A3. HABILIDADES BLANDAS PARA EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

/Los Niveles de Acción de las iniciativas y entidades, en Modelo de Empleo Inclusivo - P 24. ■ El universo de las habilidades que se abordan en el modelo se construyó con base en las diferentes habilidades o competencias reconocidas o trabajadas por el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento Nacional de Planeación, y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). A continuación, se incluyen las habilidades o competencias reconocidas por cada una de estas entidades.

Como resultado de un ejercicio donde se revisaron la totalidad de las habilidades, se identificaron 11 capacidades sociales y emocionales, 7 competencias ciudadanas y 15 competencias laborales generales³ para



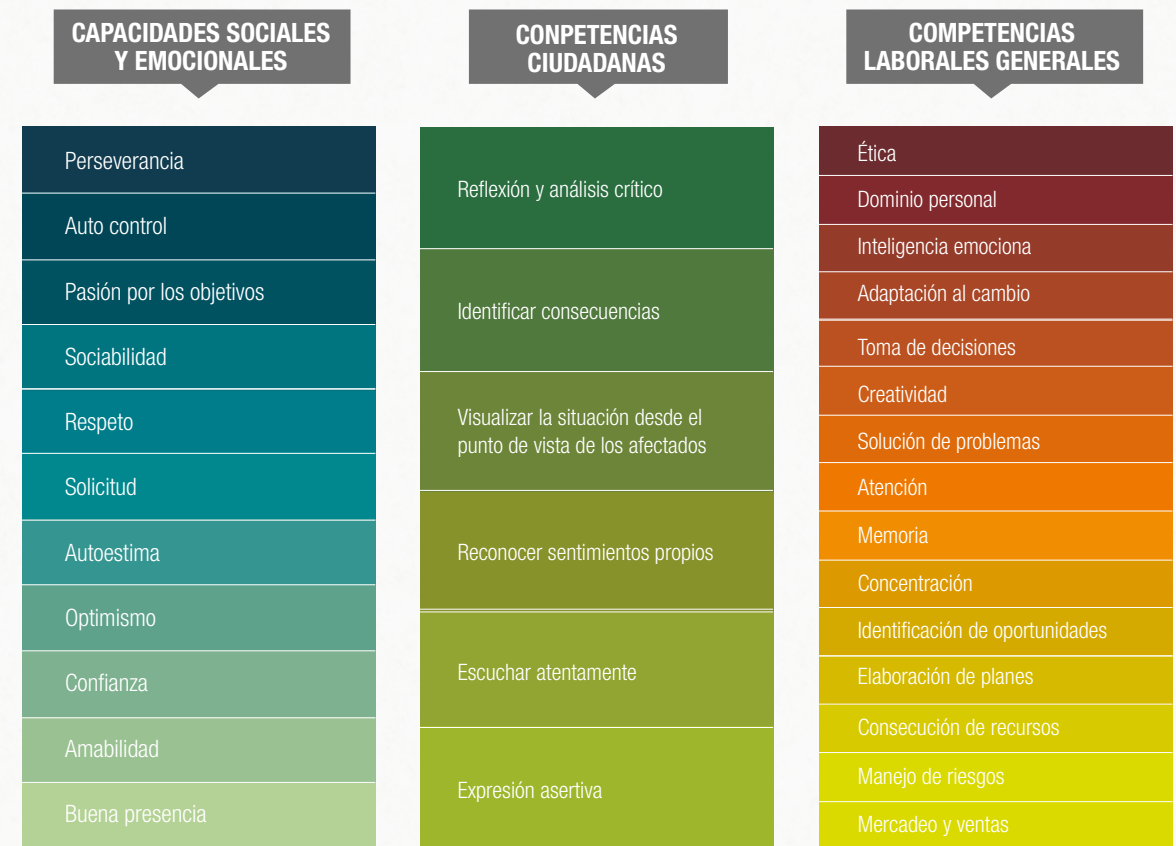
1. Este concepto inicialmente fue tomado de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en cuyo artículo 2, sobre trabajo y empleo, se entiende como "todo cambio en el ambiente de trabajo o en la forma en que se desempeña un cargo que permita que una persona con discapacidad participe en los procesos de formación para el trabajo, los procedimientos de solicitar un empleo, realizar las funciones esenciales de un trabajo o disfrutar de los beneficios y privilegios de un empleo, en condición de equidad frente a los demás empleados".
2. Esta mesa se creó en el año 2014 bajo el liderazgo del DNP con el fin de consolidar un espacio intersectorial para reflexionar, dialogar, construir conocimiento y consolidar rutas de acción sobre el desarrollo de competencias transversales. En este espacio diferentes entidades interesadas en el tema iniciaron un proceso de construcción de un marco conceptual que les permitirá contar con un lenguaje, un enfoque conceptual común y posibles



El estudio delimita un conjunto de habilidades que considera pertinentes en diferentes contextos (sectores y regiones), y las agrupa en cinco grandes categorías: habilidades sociales, de comunicación, de pensamiento de orden superior, de autocontrol y autoconcepto positivo. /Categorías principales de las soft skills, según estudio referenciado - P 25. ■

Con base en esta categorización, y al analizarla frente al universo de habilidades establecidas como marco de referencia para el Modelo,

se priorizan algunas habilidades del universo, que pueden aumentar las posibilidades de éxito al insertarse laboralmente. Las habilidades priorizadas son aquellas que coinciden entre el estudio mencionado y las que han sido establecidas por las entidades de carácter nacional e internacional y que delimitan el universo de las habilidades a tener en cuenta para el Modelo. Una vez se realiza el cruce, se cuenta con 15 habilidades priorizadas. Estas habilidades son las subrayadas en la



□ /El universo de las Habilidades y Competencias Blandas, en el Modelo de Empleo Inclusivo.



□ /Categorías principales de las soft skills, según estudio referenciado.

□ /Los Niveles de Acción de las iniciativas y entidades, en Modelo de Empleo Inclusivo.

así constituir el conjunto de las competencias blandas que se tuvieron en cuenta como universo para el Modelo de Empleo Inclusivo, tal como se muestra en la tabla que se presenta a continuación. A partir de este universo se inició el ejercicio de priorización de las habilidades que se deben tener en cuenta en el Modelo. /El universo de las Habilidades y Competencias Blandas, en el Modelo de Empleo Inclusivo - P 25. ■

a. Priorización de las habilidades y competencias blandas para el Modelo Con el fin de obtener los mínimos necesarios que se deben trabajar para lograr una mayor probabilidad de inserción y permanencia laboral de una persona, se identificaron aquellas habilidades mejor valoradas en el mercado laboral. Así, se revisaron documentos y propuestas de análisis teniendo en cuenta criterios como: grado de complejidad del análisis, acercamiento a actores y actualidad del estudio. Este esfuerzo permitió identificar el estudio desarrollado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), llamado Workforce connections: key "soft skills" that foster youth workforce success: toward a consensus across fields.

Las recomendaciones del estudio surgen como resultado de una amplia investigación que incluye una extensa revisión de documentos de carácter técnico, así como la aproximación a los grupos de interés

identificados. El examen de alrededor de 380 documentos publicados durante los últimos 20 años buscó establecer la relación entre el concepto de habilidades blandas y los posibles resultados exitosos en los procesos de inclusión laboral. Igualmente, el acercamiento a investigadores, ejecutores de programas, empleadores y población permitió establecer factores no apreciables en las fuentes primarias.



EL EXAMEN DE ALREDEDOR DE 380 DOCUMENTOS PUBLICADOS DURANTE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS BUSCÓ ESTABLECER LA RELACIÓN ENTRE EL CONCEPTO DE HABILIDADES BLANDAS Y LOS POSIBLES RESULTADOS EXITOSOS EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN LABORAL.



siguiente tabla. /Priorización de Competencias y Habilidades blandas, para el Modelo de Empleo Inclusivo - P 26. ■

Autocontrol: se refiere a la habilidad de postergar la gratificación, controlar los impulsos, enfocar y dirigir la atención, y manejar las emociones y los comportamientos. El autocontrol es una habilidad intrapersonal, base de muchas otras: permite una exitosa toma de decisiones, resolución de conflictos y una comunicación coherente (United States Agency for International Development, 2015, p.6).



EL AUTOCONTROL ES UNA HABILIDAD INTRAPERSONAL, BASE DE MUCHAS OTRAS: PERMITE UNA EXITOSA TOMA DE DECISIONES, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y UNA COMUNICACIÓN COHERENTE (UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT, 2015, P.6).

Sociabilidad: se define como la capacidad para interactuar con otros y para integrarse socialmente, proveyendo comunicación y excelentes relaciones interpersonales tanto formal como informalmente (Tarcica y Masis, s.f.). También incluye la capacidad para crear contactos o redes en el tiempo (Diariopyme, s.f.).

Respeto: hace referencia a tolerar los puntos de vista diferentes. Permite aceptar, valorar y apreciar, con sus diferencias, tanto a los demás como a nosotros mismos (Rumbo Joven, 2014).

Autoestima: se refiere a sentirse bien con uno mismo y con los demás, así como con la cultura propia. Implica reconocer qué y cómo somos: nuestro carácter, fortalezas, debilidades, creencias, gustos y disgustos. También confiar en sí mismo/a para afrontar diferentes situaciones o dificultades, tomar decisiones informadas, lograr los objetivos propuestos y resistir la presión de los pares (Rumbo Joven, 2014).

Optimismo: se trata de tener una visión que se enfoque en la parte positiva y no negativa de las situaciones, a fin de generar movimiento y avanzar en los objetivos que se han definido (Diariopyme, s.f.).

Confianza: hace referencia a la seguridad que pueda tener una persona en su actuar y en el ejercicio de sus labores (Diariopyme, s.f.).

HABILIDADES Y COMPETENCIAS BLANDAS PRIORIZADAS PARA EL MODELO

Perseverancia	Autocontrol	Pasión por los objetivos	Sociabilidad
Respeto	Solicitud	Autoestima	Optimismo
Confianza	Amabilidad	Buena presencia	Reflexión y análisis crítico
Visualizar la situación desde el punto de vista del afectado	Identificar consecuencias	Reconocer sentimientos propios	Empatía
Escuchar atentamente	Expresión asertiva	Ética	Dominio personal
Inteligencia emocional	Adaptación al cambio	Tema de decisiones	Creatividad
Solución de problemas	Atención	Memoria	Concentración
Identificación de oportunidades	Elaboración de planes	Consecución de recursos	Manejo de riesgos
Mercado y ventas			

■ /Priorización de Competencias y Habilidades blandas, para el Modelo de Empleo Inclusivo.

CONSISTE EN CAPTAR LO ESENCIAL DE CADA MENSAJE RECIBIDO GRACIAS A QUE EL OYENTE PRESTA LA ATENCIÓN ADECUADA Y ENTREGA SU RETROALIMENTACIÓN.

Reflexión y análisis crítico: es la capacidad de analizar la información, las experiencias y la realidad de manera objetiva. Las personas con esta habilidad hacen preguntas, no aceptan las cosas sin un análisis en términos de evidencia, razones y suposiciones. Dicho proceso implica el uso de destrezas metacognitivas (pensar acerca de pensar), habilidades creativas y la adopción de una actitud crítica. No es solamente la forma en que los individuos piensan; también es cómo comprenden una experiencia de manera más general, incluyendo sus pensamientos, sentimientos y relaciones sociales (OECD, s.f.a, p.8).

Escuchar atentamente: es la capacidad para escuchar a los demás con atención y respeto, aportando el tiempo para hacerlo y mediante una actitud de total apertura. Consiste en captar lo esencial de cada mensaje recibido gracias a que el oyente presta la atención adecuada y entrega su retroalimentación. Es clave, por ejemplo, para la resolución de conflictos (Diariopyme, s.f.).

Expresión asertiva: expresar (verbal o corporalmente) pensamientos, opiniones y sentimientos en diferentes situaciones o contextos de una manera amable y franca. También hace referencia a redactar mensajes escritos en forma clara y precisa (Rumbo Joven, 2014).

Dominio personal: definir un proyecto personal en el que se aprovechan las propias fortalezas y con el que se superan las debilidades, se construye sentido de vida y se alcanzan metas en diferentes ámbitos (Ministerio de Educación Nacional, s.f., p.15).

Inteligencia emocional: expresar adecuadamente lo que sentimos frente a diversas situaciones, reflexionando sobre las cosas que producen malestar. Poder mantenerse tranquilo/a para afrontarlas y para recuperarse rápido de las emociones negativas (Rumbo Joven, 2014).

Toma de decisiones: ante diferentes opciones o alternativas, poder elegir aquella que vaya de acuerdo a los intereses y criterios de la persona, evaluando con responsabilidad las opciones y consecuencias que estas podrían tener (Rumbo Joven, 2014).



Solución de problemas: permite enfrentar de forma constructiva y pacífica (sin violencia) los problemas en la vida con nosotros mismos y con los demás, encontrando soluciones justas y satisfactorias para cada parte. Los problemas importantes que no se resuelven pueden convertirse en una fuente de malestar físico, mental o psicosocial (Rumbo Joven, 2014).

Atención: más allá de escuchar atentamente a los demás, esta habilidad está relacionada con la capacidad de analizar detalles en forma circunscrita y exacta a partir de grandes volúmenes de información o datos (Tarcica y Masis, s.f.).

Concentración: se refiere a la capacidad de mantener la mente en uno o varios puntos clave de una situación, sin perder la perspectiva en torno a los mismos ni el contexto donde se desarrollan los acontecimientos (Tarcica y Masis, s.f.).

A4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS BLANDAS POR TRAMOS

Si bien las habilidades enunciadas hasta el momento representan los mínimos que una persona debe adquirir para incrementar sus probabilidades de ingresar y permanecer en el mercado laboral, para efectos de implementación de proyectos de inclusión laboral es preciso fomentar unas habilidades en particular dependiendo del tramo en el que se encuentren las personas. /Detalle del Componente, según tramos del Modelo de Empleo Inclusivo - P 28. ■

Como se aprecia en la gráfica anterior, aquellas celdas resaltadas son los cruces privilegiados entre el componente de habilidades blandas y los diversos tramos, es decir, aquellos cruces donde conceptualmente deberían existir acciones. Un ejemplo que clarifica esa selección tiene que ver con la categoría relativa a la "preparación y/o nivelación de competencias ciudadanas o habilidades para la vida", en la cual se espera que se encuentren acciones en los tramos directamente relacionados con la formación y por ende, aunque sea posible encontrar actividades de esa índole en tramos como intermediación, resulta ser una actividad remedial⁴.

Así entonces, se encuentran las siguientes habilidades para los tres tramos del modelo donde es preciso desarrollar las habilidades y competencias blandas de las personas. /Detalle de Competencias y Habilidades por Tramo, según Modelo de Empleo Inclusivo - P 29. ■



opciones metodológicas articuladas.

3. El equipo técnico del proyecto realizó una revisión profunda de las propuestas de tipo teórico de cada una de las entidades con el fin de construir un referente conceptual para



A5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS METODOLOGÍAS

Existen diversas metodologías utilizadas en Colombia que sirven de ejemplo para desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias blandas necesarias para una inserción exitosa en el mercado laboral. Las metodologías que se analizaron para la construcción del Modelo tienen las siguientes características similares:

a. Integran la noción de aprendizaje cooperativo, que es un concepto que se sustenta en la interacción entre sujetos que en equipo cooperan para privilegiar el aprendizaje. Este es mediado por un maestro,

que diseña diferentes estrategias para que sus estudiantes puedan construir su conocimiento y confrontarlo con el mundo de la vida. Este concepto supera la competencia individual inscrita en la pedagogía tradicional y constituye un mecanismo de colaboración que desarrolla habilidades para el trabajo en equipo, fomenta valores para permitir la cooperación como la solidaridad, el respeto y la tolerancia, y permite la participación autónoma de los sujetos en su proceso de aprender y actuar en consecuencia de sus aprendizajes (Secretaría de Educación de Manizales y Fundación Luker, 2010).

Al trabajar en forma cooperativa, los estudiantes obtienen beneficios tanto personales como de interacción social en la medida en que

desarrollan diferentes tipos de competencias que incluyen los mínimos enunciados en el apartado anterior, al igual que temas como:

- » *La puntualidad.*
- » *Cuidado de la apariencia/presentación personal.*
- » *Capacidad de cumplimiento de reglas.*
- » *Perseverancia y no desmotivación con facilidad.*
- » *Reconocimiento y aceptación de posiciones jerárquicas para el cumplimiento de tareas.*

b. Se diseñan y/o adaptan entendiendo el contexto, las características, los comportamientos y las necesidades de la población, precisando estrategias para motivar la asistencia y utilizando un lenguaje adecuado para cada tipo de población.

c. Los docentes o personas que implementan las metodologías son sensibles al tema de la inclusión laboral de población vulnerable, tienen experiencia con este tipo de poblaciones y son personas flexibles.

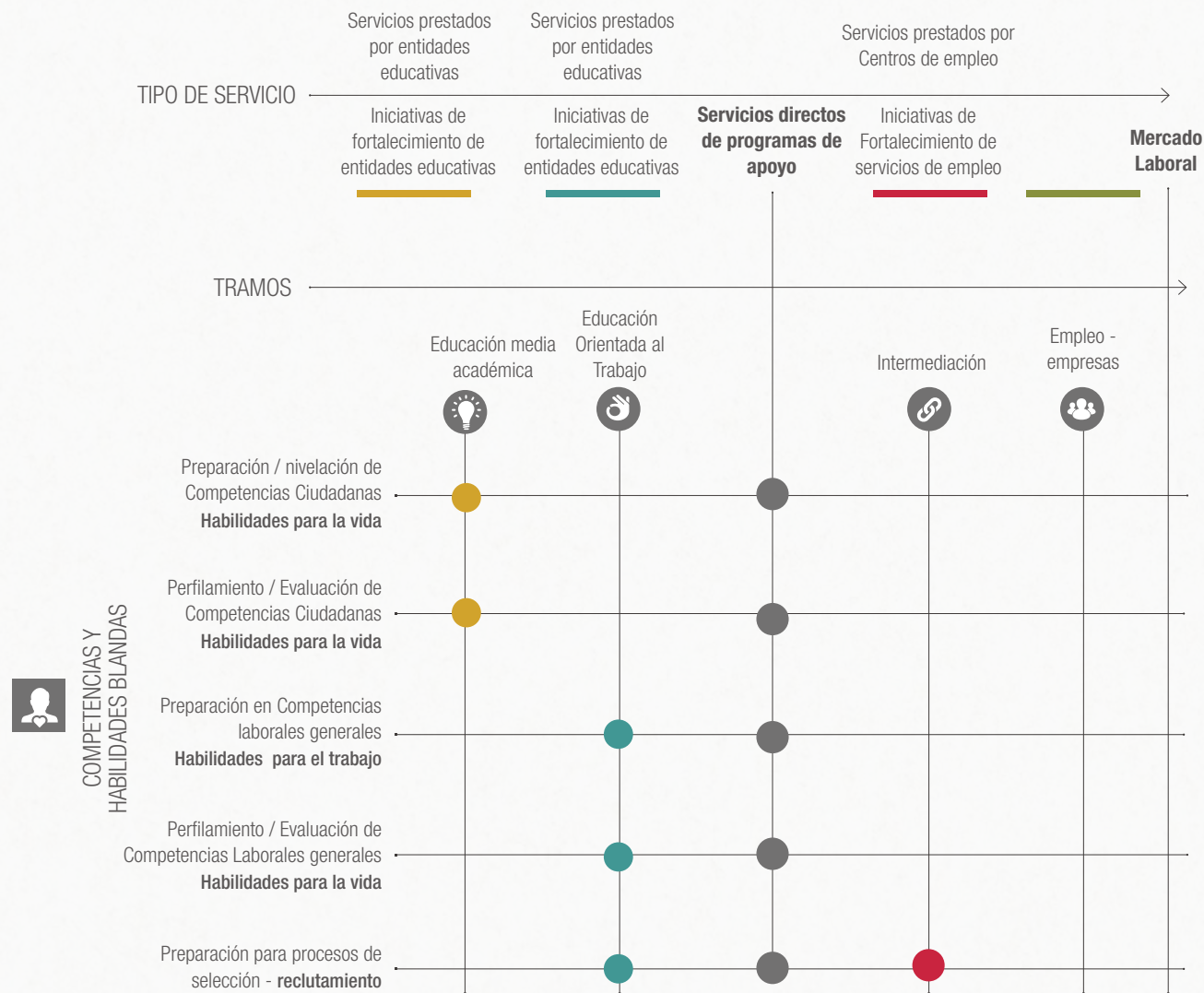
d. En general, desarrollar estas habilidades en el tramo de educación media no demanda tiempos, ni espacios, ni docentes adicionales, pues se hace en el aula o fuera de ella. En el aula se articula con los contenidos de las áreas mediante proyectos y casos, aprovechando la dinámica propia de la interacción entre los estudiantes y el docente. Fuera del aula, la formación de competencias se integra a las distintas actividades institucionales

orientadas a la socialización del conocimiento, la expresión (teatro, danzas, etc.), la vinculación con el entorno (servicio social estudiantil, proyectos comunitarios), la orientación profesional, los días temáticos (el idioma, la ciencia, profesor, agua, etc.), entre otras. Los docentes, sin embargo, deben tener los lineamientos metodológicos para trabajar en sus clases.

e. Para el desarrollo de estas habilidades en el tramo de educación, si se requieren espacios, tiempos y docentes para implementar la metodología. En la mayoría de los casos, las sesiones están destinadas a los temas específicos de las habilidades blandas y no son transversales a los otros contenidos. Esto por los tiempos reducidos con que se cuenta para inculcar las habilidades en población que lleva años de rezago en la materia. En algunas iniciativas la duración de este componente es de 70 u 80 horas.

f. Las metodologías promueven la corresponsabilidad de las personas a través de la inclusión de porcentajes de asistencia a la formación de alrededor del 80%. Se inculca a las personas que son las responsables de su comportamiento y desempeño, así como de la búsqueda y consecución de su empleo.

g. Se generan hábitos laborales y pertenencia a proyectos o programas. Si bien no existe un criterio para determinar la duración en la formación de habilidades blandas, por su propia naturaleza y porque conceptualmente se desarrollan y fortalecen en el transcurso de la vida,





cuando se trabaja con población que no ha accedido al sistema educativo o que no recibido una educación de calidad es preciso nivelar dichas habilidades para obtener los mínimos. Esta nivelación se lleva a cabo con metodologías que duran el tiempo suficiente para generar hábitos que les permitan adaptarse al medio laboral.

De las metodologías analizadas, algunas se desarrollan durante años, como es el caso de Escuela Activa Urbana, que se ejecuta durante toda la escolaridad (grado 1 a 11). Otras, que se encuentran en el tramo de formación para el trabajo, duran al menos 3 meses con asistencia permanente (4 veces a la semana con 4 horas diarias). Estas metodologías se desarrollan buscando que, desde su aplicación, las personas vayan adquiriendo hábitos que son necesarios para la vida laboral. Por ejemplo, se demanda la justificación cuando hay ausencias, se debe asistir con puntualidad, en jornadas con cierta duración y con ciertos comportamientos. Este tipo de metodologías también generan sentido de pertenencia hacia los programas o proyectos, y sus características incrementan la posibilidad de éxito de las personas una vez ingresan en el mundo laboral.

h. Involucramiento del círculo familiar en los procesos. En la gran mayoría de los casos es pertinente involucrar a la familia de las personas que se encuentran en los procesos de formación. El propósito es que las familias tengan claridad sobre el objetivo de las iniciativas y de las actividades que se desarrollan y que de esta forma se constituyan en un factor que contribuya a la permanencia de los participantes. La familia es integrada a través de talleres psicosociales y de visitas domiciliarias. Una de las estrategias más efectivas para lograr su participación ha sido la invitación a jornadas de un día durante el fin de semana a un sitio con actividades recreativas (por ejemplo, parques de diversiones, parques temáticos, centros recreativos). En estas jornadas se realizan talleres psicosociales y de formación ciudadana, y uno de sus efectos es el relacionamiento entre las diferentes familias, generando lazos de confianza y amistad.

i. Flexibilidad y adaptación al cambio. Las metodologías se deben revisar constantemente y adecuarse a las necesidades actuales de la población. Para esto, se realizan reuniones periódicas de los equipos



el desarrollo del Modelo de Empleo Inclusivo. El universo de las habilidades identificadas fue analizado bajo criterios de pertinencia, correspondencia en cada una de las etapas de formación, e interrelación.

4. En el caso de la siguiente gráfica, * para los casos 1 y 6, la preparación en el tramo de Educación Media solo se tendrá en cuenta cuando refiera a casos de iniciativas de fortalecimiento a entidades educativas.

5. En el marco del proyecto, se seleccionaron 15 iniciativas que trabajan en pro de la

de docentes donde discuten sus formas de abordar las clases y las dificultades que tienen, y conjuntamente ajustan. Los docentes deben tener la capacidad de ajustarse en el camino de acuerdo con lo que se les presente en clase.

A partir de las metodologías mencionadas se atacan barreras como la baja autoestima, la falta de seguridad, la falta de optimismo y la ausencia de reconocimiento de sus potencialidades como seres humanos que llegan a la ruta de inclusión laboral. El empoderamiento de la población de la que trata el Modelo de Empleo Inclusivo es el primer aspecto que se requiere fomentar en las personas para que logren una inserción exitosa en el mercado laboral.

En general, son personas que están acostumbradas a vivir en contextos donde la ausencia del respeto y tolerancia es la regla general. Por esta razón, es necesario fortalecer las habilidades y competencias blandas a través de las metodologías y herramientas mencionadas. De igual forma, la construcción y fortalecimiento de las habilidades blandas es uno de los principales factores que ayuda a eliminar los imaginarios tanto de los empleadores como de la comunidad en general frente a las capacidades de la población vulnerable.

A6. ENTIDADES RESPONSABLES

La formación en este componente por definición les compete, en el marco del modelo genérico, a las instituciones educativas de básica y media y a los centros de formación en el tramo de formación para el trabajo. Ahora bien, cada entidad en sus tramos deberá atender los lineamientos que se deriven de la Mesa Intersectorial de Competencias Transversales.

A7. INICIATIVAS DESTACADAS⁵

De las iniciativas seleccionadas para ser sistematizadas y para contribuir como insumo al presente modelo, se destacan en el componente de habilidades blandas las siguientes:

- » UTC.
- » Jóvenes en Acción.
- » Rumbo Joven.
- » Ruta Motor.
- » Jóvenes con Valores Productivos.
- » Fundación Carvajal.
- » NEO-Urabá.

Es importante anotar que el detalle de cada una de las iniciativas se encuentra en el documento "15 Iniciativas Exitosas en Materia de Inclusión Laboral para Población Vulnerable".



B1. DEFINICIÓN

Para efectos de la construcción del Modelo de Empleo Inclusivo, el grupo de las competencias duras está compuesto por las competencias básicas y por las competencias laborales específicas. A continuación, se definen las categorías que integran este componente:

Competencias básicas

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y con las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las

distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Estas competencias se dividen a su vez en las siguientes subcategorías: **/Detalle de Competencias Básicas, retomado en Modelo de Empleo Inclusivo - P 31.** ■

Competencias comunicativas o lectoras: hacen referencia a la capacidad que tiene un individuo de comprender, utilizar y analizar textos escritos con objeto de alcanzar sus propias metas, desarrollar sus conocimientos y posibilidades y participar en la sociedad (OECD, s.f.b).

Competencias científicas: son los conocimientos científicos de un individuo y su uso para identificar problemas, adquirir nuevos conocimientos, explicar fenómenos científicos y extraer conclusiones



/Detalle de Competencias Básicas, retomado en Modelo de Empleo Inclusivo.



basadas en pruebas sobre cuestiones relacionadas con la ciencia. Asimismo, integran la comprensión de los rasgos característicos de la ciencia, entendida como un método del conocimiento y la investigación humana, la percepción del modo en que la ciencia y la tecnología conforman nuestro entorno material, intelectual y cultural, y la disposición a implicarse en asuntos relacionados con la ciencia y con las ideas de la ciencia como un ciudadano reflexivo (OECD, s.f.b, p.17).

Competencias matemáticas: se refiere a la capacidad del individuo para razonar, analizar y comunicar operaciones matemáticas. Es, por lo tanto, un concepto que excede al mero conocimiento de la terminología y las operaciones matemáticas, e implica la capacidad de utilizar el razonamiento matemático en la solución de problemas de la vida cotidiana (OECD, s.f.b, p.18).

Competencias laborales específicas

Son aquellas competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo o el "conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis". Estas competencias

habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

A diferencia de las habilidades blandas, los estudios demuestran que las habilidades de tipo cognitivo se desarrollan y aumentan durante la niñez, alcanzan su máximo nivel al terminar la adolescencia y declinan paulatinamente (Bassi et al., 2012). Allí radica la importancia de que las intervenciones orientadas a fortalecer este tipo de habilidades se realicen en lo posible en edades más tempranas.

B2. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?

Las competencias duras, y en particular las competencias básicas, son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las habilidades y competencias blandas. Por ende, representan la base para una inserción laboral exitosa, y existe relación directa entre la adquisición de habilidades de tipo cognitivo y el fuerte impacto en la mejora de acceso a la educación y los resultados en el mercado laboral.

En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos

con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, y comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

Por otra parte, poseer las competencias laborales específicas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales (Ministerio de Educación Nacional y Corpoeducación, 2003).

B3. COMPETENCIAS DURAS Y EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

Las competencias duras, y en especial las básicas, son fundamentales para que una persona ingrese y se mantenga en el mercado laboral. Por esta razón, en el Modelo se deben trabajar y potenciar la totalidad de competencias que se mencionan a continuación. /Detalle de Competencias Duras, para el Modelo de Empleo Inclusivo - P 32. ■

Pese a la aclaración anterior, y con el fin de establecer parámetros de análisis para el Modelo, es posible identificar aquellos comportamientos

socialmente deseables que un individuo adquiere al desarrollar competencias básicas y que pueden llegar a ser determinantes para lograr un paso exitoso hacia la inclusión laboral. Entre otros, se pueden mencionar:

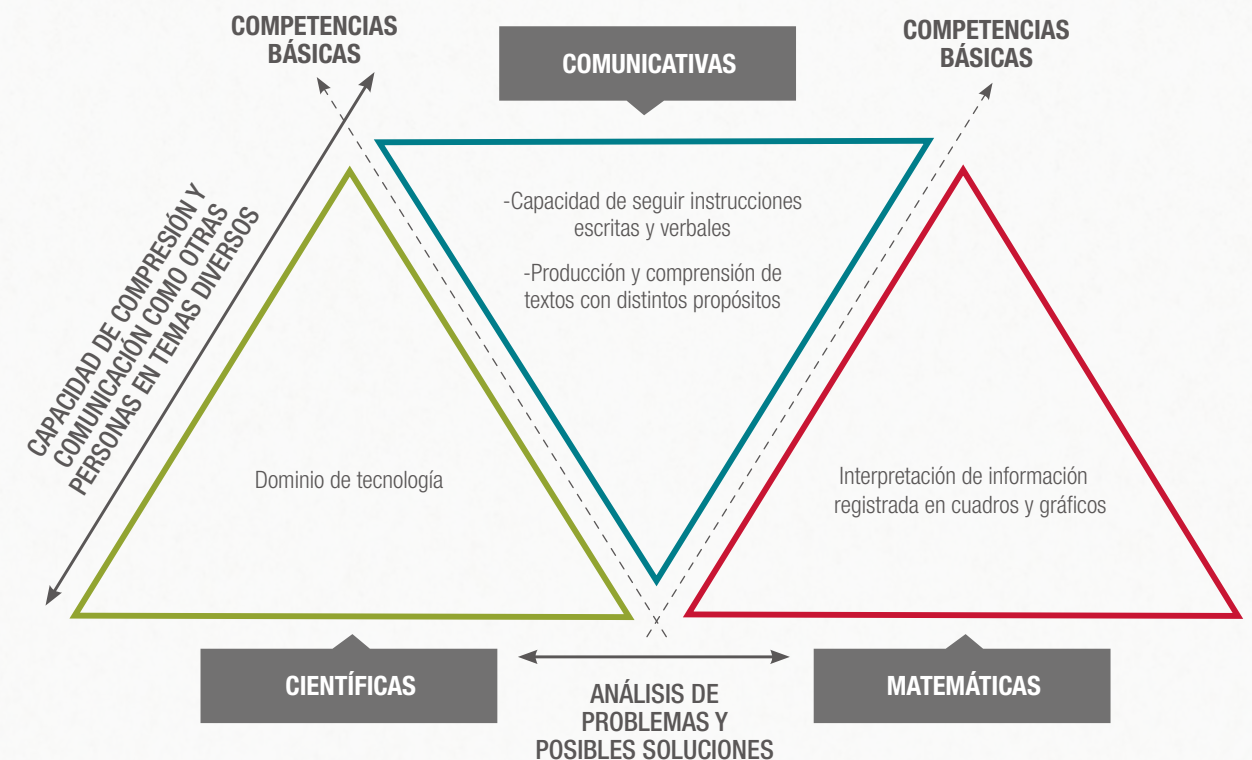
1. Capacidad de seguir instrucciones escritas y verbales.
2. Producción y comprensión de textos con distintos propósitos.
3. Interpretación de información registrada en cuadros y gráficos.
4. Análisis de problemas y sus posibles soluciones.
5. Capacidad de comprensión y comunicación con otras personas en temas diversos.
6. Dominio de tecnología básica.

/Esquema de Competencias - P 33. ■

Por su parte, en materia de competencias laborales específicas, como su nombre y definición lo establecen, los mínimos están dados como respuesta a la labor o actividad que el sector laboral exige. El Marco Nacional de Cualificaciones establecerá la clasificación de las cualificaciones que, ordenadas por niveles y expresadas en términos de resultados de aprendizajes, deban hacer parte del Sistema Nacional de Cualificaciones.



■ /Detalle de Competencias Duras, para el Modelo de Empleo Inclusivo.

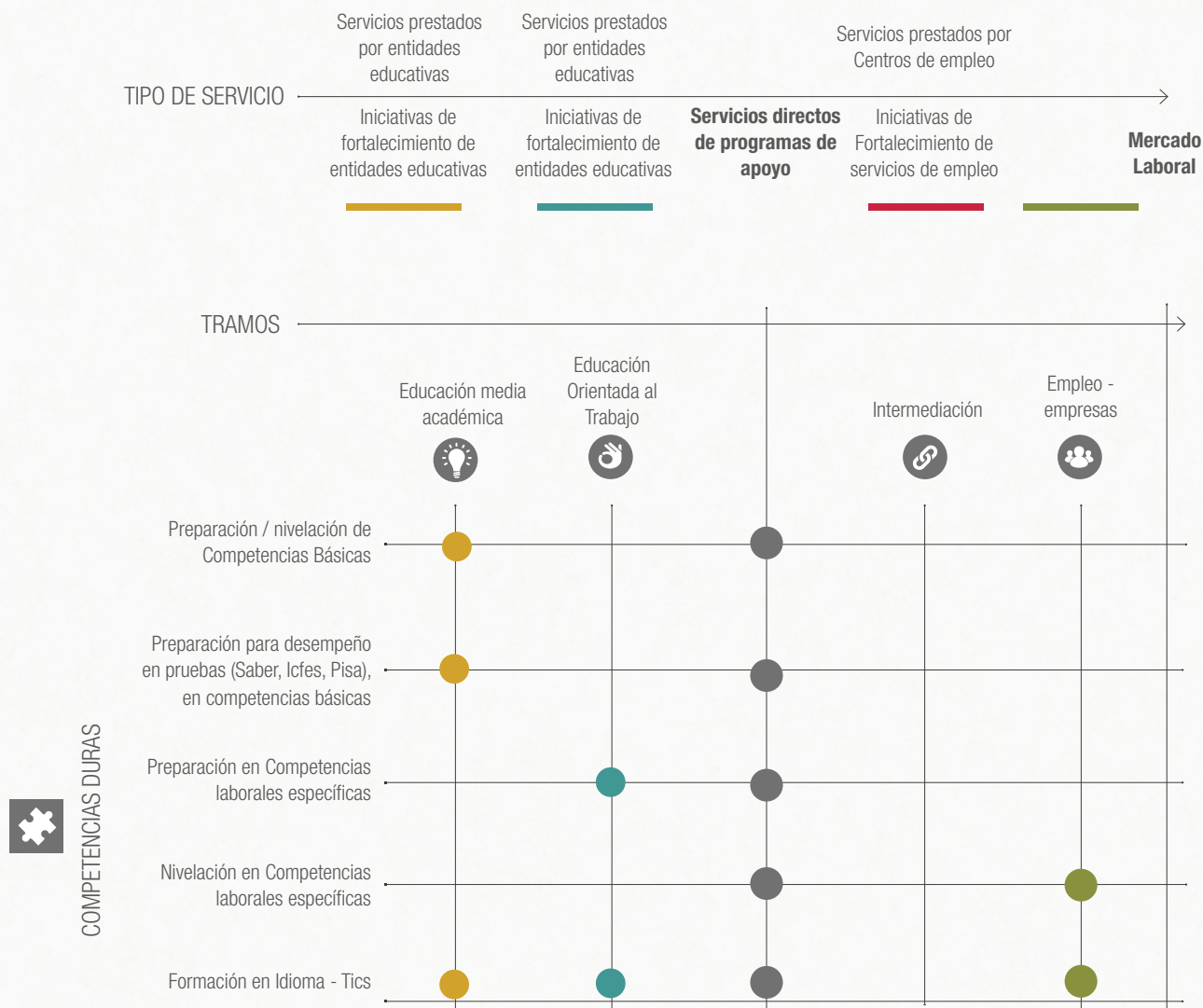


■ /Esquema de Competencias.

**B4. COMPETENCIAS DURAS POR TRAMOS**

DADA LA NATURALEZA DE LAS COMPE-
TENCIAS BÁSICAS, NO EXISTEN COMO
TAL METODOLOGÍAS O HERRAMIENTAS
ESTANDARIZADAS QUE PERMITAN SER
INCORPORADAS AL MODELO.

Teniendo como base la división de las competencias duras en competencias básicas y competencias laborales específicas, para efectos de implementación del Modelo es preciso fomentar las primeras desde la infancia y las segundas en el tramo de formación orientada al trabajo. Ahora bien, dada la población en la que se enfoca el Modelo, que en su mayoría cuenta con deficiencias en competencias básicas, es posible encontrar metodologías desarrolladas por entidades de formación para el trabajo para nivelarlas. /Detalle del Componente, según tramos del Modelo de Empleo Inclusivo - P 34. ■



■ /Detalle del Componente, según tramos del Modelo de Empleo Inclusivo.

Así entonces, como se aprecia en la gráfica a continuación, todas aquellas actividades relacionadas con las competencias básicas deberían desarrollarse en el tramo de educación media, e incluso antes, y las competencias laborales específicas deben trabajarse en los tramos de educación orientada al trabajo y en empleo. /Detalle de Competencias Duras por Tramo, según Modelo de Empleo Inclusivo - P 35. ■

B5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS METODOLOGÍAS**Competencias básicas**

Dada la naturaleza de las competencias básicas, no existen como tal metodologías o herramientas estandarizadas que permitan ser incorporadas al Modelo. Sin embargo, si existen lineamientos dados por las autoridades competentes en la materia que deben ser tenidos en cuenta para el Modelo de Empleo Inclusivo⁶. Estos lineamientos describen a continuación.

a. Metodologías adecuadas a los estándares de competencias: el Ministerio de Educación Nacional ha definido los estándares básicos de competencias para las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales y ciudadanía. Los estándares de

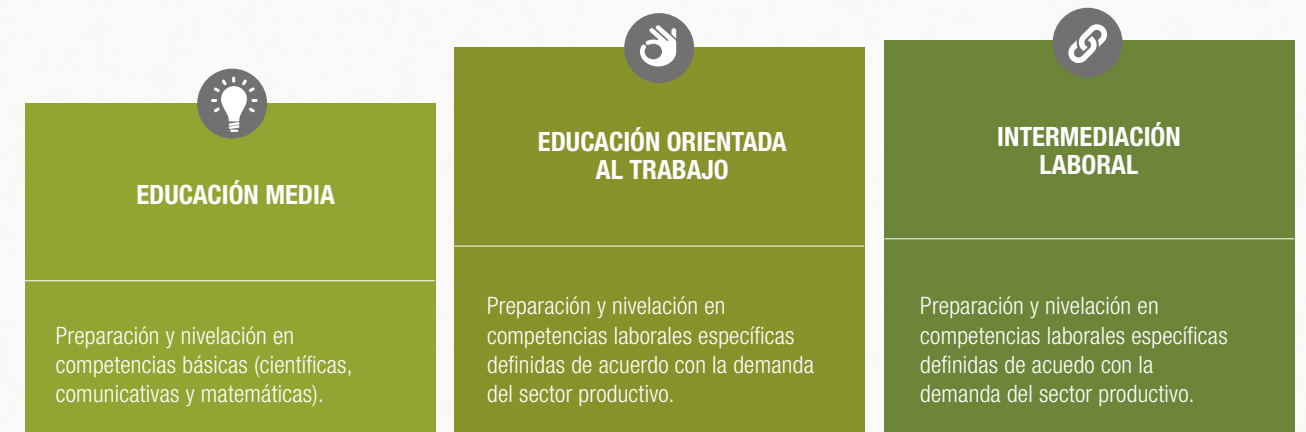
competencias corresponden a lo que un niño debe saber y saber hacer para lograr el nivel de calidad esperado en el sistema educativo.

En este orden de ideas, los estándares básicos de competencias se constituyen en una guía para:

- » El diseño del currículo, el plan de estudios, los proyectos escolares e incluso el trabajo de enseñanza en el aula.
- » La producción de los textos escolares, materiales y demás apoyos educativos, así como la toma de decisión por parte de instituciones y docentes respecto a cuáles utilizar.
- » El diseño de las prácticas evaluativas adelantadas dentro de la institución.
- » La formulación de programas y proyectos, tanto de la formación inicial del profesorado como de la cualificación de docentes en ejercicio.

A continuación, se enuncian los estándares que deben ser desarrollados en cada una de las áreas mencionadas. Cabe aclarar que en la guía producida por el Ministerio de Educación Nacional (2006) se desarrollan de manera específica áreas y se desagregan los estándares por grados.

Lenguaje. Los estándares se construyen a partir de cinco factores: producción textual, comprensión e interpretación textual, literatura, medios de comunicación y otros sistemas simbólicos, y ética de la comunicación.



■ /Detalle de Competencias Duras por Tramo, según Modelo de Empleo Inclusivo.



inclusión laboral con los siguientes grupos poblacionales: indígenas, jóvenes, afrodescendientes, discapacitados, víctimas del conflicto armado, mujeres, desmovilizados y personas en situación de pobreza y pobreza extrema. Las iniciativas fueron escogidas después de un proceso de selección de meses, basado en criterios técnicos de análisis y teniendo en



Matemáticas. Se diferencian dos tipos de pensamiento y cinco procesos. Frente a los primeros se encuentra el conocimiento conceptual (actividad cognitiva, saber qué y saber por qué) y el conocimiento procedimental (acción, técnicas y estrategias para representar conceptos, habilidades y destrezas para elaborar y argumentar). Entre los segundos se incluyen los procesos de formular y resolver problemas, modelar procesos y fenómenos de la realidad, comunicar, razonar y formular, comparar y ejercitar procedimientos y algoritmos.

Ciencias naturales. Los estudiantes deben conocer acerca del entorno vivo y del entorno físico, y la relación ciencia-tecnología- sociedad.

Ciencias sociales. Los estudiantes deben conocer acerca de las relaciones con la historia y la cultura, relaciones espaciales y ambientales, y relaciones ético-políticas.

Ciudadanía. Los estudiantes identifican la importancia de vivir en sociedad y el hecho de que ser ciudadano implica respetar los derechos de los demás; por tanto, se requiere la formación de competencias comunicativas, cognitivas, emocionales e integradoras. Para la formación de ciudadanía se establecieron tres estándares: convivencia y paz; participación, responsabilidad democrática y pluralidad; e identidad y valoración de las diferencias. El desarrollo de esta dimensión es transversal y por consiguiente puede ponerse en práctica a través de todas las áreas de formación.

b. Definición de currículos por competencias: Las metodologías exitosas buscan el desarrollo de un conjunto de competencias a través de las cuales se logra la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes. De acuerdo con el Ministerio de Educación, los currículos por competencias hacen posible la integración de los distintos niveles educativos, así como de las diversas ofertas institucionales, bajo un concepto de educación permanente, que se inicia en la primera infancia y continúa a lo largo de la vida, aun después de que los individuos finalizan su escolarización.

Así entonces, a partir de los estándares básicos de competencias, y en el marco de cada proyecto educativo institucional, los equipos docentes de las instituciones educativas definen objetivos y metas comunes.

Competencias laborales específicas

Existen diversas metodologías utilizadas en Colombia que sirven para desarrollar las competencias laborales específicas. Las metodologías que se analizaron para la construcción del modelo tienen características similares que se enuncian a continuación:

a. Formación congruente con la demanda laboral: en todas las iniciativas analizadas que son exitosas en materia de formación para el trabajo se identificó que un elemento esencial es la pertinencia de los currículos a las necesidades del empresariado y la priorización de programas dirigidos a sectores productivos con demanda o en crecimiento, en los cuales se identifica un número importante de vacantes y pocas personas formadas para ellas. La manera como se identifica la demanda laboral para determinar los cursos por ofrecer varía dependiendo de las entidades. Este tema se detalla en el capítulo, relativo a la gestión del talento humano.

b. Formación a la medida de los empresarios: conocer acerca de los sectores con mayor demanda no es suficiente para garantizar una formación acorde a las necesidades del sector productivo. En este sentido, las metodologías asertivas incluyen al empresariado para hacer parte del equipo que define los contenidos de la formación, y en algunos casos incluso participan en la construcción del pénsium. Por ejemplo, en Cartagena se convocan mesas de trabajo con chefs especializados, quienes han incluido en el pénsium de formación temas como el conocimiento y manejo de vinos.

c. Procesos de selección rigurosos: se identifica a la población interesada en vincularse al mercado laboral a través de procesos de selección en los que, en primer lugar, se identifica a la población en situación de vulnerabilidad a través de las agencias de empleo, organizaciones no gubernamentales, agencias de cooperación internacional, organizaciones de base o líderes de las comunidades donde se encuentra la población a la que se quiere focalizar para facilitar la convocatoria y la socialización de los procesos. La convocatoria generalmente se realiza a través de mecanismos como perifoneo, piezas publicitarias, mensajes en radio comunitaria, eventos de sensibilización y voz a voz, y también se usa información de bases de datos provenientes de programas sociales de fundaciones y del Estado.



LAS PERSONAS INTERESADAS EN INICIAR LOS PROCESOS SON INFORMADAS DE LOS DETALLES DE LA FORMACIÓN Y, EN PARTICULAR, DEL TIPO DE TRABAJOS A LOS QUE SE PUEDE ACCEDER AL CURSAR ESA FORMACIÓN.



LOS PROGRAMAS O PROYECTOS EXITOSOS CUENTAN CON INFORMACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN QUE LES PERMITE, POR UN LADO, HACER SEGUIMIENTO A LOS AVANCES Y, POR EL OTRO, MOSTRAR LOS RESULTADOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS.

Las personas interesadas en iniciar los procesos son informadas de los detalles de la formación y, en particular, del tipo de trabajos a los que se puede acceder al cursar esa formación. Es recomendable contar con mecanismos de corresponsabilidad que garanticen que la persona se encuentra plenamente informada y que se compromete a asistir en caso de ser seleccionada; de hecho, en algunos casos se firman cartas de compromiso. Con esto se busca incidir en la asistencia, la cual se recomienda tasar en porcentajes altos (75%-80%) de las sesiones para acceder a las certificaciones.

Si bien cada proyecto o programa puede tener requisitos particulares de entrada o atender a un tipo específico de población, para lograr un proyecto exitoso es necesario aplicar herramientas que permitan identificar la motivación de las personas para vincularse, de manera que se pueda contribuir a menores tasas de deserción. Se recomienda llevar a cabo entrevistas estructuradas en las que se indague sobre el conocimiento del programa o proyecto, la actitud de compromiso, la motivación, el interés y las facilidades por vincularse al programa o proyecto, la visión de futuro y el deseo de superación. Para lograr una mayor permanencia en los procesos de formación, y por ende una mayor probabilidad de inserción en el mundo laboral, es importante seleccionar a aquellas personas que demuestren verdadero interés en el proyecto.

Asimismo, es recomendable que la preselección para ingresar a cursos de formación a la medida se haga de manera conjunta con los empresarios.

d. Instalaciones agradables: los procesos de formación deben darse en instalaciones amigables que incentiven a las personas a asistir y a permanecer en la formación y que faciliten el aprendizaje. En algunos casos esos espacios son altamente valorados por las personas porque les permiten condiciones mejores a las de su entorno, caracterizado por situaciones socioeconómicas complejas. Otro elemento que es

determinante en cuanto a los espacios es su accesibilidad y cercanía a los sitios donde residen los participantes.

e. Formación dual: en algunas metodologías analizadas, la formación se realiza a través de ambientes simulados o reales de producción caracterizados por una mayor integración entre la teoría y la práctica, y formación profesional para la demanda real. Al tener esta posibilidad los futuros empleados adquieren mejores competencias para desempeñarse en sus trabajos.

Generalmente, en estos casos los centros de formación, de manera conjunta con el empleador, diseñan el currículo. Algunas empresas compensan económicamente a sus empleados que sirven de tutores para los aprendices, de tal manera que si su productividad se ve afectada no disminuyan sus ingresos.

f. Flexibilidad: la duración y los currículos de los cursos son flexibles porque dependen de la demanda del sector empresarial, y en esa medida el tipo de certificaciones es variado. Es importante que estos se adecúen a los requerimientos de los empresarios, de tal forma que sea más probable la consecución de un empleo.

g. Acompañamiento: se realiza seguimiento durante la formación, identificando situaciones generales tanto académicas como no académicas de los grupos, así como dificultades particulares de las personas, con el propósito de generar estrategias tendientes a combatir el ausentismo y la deserción. En las iniciativas analizadas se cuenta con personal especializado, como psicólogos y trabajadores sociales, que apoya a los participantes en sus requerimientos, algunos que demandan pequeñas acciones que inciden en la permanencia. A su vez, algunos programas cuentan con monitores, quienes desarrollan un acompañamiento permanente y personalizado que tiene como objetivo garantizar el cumplimiento y la calidad de los procesos de formación lectiva y práctica y que los participantes se acomoden a los programas.

Esto se refiere principalmente a verificar que los programas de formación se cumplan en su duración efectiva, en las actividades por desarrollar y que se disponga de los materiales y ambientes requeridos. Los monitores o personas que hacen seguimiento se nutren de información proveniente de la valoración del psicólogo responsable del desarrollo humano y de la evaluación de los docentes. Igualmente, se utiliza como fuente de información los registros de asistencia, las evaluaciones de desempeño, las entrevistas con los técnicos y la encuesta de caracterización, entre otros. Este acompañamiento, además, les da garantía a las empresas sobre la calidad del recurso humano formado.

Los programas o proyectos exitosos cuentan con información de monitoreo y evaluación que les permite, por un lado, hacer seguimiento



a los avances y, por el otro, mostrar los resultados para la gestión de recursos. Algunos programas en su inicio construyen una línea de ingreso que busca caracterizar a las personas con base en encuestas⁷, a través de las cuales es posible identificar la situación económica y social. Dichas encuestas se aplican nuevamente cuando termina la fase de formación y, si es posible, luego de dos años después de iniciada la formación.

h. Interrelación con habilidades blandas: en los procesos de formación en competencias laborales específicas siempre se continúan potenciando las habilidades blandas, orientando los esfuerzos para que los procesos de formación sean de carácter integral y para que las personas en condición de vulnerabilidad sean capaces de cambiar su contexto por su liderazgo, su capacidad crítica y su autoestima.

i. Inclusión de módulos de competencias básicas: estos módulos tienen como propósito nivelar primordialmente en lenguaje y matemáticas a las personas que están en su proceso de formación en aras de lograr su inserción laboral. En general, las personas que hacen parte de las iniciativas toman estos módulos y son evaluadas. Aquellas que no obtienen los resultados esperados siguen un proceso de recuperación, y quienes no pasen los exámenes no se consideran en condiciones aptas para insertarse en el mercado laboral.

j. Involucramiento del empleador en la formación: en algunos casos las empresas se vinculan a las iniciativas incluso antes de seleccionar a las personas. Esto se hace con el fin de formar a los instructores en temas de particular interés para la empresa a fin de que transmitan los conocimientos a los estudiantes. Asimismo, los empresarios asisten a los lugares de formación para contar acerca del funcionamiento de sus respectivas empresas y de temas en general relacionados con el ambiente laboral.

El objetivo de este componente, a través de las características de las metodologías analizadas, es que las personas adquieran conocimientos y competencias que les permitan ser competitivas en el mercado laboral. De igual forma, se logra que los empleadores encuentren personas formadas a su medida.



cuenta la información recopilada a través de información secundaria, complementada por entrevistas aplicadas a funcionarios de los respectivos programas y proyectos.

6. El Ministerio de Educación Nacional es la autoridad competente que regula y establece los criterios y parámetros técnicos a fin de contribuir al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación. En este sentido, el MEN desarrolló los estándares básicos en competencias que se toman como referencia para el modelo.



LAS PERSONAS INTERESADAS EN INICIAR LOS PROCESOS SON INFORMADAS DE LOS DETALLES DE LA FORMACIÓN Y, EN PARTICULAR, DEL TIPO DE TRABAJOS A LOS QUE SE PUEDE ACCEDER AL CURSAR ESA FORMACIÓN.

B6. ENTIDADES RESPONSABLES

a. Competencias básicas-instituciones educativas: de acuerdo con la Ley General de Educación, es competencia de las instituciones educativas elaborar y poner en práctica un proyecto educativo institucional que responda a situaciones específicas de la comunidad local. En este sentido, las instituciones tienen autonomía para organizar y adaptar las áreas obligatorias, introducir asignaturas optativas, adoptar métodos de enseñanza y establecer un plan de estudios, siempre teniendo como base los estándares señalados por el Ministerio de Educación Nacional.

b. Competencias laborales específicas-Sistema de Educación Terciaria: las competencias laborales específicas son otorgadas por las entidades y centros de formación que hacen parte del Sistema de Educación Terciaria, que a su vez está dividido en dos subsistemas⁸ que se describen a continuación: la Educación Superior (ES) y la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH). /Detalle de Niveles de Formación - P 39. ■

El Ministerio de Educación Nacional tiene un Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y un Sistema de Información de Educación para el Trabajo (SIET). En este se pueden consultar los programas y las instituciones de ES y ETDH acreditados y reconocidos por el MEN.

B7. INICIATIVAS DESTACADAS

- » SENA.
- » UTC.
- » Jóvenes con Valores Productivos.
- » Ruta Motor.
- » NEO-Urabá.

Es importante anotar que el detalle de cada una de las iniciativas se encuentra en los anexos del modelo.

EDUCACIÓN SUPERIOR	EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO
<p>Permite ejercer tareas en el mundo laboral como profesional en un área del conocimiento, en ámbitos académicos y científicos. Al terminar los estudios se recibe una titulación profesional.</p>	<p>Está diseñada para complementar y actualizar conocimientos útiles para el mundo laboral. Se refiere a conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, y a habilidades para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional.</p> <p>Es la educación que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar y suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal (Ley 1064 del 2006).</p> <p>Al terminar los estudios se recibe una certificación de aptitud ocupacional, expedido por las instituciones autorizadas para prestar el servicio educativo de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, y son los siguientes:</p> <p>Certificado de técnico laboral por competencias para quienes hayan alcanzado satisfactoriamente las competencias establecidas en el programa de formación laboral.</p> <p>Certificado de conocimientos académicos, otorgado a quienes hayan culminado satisfactoriamente un programa de formación académica debidamente registrado (Decreto 4904 de 2009).</p>
<p>FLa ES se divide en pregrado y posgrado. En pregrado hay tres niveles de profesionalización: 1. Técnico profesional, 2. Tecnólogo y 3. Profesional universitario. Los tres son niveles profesionales. En posgrado se tienen tres tipos de títulos: especialización, maestría y doctorado.</p>	<p>La formación para el trabajo y el desarrollo humano se divide en formación laboral, que certifica como técnico laboral, o formación académica, que certifica como técnico.</p>
<p>Los programas técnicos profesionales dotan al estudiante de competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en un conjunto de actividades laborales realizadas en diferentes contextos con un alto grado de especificidad y bajo grado de complejidad, con énfasis en la práctica y en el dominio de procedimientos técnicos.</p>	<p>La formación laboral capacita en competencias laborales específicas contenidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones. Los programas de formación laboral preparan a las personas en áreas específicas de los sectores productivos, en competencias laborales contenidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones. El programa debe tener una duración mínima de 600 horas, y al menos el 50% de su duración debe corresponder a formación práctica (Decreto 4904 del 2009).</p>
<p>Los programas tecnológicos están orientados a formar al estudiante para desempeñarse en contextos que requieran la aplicación y práctica, de manera autónoma, de competencias en actividades laborales no rutinarias de mayor complejidad que aquellas que se desarrollan en los programas técnicos profesionales. Estos programas deben dotar al estudiante de competencias de análisis, evaluación y propuesta de soluciones novedosas, y garantizar una formación en los fundamentos de las ciencias acorde al área de conocimiento respectivo y a este nivel de formación.</p> <p>Los programas de nivel profesional universitario preparan al estudiante para su desempeño autónomo en áreas que requieren competencias de alta complejidad relacionadas con una profesión o disciplina. Estos programas deben dotar al estudiante de competencias de análisis, evaluación, dirección e innovación, y garantizar una formación en los fundamentos de las ciencias acorde al área de conocimiento respectivo y a este nivel de formación.</p>	<p>A través de la formación académica se adquieren conocimientos en una gama amplia de temas tales como idiomas, arte, matemáticas, humanidades, etc. Los programas de formación académica hacen referencia a la adquisición de conocimientos y habilidades en una gran gama de saberes, tales como matemáticas, idiomas, arte y recreación, y posibilitan la preparación para validar niveles, ciclos o grados de la educación formal básica y media. Su duración mínima es de 160 horas (Decreto 4904 del 2009).</p>



/Detalle de Niveles de Formación.



C

ORIENTACIÓN SOCIOOCUPACIONAL

C1. DEFINICIÓN

El concepto propuesto busca una comprensión integral del individuo, teniendo como base la premisa de que el ser humano se construye a partir de su interacción permanente con el entorno social, político, cultural y económico en que se desenvuelve.

En este proceso cada persona configura su identidad y sus imaginarios acerca de lo que desea para su vida, reconoce sus motivaciones esenciales, sus intereses y sus creencias, se propone metas para alcanzar e identifica diversas rutas de acción para lograrlas, buscando satisfacción, bienestar y sentimientos de logro (Ministerio de Educación Nacional, 2006).

Esta definición privilegia el uso del concepto socioocupacional sobre los tradicionalmente usados "vocación" y "profesión" por considerarlo más integral y preciso, pues propone una definición de ocupación relacionada con la construcción social de trayectorias.

C2. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?

La orientación socioocupacional es indispensable para la vinculación laboral de las personas en la medida en que ayuda a los individuos a tomar conciencia de sus intereses, aptitudes y capacidades, de modo que busquen el tipo de formación y trabajo que tienen posibilidades de encontrar, que harían bien y que les da satisfacción.

Es ampliamente reconocido que la orientación contribuye a mejorar la eficiencia del mercado de trabajo. Esta función deriva principalmente de la utilidad de la información para reforzar la transparencia y la flexibilidad del mercado de trabajo. También se debe a una eficiencia mayor de la asignación de recursos por una

mejor adaptación entre las aptitudes y capacidades individuales y la demanda de los empleadores (OECD, 2004).

En el caso colombiano, el MEN reconoce una serie de razones por las cuales es importante la orientación, entre las que se encuentran la posibilidad de que las personas puedan expresar con claridad y coherencia sus deseos y sus creencias en torno a los escenarios de formación y trabajo futuros, de forma que construyan la autoconfianza para defender sus emociones y pensamientos frente a las críticas que puedan surgir; la necesidad de desarrollar en las personas un pensamiento crítico, que les ayude a reconocer las condiciones que hacen posible que un determinado conjunto de ideas se transformen en creencias que influirán en las decisiones ocupacionales; y la posibilidad de que las personas sean autónomas en la toma de decisiones y puedan elegir entre un grupo de posibilidades aquella que mejor satisfaga sus deseos (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

La orientación socioocupacional busca entonces otorgar herramientas para una mejor decisión frente a la educación postsecundaria de las personas y, al visibilizar la T&T y la ETDH, puede mejorar la percepción de las personas sobre estas, posicionándolas como una opción válida para todas las personas, no solamente para los que no lograron entrar a la educación universitaria/profesional.

Como se muestra en el esquema a continuación, la Orientación tiene repercusiones directas en la posibilidad de ingresar al mercado laboral. Cuando las personas pasan por un proceso de orientación integral, realizan un mejor aprovechamiento de la información disponible, reconocen la importancia de la educación, y toman mejores decisiones, lo que les conlleva a un mayor grado de empleabilidad. / **La incidencia de la Orientación SocioOcupacional en la empleabilidad de población vulnerable - P 41. ■**





LOS TRES COMPONENTES SON INTERDEPENDIENTES ENTRE SÍ, Y CADA UNO LOGRA TENER LOS EFECTOS ESPERADOS EN LA PERSONA SIEMPRE Y CUANDO ESTÉN ACOMPAÑADOS POR LOS OTROS DOS.



los mínimos de la orientación se refieren a la combinación de los tres componentes que la integran: el autoconocimiento, el conocimiento del mundo del trabajo y el conocimiento del mundo de la formación.

El autoconocimiento es definido como la identificación y análisis de intereses, gustos, preferencias y aversiones respecto a actividades relacionadas con el estudio y el trabajo. Es un proceso que se centraliza en la capacidad de conocerse a sí mismo, en el cual se analizan las experiencias de vida con el fin de conciliar aquellas características de tipo objetivo (ubicación geográfica, condiciones socioeconómicas, títulos adquiridos, trayectorias escolares y laborales previas, y los vínculos o las relaciones sociales de los individuos) y las características subjetivas (el autoconcepto y la identidad de las personas, las experiencias particulares, los imaginarios sobre los estilos de vida, los roles sociales, los intereses, las prácticas sociales, los gustos y la visión de futuro, entre otros aspectos) (Ministerio de Educación Nacional, 2013).

El conocimiento del mundo de la formación es definido como la información sobre las posibilidades que ofrece el sistema educativo para tomar una decisión coherente de acuerdo con las características de las personas.

C3. LA ORIENTACIÓN SOCIOOCUPACIONAL Y EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

Si bien existen diversas actividades que están relacionadas con la orientación socioocupacional, para el Modelo de Empleo Inclusivo

El conocimiento del mundo del trabajo se refiere a la relación de las expectativas de ocupación en el mercado de trabajo con las posibilidades y características de los programas de formación, entendiendo que las decisiones de educación y trabajo están conectadas y dan forma a la trayectoria ocupacional del sujeto.

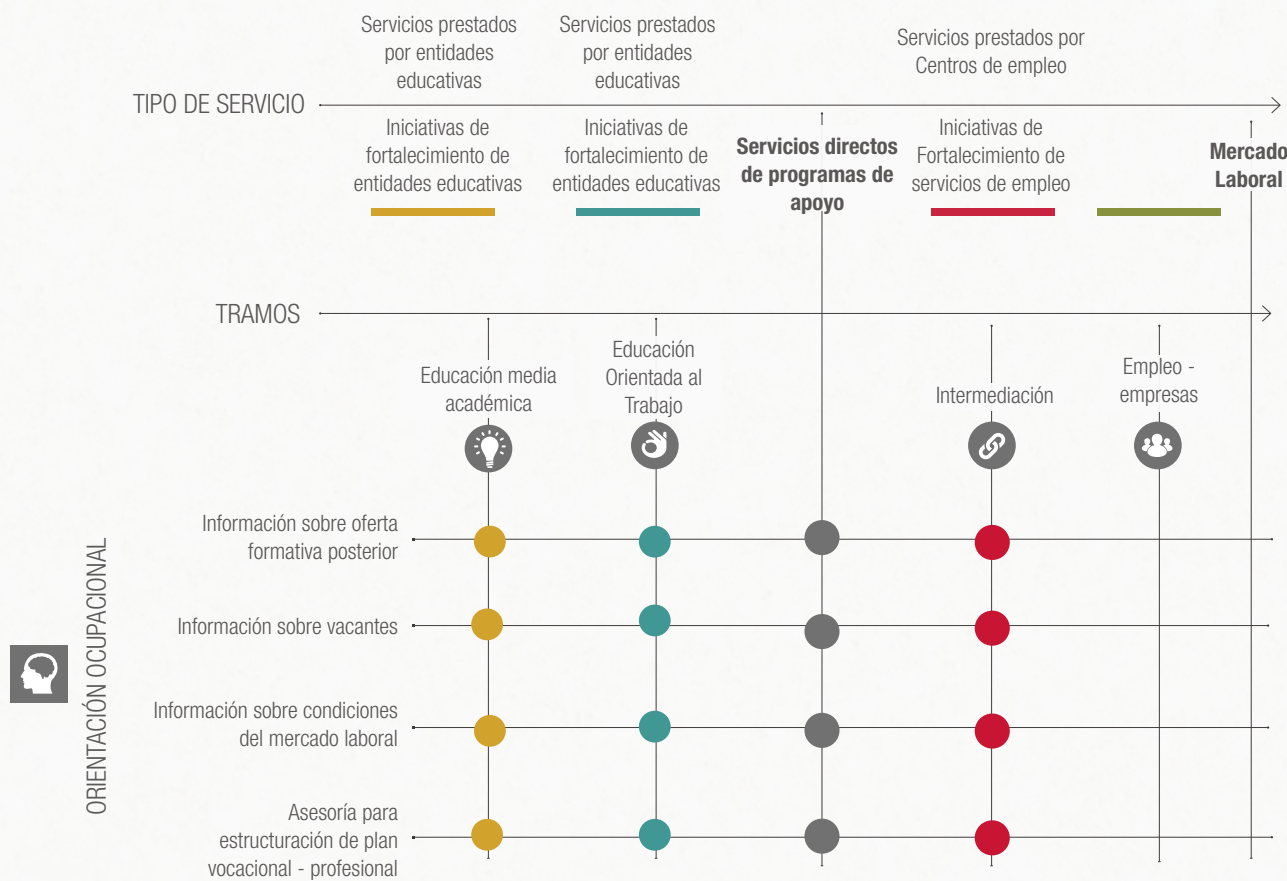
Los tres componentes son interdependientes entre sí, y cada uno logra tener los efectos esperados en la persona siempre y cuando estén acompañados por los otros dos. Por ejemplo, no es coherente contar con información de la oferta institucional en educación superior si la persona no conoce cuáles son sus intereses, gustos o habilidades, y si aquello que le gusta, le interesa y para lo que es bueno tiene perspectivas de enganche laboral en un futuro.

En otras palabras, para que la orientación socioocupacional se considere integral, debe no solo reconocer al individuo y su historia de vida (autoconocimiento), sino además ser capaz de abordar e integrar elementos coyunturales que sobre el mercado laboral se puedan identificar y enriquezcan la toma de decisión (información

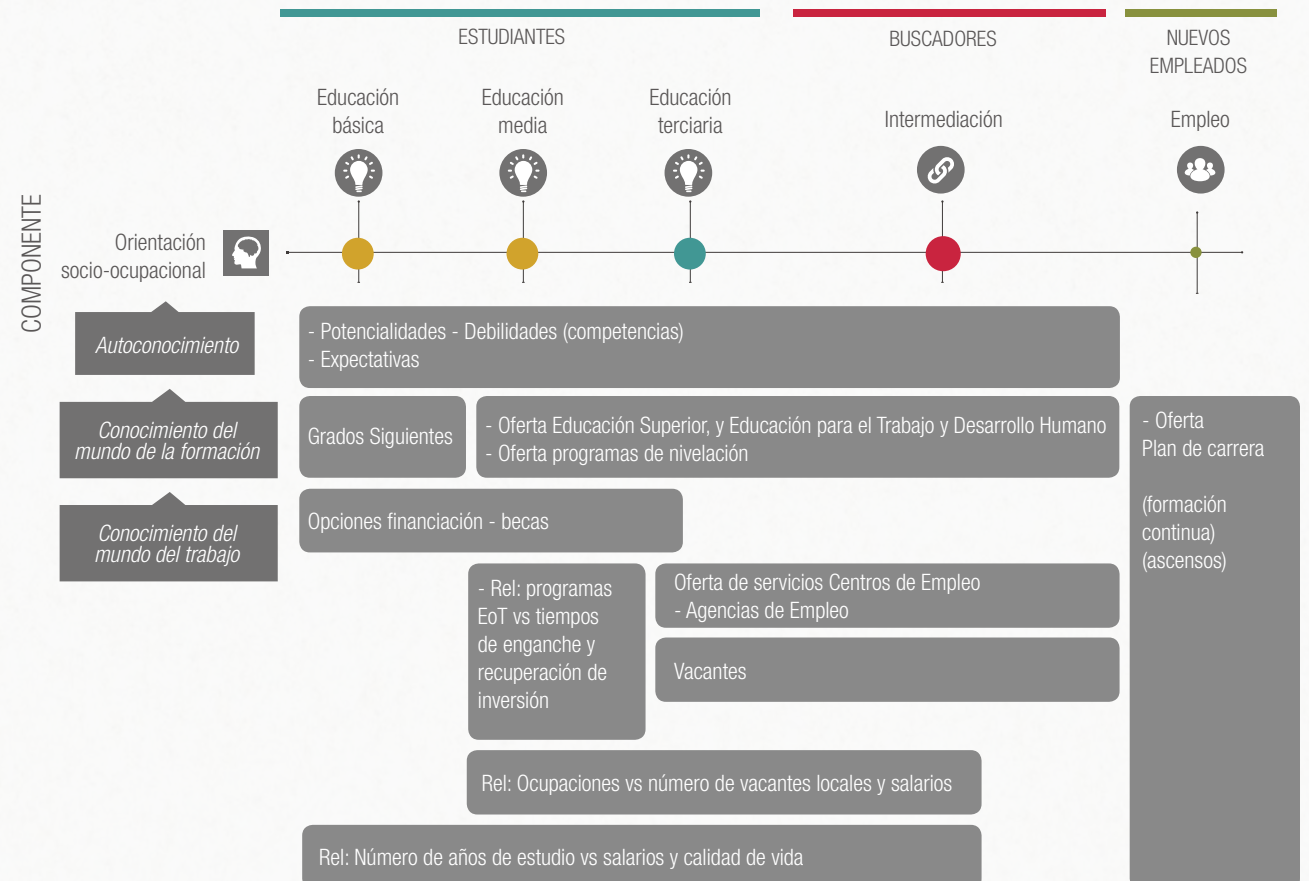
sobre el mundo del trabajo), así como brindar información completa y relevante del entorno de la formación, reconociendo las necesidades propias del individuo.

C4. LA ORIENTACIÓN SOCIOOCUPACIONAL POR TRAMOS

Un abordaje de la orientación socioocupacional como el planteado por el MEN implica una mirada interdisciplinaria y consiente del contexto social actual. Esta visión la identifica como necesaria a lo largo de toda la vida del individuo, aun cuando las necesidades de orientación cambien dependiendo del momento y de las decisiones a las que se enfrentan los individuos. Así entonces, como se aprecia en la gráfica a continuación, la orientación se debe dar en los tramos de educación media, educación orientada al trabajo e intermediación. /Detalle del Componente, según tramos del Modelo de Empleo Inclusivo - P 42.



/Detalle del Componente, según tramos del Modelo de Empleo Inclusivo.



/Detalle de temáticas de Componente de Orientación SocioOcupacional, por tramos, en el Modelo de Empleo Inclusivo.



Es importante mencionar que los tres componentes de la OSO se desarrollan en la totalidad de los tramos resaltados y que los énfasis y actividades específicas varían dependiendo de los tiempos con los que se cuenta en cada tramo. No es lo mismo la orientación en educación media, donde se cuenta con tres años para desarrollar actividades, que la orientación en el tramo de la intermediación. Para efectos de mayor claridad, en la sección siguiente se desagregan aquellas actividades más pertinentes dependiendo de cada uno de los tramos.

C5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS METODOLOGÍAS

En Colombia existen diversas metodologías que son utilizadas para brindar una orientación socioocupacional integral a distintos tipos de poblaciones. En la gráfica y tabla que se presenta a continuación se incluyen algunas actividades metodológicas que se recomienda desarrollar en todos los tramos. Posteriormente, se especifican las actividades que son exclusivas para cada tramo. /Detalle de temáticas de Componente de Orientación SocioOcupacional, por tramos, en el Modelo de Empleo Inclusivo - P 43. ■

/Elementos básicos por temáticas de cada Componente de Orientación SocioOcupacional, por Tramo, en el Modelo de Empleo Inclusivo - P 45. ■

De las metodologías analizadas, se constató que existen algunos aspectos que resultan imprescindibles en una metodología de orientación socioocupacional. Estos son:

a. Constancia: la orientación socioocupacional, como ruta de ayuda al individuo para la toma de decisiones sobre educación, formación y gestión de la trayectoria profesional, debe estar presente en todos los momentos de la vida del individuo como reconocimiento del aprendizaje a lo largo de la vida. Puntualmente, se debe garantizar el acompañamiento durante los tramos identificados por el Modelo de Empleo Inclusivo y cuantas veces el individuo lo requiera.

b. Innovación: el concepto de orientación profesional tradicional limitado a una serie de entrevistas cortas no solo debe evolucionar a un concepto socioocupacional más amplio e integral como el descrito, sino que además debe valerse de las herramientas y recursos de tipo tecnológico y metodológico que permitan la innovación y mejoramiento constante de los procesos, sin por ello desconocer las características propias de la población que se va a atender.

c. Flexibilidad: la orientación socioocupacional debe traducirse en procesos más flexibles y con capacidad de dar respuesta a la demanda de los individuos en diferentes contextos sociales.



LOS TRES COMPONENTES SON INTERDEPENDIENTES ENTRE SÍ, Y CADA UNO LOGRA TENER LOS EFECTOS ESPERADOS EN LA PERSONA SIEMPRE Y CUANDO ESTÉN ACOMPAÑADOS POR LOS OTROS DOS.

d. Involucramiento de otros actores: la orientación no solo actúa en terreno de lo individual en atención directa a los estudiantes, sino que también se ve comprometida con la consolidación de acciones colectivas, tales como talleres de padres de familia, convivencias, conformación de grupos y establecimiento de relaciones interinstitucionales para reforzar los vínculos entre estudiantes, profesores y familias. La familia, en especial para los estudiantes de media, es un elemento fundamental para tener en cuenta, dado que son el principal actor que puede llegar a determinar la decisión de los estudiantes. En este sentido es fundamental inculcar en las personas que integran el núcleo familiar el hecho de que los estudiantes requieren su apoyo, pero que son autónomos en sus decisiones.

e. Carácter experiencial: la intervención ha de tener un carácter experiencial y estar integrada en el proceso educativo.

Debido a esto, se ha de posibilitar que las personas tengan experiencias laborales a través de convenios con empresas, realizaciones de prácticas o en actividades extraescolares.

C6. ENTIDADES RESPONSABLES

a. Instituciones de educación media: el Decreto 1860 de 1994 señala en su artículo 40 que en todos los establecimientos educativos se prestará un servicio de orientación estudiantil que tendrá como objetivo general contribuir al pleno desarrollo de la personalidad de los educandos, en particular en cuanto a:

1. La toma de decisiones personales.
2. La identificación de aptitudes e intereses.
3. La solución de conflictos y problemas individuales, familiares y grupales.
4. La participación en la vida académica, social y comunitaria.
5. El desarrollo de valores.
6. Las demás relativas a la formación personal de que trata el artículo 92 de la Ley 115 de 1994.

COMPONENTE

ELEMENTOS BÁSICOS

AUTOCONOCIMIENTO

Los ejercicios de autoconocimiento son indispensables para todas las personas que hacen parte del modelo. En este sentido, a continuación, se enuncian las principales metodologías identificadas para tal efecto:

Elaboración de plan o proyecto de vida: a través de este las personas diseñan metas a corto, mediano y largo plazo frente a su plan de vida, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podrán encontrarse en su trayectoria. En este punto se busca desarrollar cinco capacidades:

1. Planificación de objetivos y esfuerzo por cumplirlos: se busca que las personas reflexionen sobre qué están haciendo hoy para lograr lo que se proponen para el futuro.
2. Auto-valoración de manera positiva: se refiere a la identificación de dificultades que vivencian y a la manera de superarlas.
3. Valoración del entorno: se trata de reconocer las oportunidades que brinda el entorno y hallar lo que se puede hacer para mejorarlo.
4. Pensamiento crítico: se trata de ver la realidad de manera crítica y de asumir un rol activo en la vida; se busca identificar de qué forma se puede ayudar a transformar la realidad desde acciones sencillas
5. Identificación de oportunidades en el fracaso: desde el enfoque de la resiliencia, se busca que aprendan en las dificultades.

En este caso lo central no es el plan de vida en sí mismo, sino la toma de conciencia de que es necesario fortalecerse como persona, plantearse metas, ir avanzando hacia ellas y proyectarse a nivel social.

A través de este ejercicio la persona logra la identificación de lo que posee y también de lo que requiere para su incursión al mundo de la formación y/o del trabajo.

Existen algunas herramientas identificadas que pueden servir para este componente:

1. Manual Vivete la U de Edupol (2014). Tiene siete capítulos, entre ellos: Exprésate, Conócete, Relaciónate y Proyéctate. Es una cartilla con preguntas de autoconocimiento para el estudiante.
2. Decidiendo mi profesión, de la Universidad Rovira i Virgili (Chacón, 2003). Cuenta con un cuestionario para los alumnos, una entrevista para los padres y una entrevista para el personal directivo. Además, contiene una encuesta de evaluación del programa.
3. Mi vocación, un tesoro por descubrir y construir, del Ministerio de Educación de la República de Perú (2013). Este programa de orientación vocacional tiene varias sesiones orientadas a que los estudiantes desarrollen un pensamiento autobiográfico que les permita reconocer su historia y proyectarse hacia el futuro. Para cada sesión se proponen actividades con cuestionarios y reflexiones.
4. Módulo Guía de Orientación Vocacional, del Ministerio de Educación de El Salvador (s.f.). Esta guía tiene un módulo del componente de autoconocimiento, en el cual se elabora un diagnóstico personal para el diseño de un proyecto de vida vocacional.
5. El programa de orientación vocacional de la Fundación Progres (2014) tiene una fase para la aplicación de pruebas a los estudiantes. Éstas son calificadas y procesadas, para luego socializarles los resultados a los jóvenes.
6. Hay muchos test de autoconocimiento. Por ejemplo, un "Aptitude Test" que realizan psicólogos en colegios privados para identificar las fortalezas de los estudiantes. También hay test de orientación profesional en internet que permiten identificar las habilidades y aptitudes y acorde a eso elegir la carrera más pertinente⁹.

Si bien la mayoría de las herramientas están diseñadas para estudiantes de media, se pueden adaptar para las personas que están en los demás tramos.



/Elementos básicos por temáticas de cada Componente de Orientación SocioOcupacional, por Tramo, en el Modelo de Empleo Inclusivo.



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


8. Los diplomados o los seminarios son cursos cortos de actualización, pero no hacen



Educación media

COMPONENTE	ELEMENTOS BÁSICOS
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DE LA FORMACIÓN	<p>Las personas, independientemente del tramo en el que se encuentren, deben conocer y comprender las distintas alternativas de educación disponibles para que puedan seleccionar aquella con las mejores condiciones en la relación calidad-necesidades-expectativas- oportunidades.</p> <p>Ahora bien, las preferencias de educación dependerán del nivel educativo con el que cuente la persona, de sus intereses, habilidades, competencias y factores internos y externos que se abordan en el plan de vida. Es probable que un estudiante de educación media que vaya a graduarse esté más interesado en carreras profesionales y que una persona adulta que ha estado por fuera del sistema educativo por mucho tiempo esté interesada en cursos cortos que le permitan acceder al mercado laboral.</p> <p>En todo caso, es preciso brindar la información a las personas de acuerdo con su perfil y plan de vida. Para esto se deben ofrecer herramientas para que las personas realicen el análisis de las modalidades de educación posmedia, un análisis comparativo de programas de formación e instituciones, la preparación para el ingreso a programas de educación posmedia, y la identificación de herramientas para facilitar el acceso a la educación posmedia.</p> <p>El portal Buscando Carrera, del Ministerio de Educación, contiene información sobre todos los programas técnicos profesionales, tecnológicos y universitarios disponibles reconocidos por el Ministerio y sus respectivos valores de matrícula. Además, permite comparar una carrera en diferentes instituciones y diferentes carreras de una institución.</p> <p>Por otro lado, hay actores que también se han esforzado por reunir y consolidar la oferta educativa colombiana. Por ejemplo, la Fundación Progresía tiene una brújula profesional con toda la oferta académica vigente del país y las instituciones registradas en el Ministerio de Educación¹⁰. Universia, la red de universidades, también tiene un portal con toda la información sobre los programas e instituciones de educación superior en Colombia¹¹.</p>
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DEL TRABAJO	<p>En este componente se brinda a la persona un acercamiento con el mundo laboral través del reconocimiento del trabajo como medio para lograr objetivos futuros. En este punto es preciso abordar el análisis de la proyección ocupacional de su carrera actual o de su carrera de preferencia, indagar sobre expectativas de ocupación, y capacitar en aspectos laborales básicos.</p> <p>Colombia cuenta con herramientas como el portal del Observatorio Laboral para la Educación (OLE) del Ministerio de Educación Nacional, donde se genera información especializada para el análisis de la pertinencia en la educación superior a partir del seguimiento a los graduados del país y su empleabilidad en el mercado laboral colombiano. Así, es posible encontrar información sobre la oferta de graduados, el perfil de graduados, salario mensual promedio y la tasa de vinculación al mercado laboral.</p> <p>De igual forma, el portal del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA proporciona información estadística sobre el comportamiento de las ocupaciones en el mercado laboral colombiano con base en los datos de vacantes e inscritos a la Agencia Pública de Empleo (APE) del SENA.</p>

COMPONENTE	ELEMENTOS BÁSICOS
AUTOCONOCIMIENTO	<p>En la educación media existe la oportunidad potencializar el autoconocimiento de los estudiantes desde el grado 9 hasta el grado 11. Del conocimiento que los estudiantes tengan de sí mismos dependerán las decisiones que tomen frente a su futuro. Por esta razón, el plan o proyecto de vida no es un ejercicio que se elabora una vez, sino que está en constante revisión durante el transcurso de 9 a 11 grado. De igual forma se trabajan sesiones que tienen que ver con el autoconcepto (autopercepción, rasgos personales, habilidades y valores) y con el contexto inmediato en el que se encuentran los jóvenes (qué significa vivir donde viven, cuáles son sus imaginarios, etc.).</p>
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DE LA FORMACIÓN	<p>Los estudiantes de educación media, siempre se enfrentan al reto de escoger su futuro. En este tramo se trabajan temas como el reconocimiento del historial académico de los estudiantes, sus aptitudes, toda la información sobre las diferentes modalidades y niveles de educación, análisis de su contexto, información sobre acceso a posibilidades de respaldo y financiación, caminos intermedios y otras acciones que le permitirán tomar decisiones en este campo.</p> <p>Para esto se recomienda llevar a cabo actividades como las siguientes:</p> <p>Identificación de oferta formativa posterior: es indispensable dar a conocer con anticipación, al menos desde grado 10 las IES, programas académicos, pensum, costos de matrícula y costos asociados de los distintos programas académicos a fin de que el estudiante tome una decisión informada sobre qué, dónde y cómo hará para realizar sus estudios de educación superior. A la oferta formativa se debe incluir tanto la información de la educación superior, afianzando las ventajas de los tres niveles de profesionalización existente (1. Técnico profesional, 2. Tecnólogo y 3. Profesional Universitario) como la oferta del sistema de Educación para el Trabajo y Desarrollo humano.</p> <p>Alternativas de financiación: es fundamental que los estudiantes conozcan de las posibilidades que se tienen en Colombia para la financiación de estudios postsecundaria. Para esto se debe dar a conocer la oferta estatal en dicho sentido, así como las alternativas que se ofrecen en las Instituciones de Educación Superior.</p> <p>Métodos de estudios: se recomienda que los estudiantes reciban información y experimentar diversos métodos de estudio como la toma de notas, organización del tiempo, persistencia y hábitos, y atención y concentración.</p> <p>Visitas a las IES: estas visitas permiten tener una primera aproximación al ambiente de la educación superior. Estas requieren de una organización previa para aprovechar todas las posibilidades: una visita por las instalaciones, información sobre los programas académicos, bienestar y admisión, y asistir a alguna clase de primer semestre de la carrera que se quiere estudiar.</p>
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DEL TRABAJO	<p>En este tema se generan reflexiones en los estudiantes sobre el sentido del trabajo como un escenario de construcción de trayectorias de vida. Está dirigido a realizar un primer acercamiento al campo laboral, no solo de manera práctica sino a partir de los significados sociales que están en la cultura en que el estudiante vive, ya que ello puede determinar la actitud de los jóvenes hacia las actividades laborales como parte de su trayectoria de vida o como una actividad que simplemente se debe realizar por inercia social y necesidad económica. La apuesta de la estrategia de la orientación socioocupacional es posibilitar rutas de vida en los estudiantes para que puedan realizarse personalmente, a la vez que avanzan en logros académicos y socioeconómicos.</p> <p>Visitas a lugares de trabajo: el propósito de hacer estas visitas es que las personas conozcan las instalaciones de un lugar de trabajo, las responsabilidades de los empleados, sus trayectorias académicas, las dinámicas sociales y las características de un buen candidato para ese lugar de trabajo. Estas jornadas requieren de una organización previa. De igual forma, se recomienda una preparación por parte de los estudiantes.</p>

 /Elementos básicos por temáticas de cada Componente de Orientación SocioOcupacional, por Tramo, en el Modelo de Empleo Inclusivo.



parte ni de la formación para el trabajo y el desarrollo humano ni de la educación superior.

Esta última tiene diferentes modalidades de estudio: presencial, a distancia y virtual. La metodología de estudio no aparece en el título.

9. Test de aptitudes recomendado por Cristina Álvarez de SIMPA (psicólogos Wendy y



/Elementos básicos por temáticas de cada Componente de Orientación SocioOcupacional, por Tramo, en el Modelo de Empleo Inclusivo.



COMPONENTE	ELEMENTOS BÁSICOS
AUTOCONOCIMIENTO	<p>Servicio comunitario o voluntariado: Los estudiantes pueden realizar programas de servicio comunitario o voluntariado como un acercamiento al trabajo. En estas experiencias identifican gustos y habilidades y fortalecen competencias blandas básicas para el éxito tanto en el mundo laboral como en el mundo académico.</p> <p>Aparte del portal Buscando Carrera, existe el boletín El Informante del DANE, que es una publicación semestral sobre educación y empleo en Colombia, desarrollada a partir de la participación de diferentes fuentes oficiales de información nacional, dirigida a jóvenes de grados 10 y 11. El boletín recopila información de diferentes fuentes para brindar un soporte en la orientación socioocupacional que puedan llevar a cabo estudiantes de educación media.</p>

Educación orientada al trabajo

COMPONENTE	ELEMENTOS BÁSICOS
AUTOCONOCIMIENTO	En el tramo de educación orientada al trabajo, si bien no se cuenta con el mismo tiempo e intensidad de las actividades que se pueden desarrollar en la educación media, es necesario implementar el plan o proyecto de vida y sesiones a través de las cuales los estudiantes puedan reconocer sus intereses, habilidades y gustos. Para esto es posible hacer uso de las herramientas mencionadas con anterioridad.
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DE LA FORMACIÓN	En este tramo, el conocimiento del mundo de la formación se enfoca en el subsistema de educación para el trabajo y desarrollo humano. En este sentido es preciso que las personas conozcan de los diferentes programas en formación laboral que certifican como técnico laboral, y los programas en formación académica que certifican como técnico. Asimismo, es preciso brindar información acerca de las instituciones certificadas por el Ministerio de Educación Nacional a la que pueden acudir las personas.
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DEL TRABAJO	En este tramo es necesario que las personas asocien los programas de formación que quieren cursar con las probabilidades de obtener un trabajo digno. Para esto es indispensable brindar información relacionada con la demanda laboral de los programas a los que quieren acceder.

Intermediación

COMPONENTE	ELEMENTOS BÁSICOS
AUTOCONOCIMIENTO	A través del plan o proyecto de vida, la persona en este tramo puede reflexionar sobre la necesidad y posibilidad de movilidad laboral si ya ha estado empleada en su vida. Así, puede analizar las motivaciones para buscar un trabajo en particular o para cambiar de trabajo, reconoce sus capacidades actuales y define sus expectativas. No se puede dejar de lado el reconocimiento de sus intereses, gustos y habilidades.
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DE LA FORMACIÓN	El individuo identifica necesidades de formación que le permitan realizar cambios en su trayectoria laboral si ya ha estado empleado, o aquellos conocimientos y habilidades que se deben fortalecer para que su perfil sea atractivo en el mercado laboral. En estas actividades se interesan las personas recién graduadas de la educación terciaria que quieren continuar sin interrupción sus estudios y los egresados que ya están vinculados laboralmente, pero quieren mejorar su perfil profesional con más certificaciones o titulaciones.
CONOCIMIENTO DEL MUNDO DEL TRABAJO	En este punto es indispensable que la persona conozca de las vacantes disponibles que pueden ajustarse a su perfil. Por esta razón, se llevan a cabo actividades como la identificación de perfil ocupacional de interés. Los profesionales encargados en general entrevistan a las personas y analizan su formación, su experiencia, las expectativas laborales y las brechas. A partir de este perfil, se identifican las oportunidades laborales disponibles, se identifican habilidades que se requiere fortalecer para tener mayores probabilidades de éxito y se dan procesos de reentrenamiento.

A partir de esta disposición normativa, en todos los colegios se debe dar una orientación con su misma planta de docentes; sin embargo, no siempre se cuenta con personal especializado en la materia, lo cual va en detrimento del tipo de asesoría que actualmente se requiere.

g. Instituciones de educación superior: las IES, de acuerdo con el MEN, deben elaborar en la medida de sus capacidades un plan de orientación socioocupacional de tal forma que sea parte de la programación curricular y quede institucionalizado en sus documentos de planeación. Para la elaboración del plan se proponen algunas acciones como el reconocimiento de la situación inicial, la identificación de las necesidades de los potenciales beneficiarios de la orientación, la definición de los objetivos y resultados esperados, el diseño de la metodología, y la evaluación y seguimiento.

h. Instituciones autorizadas para prestar el servicio educativo de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y red de prestadores del Servicio Público de Empleo: si bien no existen lineamientos específicos dirigidos a estas entidades, en la medida

en que desarrollan actividades de orientación, se recomienda que adopten los lineamientos del Ministerio de Educación y que incorporen su plan de orientación socioocupacional. **/Rol de actores (fuente de información, levantamiento y divulgación de información) y mecanismos-medios (de levantamiento y divulgación), según temática de Orientación SocioOcupacional - P 47.** ■

C7. INICIATIVAS DESTACADAS

Si bien algunas iniciativas de las sistematizadas desarrollan actividades puntuales de uno u otro componente de la OSO, ninguna ejecuta un esquema de orientación socio ocupacional integral. Más allá de las quince iniciativas, podemos destacar algunas que dan ejemplo varios aspectos referenciados en el capítulo:

- » MEN -- Buscando carrera
- » MEN – Portal de Orientación para Ser Pílo Paga
- » Enseña por Colombia – Fundación Corona (Educación media)
- » Fondo de Promoción para la Educación Superior de Antioquia (EoT)



■ //Rol de actores (fuente de información, levantamiento y divulgación de información) y mecanismos-medios (de levantamiento y divulgación), según temática de Orientación SocioOcupacional)



D1. DEFINICIÓN

El componente de gestión de talento humano incluye los aspectos relacionados con la intermediación laboral, y con el proceso de vinculación formal de una persona a una empresa o empleador con todas las garantías respectivas, según lo estipulado por la Ley, garantizando estabilidad económica y laboral. De igual forma, este componente se relaciona con los diferentes ejercicios de identificación de la demanda laboral, incluyendo las profundizaciones sectoriales y de prospectiva laboral.

La intermediación laboral es el proceso de articulación entre la oferta y la demanda laboral. Así, los servicios de esta clase sirven de mediadores entre ambos agentes del mercado. La intermediación puede realizarse desde el ámbito público y privado y, en el primero de los casos, generalmente existe una plataforma estructurada para tal fin (Fundación para la Educación Integral Salvadoreña, 2010).

Los servicios de intermediación laboral apuntan a aumentar la rapidez y la calidad del proceso de enlazar las personas interesadas en conseguir trabajo con las vacantes y la capacitación. Sus principales usuarios son los desempleados, los subempleados y los empleadores en busca de personal. Asimismo, a través de la intermediación se busca reducir las fallas de información y acceso existentes, y facilitar la inclusión productiva de aquellos que enfrentan el desempleo o de quienes quieren acceder a otro tipo de oportunidades laborales.

Por otro lado, en este componente se desarrollan actividades como la asesoría a las empresas para observar su capacidad de vinculación laboral, el acompañamiento tanto a las empresas como a las personas en sus procesos de vinculación, y la implementación de mecanismos de seguimiento que facilitan la permanencia de las personas en sus empleos.

D2. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?

Una variable constante al analizar los mercados laborales tiene que ver con la brecha existente entre la oferta y la demanda, que se traduce

en menor productividad y altos costos económicos para los países. La falta de información sobre las oportunidades laborales, el desbalance entre la formación de los trabajadores y aquello requerido por los empleadores, entre otros aspectos, denota la ausencia de un mercado laboral "eficiente".

De acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad, existen tres tipos de brechas de capital humano:

- » *Brechas de cantidad: asociadas con el déficit y/o ausencia de programas de formación.*
- » *Brechas de calidad: vinculadas con la insatisfacción de los empresarios en cuanto al nivel de logro de competencias genéricas y específicas por parte del capital humano disponible en el mercado laboral.*
- » *Brechas de pertinencia de la formación: asociadas con la falta de participación del sector productivo, bien sea en la etapa de diseño y planeación de programas, o bien en la etapa formativa.*

Con el fin de "activar el mercado laboral" y promover la inclusión productiva de aquellos ciudadanos que enfrentan mayores barreras, se han puesto en marcha políticas activas de mercado laboral (PAML) en algunos países de renta media, siguiendo la pauta establecida por países de la OECD. Las PAML "son aquellas que buscan mejorar el acceso al mercado de trabajo y al empleo, las habilidades relativas para desempeñar un trabajo y el funcionamiento del mercado laboral" (OECD, 1993). En otras palabras, son el conjunto de acciones y medidas dirigidas a mejorar las posibilidades de acceso y el mantenimiento del empleo.

La implementación de PAML ha forzado la transición de los programas tradicionales para la gestión del empleo hacia la consolidación de políticas de intermediación laboral, más acordes con las exigencias actuales. Así las cosas, los servicios de intermediación laboral se constituyen en instrumentos de las PAML en busca de reducir las fallas

de información y acceso existentes y facilitar la inclusión productiva de aquellos que enfrentan el desempleo o el subempleo o de quienes quieren acceder a otro tipo de oportunidades laborales. Buscan acelerar el tiempo en que los trabajadores consiguen un empleo y mejorar la calidad de los trabajadores que lo consiguen (Mazza, 2002).

Por otra parte, con el fin de mitigar el efecto negativo de todos los tipos de brechas que impiden contar con una mayor movilidad social en Colombia, se deben generar políticas públicas de mercado de trabajo que le apunten a incidir en la correspondencia entre las necesidades de la demanda y lo que la oferta puede ofrecer. Uno de los elementos fundamentales en este sentido son los análisis del mercado laboral, pues permiten generar información nacional y regional de calidad, oportuna, relevante, consistente y pertinente para hacer asertiva la toma de decisiones de todos los actores relacionados con la vinculación laboral.

Adicionalmente, es importante implementar herramientas para lograr que los empleadores adopten prácticas inclusivas para las poblaciones

vulnerables a través de sus procesos de contratación y seguimiento en el interior de sus empresas.

D3. LA GESTIÓN DEL EMPLEO Y EL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO

El componente de gestión del empleo, tal como está concebido para el modelo, se desarrolla bajo el enfoque de interdependencia con los demás componentes. Cada una de las actividades y estrategias desarrolladas en este componente que se relacionan a continuación son indispensables para que los empleadores se conviertan en agentes inclusivos y para que la educación, en especial la educación postsecundaria, y los servicios de orientación, intermediación y promoción de empleo sean pertinentes en relación con las necesidades de talento humano de las empresas.

Las actividades por desarrollar en el componente son:

CATEGORÍA DE SERVICIO	CLIENTES DESTINATARIOS	TIPOS DE SERVICIOS
BÚSQUEDA DE EMPLEO/ PERFIL DEL EMPLEO	Gobernación de Antioquia Universidad de Antioquia SENA	Instituciones de educación básica y media Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano Empleador SENA
COLOCACIÓN/ INTERMEDIACIÓN	Empleadores. Personas en búsqueda de empleo.	Gestión con empresas para identificar necesidades (vacantes, perfiles, etc.). Establecimiento de base de datos de vacantes. Revisión de listas de vacantes por parte de empresas. Preselección de candidatos para las empresas y remisión de candidatos a las empresas. Gestión con empresas para ubicar aprendices o practicantes.w
FORMACIÓN	Personas en búsqueda de empleo. Centros de formación. Empleadores.	Gestión con empresas para apertura de cursos a la medida o formación cerrada. Evaluación de necesidades y requisitos de formación. Remisión a centros de formación.
SEGUIMIENTO	Personas en búsqueda de empleo. Red de prestadores de intermediación. Empleadores.	Seguimiento a procesos de selección, a prácticas laborales y a primeros meses de trabajo de los recién empleados.
SEGURO DE DESEMPLEO/ACCESO A LOS SERVICIOS SOCIALES	Personas en búsqueda de empleo/ trabajadores.	Administración de los beneficios del seguro de desempleo o remisión al seguro de desempleo. Remisión a, o coordinación con, los servicios sociales. Remisión a programas de trabajo por cuenta propia.
ESTUDIOS DE DEMANDA LABORAL	Empleadores como proveedores de insumos para identificar sus necesidades. Centros de formación para garantizar la pertinencia de la formación. Red de prestadores del servicio público de empleo para promover información de acuerdo a los estudios.	Identificación de sectores económicos con mayor demanda e identificación de competencias requeridas para el desempeño de los cargos. Adecuación de programas de formación según la demanda laboral.



D4. LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR TRAMOS

La gestión de talento humano, como se aprecia en la gráfica a continuación, es un componente que se desarrolla principalmente en los tramos de intermediación y empleo, aunque es posible encontrar servicios de intermediación en el tramo de educación orientada al trabajo cuando la formación se ha desarrollado en la modalidad de cursos a la medida de las necesidades de la empresa, o de formación cerrada. / Detalle del Componente, según tramos del Modelo de Empleo Inclusivo - P 50. ■

D5. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS METODOLOGÍAS

Existen diversas metodologías utilizadas en Colombia que sirven de ejemplo para desarrollar las actividades de gestión de talento humano. Las que se analizaron para la construcción del Modelo tienen características similares que se enuncian a continuación:

Metodologías y herramientas para el fortalecimiento de prácticas inclusivas en la gestión del empleo

a. Plataforma web centralizada: con el fin de lograr una mayor eficiencia en la colocación de las personas en el mercado laboral, es recomendable contar con una única plataforma donde se registren tanto las vacantes disponibles como las hojas de vida. La concentración de la información en una herramienta web amplía las probabilidades de una intermediación exitosa.

Colombia está avanzando en dicho sentido a través del Servicio Público de Empleo, que actualmente agrupa el 80% de las vacantes disponibles en el país. En consecuencia, es preciso incentivar el uso del esquema propuesto por el Servicio Público de Empleo entre los destinatarios del modelo.

b. Puesta en práctica del enfoque "doble cliente": el enfoque "doble cliente" reconoce que para lograr vinculaciones efectivas en el mercado laboral es tan importante conocer a las personas sujeto de intermediación como a los empleadores y sus necesidades. En ese sentido, los servicios de intermediación laboral deben enfocarse en preparar a las personas para aprovechar las oportunidades laborales que hay en su entorno, pero también en diseñar servicios dirigidos específicamente a los empleadores.

c. Construcción de un discurso gana-gana: dado que los empleadores siempre están interesados en establecer relaciones de ganancia, es recomendable y estratégico que conozcan los beneficios que pueden obtener al establecer relaciones con las instituciones que



PARA EL INICIO DE LAS ACTIVIDADES, SE RECOMIENDA LA FIRMA DE UNA CARTA DE COMPROMISO DONDE SE INDICA QUE FORMALMENTE SE COMPROMETEN CON EL PROCESO.

ofrecen servicios de intermediación laboral y con las personas que estas atienden. Algunos beneficios para los empleadores son:

- » Reducción de la rotación de empleos a corto plazo.
- » Aumento de la productividad.
- » Aumento de la transparencia en el mercado de trabajo.
- » Reducción de la discriminación laboral.
- » Reducción de los costos de selección de personal.
- » Cumplimiento de la responsabilidad social corporativa.

d. Relacionamiento con el sector empresarial a partir de estudios de demanda laboral: las iniciativas exitosas en materia de inclusión laboral mantienen un relacionamiento constante con el sector empresarial. Generalmente, a partir de los estudios de demanda laboral se identifican aquellas empresas que se encuentran en los sectores más dinámicos del mercado laboral.

Es importante mencionar que no solo se identifica la demanda del mercado actual, sino que también se utiliza la información de prospectiva laboral, es decir, aquellos sectores que demandarán más empleos en un futuro.

Antes de establecer contacto con el empleador, se recopila una buena cantidad de información relevante sobre el empleador (la



Agustín David). Se puede encontrar una gran variedad de test de autoconocimiento en internet, por ejemplo, en www.orientarte.com.

10. <<http://goo.gl/H0cc1B>>.

11. <<http://goo.gl/Mgaw19>>, <<http://goo.gl/19eJxe>> y <<http://goo.gl/D1cyEe>>.

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

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

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

15. Hace referencia a presencia de factores de riesgo.

16. Son, por ejemplo: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnoló-





naturaleza, el tamaño y su estructura). Asimismo, se indaga sobre quiénes son las personas clave que toman las decisiones en la contratación, sus necesidades de recurso humano y sus exigencias de competitividad y de calidad. Este conocimiento facilita cualquier labor de gestión que se pretenda realizar y, por esto mismo, abre el camino para alcanzar mejores condiciones laborales para las personas que se vinculen como trabajadores.

e. Gestión con los empleadores a nivel directivo: el primer acercamiento con los empleadores identificados siempre se da a través del gerente y/o junta directiva de las empresas a quienes se les presenta la iniciativa en cuestión. En este acercamiento se valida si la realidad detectada en el estudio de mercado existe o no y se inicia la gestión para determinar cómo se puede vincular a la población vulnerable. Para el inicio de las actividades, se recomienda la firma de una carta de compromiso donde se indica que formalmente se comprometen con el proceso. Los empleadores se motivan principalmente por los beneficios que representa la preselección de las personas para las vacantes por parte de las iniciativas, por el ejercicio de la responsabilidad social, por los beneficios económicos por disminución de impuestos o por la solidaridad frente a la población vulnerable.

f. Análisis del puesto de trabajo: el análisis del puesto de trabajo en las empresas es fundamental para lograr una vinculación exitosa de la población vulnerable. En este sentido, se identifican aquellos puestos de trabajo que requieren de ajustes razonables para poder ser desempeñados por personas en condición de vulnerabilidad y para los cuales hay posibles vacantes. Con ese fin se registran los requisitos mínimos para el ingreso¹², la organización del tiempo de trabajo¹³, las características del puesto de trabajo¹⁴, las condiciones ambientales¹⁵, las competencias laborales generales¹⁶, las competencias laborales específicas¹⁷ y las personas que -se sugiere- pueden desempeñar el cargo. A partir de esta caracterización, se construye el plan de ajustes y se le entrega a la empresa, la cual decide si lo ejecuta y cuándo. Una vez se implementan los ajustes, la empresa puede iniciar la selección y vinculación de personas.

g. Análisis del entorno: el análisis del entorno es un elemento fundamental para la inclusión de población vulnerable. Implica la



LO PRIMERO QUE SE REALIZA ES EL DIAGNÓSTICO DE LAS BARRERAS Y FACILITADORES DE LAS EMPRESAS PARA LA INCLUSIÓN LABORAL.

determinación de los ajustes razonables que se requieren para la incorporación a los empleos y a los puestos de trabajo.

Lo primero que se realiza es el diagnóstico de las barreras y facilitadores de las empresas para la inclusión laboral. Este se lleva a cabo mediante la aplicación de herramientas diseñadas a partir de una revisión del marco conceptual sobre barreras para la inclusión y la instrumentalización de la identificación de esas barreras y facilitadores.

Así, se sirve de una observación detallada de la planta física y del diálogo con los funcionarios, así como de la revisión documental (manual de gestión humana, organigramas, manuales de comportamiento, etc.), para revisar los cargos de la empresa, identificar los mecanismos de comunicación utilizados, analizar los procesos de gestión humana y caracterizar los equipos y maquinaria utilizados. De esta forma se identifican las barreras de comunicación, movilización, actitud, tecnologías, legales, entre otras. El diagnóstico se presenta al empresario, estableciendo algunos cargos preliminares y unos mínimos ajustes requeridos.

h. Cultivar las relaciones con los empleadores: a fin de lograr una intermediación cada vez más exitosa, existen algunas actividades que permiten mantener y fortalecer las relaciones entre los centros de intermediación y los empleadores:

- » *Enviar periódicamente el portafolio de servicios, los boletines institucionales y los documentos con información de interés para los empleadores: nuevas tendencias en la contratación de personal, capacitación del recurso humano, entre otros.*
- » *Participar en los medios de comunicación institucional de los empleadores. Esta estrategia es una buena forma para presentar y divulgar los servicios de intermediación que se ofrecen y para vincularse con las empresas para conocer mejor sus necesidades.*
- » *Ofrecer servicios de seguimiento y acompañamiento a los jóvenes luego de su vinculación laboral.*

» *Establecer mecanismos que permitan evaluar la satisfacción de los empleadores con el desempeño de los jóvenes vinculados y con los servicios prestados por la institución.*

» *Garantizar la continuidad en la prestación de los servicios de intermediación. Esta estrategia genera relaciones de confianza ya que los empleadores pueden recurrir con tranquilidad a las instituciones cada vez que necesiten cubrir vacantes en sus empresas.*

i. Perfilamiento de los posibles candidatos: es un proceso que evalúa las habilidades e intereses actuales de la persona que quiere emplearse y las condiciones de su entorno, así como las necesidades de apoyo anticipadas, con la finalidad de hacer la mejor ubicación laboral. Algunas actividades que se desarrollan en el perfilamiento son:

- » *Entrevistas, a través de las cuales se conoce la información detallada sobre las habilidades, los intereses, la motivación, las ambiciones, los recursos, la historia personal, la historia médica, la historia de rehabilitación funcional, la historia escolar, la historia de formación profesional y la historia laboral.*
- » *Evaluación ocupacional, que sirve para medir las habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes y potencialidades de una persona, así como sus preferencias laborales.*

j. Talleres o jornadas de sensibilización: durante todo el proceso de gestión del empleo, los empleadores y su personal, de todos los niveles de responsabilidad, reciben talleres sobre la normatividad, sobre las diferentes barreras que enfrentan los diferentes tipos de población y

sobre los ajustes razonables, entre otros. También se aplican encuestas sobre la percepción de las personas en condición de vulnerabilidad por parte de los colaboradores.

k. Acompañamiento en los procesos de selección de personas: las iniciativas brindan a las personas acompañamiento por medio de acciones como elaboración de hojas de vida, preparación para presentar entrevistas y el registro de su hoja de vida en las plataformas.

l. Gestión para obtención de pasantías o prácticas laborales: las prácticas laborales tienen por objeto que las personas experimenten de primera mano la cotidianidad del mundo laboral e incentivar no solo el aprendizaje sino la permanencia de las personas en el empleo. En general, se llevan a cabo gestiones con empleadores para que incorporen en su personal practicantes por periodos que van desde los 3 hasta los 6 meses a través de la modalidad de contrato de aprendizaje. Estos practicantes reciben subsidios de transporte y alimentación en la mayoría de los casos, y en algunas circunstancias las prácticas son remuneradas. El objetivo es que la persona, una vez termine su práctica, sea empleada por parte del empleador si su desempeño fue satisfactorio.

m. Acuerdos de capacitación a la medida: en algunos casos la formación de las personas se lleva a cabo una vez se conoce la demanda específica y actual de los empleadores. En dichas ocasiones, se analiza si la empresa tiene un conocimiento muy particular que requiera que alguno de sus técnicos participe en la capacitación, la cual se diseña a la medida de las necesidades de la empresa, con sus estándares¹⁸, para así superar las barreras que pueda tener. La capacitación debe incluir no solo la formación en competencias específicas sino también en competencias y habilidades blandas.

n. Seguimiento: las iniciativas llevan a cabo el seguimiento en el proceso de selección, en la práctica laboral y después de la vinculación al puesto de trabajo. Este seguimiento es determinante para la permanencia de las personas en los proyectos y para facilitar la adaptación al trabajo. Existen diversos mecanismos a través de los cuales se hace seguimiento, como son el monitoreo a la asistencia y puntualidad de las personas vinculadas; la valoración que hace el empleador frente al desempeño del nuevo empleado a través de pequeñas encuestas, donde se abordan temas como el rendimiento o productividad, el comportamiento y el relacionamiento de las personas vinculadas; y visitas mensuales.



conocimiento a la población que se va a incluir, integrando técnicos de la empresa como tutores en la capacitación.

19. Las metodologías aquí expuestas han sido identificadas a propósito del trabajo conjun-



gicas, empresariales, etc.

17. Las propias del cargo.

18. La Fundación Carvajal cuenta con facilitadores genéricos, por lo que la idea es que, si la empresa tiene procesos más especializados en su industria, pueda transferir ese

LAS PRESTACIONES ECONÓMICAS SON OTORGADAS A LOS DESEMPLEADOS QUE APORTARON A LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR E INCLUYEN EL PAGO DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD Y PENSIÓN, LA CUOTA MONETARIA POR CADA PERSONA A CARGO DEL CESANTE MENOR DE 19 AÑOS Y EL BENEFICIO DE INCENTIVO POR AHORRO DE CESANTÍAS.



Las visitas en general se realizan durante los meses de las prácticas laborales y en los primeros meses de vinculación formal. En la visita inicial se acompaña a la persona a iniciar su proceso, y las visitas posteriores son para evaluar el desempeño. En ellas se hace observación sobre el comportamiento y el desempeño de las personas y se entrevista al jefe de estas para identificar posibles temas por mejorar. Este acompañamiento reporta beneficios para los empleadores ya que las personas cuentan con apoyo adicional para resolver sus inquietudes, mejorar sus relaciones laborales o conocer ofertas de educación que refuerzan sus competencias y mejoren su desempeño.

o. Articulación con políticas pasivas de empleo: si bien el modelo propende a la inclusión laboral de las personas, es preciso que los usuarios del modelo, específicamente en el tramo de intermediación, conozcan también las políticas pasivas de empleo, que hacen referencia al mecanismo de protección al cesante, creado mediante la Ley 1636 del 2013. Este se encuentra estructurado en cuatro componentes: i) el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC), como su fuente de financiación y entrega de prestaciones económicas; ii) la capacitación para la reinserción laboral; y iii) el ahorro de cesantías. De esta forma se definen como beneficios las prestaciones económicas, la capacitación y los servicios de gestión y colocación.

Las prestaciones económicas son otorgadas a los desempleados que aportaron a las cajas de compensación familiar e incluyen el pago de afiliación a la seguridad social en salud y pensión, la cuota monetaria por cada persona a cargo del cesante menor de 19 años y el beneficio de incentivo por ahorro de cesantías. De esta forma, su objetivo principal es disminuir la

vulnerabilidad de los hogares en los periodos de desempleo y así suavizar los cambios en el consumo que se pueden presentar durante este periodo.

Metodologías relacionadas con los estudios de demanda laboral¹⁹

En Colombia existen diversas metodologías y fuentes de información relacionadas con el mercado laboral que han sido desarrolladas tanto a nivel nacional como territorial. Los diferentes estudios cuentan con metodologías cuantitativas o cualitativas, énfasis territorial o sectorial, identificaciones generales de necesidades por cargos u ocupaciones, o identificación más profunda de competencias, conocimientos, destrezas y actitudes. De igual forma, algunos estudios realizan análisis de la demanda actual, hacen ejercicios de prospectiva o inclusive hacen análisis de brechas, no solo frente a las características de los candidatos o funcionarios, sino inclusive frente a la oferta disponible de formación.

Ahora bien, es preciso mencionar que si bien en esta sección se describen algunas de las metodologías y fuentes de información utilizadas en Colombia, el reto desde el punto de vista del Modelo de Empleo inclusivo no es el emprendimiento de estudios adicionales, sino la articulación entre los distintos actores que realizan recopilación y análisis de información de demanda laboral con miras a la coordinación de estrategias para ajustar y hacer más pertinente la oferta de servicios de formación, orientación, promoción e intermediación laboral.

Para los actores que hacen parte del Modelo es preciso identificar aquellas metodologías y fuentes de información que sirven para sus propósitos e interactuar con las entidades que las producen.

Líneas temáticas de las metodologías

En esta sección se enuncian las principales metodologías identificadas a nivel nacional y se dividen en tres grandes líneas temáticas:

Según el horizonte de tiempo:

- » *Metodologías y fuentes de información para la identificación o el diagnóstico, a partir de las cuales se realiza una caracterización de las condiciones actuales de una o más variables del mercado de trabajo, que permiten capturar una fotografía de su estado actual en un determinado momento del tiempo.*
- » *Metodologías y fuentes de información de anticipación, que tienen por objetivo analizar o identificar las condiciones futuras que se prevén para una o varias variables del mercado laboral de acuerdo al impacto de variables exógenas en su estado futuro. Estas metodologías y fuentes de información, a su vez, se clasifican en:*

- » *Modelos de pronóstico: utilizan información del pasado o las tendencias históricas de una determinada variable para proyectar y predecir cuál será su comportamiento hacia el futuro.*
- » *Modelos de prospectiva: parten de la construcción de un escenario en el futuro para prever cuál será la evolución o el comportamiento del estado actual de una variable en ese horizonte de tiempo futuro.*

Según el tipo de información:

- » *Metodologías y fuentes de información cuantitativas, soportadas principalmente en el análisis numérico de las variables del mercado de trabajo tales como la estimación de modelos econométricos y estadísticos, la construcción de encuestas dirigidas a hogares, empresas o instituciones de formación, el desarrollo de modelos matemáticos y otras metodologías que responden a la pregunta del ¿Cuántos?*
- » *Metodologías y fuentes de información cualitativas que, a diferencia de las metodologías cuantitativas, responden a la pregunta ¿Cuáles?, y se enfocan principalmente en la aplicación de instrumentos como consultas o entrevistas a expertos, método Delphi, paneles de expertos, entre otros.*
- » *Metodologías y fuentes de información híbridas (cualicuantitativas), como una familia de metodologías que combinan tanto información cuantitativa como cualitativa, donde además de indagarse las características de una determinada variable también se aborda el tema referente a cuánto se traduce dicha necesidad.*

Según las características de la información:

- » *Metodologías y fuentes de información de la oferta laboral, enfocadas en el análisis, caracterización o anticipación del comportamiento de la fuerza de trabajo en variables relacionadas como la PET, la PEA o en las características de los hogares, buscadores de empleo y la oferta laboral futura (estudiantes).*
- » *Metodologías y fuentes de información de la demanda laboral, concentradas especialmente en el análisis, caracterización o anticipación de las necesidades de recursos humanos por parte del sector productivo, en variables relacionadas a la demanda de empleo, cargos u ocupaciones y competencias laborales.*

Descripción general de las metodologías

La tabla a continuación menciona las diversas metodologías existentes a nivel nacional en la materia. Estas metodologías luego son explicadas de manera breve, a fin de que los usuarios del Modelo conozcan de su existencia e indaguen a profundidad con las entidades responsables de elaborarl

{

LAS PRESTACIONES ECONÓMICAS SON OTORGADAS A LOS DESEMPLEADOS QUE APORTARON A LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR E INCLUYEN EL PAGO DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD Y PENSIÓN, LA CUOTA MONETARIA POR CADA PERSONA A CARGO DEL CESANTE MENOR DE 19 AÑOS Y EL BENEFICIO DE INCENTIVO POR AHORRO DE CESANTÍAS.

Modelo Predictivo de Empleo (MPE): el MPE, una metodología transferida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) al Ministerio del Trabajo en el año 2013, es una herramienta de análisis que tiene por objetivo realizar proyecciones sobre el comportamiento de las principales variables del mercado de trabajo (como el nivel de empleo, el de desempleo, la tasa de informalidad, la tasa global de participación, entre otras) teniendo en cuenta los efectos que pueden ejercer cambios en el entorno macroeconómico a través del PIB, el gasto público o las exportaciones. La robustez de las proyecciones mejora a partir de la cantidad y calidad de información disponible que se incorpora al modelo (OIT, 2013a, p.53).

Modelo de Pronóstico de Necesidades de Recursos Humanos (MPNRH): el MPNRH fue diseñado por la firma Econometría S.A. como parte de una consultoría desarrollada para el Ministerio de Educación Nacional (MEN), entidad que se encargó de transferir dicho modelo al Ministerio del Trabajo en el año 2013. Al igual que el MPE, con el que guarda varias similitudes en su funcionamiento, el MPNRH tiene por objetivo realizar proyecciones de las necesidades de recursos humanos, en términos de empleo, a nivel de sector económico, ocupación y nivel educativo, recurriendo a la especificación de modelos estructurales de demanda laboral para el reporte de dicha información (Ministerio de Educación Nacional, 2012, p.84).

Estimaciones de funciones de demanda laboral (FDL): la estimación de funciones de demanda laboral parte del planteamiento de un modelo econométrico que tiene por objetivo contrastar las relaciones que existen



entre el nivel de empleo y sus principales determinantes, las cuales han sido postuladas, a priori, en un modelo teórico o estructural.

Prospectiva Laboral Cualitativa (PLC): la metodología de Prospectiva Laboral Cualitativa toma como referente el desarrollo del modelo de prospección del SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial) del Brasil y fue adaptada, desarrollada y aplicada por el Ministerio del Trabajo de Colombia desde el año 2013. Esta metodología tiene por objetivo identificar las necesidades futuras de recursos humanos, en términos de cargos y sus descriptores (actividades, conocimientos, habilidades y actitudes), a partir de los cambios tecnológicos u organizacionales que se prevén para un determinado sector económico en los próximos años (Ministerio de Trabajo, 2015^a, p.41).

Metodología de Identificación y Anticipación de Necesidades de Recursos Humanos (MIANRH): la MIANRH fue desarrollada por el Ministerio del Trabajo en el año 2015 a partir de la revisión de la metodología de perfiles ocupacionales y de otros ejercicios de levantamiento de información referentes al tema de necesidades de recursos humanos. Esta metodología tiene por objetivo principal identificar las necesidades actuales de recursos humanos, en términos de cargos y sus respectivos descriptores, para un determinado sector o subsector económico incorporando un enfoque prospectivo donde evalúa el impacto que tendrán factores de cambio tecnológicos y organizacionales en el corto plazo (Ministerio de Trabajo, 2015b, p.34).

Metodología de Perfiles Ocupacionales (MPO): esta metodología, creada por el PNUD en el año 2012, tiene por objetivo identificar las brechas de capital humano a partir del diagnóstico de la demanda laboral, la oferta laboral y la oferta formativa, enfocándose en un determinado sector productivo y región. La implementación de esta metodología requiere de levantamiento de información primaria y, normalmente, se ha dado un enfoque de población vulnerable para la creación de rutas de enganche laboral, formación para el trabajo y, en general, de inclusión laboral (PNUD, 2012, p.10).

Análisis de vacantes (AV): el AV es una metodología creada por el Ministerio del Trabajo en el año 2014, la cual hace uso de las bases de datos proporcionadas por diferentes bolsas de empleo para registrar, en tiempo real, cuáles son las demandas actuales del mercado laboral colombiano (Ministerio de Trabajo, 2014).

Metodología de Proyecciones Demográficas (MPD): la MPD es una metodología desarrollada por el Ministerio del Trabajo a partir de



LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA METODOLOGÍA REQUIERE DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y, NORMALMENTE, SE HA DADO UN ENFOQUE DE POBLACIÓN VULNERABLE PARA LA CREACIÓN DE RUTAS DE ENGANCHE LABORAL, FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Y, EN GENERAL, DE INCLUSIÓN LABORAL (PNUD, 2012, P.10).

la revisión de experiencias internacionales en materia de proyecciones demográficas de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta metodología, a partir de la estimación de un modelo estadístico-matemático, realiza las proyecciones de las principales variables del mercado de trabajo (Ministerio de Trabajo, 2013, p.42).

Metodología para la Determinación de la Tendencia del Mercado Laboral por Ocupaciones (MDTML): es un proceso de segmentación de la información de ocupaciones de acuerdo al comportamiento o dinámica que presentan la demanda (vacantes) y la oferta laboral (número de inscritos). Dicha segmentación se realiza en cuatro categorías, a saber (SENA, 2011, p.6):

- Ocupaciones más solicitadas por los empresarios y por las personas que buscan empleo.
- Ocupaciones más solicitadas por los empresarios y menos solicitadas por las personas que buscan empleo.
- Ocupaciones menos solicitadas por los empresarios y más solicitadas por las personas que buscan empleo.
- Ocupaciones menos solicitadas por los empresarios y por las personas que buscan empleo.

Encuesta de Capital Humano (ECH): la ECH es un instrumento de recolección de información de las necesidades de recursos humanos del sector productivo que fue diseñado dentro de un espacio interinstitucional llamado Mesa Técnica de Educación, conformado por la ANDI, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Educación Nacional, el DANE, el

NOMBRE	ENTIDAD ENCARGADA	DEPENDENCIA RESPONSABLE
MODELO PREDICTIVO DE EMPLEO (MPE)	Ministerio del Trabajo	Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral
MODELO DE PRONÓSTICO DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS (MPNRH)	Ministerio del Trabajo	Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral
FUNCIONES DE DEMANDA LABORAL (FDL)	No definida	No definida
PROSPECTIVA LABORAL CUALITATIVA (PLC)	Ministerio del Trabajo	Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral
METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS (MINRH)	Ministerio del Trabajo	Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral
METODOLOGÍA DE PERFILES OCUPACIONALES (MPO)	PNUD	Grupo de Proyecto Desarrollo y Mercado Laboral
ANÁLISIS DE VACANTES (AV)	Ministerio del Trabajo	Dirección de Movilidad y Formación para el Trabajo
METODOLOGÍA DE PROYECCIONES DEMOGRÁFICAS (MPD)	Ministerio del Trabajo	Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva laboral
METODOLOGÍA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA TENDENCIA DEL MERCADO LABORAL (MDTML)	SENA	Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano
PLAN ESTADÍSTICO PARA LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN COLOMBIA (PEGERH)	DANE	Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización (DIRPEN),
SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DE DEMANDA LABORAL (SINIDEL)	DANE	
ENCUESTA DE CAPITAL HUMANO (ECH)	ANDI	Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad
GRAN ENCUESTRA INTEGRADA DE HOGARES (GEIH)	DANE	Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE)
ENCUESTRA ANUAL MANUFACTURERA (EAM)	DANE	Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE)
ENCUESTA DE BRECHAS DE CAPITAL HUMANO DEL SECTOR ELÉCTRICO (EBCH)	PTP	Área de Capital Humano
MAPAS OCUPACIONALES DEL SENA MOSENA	SENA	Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el SENA, el Programa de Transformación Productiva (PTP) y el Consejo Privado de Competitividad (CPC). Su información es útil para el planteamiento de estrategias que contribuyan al cierre de brechas de capital humano.

Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): la GEIH es la mayor fuente de información del mercado laboral en Colombia, que a su vez es insumo para la aplicación de múltiples metodologías e investigaciones relacionadas con este. Tiene por objetivo brindar información sistemática sobre el comportamiento de las principales variables del mercado de trabajo tales como empleo, desempleo y población económicamente activa.

Encuesta Anual Manufacturera (EAM): la EAM es una encuesta diseñada para obtener información sobre el sector manufacturero y conocer su estado, características y evolución. Según DANE, el alcance de esta encuesta viene dado por “la identificación de subsectores a 3 dígitos, que comprende las actividades homogéneas por grupo de producción, y a 4 dígitos en donde se identifican las actividades manufactureras específicas de acuerdo con su producción (clase industrial) según la CIIU Rev. 3 A.C.” (DANE, 2013, p.5).

Encuesta de Brechas de Capital Humano del sector eléctrico (EBCH): la EBCH del sector eléctrico es un ejercicio piloto del PTP para identificar cuáles son las necesidades de capital humano de uno de los 20 sectores clave considerados dentro de su estrategia. Con ese fin, tiene en cuenta un análisis de la cadena de valor del sector eléctrico para identificar las necesidades actuales y futuras de recurso humano en tres regiones del país: Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca.

Mapas ocupacionales del SENA (MOSENA): la metodología de mapas ocupacionales del SENA tiene por objetivo estructurar y actualizar los mapas ocupacionales por sectores productivos, además de la caracterización de los perfiles ocupacionales con el fin de que dicha información sea útil para el diseño de normas de competencia, certificación de competencias o actualización de los diseños curriculares de los programas de formación (SENA, 2015, p.6).



EL SPE ESTÁ CONFORMADO POR 225 PRESTADORES PÚBLICOS Y PRIVADOS DE EMPLEO²⁰, LOS CUALES SURTEN UN TRÁMITE FORMAL QUE LOS AUTORIZA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN.

Es preciso mencionar que a nivel regional existen ejercicios de identificación de demanda que se llevan a cabo por proyecto y que no hacen parte de los ejercicios institucionales descritos con anterioridad. Las iniciativas realizan sus propios estudios de mercado para ver hacia dónde va el mercado y así identificar aquellos sectores y subsectores que más dinamismo estén presentando y que requieran cargos de nivel operativo. De igual forma, identifican empresas a través de mecanismos como el registro de empresas de las cajas de compensación y la información sobre monetización de los contratos de aprendizaje.

D6. ENTIDADES RESPONSABLES

Ministerio del Trabajo: el Ministerio es la entidad que tiene a su cargo funciones relevantes para el Modelo de Empleo Inclusivo en materia de empleo como son la formulación, coordinación y evaluación de la política social en materia de trabajo y empleo, pensiones y otras prestaciones; la formulación y evaluación de la política de generación de empleo e incremento del nivel de empleabilidad de la población, especialmente de aquella en condición de vulnerabilidad; y la formulación y evaluación las políticas y lineamientos de formación para el trabajo, la normalización y certificación de competencias laborales y su articulación con las políticas de formación del capital humano.

De manera específica, en el tema de análisis del mercado laboral, a partir de la expedición del Decreto 4108 de 2011 mediante el cual se modifican los objetivos y la estructura del Ministerio del Trabajo y se integra el Sector Administrativo del Trabajo, le fue asignada a la Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral de la Dirección de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar la función de conformar un Sistema de Pronóstico y Prospectiva del Mercado de Trabajo (SPPMT).

Este tiene el objetivo de identificar las necesidades de fuerza de trabajo y capacitación que requiere el sector productivo en el corto, mediano y largo plazo.

Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo: de acuerdo con el Decreto 2521 de 2013, la Unidad tiene dentro de sus funciones ejecutar las políticas en materia de la prestación del servicio público de empleo, la gestión del empleo y la intermediación laboral; llevar el registro de las agencias de colocación y bolsas de empleo; monitorear la prestación del servicio público de empleo para constatar la calidad y el resultado obtenido de los servicios prestados; desarrollar instrumentos para la promoción de la gestión y colocación de empleo; prestar asistencia técnica a las entidades públicas del orden nacional y territorial, la red de prestadores y otros actores incidentes para lograr una mejor organización del servicio público de empleo; y diseñar, desarrollar y operar el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo.

El SPE está conformado por 225 prestadores públicos y privados de empleo²⁰, los cuales surten un trámite formal que los autoriza para la prestación de los servicios de intermediación. Los prestadores contribuyen a mejorar, a través de un servicio básico gratuito dentro de la Ruta, la empleabilidad de las personas, independientemente de su perfil de formación y laboral.

Centros de empleo: los centros de empleo son puntos de atención para los ciudadanos que deseen registrar su hoja de vida en la plataforma

tecnológica común de manera que se haga más eficiente la búsqueda y el acceso al empleo como un servicio social y público. Son parte de la red de prestadores: las cajas de compensación familiar, las autoridades locales, el SENA y las agencias privadas debidamente autorizadas por la Unidad del Servicio Público de Empleo.

Sector privado: teniendo en cuenta el papel central que desempeña en la promoción del crecimiento, el desarrollo y la creación de empleo, es fundamental que el sector privado en Colombia, donde se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas, adopte prácticas inclusivas por medio de la aplicación de herramientas y metodologías que aquí se expusieron, las cuales representarían beneficios de todo tipo para las empresas.

D7. INICIATIVAS DESTACADAS

- » *Servicio Público de Empleo.*
- » *Pacto de productividad.*
- » *Securitas.*
- » *Jóvenes con Valores Productivos.*
- » *Pacto de Productividad.*
- » *Fundación Carvajal.*
- » *Rumbo Joven.*
- » *Ruta Motor*



to que Fundación Corona y la Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral del Ministerio del Trabajo.

20. Como son las entidades territoriales, las cajas de compensación familiar, la Agencia Pública de Empleo, las bolsas de empleo, las empresas como Head Hunters, entre otras.

3

AJUSTES RAZONABLES POR TIPO DE POBLACIÓN

A

AJUSTES RAZONABLES
GENERALES

P-6

A

AJUSTES ESPECÍFICOS
POR TIPO DE POBLACIÓN

P-6

- B1. Jóvenes P-12
- B2. Población en proceso de reinserción (PPR) P-12
- B3. Mujeres P-12
- B4. Población afrodescendiente y población indígena P-12
- B5. Víctimas del conflicto armado P-12
- B6. Personal en retiro de las Fuerzas Militares P-12
- B7. Población en situación de pobreza P-12
- B8. Población con discapacidad P-12



3



AJUSTES RAZONABLES POR TIPO DE POBLACIÓN

El Modelo de Empleo Inclusivo, como se explicó en los capítulos precedentes, parte del supuesto de que todas las personas deben seguir una ruta con determinadas características para lograr una inserción laboral exitosa. Sin embargo, dada la heterogeneidad de las poblaciones, es necesario hacer énfasis en aquellos aspectos o ajustes razonables que se deben tener en cuenta para cada tipo de población.

A continuación, se mencionan aquellos elementos de carácter transversal que deben ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar procesos con poblaciones vulnerables en general, para posteriormente desarrollar los ajustes por tipo de población:

a. Necesidad de acompañamiento psicosocial: el acompañamiento psicosocial se relaciona con la creación de espacios de expresión y reconocimiento del impacto emocional que diversos hechos (violentos y de discriminación) pueden tener en una persona de las poblaciones foco del modelo. Este proceso debe brindar elementos de apoyo terapéutico para disminuir el sufrimiento emocional y propiciar la reconstrucción de los lazos sociales y familiares que permitan el desarrollo de las potencialidades individuales y de esta forma el restablecimiento de los derechos de las personas y el desarrollo de un proyecto de vida sostenible con estabilidad socioeconómica.

En la sistematización de las 15 iniciativas se encontró que el acompañamiento en general, y en particular el psicosocial, es el aspecto que más valoran las personas, y en algunas circunstancias es lo que les permite seguir adelante con sus procesos de formación e inserción en el mercado laboral. Por esta razón, es fundamental que se cuente con profesionales en la materia que estén dispuestos a escuchar a las personas y a resolver sus inquietudes y sus momentos de crisis sin emitir juicios de valor frente a las situaciones que se les presentan.

En general, se llevan a cabo diagnósticos para saber cómo están las personas a nivel familiar, personal y social, y se identifican aquellos casos especiales que ameritan una intervención diferente (terapias individuales o de familia), en cuyo caso se contacta a la entidad pertinente.

El acompañamiento busca construir el plan de vida de las personas, enfocándose en el conocimiento y fortalecimiento del ser, y contribuyendo a una formación integral donde los valores y la autoestima se constituyan en los elementos centrales y transversales al proceso. Este es fundamental en la medida en que las personas provienen de contextos en los cuales no han tenido oportunidades de formación ni de empleo formal y presentan situaciones de vulnerabilidad por pobreza o por el conflicto armado y comportamientos al margen de las normas y la ley.

b. Reconocimiento de la heterogeneidad de los grupos vulnerables: los grupos vulnerables constituyen una combinación muy heterogénea de colectivos, cuyo punto de encuentro es la situación de partida desventajosa que sufren a la hora de ser reconocidos. Las heterogeneidades externas e internas de estos colectivos son elementos esenciales que deben ser tenidos en cuenta al desarrollar acciones tendientes a intentar subsanar estas desigualdades.

c. Acercamiento de la oferta social: las estrategias para la inserción laboral de los grupos vulnerables son un componente clave para superar la condición de vulnerabilidad laboral, pero no pueden ser el único. Deben integrarse en una estrategia coordinada que tome en cuenta los diferentes aspectos del problema más amplio, que es la vulnerabilidad social. La articulación con estrategias de protección en materia nutricional y de salud, así como de vivienda y cuidado de la primera infancia, puede ser un elemento que garantice el éxito de las intervenciones.

d. Articulación con programas estatales de inclusión laboral: las iniciativas que propendan a la vinculación laboral de las personas en condición de vulnerabilidad deben estar en consonancia y articularse con las entidades encargadas de implementar las políticas y programas en el mismo sentido. Un ejemplo de este tipo de programas es Talentos para el Empleo, del Ministerio del Trabajo, a través del cual se han otorgado aproximadamente 13 mil becas para que desempleados y población vulnerable accedan a cursos cortos y mejoren su posibilidad de conseguir un trabajo estable y bien remunerado.

Este programa ofrece un apoyo de transporte de \$222 mil por becario, que se entrega al finalizar el proceso de formación, y también brinda validación del bachillerato para décimo y/o undécimo, capacitación

en finanzas, manejo de computadores (Office básico e internet) y fortalecimiento de lectoescritura y matemáticas básicas.

Otro ejemplo en este sentido es el programa Transporte para el Empleo, que busca brindar una solución de movilidad para aquellos que, por falta de recursos económicos y estar desempleados, no pueden financiar su desplazamiento a un centro de empleo para emprender una ruta de empleabilidad, cumplir con los procesos de selección laboral y mejorar sus condiciones de empleabilidad. El beneficio consiste en la entrega de una tarjeta recargada con dinero para ser utilizada en los sistemas de transporte masivo de las ciudades Bogotá (\$25.200), Cali (\$22.400) y Medellín (\$23.800).

Existen diversos programas para cada tipo de población, algunos de los cuales se especifican en los ajustes razonables diferenciados por tipos de población. En este aspecto, existen también programas privados que cumplen la misma labor de proveer nacionalmente, lineamientos técnicos y mecanismos de apoyo, para la implementación de ajustes razonables de poblaciones particulares.

e. Procesos de selección inclusivos: los procesos de selección deben caracterizarse por su objetividad. En este sentido, las condiciones del puesto de trabajo y las competencias que se requieren deben estar definidas antes de iniciar los procesos y deben incluir los rangos de calificación por cada requisito que sea verificable (ej.: educación, experiencia laboral). Aparte de esto, es fundamental que se eviten como requisitos para enviar la hoja de vida la dirección de residencia y las fotografías, pues estos elementos en muchas ocasiones eliminan a la persona del proceso sin siquiera analizar sus competencias; esto porque normalmente la población en la que se enfoca el Modelo proviene de sectores marginales de las ciudades.



B

AJUSTES ESPECÍFICOS POR TIPO DE POBLACIÓN

A continuación, se describen algunos “ajustes razonables” que se han implementado en el desarrollo de rutas de empleabilidad por tipo de población o que se recomiendan tener en cuenta con el fin de lograr la efectiva inclusión laboral de las poblaciones enmarcadas en el espectro de poblaciones vulnerables.

B1. JÓVENES

Los jóvenes típicamente registran indicadores laborales más bajos que los adultos, por ejemplo, respecto a la tasa de desempleo y los ingresos. Aunque el desempleo en los jóvenes viene a la baja, la tasa aún es bastante alta, y en 2015 fue de 15,3%, casi el doble de la tasa general nacional (DANE, 2015).

Algunas de las barreras que dificultan el acceso al mercado laboral de los jóvenes son:

- » *Las características de los jóvenes no coinciden con la demanda del mercado laboral: las competencias transversales son débiles, no cumplen con los requisitos legales y sufren de discriminación (estereotipos).*
- » *Existen puestos de trabajo que no son llamativos para los jóvenes: las condiciones de trabajo son indeseables, exigentes, socialmente menospreciables, de baja calidad, y algunos empleos no ofrecen salarios atractivos en comparación con la informalidad.*
- » *Los jóvenes no utilizan los medios adecuados de búsqueda de empleo: baja consolidación del Servicio Público de Empleo.*
- » *Desconocimiento de sus capacidades e intereses, aunados a la falta de información sobre cómo obtener un empleo.*

- » *Falencia en la enseñanza de competencias y habilidades para la vida y el trabajo, que resultan en una corta permanencia en el trabajo.*
- » *Modelo educativo deficiente en la enseñanza de capacidades básicas, o deserción escolar.*
- » *Formación para el trabajo no pertinente y desarticulada de las dinámicas laborales.*
- » *Enseñanza insuficiente en la formación de habilidades blandas generales y relacionadas con el trabajo.*
- » *Coordinación incipiente e información asimétrica entre las instituciones educativas y el sector privado.*

El análisis de las iniciativas objeto de estudio del Modelo permitió identificar algunos “ajustes razonables” para tener en cuenta con esta población. Estos han sido implementados en iniciativas como Rumbo Joven, UTC, Jóvenes con Valores Productivos, la Fundación Juan Felipe Gómez, y Jóvenes en Acción.

a. Estímulos para la permanencia y continuidad en el sistema educativo: uno de los objetivos primordiales con la población joven es el de lograr la mayor permanencia posible en el sistema educativo, retardando la participación en el mercado laboral hasta alcanzar una mayor calificación técnica o profesional. Los programas de transferencias monetarias condicionadas (TMC) son un instrumento importante al respecto, no solo para lograr la permanencia y culminación de la educación media, sino además para la continuación de estudios en formación titulada y complementaria. Estas TMC deben estar sujetas al logro de los objetivos académicos trazados, con el fin de que los jóvenes eviten insertarse en empleos precarios, dejando de lado los procesos educativos y de capacitación.

Ahora bien, es preciso tener la capacidad de caracterizar a los jóvenes desde un inicio, de verificar que las poblaciones cumplan las condiciones, y tener una línea base y un sistema de monitoreo que permita identificar la evolución de los jóvenes en sus procesos de formación. Asimismo, es fundamental tener un proceso de selección riguroso con características como las descritas en los capítulos precedentes para asegurarse de que los jóvenes que reciben los estímulos a la permanencia estén en los procesos por la formación que reciben y no por los estímulos.

b. Procesos de formación con perspectiva de juventud: los procesos formativos juegan un papel determinante en la ruta hacia la inclusión laboral de los jóvenes; sin embargo, es claro que muchos jóvenes inician procesos de formación que no siempre culminan, lo que influye negativamente en su capacidad de insertarse efectivamente al mercado laboral.

La revisión de las iniciativas seleccionadas permitió identificar ajustes razonables claves que permiten permear los procesos de formación con perspectiva de juventud.

- » *Oferta formativa acorde con los deseos de los jóvenes*

La oferta de formación para jóvenes debe lograr compaginar las necesidades manifiestas del mercado laboral con las habilidades identificadas en los jóvenes, pero adicionalmente debe tener en cuenta los deseos y gustos de estos últimos.

Aunque es claro que este objetivo no siempre es fácil de lograr, los procesos de orientación y acompañamiento pueden ser decisivos para lograr incentivar a los jóvenes e iniciar y culminar satisfactoriamente estos procesos.

- » *Formación a través de diferentes modalidades*

La combinación de modalidades de formación (presencial y virtual) son herramientas decisivas para flexibilizar los procesos formativos con jóvenes. Además, son un mecanismo válido para afianzar la adquisición de competencias tales como el autocontrol, la responsabilidad, la capacidad de seguir instrucciones, etc.

- » *Formación sin brecha generacional*

Algunas de las iniciativas analizadas dan cuenta de la influencia positiva que puede llegar a tener en el proceso formativo de jóvenes la presencia de guías y maestros con los cuales no exista una gran brecha generacional. Se evidenció el desarrollo de un mayor y mejor relacionamiento, así como la creación de lazos de confianza, vitales para lograr la apertura de los jóvenes al proceso.

- » *Acercamiento de oferta formativa y flexibilización*

El acercamiento de la oferta formativa a las zonas de residencia de los jóvenes es una de las estrategias más utilizadas con el fin de evitar la deserción de los procesos formativos a causa de la carencia de recursos y largas jornadas de desplazamientos. El desarrollo formativo en los espacios propios de relacionamiento de los jóvenes facilita el acercamiento y la confianza en el proceso.

- » *Formación abierta y concertada*

Lenguaje cercano a los jóvenes, reglas claras pero concertadas, y entendimiento antes que represión y cuestionamiento parecen ser elementos esenciales para el desarrollo de procesos de formación exitosos con jóvenes.



EL SPE ESTÁ CONFORMADO POR 225 PRESTADORES PÚBLICOS Y PRIVADOS DE EMPLEO²⁰, LOS CUALES SURTEN UN TRÁMITE FORMAL QUE LOS AUTORIZA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN.



c. Sensibilización en sexualidad responsable: el embarazo adolescente y la maternidad temprana continúan siendo un gran desafío, particularmente debido a la asociación de estos fenómenos con la pobreza y la falta de oportunidades. Por tal razón, el abordaje temprano de una sexualidad responsable con los jóvenes podría evitar la interrupción de los procesos.

d. Relaciones de aprendizaje: la inexperiencia laboral obstaculiza la transición de los jóvenes desde los espacios de formación hacia los espacios laborales. La estrategia de relaciones de aprendizaje (OIT, 2013b) contempla varias formas para favorecer la inserción laboral de los jóvenes; sin embargo, son la pasantía y el contrato de aprendizaje los mecanismos que facilitan el “conocimiento del mundo del trabajo” durante la etapa práctica de los procesos de formación.

El contrato de aprendizaje en Colombia es una forma especial dentro del derecho laboral mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación. El contrato de aprendizaje no puede ser superior a dos años, y cuenta con las siguientes particularidades:

- » *La subordinación está referida exclusivamente a las actividades propias del aprendizaje.*
- » *Durante toda la vigencia de la relación, el aprendiz recibirá de la empresa un apoyo de sostenimiento mensual que sea como mínimo en la fase lectiva el equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente.*
- » *El apoyo del sostenimiento durante la fase práctica será equivalente al 75% de un salario mínimo mensual legal vigente.*



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

Por su parte, la práctica laboral es una actividad formativa desarrollada por los estudiantes de programas de formación complementaria ofrecidos por las escuelas normales superiores y educación superior de pregrado, durante un tiempo determinado, en un ambiente laboral real, con supervisión y sobre asuntos relacionados con su área de estudio o desempeño y su tipo de formación. De esta manera cumplen un requisito para culminar sus estudios u obtener un título que los acreditará para el desempeño laboral. Las prácticas laborales deben cumplir con condiciones mínimas en cuanto a edad (no pueden ser realizadas por personas menores de 15) y frente a horarios (debe permitir que el estudiante asista a las actividades formativas que la institución de educación disponga).

e. Articulación con programas estatales para jóvenes: las iniciativas que propendan a la vinculación de jóvenes al mercado laboral deben estar en consonancia y articularse con las entidades que tengan programas con el mismo propósito, como el programa de 40.000 Primeros Empleos, cuyo objetivo es eliminar la falta de experiencia como principal barrera a la vinculación laboral de esta población ofreciéndole al empleador financiar los primeros seis meses de vinculación laboral de los jóvenes si se compromete a contratarlos por otros seis meses más. Es importante destacar que 40.000 Primeros Empleos se implementa a través de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo, enriqueciendo la variedad de servicios que ofrecen a la población y motivando a personas y empresas a conocer y acceder al Servicio Público de Empleo.

Iniciativas destacadas en atención a población joven

- » *Rumbo Joven.*
- » *Fundación Juan Felipe Gómez.*
- » *UTC.*
- » *Jóvenes con Valores Productivos.*
- » *Jóvenes en Acción.*
- » *Ruta Motor.*

B2. POBLACIÓN EN PROCESO DE REINSERCIÓN (PPR)

La Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) lidera la Ruta de Reintegración, que es el camino que cada persona en proceso de reintegración debe recorrer para reintegrarse plenamente a la vida social y económica dado que esta población se enfrenta a barreras de acceso al mercado laboral, algunas de las cuales son:

- » *Falta de receptividad de algunos sectores de la sociedad y de las comunidades víctimas de la violencia armada.*

- » *Analfabetismo funcional.*
- » *Perfil que dificulta su inclusión social y económica.*
- » *Características/alteraciones psicológicas como consecuencia de su participación en el conflicto armado*

Con el fin de superar estas barreras y lograr la generación de oportunidades laborales para la población en proceso de reintegración, se recomienda una serie de “ajustes razonables” para brindar espacios de desarrollo en la dimensión productiva a esta población.

a. Construcción de un plan de trabajo individualizado: a través del establecimiento de un plan de trabajo concertado con la persona en proceso de reintegración, se busca brindar una atención personalizada en función del proyecto de vida del individuo, las características del contexto y su historia de vida, que permita atender las necesidades de este en las diferentes dimensiones: personal, familiar, de habitabilidad, salud, educativa y productiva. Este plan de trabajo personalizado permite acercar la oferta institucional a las necesidades del individuo, en función de lograr su incorporación a la sociedad y al mundo productivo.

b. Identificación del momento productivo ideal: la inserción social y laboral implica un largo camino para las personas en proceso de reintegración, no solo por los procesos de ajuste psicosocial a los cuales se ven enfrentadas, sino además por la necesidad de desarrollar capacidades para acceder al mercado laboral. Para iniciar el camino hacia la inserción laboral, la persona en proceso de reintegración debe haber cumplido algunas etapas que le permitan lograr el momento productivo ideal y estar en condiciones óptimas para laborar en contextos formales. Esto se puede determinar por:

- » *Contar con un tiempo prudente en el proceso de reintegración que garantice la adquisición de herramientas de adaptabilidad a la sociedad.*
- » *Establecer un proyecto de vida favorable para la empleabilidad.*
- » *Contar con los documentos de identidad completos.*
- » *Contar con la situación jurídica definida.*
- » *Estado favorable de salud (considerando su salud mental y estabilidad emocional), profundizando en los antecedentes y en el estado actual, sin incurrir en discriminación de aquellas PPR que se encuentren en una situación de discapacidad.*
- » *Estabilidad y dinámica familiar, procurando activar y articular las redes institucionales que faciliten el ingreso de la PPR al proceso de empleabilidad.*
- » *Disposición a permanecer en trabajos formales.*
- » *Disponibilidad de tiempo y horarios para laborar, no interfiriendo en actividades de la ACR como el servicio social.*
- » *No presentar un nivel de riesgo alto en su seguridad.*



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

- » *Manejo adecuado en la interrelación con personas que ejerzan funciones de autoridad.*

Una vez se valida el cumplimiento de estas etapas, se confirma que la personas en proceso de reintegración pueden iniciar su camino hacia la inserción laboral en condiciones de igualdad con el resto de la población.

c. Acompañamiento integral: si bien el acompañamiento es un elemento clave para lograr la inserción laboral efectiva de la población vulnerable, las personas en proceso de reinserción requieren acompañamiento más extenso e integral. Reinsertarse a la vida social y económica implica aprender a enfrentar las dinámicas propias de los espacios social, laboral y familiar que la mayoría de estas personas desconoce pues un gran número de ellas, desde muy temprana edad, iniciaron su vida en estos grupos, donde las dinámicas de relacionamiento son diferentes. En consecuencia, la adaptación a estos espacios requiere acompañamiento permanente que integre la dinámica familiar y laboral, de forma tal que permita identificar dificultades y brindar la asesoría, el acompañamiento o la capacitación oportuna según la necesidad.

Iniciativas destacadas en atención a PPR

- » *Programa de la Agencia Colombiana para la Reintegración.*

B3. MUJERES

Las condiciones desventajosas de las mujeres en el mercado laboral son bien conocidas a pesar de la mejora de sus niveles educativos. Las tareas de cuidado asignadas a las mujeres son uno de los principales



obstáculos que se presentan para su inserción al mercado laboral. Sin embargo, este grupo de población poco a poco ha ganado terreno en el mundo laboral.

Las responsabilidades familiares suelen pesar de manera desigual sobre las mujeres y no solo limitan el tiempo disponible para actividades fuera del hogar, sino que pueden también representar un obstáculo mayor para asumir alguna actividad de este tipo. El hecho de que las mujeres soporten el peso del trabajo no remunerado del hogar y del cuidado de los niños hace que tiendan a trabajar un menor número de horas.

Asimismo, trabajan generalmente en sectores y ocupaciones donde pueden conciliar su vida laboral y familiar. Como resultado, las mujeres tienden a desempeñar trabajos a tiempo parcial, y tienen mayores probabilidades de ser contratadas en empleos con baja remuneración y de no ser designadas para puestos de responsabilidad (Unión Europea, 2014).

Dadas estas condiciones, las estrategias encaminadas a lograr la inclusión laboral de las mujeres deben desarrollar acciones tendientes a conciliar la vida laboral y familiar a través de la combinación adecuada con las responsabilidades del cuidado y otros aspectos de la vida personal, familiar y comunitaria de las mujeres (Sepúlveda, s.f.). Algunos de los ajustes razonables para tener en cuenta en este caso son:

a. Ampliación de la oferta de formación: existen dos aspectos relevantes que se deben tener en cuenta para facilitar el acceso de las mujeres a procesos de formación y su posterior inclusión al mundo laboral:

» *Modalidades de formación*

La representación de las mujeres en los procesos de formación es aún baja, sobre todo de aquellas madres de niños pequeños o quienes cumplen el rol de cuidadoras. Los programas de formación deben concebirse con una perspectiva de género donde se conjuga la utilización de diversas modalidades de formación (presencial o virtual).

» *Flexibilización de horarios de formación*

Horarios flexibles o en contrajornada pueden permitir que las mujeres madres y cuidadoras cedan momentáneamente sus roles a otro miembro del hogar y de esta forma acceder a la oferta de formación.

» *Pertinencia de la formación*



21. Con capacidad para atender hasta 100 niños entre los cuatro meses y hasta los dos años, mientras las jóvenes asisten a sus clases. En sus descansos las jóvenes van al CIDI a recibir orientaciones.



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

El análisis de la pertinencia de la formación de mujeres debe concebirse en dos escenarios. Por una parte, debe tenerse en cuenta la demanda del mercado laboral, sin que esto signifique la estigmatización en actividades “típicamente femeninas”.

Las mujeres y los hombres tradicionalmente se han desempeñado en trabajos diferentes y a menudo trabajan en sectores diferentes, y los sectores en que las mujeres predominan ofrecen salarios más bajos que aquellos en los que predominan los hombres. Por esta razón, es necesario que los programas de formación incentiven el acceso de mujeres a ocupaciones consideradas por razones culturales como “masculinas”.

b. Formación en derechos de las mujeres: algunas de las mujeres de la población en la que se enfoca el modelo provienen de contextos donde la violencia contra la mujer es la regla general. Por esta razón, es indispensable que la formación contemple módulos donde se identifiquen cuáles son sus derechos, cómo se configura la violencia contra la mujer, en especial en el hogar, y qué se debe hacer frente a este tipo de situaciones. El primer paso para empoderar a las mujeres es que conozcan que la violencia no es natural. Tan solo ese reconocimiento por parte de ellas representa un paso enorme en su empoderamiento y en su rol de personas independientes.

c. Procesos de selección con perspectiva de género: el desarrollo de procesos de selección con perspectiva de género es fundamental para lograr la efectiva inclusión laboral de las mujeres. Una estrategia que acompañe a las empresas en este proceso puede resultar decisiva para evitar que se caiga en prácticas discriminatorias como la exigencia de pruebas médicas y de embarazo, o la mayor ponderación a elementos de

su vida privada, su situación matrimonial y de maternidad a la hora de valorar su cualificación para el cargo.

Aparte, como se mencionó con anterioridad, se deben elaborar términos de referencia donde se incluyan de manera precisa los factores que se van a calificar y los rangos de calificación. Esto disminuye el riesgo de la discrecionalidad en los procesos de selección.

d. Materialización de la igualdad en condiciones laborales: es indispensable eliminar la brecha salarial que existe entre los hombres y las mujeres. Aún continúa habiendo casos en que hombres y mujeres no reciben el mismo salario a pesar de realizar el mismo trabajo o trabajos de igual valor. Para esto es fundamental que los empleadores establezcan tablas salariales donde se indique de manera específica el salario que una persona devenga a razón de factores objetivos como la experiencia laboral y la educación. De igual forma, es recomendable incentivar la publicación por parte de empleadores de informes sobre igualdad salarial, donde se incluya el número de hombres y mujeres pertenecientes a cada categoría, así como el ingreso medio ajustado al tiempo de trabajo de las mujeres y hombres de la categoría respectiva (Unión Europea, 2014).

e. Acercamiento de la oferta social: el conocimiento de la oferta en materia de cuidado para infantes, así como del desarrollo de actividades en contrajornada para niños escolarizados, puede ser definitivo para lograr la inserción laboral de las mujeres.

En este sentido es importante, por ejemplo, la articulación con los centros de desarrollo infantil (CIDI), donde se brinda asistencia a las madres adolescentes en el cuidado de sus hijos, apoyándolas en el desarrollo físico y psicomotor de sus bebés, así como para fortalecer el

lazo materno infantil y para enseñarles a las jóvenes pautas de crianza²¹; estos elementos fortalecen a las mujeres en su rol como madres y facilitan su inserción en el mercado laboral.

f. Cumplimiento de la legislación laboral para protección de la mujer en estado de embarazo o en época de lactancia: aun cuando la legislación colombiana prevé mecanismos para la protección de la mujer durante el estado de embarazo y la época de lactancia, son pocas las empresas que desarrollan mecanismos tendientes a proteger a la madre una vez se reincorpora de la licencia de maternidad y se encuentra en periodo de lactancia. La disposición de un espacio para la lactancia, el desarrollo de convenios con instituciones de cuidado y la concertación de horarios flexibles son algunas de las estrategias que se pueden llevar a cabo.

g. Involucramiento de las parejas en los procesos: parece ser una constante, en los procesos de formación para la inserción laboral de mujeres, el abandono de estos procesos debido a la falta de apoyo recibido en sus hogares, especialmente por parte de sus parejas. El acercamiento e involucramiento de ellos en los procesos, así como el acompañamiento hacia el descubrimiento de esta como una oportunidad familiar y no solo personal, puede ser un factor coadyuvante en el proceso.

Iniciativas destacadas en atención a mujeres

- » *Fundación Juan Felipe Gómez.*
- » *Programa Equipares de Ministerio de Trabajo, PNUD y ACPEM²²*
- » *Aequales*

B4. POBLACIÓN AFRODESCENDIENTE Y POBLACIÓN INDÍGENA

Según estimativos, la población afrodescendiente e indígena colombiana puede estar entre el 10% y el 25% de la población nacional. En Colombia, según el censo de 2005 del DANE, el 24,68% de los indígenas, el 32,34% de afrocolombianos, raizales y palenqueros y el 36,83% de los blancos/mestizos tienen un trabajo, formal o informal (Universidad de Los Andes, 2013).

Al analizar el tipo de trabajo que realiza cada grupo étnico-racial, se observa que los afrodescendientes e indígenas ocupan las posiciones más bajas en la pirámide ocupacional. En otras palabras, están en posiciones



22. Tanto Equipares como Aequales no hacen parte de las 15 iniciativas documentadas, pero se destacan por la labor que llevan a cabo en pro de la inclusión laboral de mujeres.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

laborales que requieren menor calificación y tienen menor remuneración que los blancos/mestizos (Universidad de Los Andes, 2013).

Con el fin de insertar laboralmente a estos grupos poblacionales, es necesario realizar una serie de ajustes razonables que se identifican a continuación:

a. Acercamiento a través de organizaciones de base: el análisis de las iniciativas revisadas para la construcción del Modelo de Empleo Inclusivo pone en evidencia el rol decisivo que tienen las organizaciones de base y comunitarias para los grupos afrodescendientes e indígenas. Es por esto que estas organizaciones son fundamentales para lograr el acercamiento a estos grupos pues aglutinan un grupo considerable de miembros, lo que amplifica y legitima el posible impacto de las acciones adelantadas.

Las organizaciones de base representan poblaciones étnicas de territorios específicos de las ciudades. En esa medida conocen las condiciones económicas, sociales y culturales de los participantes y cuentan con la confianza para que las personas se involucren en la iniciativa y les comenten sobre situaciones específicas internas y externas que afectan su participación. Así pueden identificar y apoyar la selección de los participantes, y acompañarlos durante la formación y en los procesos de selección de vacantes y adaptación al empleo. Por otra parte, pueden complementar a los operadores y a los centros de formación en la definición de estrategias para combatir las causas de ausentismos y deserción. De esta forma, se constituyen en un actor que representa a los participantes, y su gestión a lo largo de la ruta facilita la permanencia en la iniciativa.

b. Formación con visión étnica: la etnoeducación, entendida como la educación en los valores de la etnicidad nacional, es aquella que

reconoce la africanidad, la indigenidad y la hispanidad como las tres grandes raíces de la identidad colombiana.

Por ende, la etnoeducación contiene elementos incluyentes y de respeto por la diversidad cultural y la interculturalidad. Si bien es un elemento que se debe incluir en los proyectos educativos de todas las instituciones de formación, independientemente de si se trabaja con población afro o indígena, para este tipo de población, se recomienda incorporar un módulo de etnoeducación con contenidos referentes a la cultura de las poblaciones de las distintas etnias participantes como lo que significa ser afrocolombiano, la normatividad en la materia, los espacios de participación existentes y los elementos de la cultura. Estos módulos son una herramienta valiosa para que las comunidades se empoderen de su cultura, y los cursos deben ser dictados por profesionales idóneos, en general pertenecientes a las organizaciones de base que tienen mayor credibilidad en las comunidades.

Ahora bien, la etnoeducación va más allá de los procesos de formación, dado que se debe inculcar en la familia, el lenguaje, el sistema escolar desde el preescolar hasta la universidad y los medios de comunicación. Por ejemplo, para el caso específico de los empleadores, es preciso que reconozcan la diversidad cultural que tenemos en Colombia y que sus piezas de comunicación tengan imágenes alusivas a dicha diversidad. Es usual encontrarse con folletos, o en general páginas de internet, donde no se incluye población negra e indígena.

c. Procesos de selección inclusivos: los procesos de gestión humana para la población afro e indígena no están exentos de procedimientos discriminatorios que no son observados a simple vista. Requerimientos como la exigencia de foto pueden conducir a prácticas discriminatorias a causa de la raza, etnia o procedencia. Procesos de selección inclusivos implican abolir todas estas prácticas tan arraigadas en el contexto, con el fin de brindar igualdad de oportunidades a los diferentes grupos poblacionales.

Iniciativas destacadas en atención a población indígena y afrodescendiente

» *Acceso de la población étnica a oportunidades económicas (ACDI/VOCA).*

B5. VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO

Las víctimas del conflicto armado, de acuerdo con la Ley de Víctimas, son todas aquellas personas que hubieren sufrido un daño como consecuencia de violaciones de los derechos humanos ocurridas con posterioridad al 1.º de enero de 1985 en el marco del conflicto armado.

La inserción laboral de esta población implica el desarrollo de los siguientes ajustes razonables:

a. Articulación de servicios de intermediación con servicios de ayuda social: la articulación de las acciones entre las entidades que tienen la oferta de asistencia y atención para las víctimas y los centros de empleo puede resultar decisiva a la hora de visualizar las acciones adelantadas y encaminar a la población víctima hacia el camino de la empleabilidad. Para esto, iniciativas como Volver a la Gente han desarrollado instrumentos que permiten la identificación de las barreras y la cuantificación de las brechas de las personas. De esta forma se logra realizar una mejor orientación y fortalecer la empleabilidad de las víctimas, generando competencias para un trabajo digno y decente. Igualmente, permite identificar los servicios sociales que pueden utilizar las víctimas en aras de la empleabilidad y la colocación. Un elemento fundamental es no generar expectativas de servicios que no están disponibles para esta población.

b. Incorporación del enfoque psicosocial: el enfoque psicosocial para las víctimas es definido como una "perspectiva que reconoce los impactos psicosociales que comprometen la violación de derechos en el contexto de la violencia y el desplazamiento en Colombia. Sustenta el enfoque de derechos, por lo que debería orientar toda política pública, acción y medida de reparación a víctimas" (MPS, 2004). Así, en el Modelo se deben privilegiar las acciones tendientes a reparar la dignidad humana, generar condiciones para la exigencia de los derechos, y devolver a las personas y comunidades la autonomía y el control sobre sus vidas y sus historias. El enfoque reconoce y valida las potencialidades y capacidades con las que cuentan las personas y las comunidades para recuperarse y materializar sus proyectos de vida.

Abordar a las víctimas desde un enfoque psicosocial implica, entre otras cosas, tener un enfoque diferencial. Esto significa que se debe reconocer que cada persona, familia, comunidad, etnia o grupo social tiene particularidades que deben ser consideradas. Así, en el marco de la inclusión laboral de las víctimas es necesario consultar sus necesidades, sus expectativas, sus conocimientos, su historia y su cultura.

Ambos enfoques en la práctica se refieren a la manera como las personas que atienden a las víctimas hacen su acercamiento a ellas. Se parte del trato digno, respetuoso y amable, de la capacidad de ponerse en el lugar de la víctima, valorando sus fortalezas y habilidades, así como sus necesidades, entendiendo que pueden tener afectaciones que es necesario atender sin que haya revictimización. La atención se desarrolla en lugares agradables, y se dispone de herramientas para la atención²³ y de personas idóneas y sensibles a las condiciones de las personas.

c. Pares de orientación: las iniciativas analizadas muestran la incidencia positiva que tiene en las víctimas que personas que vivieron situaciones similares las orienten en su proceso de inserción laboral. De manera específica, a través de un proceso abierto y con un perfil definido, se seleccionan personas víctimas del conflicto como promotores de empleabilidad.

Su función es atender a las víctimas que acceden a los centros de formación, centros de empleo u oficinas de la Unidad para las Víctimas en Busca de Empleo. Una vez capacitados los promotores, se encargan de ser la puerta de entrada a los servicios en la ruta y realizar la caracterización y el enrutamiento de las personas.

d. Destinación de fondos para la mitigación de barreras: dada la situación de vulnerabilidad que afronta la mayoría de la población víctima de la violencia, se hace necesario desarrollar acciones que permitan mitigar las barreras que le impiden el acceso a un trabajo formal. Algunos de los mecanismos que se han desarrollado como herramientas válidas para contribuir a la superación de las barreras que afronta la población víctima son:

- » *Subsidios de transporte.*
- » *Subsidios para la expedición de documentos que se requieran para adelantar procesos de contratación (en especial para víctimas de desplazamiento forzado que en ocasiones no cuentan con documentos).*



²³ Se realizan talleres de capacitación y se usan videos, cartillas y formatos que apoyan la capacitación, la cual es realizada por orientadores que son psicólogos de formación y que tienen seguimiento permanente por parte de Viva la Ciudadanía.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.





e. Formación en torno a la independencia: algunas de las personas pertenecientes a la población víctima del conflicto llevan varios años dependiendo de los programas sociales del Estado. Si bien es necesaria la articulación efectiva de la oferta estatal para la población víctima, el asistencialismo ha permeado a ciertas personas que prefieren vivir de subsidios o ayudas humanitarias en lugar de trabajar. En este sentido, es fundamental que en la formación que se dé a la población víctima se resalten los beneficios de lograr encontrar un trabajo formal y estable.

f. Coordinación con las entidades del Estado: para este grupo en particular es fundamental la articulación de las iniciativas que propendan a la inclusión laboral de las víctimas con las entidades del Estado. Esta articulación es vital, a su vez, para tener acceso a las bases de datos de población y para poder dirigir a la población a otros programas estatales, como por ejemplo el programa *Transfórmate* del Ministerio del Trabajo, que ofrece subsidios del 100% del valor de la matrícula para jóvenes víctimas del conflicto en programas técnicos de formación para el trabajo.

g. Validación de condiciones mínimas de subsistencia: la experiencia de programas estatales con víctimas ha demostrado que las políticas con esta población en temas como empleo son más efectivas cuando se implementan con personas que ya han pasado por la fase de asistencia y atención de la ruta prevista por la Unidad para las Víctimas. Solo después de dichas fases las personas cuentan con los mínimos de subsistencia para poder integrarse en un proceso de formación, y por tanto es menos probable que deserten por temas propios de las emergencias como son la alimentación y las condiciones básicas de salud.

Iniciativas destacadas en atención a víctimas de la violencia

- » *Volver a la Gente.*
- » *Organización Internacional para las Migraciones*²⁴.

B6. PERSONAL EN RETIRO DE LAS FUERZAS MILITARES



24. Si bien la OIM no hace parte de las iniciativas documentada cuenta con gran experiencia en materia de fortalecimiento institucional para la atención a las víctimas.

Dentro del retiro de personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares se establece, entre otros, el reconocimiento de una asignación luego de 20 años de servicio. En consecuencia, anualmente un número significativo de oficiales y suboficiales se integra a la vida civil, con un promedio de edad de entre 40 y 45 años, y sin mayor experiencia ni formación para lograr una vinculación laboral efectiva.

Con esto en mente, se han desarrollado estrategias tendientes a acompañar a este grupo poblacional en su camino hacia la vida civil, como el Programa de Retiro Asistido, desarrollado por el Ministerio de Defensa Nacional en convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), del cual vale la pena señalar los siguientes ajustes razonables:

a. Preparación para el retiro: la preparación para la integración a la vida civil del personal de las Fuerzas Militares próximos a cumplir 20 años de servicio debe darse como mínimo con dos años de anticipación, con el fin de poder lograr la preparación necesaria en los campos psicosocial, de formación y de competencias.

b. Construcción de un plan de trabajo individual: las condiciones para enfrentar el reintegro a la vida civil de cada individuo son disímiles. La formación previa, así como el grado de compromiso psicológico de cada individuo, obligan a pensar en un plan individual que les permita identificar sus fortalezas, competencias y habilidades y los posibles sectores y cargos en los cuales podrían desempeñarse.

c. Formación: dadas las condiciones particulares de este tipo de población, los procesos formativos plantean el desafío de ofrecer, no solo competencias laborales específicas para el desarrollo de un oficio, sino



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

además competencias básicas para enfrentar el ámbito laboral y sus relaciones, muy diferentes a las dadas en la vida militar.

d. Acompañamiento: después de 20 años de servicio activo, y en la mayoría de los casos sin haber incursionado nunca en el ámbito laboral, el acompañamiento al proceso de inserción a través de las asociaciones de retiro es fundamental para lograr un proceso de adaptación exitoso.

B7. POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA

Parece no existir discusión sobre el rol del empleo como factor fundamental para la disminución de la pobreza. Por otro lado, también es claro que a la población en situación de pobreza y en pobreza extrema le cuesta mucho más insertarse en el mercado laboral, aun cuando haya expansión de la actividad económica. Por lo tanto, junto con una buena educación, son importantes las políticas y programas que les ayuden a mejorar sus condiciones y habilidades laborales para insertarse en alguna actividad económica.

Algunos ajustes razonables que se deben tener en cuenta para lograr la inserción de la población más pobre son:

a. Transferencias monetarias condicionadas: los programas de transferencias monetarias condicionadas (TMC) forman parte de las principales políticas públicas para combatir pobreza en los países en desarrollo, particularmente de América Latina. La provisión de transferencias en efectivo a la población en pobreza como incentivo para el uso de los servicios públicos de educación constituye una base para el logro de una inserción laboral exitosa.

La formación de la población en condición de pobreza es un desafío, pues estas personas deben privilegiar la consecución del sustento diario frente al desarrollo de procesos formativos de corto o mediano plazo, aun cuando estos redunden en beneficios para su inserción laboral. Las TMC son una estrategia que permite coadyuvar para evitar la deserción de los procesos formativos, claves para una inserción laboral exitosa.

Ahora bien, es preciso tener la capacidad de verificar que las poblaciones cumplan las condiciones y contar con una línea base y un sistema de monitoreo que permita identificar la evolución de las personas en sus procesos de formación.

b. Acercamiento de la oferta social: el acercamiento a la oferta social del Estado cobra particular relevancia para la población en pobreza y en pobreza extrema dado que es ampliamente reconocido que la pobreza no es solo una cuestión relativa a los ingresos, sino que se trata de un problema multidimensional que debe atacarse desde diversos frentes como son la salud, la educación, el acceso al trabajo, la educación financiera, entre otros. Por esta razón, los programas que trabajen en pro de la inclusión laboral de personas en condiciones de pobreza deben articularse con la oferta del Estado para apoyar a la población en temas tan básicos como la obtención de sus documentos de identificación, la nutrición del núcleo familiar, las condiciones de habitabilidad, entre otros.

c. Ayudas para mitigación de barreras: la población en situación de pobreza se ve limitada en el logro de una inserción laboral efectiva por barreras asociadas a la falta de recursos mínimos. Por esta razón se recomienda identificar si requieren:

- » *Subsidios de transporte.*
- » *Provisión de refrigerios y/o almuerzos.*
- » *Provisión de vestido: algunas iniciativas entregan ropa nueva a la población para mejorar su presentación personal en las entrevistas de selección dado que contar con ropa adecuada para la entrevista de selección con la empresa sirve para aumentar la autoestima de los participantes y aumenta la aceptación de los aspirantes en las empresas.*

Estos beneficios se gestionan mediante alianzas con entidades de sector público y privado. Por ejemplo, se hacen alianzas con empresas que manejan diferentes marcas de ropa y se consiguen lotes de prendas a precios menores a los del mercado.

B8. POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD

Algunos de los ajustes razonables requeridos para la inserción de personas en condición de discapacidad al mercado laboral son:



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

a. Perfilamiento basado en competencias laborales generales para personas con discapacidad: el perfilamiento es un paso fundamental para el camino hacia la inserción laboral de cualquier tipo poblacional. Este proceso apunta a que la persona pueda identificar sus intereses, motivaciones, necesidades y competencias, así como su inclinación profesional, su formación y su experiencia laboral que le permitan vincularse a procesos de capacitación o participar en procesos de selección en vacantes ajustadas a su perfil de acuerdo con las demandas del mercado laboral.

Para el caso de la población en condición de discapacidad, el perfilamiento cobra particular importancia porque se debe identificar de manera exacta en qué puestos de trabajo la persona puede desempeñarse, dado que, si bien dos personas en condición de discapacidad pueden tener las mismas habilidades y competencias, a razón de su discapacidad pueden tener fortalezas para diferentes empleos.

b. Ajustes curriculares y metodológicos para la formación de personas con discapacidad: en el proceso de formación de las personas con discapacidad es fundamental cualificar a los formadores para permitir que los estudiantes interactúen de una mejor manera con instructores y otros funcionarios, capacitados previamente para hacer ajustes en sus estrategias pedagógicas de manera que se consiga cumplir en el aula con los objetivos de aprendizaje.

El SENA, por ejemplo, a partir de Pacto de Productividad no solo cuenta con más instructores, orientadores y funcionarios capacitados para interactuar con las personas con discapacidad, sino con cursos que permiten el entrenamiento sobre este tema para nuevos profesionales y que están disponibles en su plataforma virtual SOFIA Plus. Finalmente,

y si así se requiere, la institución de formación debe contar con los intérpretes necesarios que permitan llevar a cabo la formación en condiciones de igualdad con el resto de la población.

c. Aprovechamiento de recursos tecnológicos: durante los diversos momentos de la inclusión laboral de la población en condición de discapacidad es conveniente hacer uso de los recursos tecnológicos disponibles para facilitar la comunicación, así como el desarrollo de las actividades propias en el ambiente laboral. Existen gran cantidad de recursos de tipo tecnológico disponibles, como los computadores que poseen funciones de multimedia diseñadas para ser utilizadas por personas con problemas visuales. Con estos equipos, una persona ciega puede escuchar noticias impresas tan pronto como se reciben.

Además, permiten el acceso a diferentes servicios de telecomunicaciones como fax y módem. Los recursos tecnológicos deben ser adecuados y pensados de acuerdo con los diversos tipos de discapacidad (motora, auditiva, visual, cognitiva o múltiple).

d. Sensibilización en el ambiente laboral: la inclusión laboral de personas con discapacidad requiere el desarrollo de procesos de sensibilización en los lugares de trabajo y en los centros donde se prestan los servicios de intermediación a través de talleres y la presentación de experiencias exitosas. La capacitación del personal en lenguaje básico de señas, así como la sensibilización acerca del conocimiento básico de cada tipo de discapacidad, facilitan la interrelación y el desarrollo de actividades en el ambiente laboral.

e. Adecuación de los lugares de la ruta de inclusión laboral: es necesario introducir ajustes a la infraestructura de todos los lugares de la ruta. Algunas de las barreras físicas que se encuentran de manera constante son: ausencia de rampas o ascensores, puertas estrechas, baños con medidas limitadas, mala señalización e interruptores de luz fuera del alcance, entre otros. Así, la infraestructura debe someterse a transformaciones arquitectónicas efectivas, donde haya una adaptación y una adecuación física que cumpla con todos los parámetros establecidos. La instauración de rampas de acceso cuando hay presencia de desniveles, las varadas a una altura óptima para las personas en sillas de ruedas, los espacios de parqueo demarcados como especiales para discapacitados, los baños que permiten el ingreso de las sillas de ruedas y la señalización son algunos de los ajustes que se pueden incorporar en los lugares.

Iniciativas destacadas en atención a población en condición de discapacidad

- » *Securitas.*
- » *Pacto de Productividad.*

4

CÓMO IMPLEMENTAR EL MODELO

A

LO QUE SIGUE

P-6

A1. El Modelo como vehículo de Impacto colectivo) **P-12**

A2. El Modelo como Herramienta de cualificación, de iniciativas nuevas y de iniciativas existentes **P-12**

A3. Cómo acercarse al Modelo de Empleo Inklusivo de acuerdo a cada Rol **P-12**

A4. Grandes apuestas para la agenda 2017 **P-12**



CÓMO IMPLEMENTAR EL MODELO

En el primer capítulo afirmábamos que el Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable está dirigido a guiar el diseño de nuevas iniciativas precisamente relacionadas con el empleo inclusivo, a cualificar iniciativas que ya estén en implementación, y articular a las iniciativas y actores, relacionados con el empleo inclusivo, que estén presentes en un mismo territorio.

En ese sentido, se ha hecho énfasis en el Modelo como una herramienta de cualificación, así como un vehículo para la generación de impacto compartido.

Así mismo, la lógica del Modelo parte de la intención de promover el relacionamiento interinstitucional, al abordar el empleo inclusivo desde la óptica de ecosistema. Este ecosistema es el conjunto de actores, roles y relaciones que inciden de manera directa en el empleo inclusivo. La complejidad del sistema evidencia que las acciones puntuales y de corto plazo circunscritas a un tramo o a un par de componentes, no generará por sí mismo los resultados que podría si contara con los mecanismos de interacción con iniciativas que aborden otros tramos y componentes, o iniciativas y actores cuyo nivel de acción sea complementario al suyo en el territorio.

La lógica del Modelo de Empleo Inclusivo por tanto, se sustenta en la necesidad de convocar y articular a diferentes actores, de distinta naturaleza, misión y lógica de intervención que de una u otra forma trabajan en pro de la inclusión laboral, para que trabajen de manera más coordinada y articulada.

La vinculación de cada actor institucional con el Modelo dependerá de los roles que desempeña, ya sea que se trate de una entidad ejecutora de iniciativas de empleo inclusivo, una entidad promotora de iniciativas de empleo inclusivo, una entidad gubernamental generadora de política pública relacionada con alguno de los componentes-tramos del empleo inclusivo, o una empresa empleadora interesada en vincular -o mejor, en no discriminar- personas de poblaciones vulnerables; con la claridad que un mismo actor institucional puede desempeñar varios roles simultáneamente. En cualquier caso, la intención de consolidar, complementar y trabajar conjuntamente, supone en implícito una agenda coordinada dirigida a fortalecer las capacidades de todos los actores en torno a un propósito común.

A1. EL MODELO COMO VEHÍCULO DE IMPACTO COLECTIVO²⁵

Por todo lo anterior, estamos convencidos de la necesidad de trabajar en cuatro frentes a fin de potenciar la coordinación y el impacto en las regiones:

Agenda Común: Hoy día son muchas las entidades que en su agenda incluyen el trabajo en pro del empleo inclusivo. Sin embargo, existen muchas otras que, a pesar de tener un impacto significativo sobre el tema, no lo incluyen en su agenda o lo hacen de manera tangencial. En ese sentido, la agenda nacional y territorial debe dirigirse a consolidar una vinculación más fuerte de distintos actores relacionados -sabiéndolo o no, queriéndolo o no- con el empleo inclusivo. Una agenda a través de la cual se trascienda el discurso general, logrando vincular los distintos aspectos clave que diferentes iniciativas y entidades, en especial las especializadas en una población particular, han logrado ya incorporar. Una agenda, además, que incorpore acciones y visiones de corto, pero también de mediano y largo plazo; que trascienda los ciclos de vida de los proyectos y los fondos, de las acciones de política temporales, y de las administraciones gubernamentales.

Una agenda común que sepa vincular entidades públicas nacionales y locales con distintos mandatos y competencias, algunas de las cuales se traslapan de manera no siempre clara. Para las regiones, entidades y personas receptoras de las acciones de estas iniciativas, todo esto es de alguna manera, transparente.

Medición compartida: Otro elemento importante es el de tener la posibilidad de medir conjuntamente el avance en los territorios en empleo inclusivo. Uno de los puntos clave en la agenda del 2017 es el de poder comenzar a hacer mediciones comenzando por aquellos territorios que albergan numerosas iniciativas relacionadas con la temática que nos convoca. Sin embargo, para responder a la pregunta de qué tan saludables están los ecosistemas locales de empleo inclusivo, se hace necesario que sus distintas partes acuerden cómo se debería ver esa foto común, cuáles son los aspectos clave que debemos monitorear y evaluar; lo que implica, además, que de manera complementaria cada una de las partes mida sus acciones bajo los mismos principios y aspectos.

Por todo esto, el diseño de Modelo ha hecho un esfuerzo por identificar, clasificar y justificar técnicamente los distintos elementos, tramos y componentes del sistema, a través de los cuales aspiramos que podamos realizar mediciones conjuntas a futuro. Estas categorías, con

su respectivas taxonomías o subcategorizaciones, se abren al debate. La pretensión máxima es que este primer esfuerzo realizado por las entidades y personas de las entidades gestoras, sirva de suficiente impulso para mantener una permanente agenda técnica como ecosistema del empleo inclusivo, y que esta primera versión del Modelo se siga nutriendo de los aprendizajes que tenemos como país en el tema. Las mediciones conjuntas permiten monitorear los avances, identificar los mejores resultados, y nutrir de manera importante la agenda compartida.

Actividades complementarias: El diseño del esquema por componentes, tramos y elementos -entre estos, la identificación de roles y de niveles de acción- pretende facilitar la identificación de cada iniciativa y entidad dentro del ecosistema. Esta identificación, a través de los diferentes mapas sistémicos, quiere facilitar que cada actor reconozca cómo las actividades que desarrolla hacen parte del ecosistema y afectan a otras iniciativas y actores, así mismo, que identifique qué otras cosas no hace y qué necesidades y posibilidades de trabajo conjunta se abren una posibilidad.

Lo anterior, esperamos, sirva de impulso para la consolidación de sinergias, a través de la realización de actividades que desde un comienzo se establezcan como complementarias, sumado a la realización de acciones conjuntas que permitan logran eficiencias en los territorios.

Los mapas conjuntos permiten que cada iniciativa y entidad ponga sobre la mesa su agenda, las actividades contempladas, y de alguna manera, su capacidad y expertise institucional.

Comunicación permanente: El flujo de información y la comunicación entre los distintos actores del ecosistema del empleo inclusivo, es primordial. Por lo mismo, uno de los aspectos más importante de la agenda del Modelo es la de servir de canal de divulgación de las iniciativas y entidades, sus agendas, acciones, servicios; de medio para potenciar el flujo de información entre los distintos actores del ecosistema, sean estos generadores, procesadores y/o usuarios de dicha información; y como mecanismo de divulgación de conocimiento técnico, de estrategias, metodologías, herramientas, indicadores, pautas de atención diferencial para la implementación de ajustes razonables, entre otros.



25. El Concepto de Impacto Colectivo y su descripción, son tomados de John Kania & Mark Kramer, *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, 2011.



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

Uno de los primeros ejercicios en este sentido es el de la publicación de 15 Iniciativas exitosas en materia de inclusión laboral de población vulnerable. Más que una documentación anecdótica de las iniciativas, el documento pretendió sistematizar los principales elementos técnicos de las iniciativas, analizando los tramos, componentes y elementos, entre estos las poblaciones, aliados, roles asumidos, así como el detalle de los niveles de acción, ruta de servicios y principales enseñanzas para el ecosistema. A futuro, se espera generar este tipo de publicaciones que facilite los objetivos de comunicación enunciados anteriormente.

Esta comunicación deberá ser, siguiendo las recomendaciones de la literatura sobre impacto colectivo, una comunicación constante y abierta para construir confianza. Lo anterior implica que el objetivo común sea el argumento más fuerte para mantener el trabajo conjunto, lo que requerirá por momentos, importantes dosis de generosidad institucional en pro de un objetivo nacional.

Por último, una Organización "Backbone" o de enlace: Al concebir el Modelo como vehículo de impacto colectivo, buscamos que tenga un rol que impulse la consolidación del ecosistema, el trabajo conjunto, el flujo de comunicación, la gestión de conocimiento, el aprendizaje institucional y la medición conjunta. Lo anterior, le permite al Modelo asumir el rol de enlace entre los distintos actores y niveles del ecosistema de Empleo Inclusivo.

El resultado de la agenda de los próximos meses seguirá determinando el alcance del Modelo, los territorios, implementaciones, aliados institucionales y recursos. En ese sentido, el papel del Modelo como organización de enlace será puesto en práctica a partir de ahora y tendrá una cara más concreta en el 2017. En cualquier caso, las entidades gestoras han asumido el reto de concebir al Modelo como un mecanismo generador de impacto colectivo, con los retos que esto

conlleva. Sin embargo no es posible, ni es la intención, asumir esta tarea de manera solitaria; todo lo contrario.

A2. EL MODELO COMO HERRAMIENTA DE CUALIFICACIÓN, DE INICIATIVAS NUEVAS Y DE INICIATIVAS EXISTENTES

El otro rol fundamental que se espera, desempeñe el Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable, es el de ser una herramienta de cualificación técnica. Por lo mismo, el diseño del Modelo ha buscado que su estructuración, elementos y pautas de acción, sean sólidas técnicamente.

La exposición de guías técnicas se hace de manera ordenada según la lógica de componentes, tramos y elementos; lo que implica a su vez que su lectura, análisis e implementación deba ser hecha de manera dividida, según las características particulares de cada iniciativa. Dicho de otro modo, cada iniciativa o entidad puede identificar pautas que le atañan directamente; en complemento, el Modelo incluye pautas técnicas para distintos actores -roles, niveles de acción- del ecosistema del empleo inclusivo. Ningún actor o iniciativa, no importa su envergadura, podría por sí solo llevar a cabo las distintas acciones y asumir los diferentes roles contemplados en el ecosistema.

Otra premisa importante del Modelo es la de ser mecanismo de aprendizaje colectivo. Por lo mismo, ha sido importantes desde un principio reconocer los conocimientos, experiencia y avances de distintos actores en el país, lo cual ha permitido partir desde el reconocimiento de lo ya construido, buscando además que los diferentes actores ya participantes sientan que sus aportes son tenidos en cuenta y que es un proceso verdaderamente colectivo.

Igualmente, ha sido importante conocer a los otros actores desde sus funciones, responsabilidades, recursos y posibilidades, de tal forma que esto se transmita y a futuro, otras iniciativas y actores logren aprovechar al máximo las oportunidades de trabajo conjunto y aprendizaje en la medida de lo que cada uno puede ofrecer.

El Modelo quiere responder a la necesidad manifestada por de los diferentes actores, relativa a contar con herramientas prácticas que les permita fortalecer sus programas o proyectos. En este sentido, es esencial que las distintas iniciativas y actores evalúen el estado actual de su accionar, y que incorporen lineamientos técnicos propuestos por el Modelo que les resulten útiles y de acuerdo con sus capacidades. Este es el primer paso para reconocer oportunidades de mejora, de crecimiento y de trabajo conjunto.

A continuación, exponemos algunos escenarios en los que creemos, pueden ejemplificarse mecanismos concretos de vinculación y cualificación técnica, por parte de iniciativas y entidades a través del

Modelo. Estos tres escenarios son el de mejoramiento, el de crecimiento, y el de adjudicación de roles complementarios.

Escenario 1: Mejoramiento

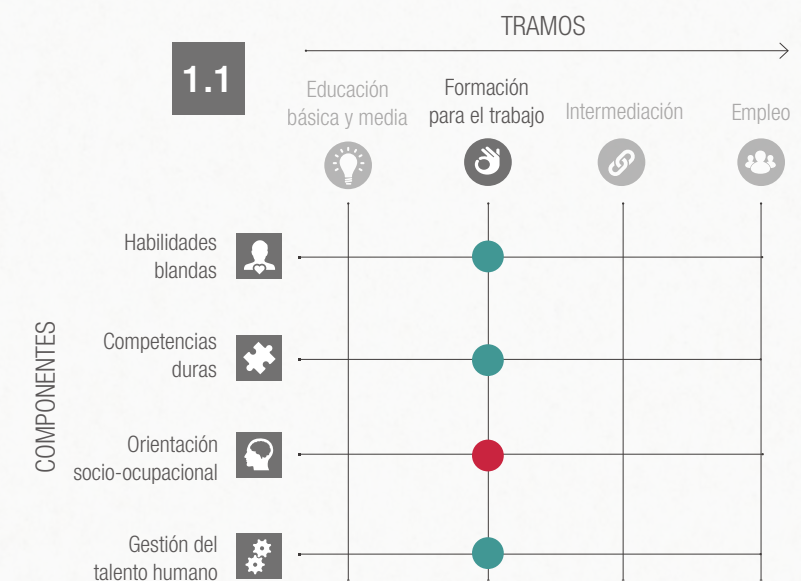
El primer escenario de cualificación técnica para distintos tipos de iniciativas, es el de mejoramiento, bien sea completando los componentes necesarios en los tramos en los que ya trabaja, complementando las temáticas que ya desarrolla en los componentes que trabaja, incorporando metodologías o herramientas en el desarrollo de temáticas que ya trabaja, o incorporando medidas de atención diferencial para la implementación de ajustes razonables.

1.1 La iniciativa completa los Componentes temáticos del Tramo: Para ejemplificar esta primera alternativa, suponga una

iniciativa centrada en el Tramo de Educación orientada al trabajo. En su trabajo cotidiano dentro de este tramo, la iniciativa ya involucra varios de los Componentes temáticos contemplados para ese Tramo, como lo son las competencias duras, las competencias y habilidades blandas, y la gestión de talento humano -en este caso, la gestión de prácticas y pasantías-.

A futuro, la iniciativa incluye Componentes temáticos adicionales, que están contemplados por el Modelo dentro del Tramo que la iniciativa aborda, y que son fundamentales para alcanzar buenos resultados. A través del Modelo, la iniciativa conoce la estructura de Tramos/Componentes temáticos. Así mismo, accede a pautas técnicas relacionadas con el desarrollo de los Componentes, e información de otras iniciativas con experiencia en el Componente que aún no desarrolla.

/Ejemplo de iniciativa que completa los Componentes del Tramo en el que está involucrado²⁶ - P 81. ■



■ /Ejemplo de iniciativa que completa los Componentes del Tramo en el que está involucrado²⁶.



26. En todos los ejemplos, se mostrará en verde aquellos aspectos que la iniciativa ya contempla/desarrolla, y en rojo los que aún no.



1.2 La iniciativa completa los temas específicos del Componente:

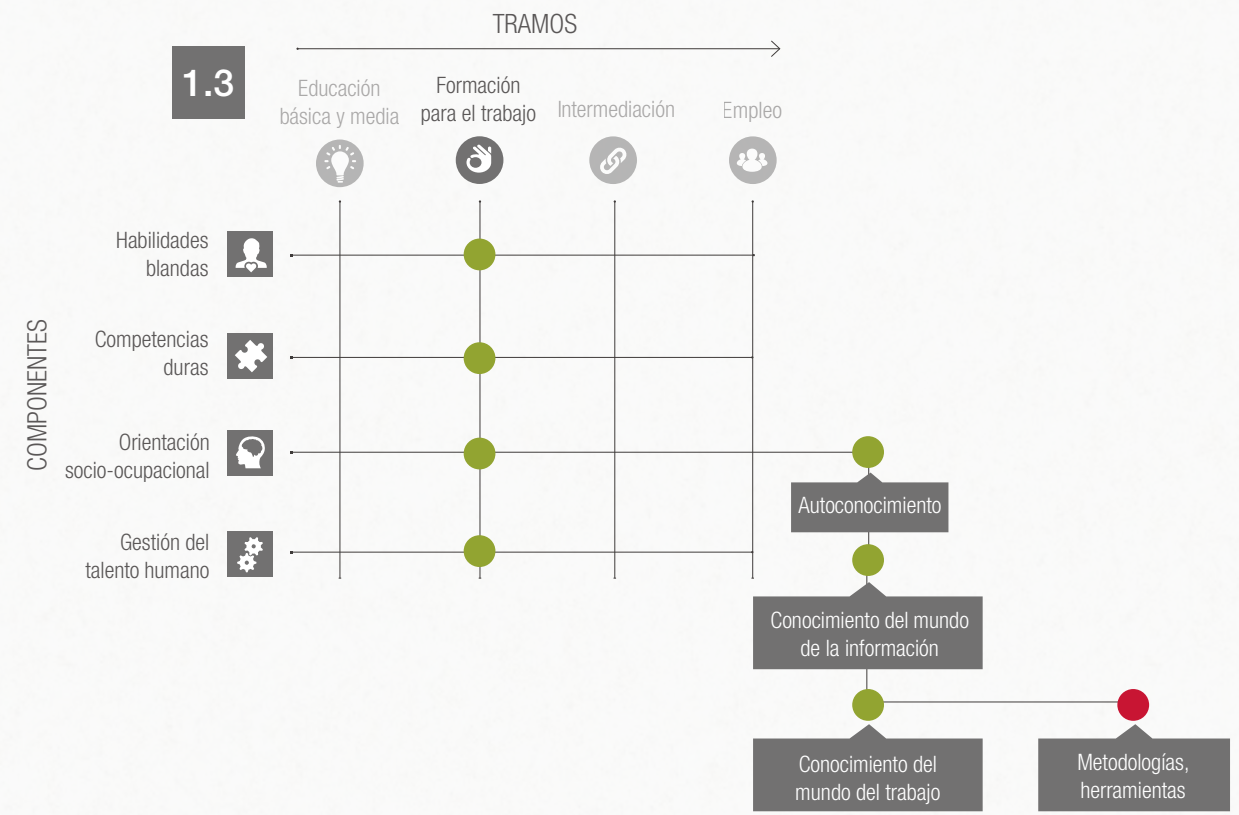
En este ejemplo, la iniciativa también está especializada en el Tramo de Educación orientada al trabajo; a diferencia del caso anterior, en este la iniciativa ya contempla todos los Componentes clave del Tramo. El mejoramiento que se contempla a futuro, está relacionado en este caso con que la iniciativa mejora el desarrollo de los Componentes que ya desarrolla, involucrando las temáticas específicas que son claves dentro de esos Componentes -para ese Tramo-. Por tanto, a través del Modelo la iniciativa accede a pautas técnicas relacionadas con los temas contemplados en el Componente, así como información de iniciativas con experiencia relacionada. /Ejemplo de iniciativa que completa los temáticas dentro de un Componente que ya desarrolla - P 82. ■

1.3 La iniciativa fortalece el Componente con nuevos elementos:

En este tercer ejemplo, la iniciativa está especializada en un Tramo, y desarrolla la totalidad de Componentes relacionados. Así mismo, la iniciativa contempla la totalidad de temas específicos de los Componentes. Sin embargo, a futuro la iniciativa incorpora nuevas



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.



■ /Ejemplo de iniciativa que incorpora nuevas metodologías o herramientas al trabajo que ya desarrolla.

metodologías, o herramientas tales como instrumentos de evaluación, nuevos indicadores, nueva información -y sus fuentes-, entre otros. A través del Modelo, la iniciativa accede a metodologías y herramientas, así como a información de iniciativas que han desarrollado otros elementos, con quienes podría establecer alianzas. /Ejemplo de iniciativa que incorpora nuevas metodologías o herramientas al trabajo que ya desarrolla - P 83. ■

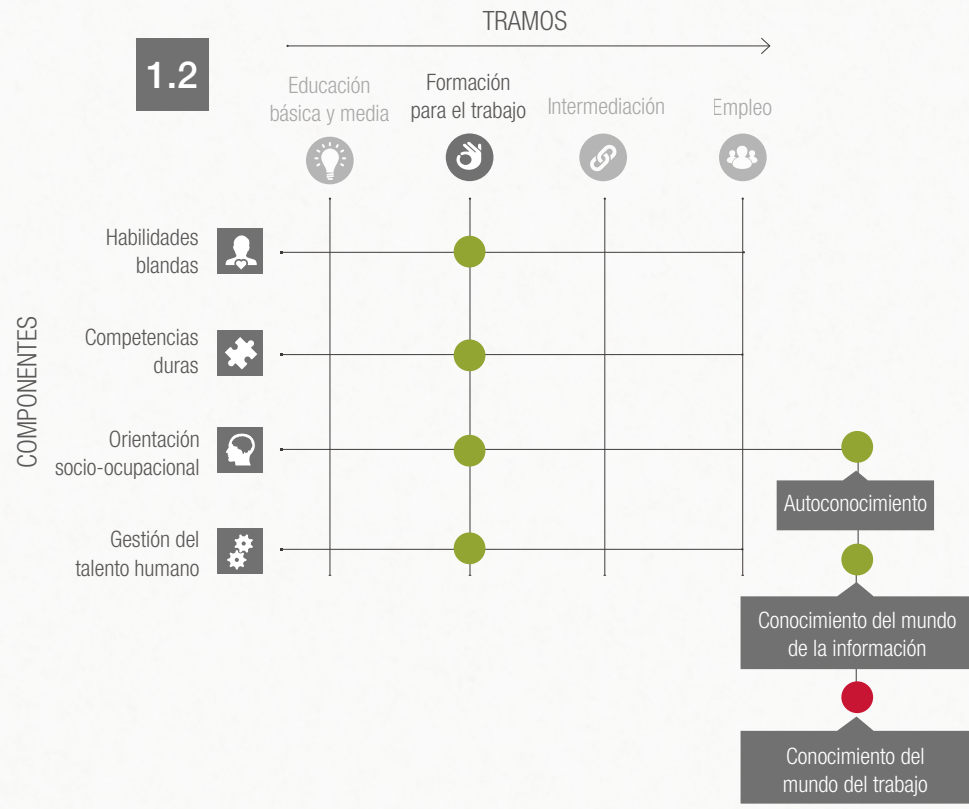
1.4 La iniciativa incluye medidas de atención diferencial:

En este último ejemplo, el énfasis está relacionado con la población. Suponga para el ejemplo a una iniciativa que está especializada en un Tramo, y que desarrolla la totalidad de Componentes relacionados. La iniciativa, además contempla la totalidad de temas específicos de los Componentes. En este caso, a futuro, la iniciativa incorpora ajustes razonables que le permitan brindar atención de manera diferencial, en el mismo Tramo, Componentes y temáticas que ya desarrollaba. A través del Modelo, la iniciativa accede a pautas técnicas relacionadas con atención diferencial, así como a información de iniciativas especializadas en poblaciones

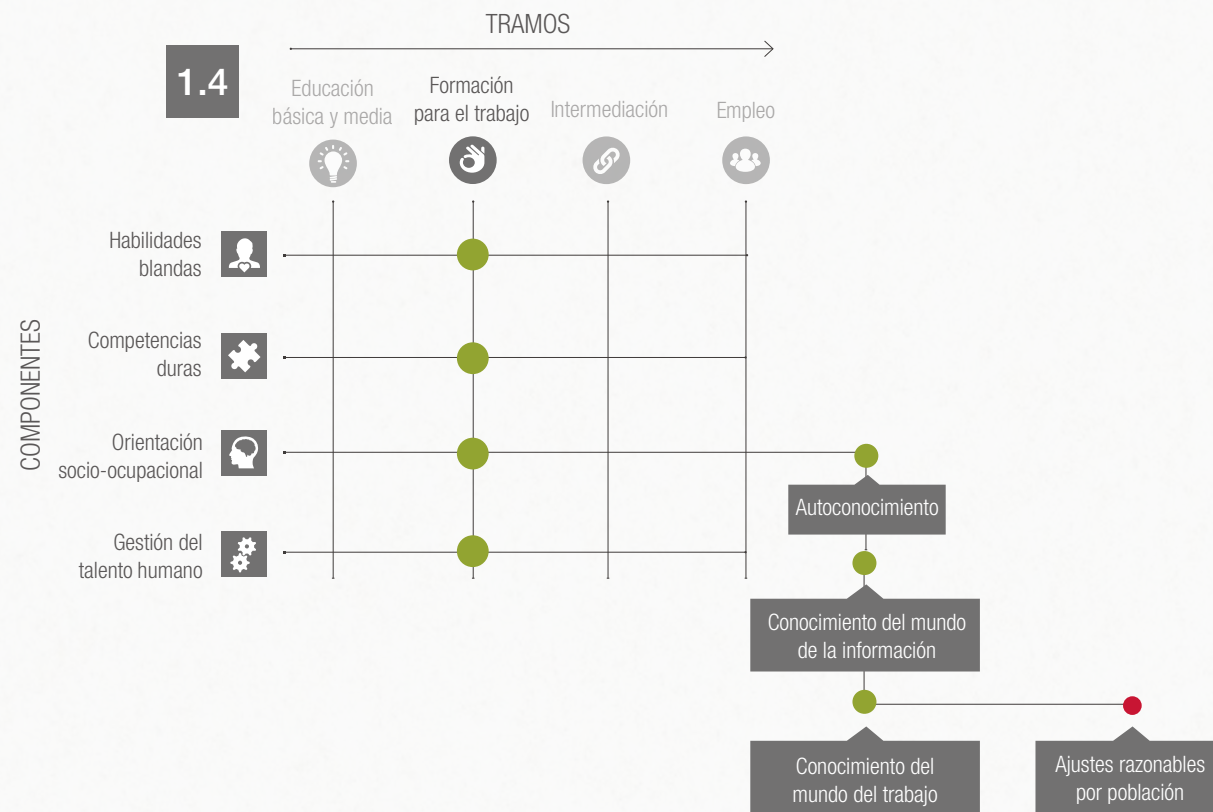
vulnerables específicas con quienes podría establecer alianzas. /Ejemplo de iniciativa que incorpora pautas de atención diferencial, para la implementación de ajustes razonables - P 84. ■



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.



■ /Ejemplo de iniciativa que completa los temáticas dentro de un Componente que ya desarrolla.



/Ejemplo de iniciativa que incorpora pautas de atención diferencial, para la implementación de ajustes razonables.

Escenario 2: Crecimiento

Este segundo escenario de crecimiento puede ser una guía que permita que iniciativas con una fuerte presencia territorial, amplíen su accionar incorporando nuevos tramos y nuevos actores beneficiarios de primer nivel. Así mismo, se contempla el escenario de crecimiento entre tramos, para iniciáticas y actores con una experticia importante en algún componente temático.

2.1 La iniciativa amplía su acción a otros tramos. En este ejemplo se contempla a una iniciativa centrada en el Tramo de Intermediación. La iniciativa, además aborda ya la totalidad de Componentes del Tramo, con un desarrollo adecuado de temáticas, elementos y medidas de atención diferencial.

En este ejemplo, a futuro, la iniciativa se involucra en Tramos adicionales, lo que le permite un mayor impacto de las acciones desarrolladas en el

Tramo original. En el ejemplo, una iniciativa especializada en el Tramo de Intermediación, amplía su accionar al Tramo de Empleo -no como empleador, sino como iniciativa-.

A través del Modelo, la iniciativa conoce la estructura de Tramos/Componentes temáticos, así como pautas técnicas - incluyendo el marco regulatorio- e información de iniciativas especializadas en el Tramo adicional con el que se quisiera involucrar. /Ejemplo de iniciativa que amplía su accionar a nuevos tramos - P 84. ■

2.2 La iniciativa amplía su acción a otros tramos: En este segundo ejemplo, se contempla a una iniciativa centrada en el Componente de OSO (Orientación Socio Ocupacional) y que en la actualidad desarrolla el Componente en el Tramo de Intermediación. La iniciativa del ejemplo, ya desarrolla las temáticas contempladas en el Componente, e incorpora diversos elementos y ajustes razonables.

Como camino para su crecimiento, a futuro la iniciativa se involucra en Tramos adicionales para desarrollar el Componente Temático que es de su experticia. En el caso del ejemplo, la iniciativa comienza a realizar acciones

de Orientación SocioOcupacional en el tramo de EoT. A través del Modelo, la iniciativa conoce la estructura de Tramos/Componentes temáticos, así como las características de ese nuevo Tramo, entre estas, pautas técnicas -incluyendo el marco regulatorio- e información de iniciativas especializadas en el Tramo adicional con el que se quisiera involucrar. /Ejemplo de iniciativa que amplía el rango de acción del Componente en el que está especializado, ampliando los tramos en los que se desarrolla - P 85. ■

2.3 La iniciativa amplía su acción a otros actores: Por último, en este ejemplo la iniciativa está centrada en el Tramo de Empleo. La iniciativa, desarrolla únicamente las temáticas del Componente que tienen que ver con personas -por ejemplo, acompañamiento a la persona post vinculación-.

A través del Modelo, la iniciativa conoce los distintos Roles de acción asociados al desarrollo de Tramos y Componentes, accede a información relacionada con el trabajo con empresas, entre esas, pautas técnicas e información de iniciativas que le pueden servir de referencia y/o de aliado. A futuro, la iniciativa se mantiene en el Tramo y Componente, pero comienza a desarrollar las temáticas relacionadas con las Empresas -por ejemplo, diagnósticos; mejoramiento de procesos de talento humano; y acompañamiento a jefes directos o a funcionarios de áreas de gestión



ES IMPORTANTE DESTACAR QUE 40.000 PRIMEROS EMPLEOS SE IMPLEMENTA A TRAVÉS DE LA RED DE PRESTADORES DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO, ENRIQUECIENDO LA VARIEDAD DE SERVICIOS QUE OFRECEN A LA POBLACIÓN Y MOTIVANDO A PERSONAS Y EMPRESAS A CONOCER Y ACCEDER AL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO.

2.1

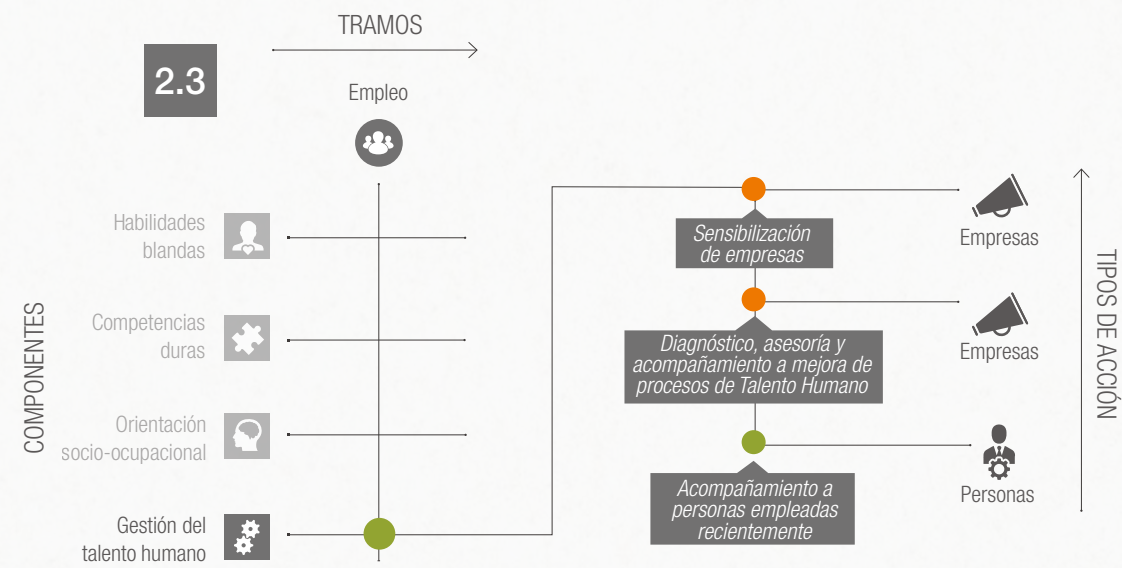


/Ejemplo de iniciativa que amplía su accionar a nuevos tramos.

2.2



/Ejemplo de iniciativa que amplía el rango de acción del Componente en el que está especializado, ampliando los tramos en los que se desarrolla.



Ejemplo de iniciativa que en el mismo tramo y componente, amplía su accionar con servicios a personas, y ahora a empresas.

humana- ón Empleo. /Ejemplo de iniciativa que en el mismo tramo y componente, amplía su accionar con servicios a personas, y ahora a empresas - P 86. ■

Escenario 3: Asumiendo nuevos Roles

En este tercer escenario de mejora, las Iniciativas y Entidades encuentran en el Modelo información, incentivos y herramientas para asumir roles adicionales, dentro del ecosistema del empleo inclusivo. Este horizonte es recomendable para aquellos actores con agendas permanentes en el territorio, que por su envergadura pueden asumir roles complementarios al de la prestación de servicios. Esto puede ocurrir tanto con el rol de fortalecimiento institucional a la oferta de servicios presente en el territorio, como con el rol de dinamizador territorial.

3.1 La iniciativa asume el Rol de segundo piso (fortalecimiento institucional de prestadores locales de servicios): En este primer ejemplo, una Iniciativa que está centrada en el Tramo de EoT, está a su vez especializada en el componente de OSO. La iniciativa, además ya contempla la totalidad de temáticas, elementos y ajustes razonables establecidos para el Componente

A través del Modelo, la iniciativa conoce los distintos Roles de acción asociados al desarrollo de Tramos y Componentes y accede a información relacionada con el Rol de fortalecimiento institucional, entre esas, pautas técnicas, casos exitosos, y mapas del ecosistema de empleo inclusivo en el territorio.

Por lo mismo, a futuro la iniciativa comienza a transferir parte de capacidad institucional a entidades de EoT locales que deben llevar a cabo actividades de OSO con sus estudiantes. /Ejemplo de iniciativa que amplía su rol de primer piso, con uno de fortalecimiento institucional - P 87. ■

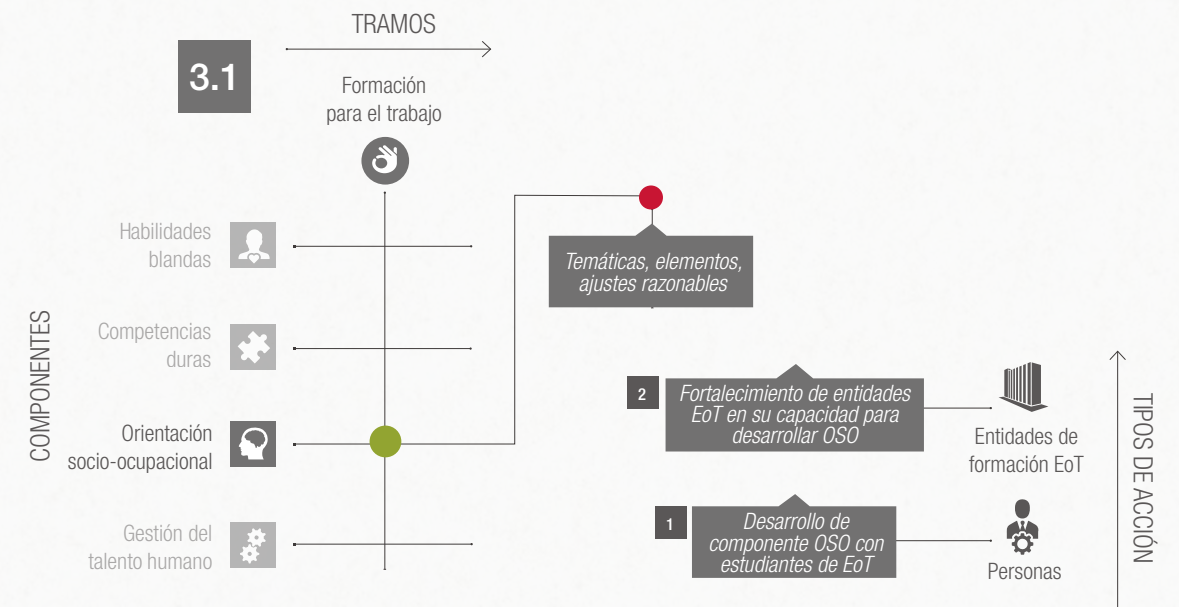
3.2 La iniciativa asume el Rol de actor con incidencia territorial:

En este segundo ejemplo, se contempla una iniciativa centrada en el Tramo de Educación Orientada al Trabajo (EoT). La iniciativa, está especializada en el fortalecimiento de Entidades de Formación EoT, para un adecuado desarrollo de competencias laborales específicas en relación a las necesidades de Empresas.

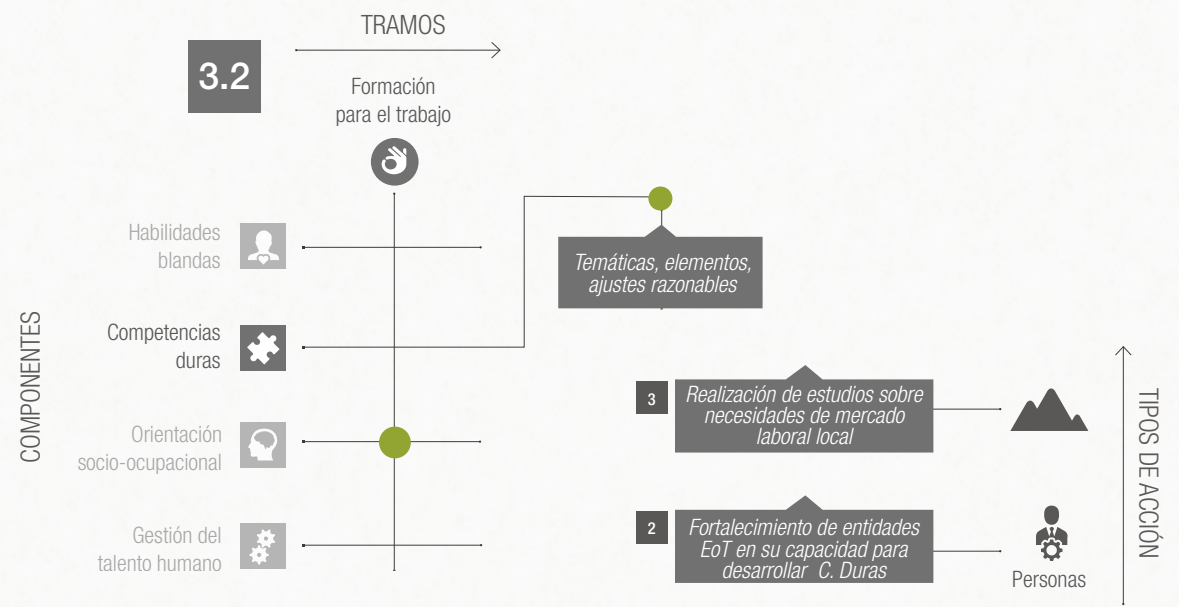
A través del Modelo, la iniciativa conoce los distintos Roles de acción asociados al desarrollo de Tramos y Componentes y accede a información relacionada con el Rol de incidencia territorial, así como información de metodologías, conceptos, experiencias y antecedentes, iniciativas y actores involucrados con estudios de Mercado Laboral. En consecuencia, a futuro la iniciativa se involucra en los estudios de necesidades del Mercado Laboral local. /Ejemplo de iniciativa que amplía su rol de fortalecimiento institucional, con uno de incidencia territorial - P 87. ■

B3. CÓMO ACERCARSE AL MODELO DE EMPLEO INCLUSIVO DE ACUERDO A CADA ROL

En el capítulo anterior se detallaban distintas alternativas para que iniciativas, nuevas o en diseño, cualificaran su prestación de servicios, se involucrar con nuevos actores o incorporaran actividades en otros niveles de acción.



Ejemplo de iniciativa que amplía su rol de primer piso, con uno de fortalecimiento institucional.



Ejemplo de iniciativa que amplía su rol de fortalecimiento institucional, con uno de incidencia territorial.



En términos de entidades, una misma entidad puede contar con iniciativas de empleo inclusivo; puede ser promotor de iniciativas; puede ser una entidad que da lineamientos o diseña acciones de política pública; o puede inclusive ser una empresa empleadora. El tipo de roles que juegue en cada entidad, demarca a su vez los pasos a seguir para trabajar con el Modelo. /Roles Institucionales en el Modelo de Empleo Inclusivo - P 88. ■

A continuación, planteamos dos escenarios incluidos en la agenda del Modelo en el 2017:

¿Trabaja en una iniciativa que implementa acciones directamente con la población en pro de su inclusión laboral?

Para esto planteamos el escenario de incorporación de buenas prácticas. El escenario de incorporación se activa cuando una iniciativa manifiesta la intención mejorar sus prácticas a través de la incorporación de aspectos del modelo. Para esto, se pueden llevar a cabo las siguientes actividades:

a. Caracterización de la iniciativa en términos del modelo:

Esta caracterización tiene el objetivo de identificar los tramos y componentes del modelo a los que le apunta la iniciativa e identificar las rutas, los actores, las estrategias, las metodologías y las barreras que pretende abordar.

b. Elaboración de diagnóstico y plan de trabajo:

se elabora un diagnóstico donde se identifican los aspectos a mejorar y los ajustes a implementar. Este plan incluye tiempos, indicadores de seguimiento e

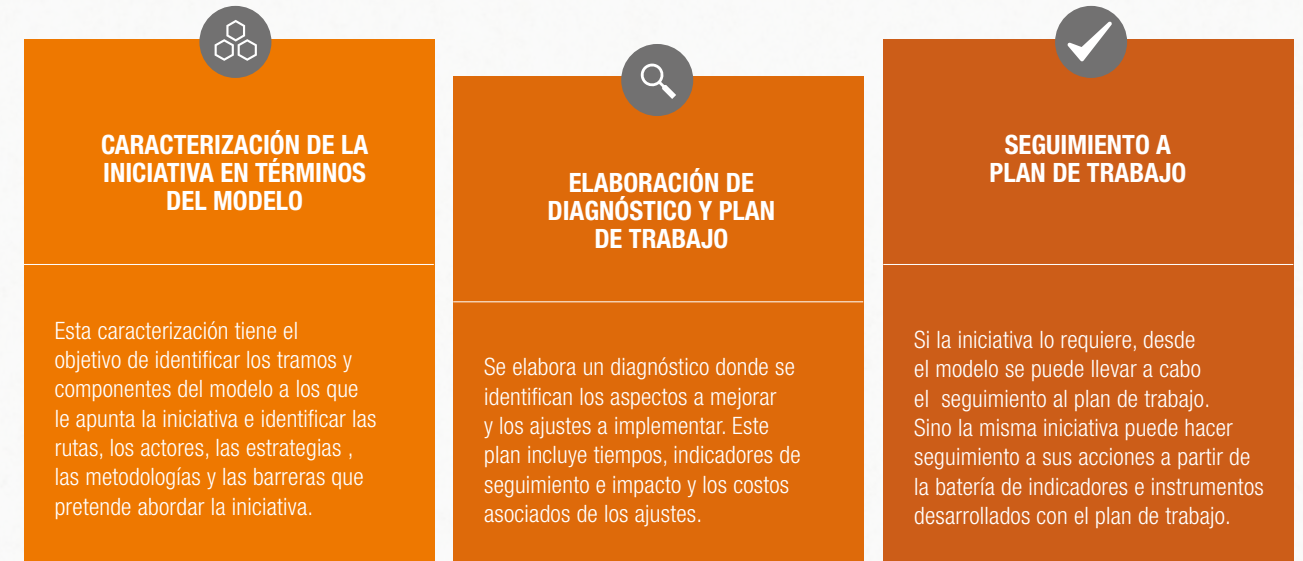
impacto y los costos asociados de los ajustes. Los socios de las iniciativas deciden si pueden implementar el plan de trabajo o qué aspectos pueden desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

c. Seguimiento a plan de trabajo: Si la iniciativa lo requiere, desde el modelo se puede llevar a cabo el seguimiento al plan de trabajo. En complemento, la iniciativa incorpora indicadores e instrumentos que le permiten hacer seguimiento de sus acciones. EL plan de trabajo también contempla la gestión para que la Iniciativa se acerque a otras iniciativas y entidades que resulten claves a partir del diagnóstico.

d. El plan de trabajo incluye la gestión para que la iniciativa se incorpore activamente en espacio de interacción con otros actores del ecosistema del territorio. /Actividades generales contempladas en el escenario de Incorporación de buenas prácticas - P 89. ■

¿Se encuentra en un territorio donde convergen múltiples actores que trabajan para lograr la vinculación laboral de población vulnerable?

Para esto encuentra el Escenario de articulación. Este segundo escenario está más relacionado al objetivo de articulación de actores presenten en un territorio determinado. Las primeras ciudades donde se plantean el inicio de actividades de este tipo, son Cali y Cartagena; en complemento, se está estudiando la posibilidad de otras ciudades. Bajo este escenario, se plantean algunas actividades relacionadas con la elaboración del mapa de actores relevantes. Es fundamental identificar los actores relevantes por cada uno de los componentes



■ /Actividades generales contempladas en el escenario de Incorporación de buenas prácticas.

del modelo. A continuación, se mencionan los principales actores que incluiremos en el mapa. Así mismo, se analizarán las políticas públicas territoriales, líneas de acción, programas, proyectos, objetivos y metas que coinciden con el Modelo.

- » Entidades de educación media con presencia en sectores o barrios con concentración de población vulnerable
- » Centros de formación para el trabajo certificados
- » Centros de empleo y cajas de compensación familiar
- » Empresas aliadas de las iniciativas documentadas presentes en la ciudad
- » Direcciones o áreas encargada de la política pública de generación de empleo y de poblaciones vulnerables en entes territoriales
- » Organizaciones de base relevantes para el modelo genérico
- » Mesas, alianzas o grupos que trabajen en temas relacionados con el modelo genérico.
- » Definición de estrategias y herramientas de trabajo

■ /Actividades generales contempladas en el escenario de Articulación de buenas prácticas - P 90. ■

¿Empresas empleadoras?

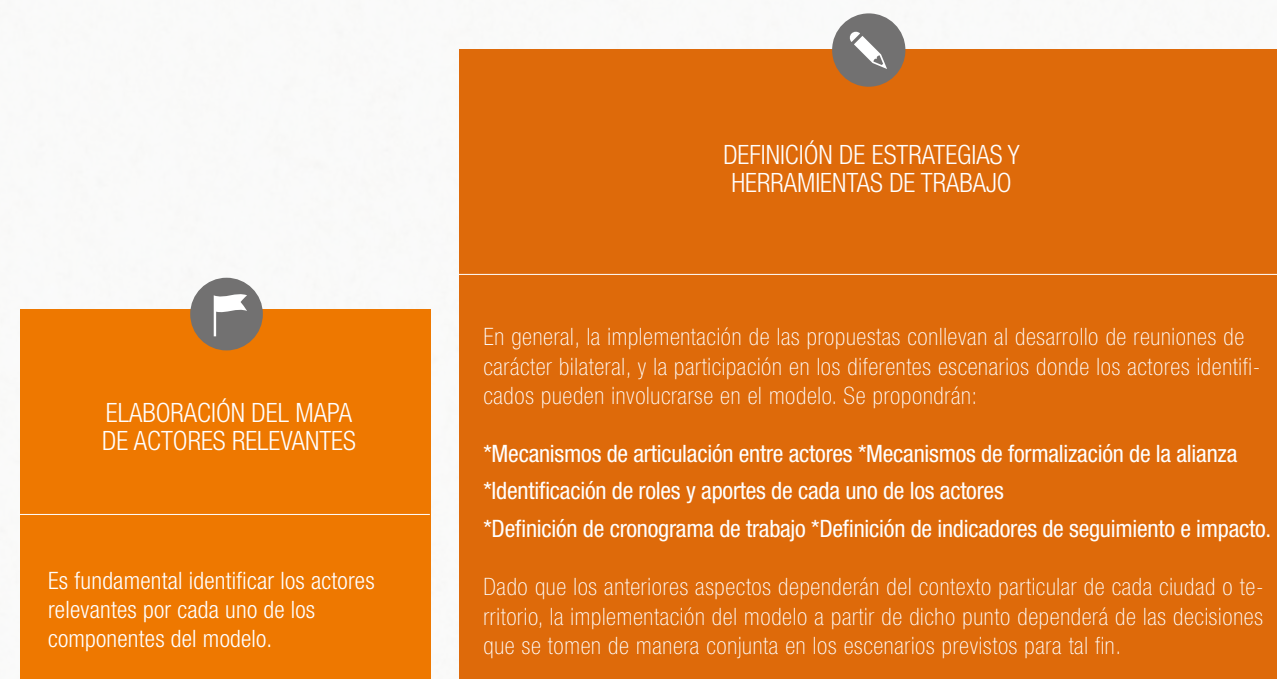
En la agenda de 2017, se tiene previsto el desarrollo de instrumentos que faciliten en las empresas el proceso de caracterización desde una óptica

de empleo inclusivo. Si bien el Modelo está dirigido a distintos tipos de población vulnerable, en cada caso existen ajustes que pueden ser implementados desde los mismos empleadores, en aras de garantizar la equidad en el acceso y las opciones de permanencia en el mercado laboral de las personas de estos grupos poblacionales.

¿Entidades nacionales o territoriales que generen lineamientos de política pública en temas de inclusión laboral para población vulnerable?

En la agenda del Modelo se tiene previsto el trabajo conjunto con Entidades que cumplan este rol, como aspecto fundamental y vital para su desarrollo. A continuación, se dan algunos elementos que creemos hacen parte de esta agenda:

- » Divulgar los lineamientos de política existentes relacionados con los distintos tramos, componentes y elementos del Modelo, entre los actores del ecosistema, y los territorios con presencia de iniciativas de este tipo.
- » Proveer insumos para el desarrollo de lineamientos en cada uno de los componentes.
- » Proveer insumos para el desarrollo de lineamientos frente a los roles y competencias de las entidades por cada uno de los tramos y componentes.



Actividades generales contempladas en el escenario de Articulación de buenas prácticas.

- » *Desarrollo de protocolos o provisión de insumos para la promoción del empleo inclusivo por tipo de población.*
- » *Análisis y elaboración de indicadores para hacer seguimiento a las políticas relacionadas con el modelo.*
- » *Fortalecer las cajas de herramientas existentes para la empleabilidad.*

Aspectos generales

En los distintos escenarios según el rol, la implementación de las propuestas conlleva al desarrollo de reuniones de carácter bilateral, y la participación en los diferentes escenarios donde los actores identificados pueden involucrarse en el modelo. Por lo mismo, se plantearán:

- » *Mecanismos de articulación entre actores*
- » *Mecanismos de formalización de la alianza*
- » *Identificación de roles y aportes de cada uno de los actores*
- » *Definición de cronograma de trabajo*
- » *Definición de indicadores de seguimiento e impacto*

Otro elemento que parece importante es lograr el compromiso de los equipos directivos de las iniciativas y entidades, lo que facilite la movilización del resto de la entidad. De la misma forma es importante que el mayor número de colaboradores de las distintas entidades conozcan el trabajo conjunto que se espera adelantar y en esa medida,

se comprometan con ella. Si bien la manera de articularse dependerá del contexto de los territorios donde se implemente el Modelo, se recomienda formalizar dicha articulación a través de espacios periódicos de reunión, a fin de establecer los mecanismos de coordinación para abordar los requerimientos y definir las acciones a realizar de manera articulada, poniendo a disposición las fortalezas de cada actor. De igual forma, desde un inicio es necesario definir las responsabilidades de cada actor, las metas, las estrategias y los recursos. Se recomienda además promover la participación de todos los actores relevantes en las distintas instancias.

Es fundamental que participen directamente aquellos grupos que pueden no sentirse representados por otros. Por ejemplo, debe haber participación de asociaciones o representantes de cada grupo de población vulnerable, igualmente de cada uno de los gremios, entre otros. Esto garantiza que se tengan en cuenta los requerimientos de todos y que no se queden por fuera elementos importantes para el desarrollo de las actividades.

Dado que los anteriores aspectos dependerán del contexto particular de cada ciudad o territorio, la implementación del modelo a partir de dicho punto dependerá de las decisiones que se tomen de manera conjunta en los escenarios previstos para tal fin.

B4. GRANDES APUESTAS PARA LA AGENDA 2017

El planteamiento de un Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable, en los términos que se ha desarrollado en este documento, suponen unos

ejes clave en la agenda de los próximos meses. A continuación, enunciamos algunos puntos que serán clave en la agenda de 2017 y que divulgamos para dinamizar la vinculación de entidades e iniciativas:

1. Desarrollo conjunto de Herramientas Técnicas: Se ha dicho que el Modelo está en permanente construcción, y que requiere de la actualización y validación de diferentes actores del ecosistema. Por lo mismo, durante los próximos meses se desarrollarán una serie de herramientas técnicas que profundizan diferentes aspectos del Modelo. Se espera que esta construcción sea conjunta. Algunos ejemplos de esto son:

a. Herramientas técnicas para el empleo inclusivo en las empresas: Este trabajo que se dinamizará desde el Modelo y particularmente con la Andi y la Fundación Andi, enmarcados en su línea de Competitividad Inclusiva.

b. Se espera, estructurar herramientas que apoyen los procesos relacionados con el tramo de Empleo, en el componente de Gestión del Talento Humano; en diferentes partes del país.

c. Herramientas técnicas por población, especializadas por tramo-componente: El Modelo contempla distintas pautas necesarias a ser incorporadas para la adecuada atención de población vulnerable. En este punto, se espera que durante los próximos meses se inicie un trabajo de construcción conjunta con Entidades especializadas en población, tales como Pacto de Productividad, la ACR, o Equipares entre otros. Estas pautas estarán especializadas en componentes, elementos y tramos.

4. Primeras implementaciones de pautas técnicas del Modelo, en iniciativas de Empleo Inclusivo: Durante los próximos meses se iniciará la incorporación de pautas técnicas del Modelo, en iniciativas existentes. Así mismo se espera, que en el 2017 el Modelo sirva de guía en la construcción de nuevas iniciativas. Algunos ejemplos de esto son:

a. Incorporación de Pautas Técnicas en iniciativas dinamizadas por AcdiVoca y con el apoyo de otras Entidades, en las ciudades de Cartagena y Cali.

b. Incorporación de Pautas Técnicas en el diseño de nuevos esquemas de financiación -pago por resultados-, dinamizado por Fundación Corona y con el apoyo de otras Entidades, en varias ciudades del país.

c. Otras incorporaciones en iniciativas nuevas o existentes.

4. Primeros ejercicios de articulación nacional, y de iniciativas y entidades en territorio:

a. Primeras gestiones con iniciativas y actores territoriales:

Durante los próximos meses se espera profundizar en una agenda de gestión que comenzó en el 2016, en el que diferentes iniciativas y entidades se han acercado para hacer parte de los actores del ecosistema que trabaja con el Modelo Genérico. En ese sentido, se espera que durante el 2017 se consoliden escenarios territoriales de trabajo conjunto, en donde distintos actores se encuentren y comiencen a sumar esfuerzos a partir de las herramientas que brinda el Modelo, en aspectos como el flujo de información, la gestión de conocimiento, la realización de acciones complementarias y acciones conjuntas, la divulgación de iniciativas, etc.

b. Mapeo de 20 territorios: Durante los próximos meses se espera elaborar los primeros mapas territoriales, de ciudades con potencial de implementación del Modelo. Este trabajo incluirá el levantamiento de información sobre iniciativas, entidades. El desarrollo de estos estudios y la elaboración de los respectivos mapas se hará desde el Modelo con la dinamización de Fundación Corona. El trabajo estará asociado a una segunda fase de definición de indicadores territoriales, donde el Sistema Cómo Vamos puede jugar un papel clave.

c. Articulación de iniciativas y entidades nacionales y territoriales: Se espera trabajar durante los próximos meses en la elaboración de mapas nacionales más detallados, que complementen los mapas territoriales. Así mismo, se espera la gestión conjunta con iniciativas de carácter nacional relacionadas con el empleo inclusivo. ¿Hacia una gran alianza? Ejemplos como De Cero a Siempre que movilizó cerca de 25 Iniciativas y Entidades, y un poco más de 30mil millones, puede ser un derrotero para la agenda conjunta que el Modelo propone a los distintos actores del ecosistema de Empleo Inclusivo.



5

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS



5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

B

Bassi, Marina et al. (2012). Desconectados. Habilidades, educación y empleo en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, División de Educación.

C

Chacón, Olga (2003). Tesis de maestría Universidad Rovira i Virgili. [En línea]. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8907/OC_Anexos_Def.pdf?sequence=1> [citado el 20 de noviembre de 2014].

D

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2013). Ficha Metodológica Encuesta Anual Manufacturera -EAM-.

Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE). Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015). Tasa de desempleo juvenil.

Departamento Nacional de Planeación (2014). Programa EUROSOCIAL II, Competencias transversales: conclusiones y resultados del trabajo realizado por el espacio interinstitucional sobre competencias transversales para poblaciones vulnerables. Bogotá.

Diariopyme (s.f.). Estas son las 17 habilidades blandas más solicitadas en empleos ligados a tecnologías de la información. [En línea]. <<http://www.diariopyme.com/estas-son-las-17-habilidades-blandas-mas-solicitadas-en-empleos-ligados-atecnologias-de-la-informacion/prontus-diariopyme/2015-04-27/111029.html>> [citado el 23 de mayo de 2016].

E

Edupol (2014). Vívete la U, adaptación a la vida universitaria. Recurso físico.

F

Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (2010). Acercamiento al sector productivo. En: Formación & Empleo (4). ISSN 2078-9505.

Fundación Progresá (2014). Proyecto de Orientación Vocacional y Brújula Profesional. [En línea]. <<http://fundacionprogesa.com/educacion-de-calidad.html>> [citado el 21 de noviembre de 2014].

I

Instituto de Estadística de la Unesco (marzo 2016). Habilidades para el progreso social: el poder de las habilidades sociales y emocionales. Traducción española del original OECD (2015). Montreal.

K

Kaztman, R. (2000). La medición de la pobreza: métodos y aplicaciones. Notas sobre la medición de la vulnerabilidad social. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

M

Mazza, Jacqueline (2002). Servicios de intermediación laboral: un análisis para los países de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.

Ministerio de Educación de El Salvador (s.f.). Módulo Guía de Orientación Vocacional. Documento electrónico disponible en la carpeta de Orientación Vocacional.

Ministerio de Educación de la República de Perú (2013). Mi vocación: un tesoro por descubrir y construir. [En línea]. <<http://ditoe.minedu.gob.pe/Materiales%20DITOE/vocacional.pdf>> [citado el 9 de diciembre de 2014].

Ministerio de Educación Nacional (s.f.). Articulación de la educación con el mundo productivo: competencias laborales generales. Serie guías No. 21. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2006). Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas. Guía sobre lo que los estudiantes deben saber y saber hacer con lo que aprenden. [En línea]. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-340021_recurso_1.pdf> [citado el 15 de abril de 2016].

Ministerio de Educación Nacional (2012). Modelo de Pronóstico de Necesidades de Recursos Humanos. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (2013). Rutas de vida. Manual de acompañamiento en orientación socioocupacional. [En línea]. http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-356514_recurso.pdf [citado el 11 de octubre de 2016].

Ministerio de Educación Nacional y Corpoeducación (2003). Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas. [En línea]. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf> [citado el 25 de mayo de 2016].



M

Ministerio de Trabajo (2013). Análisis de los indicadores demográficos del mercado de trabajo a nivel nacional, 2001-2011 y proyección de la PEA, 2012-2020. Metodología de Proyecciones Demográficas, Manual metodológico. Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral. Colombia.

Ministerio de Trabajo (2014). Metodología de Análisis de Vacantes, Dirección de Movilidad y Formación para el Trabajo.

Ministerio de Trabajo (2015a). Metodología de Prospectiva Laboral Cualitativa, Manual metodológico. Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral. Colombia.

Ministerio de Trabajo (2015b). Metodología de Identificación de Necesidades de Recursos Humanos, Manual metodológico. Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral. Colombia.

MPS (2004). Lineamientos de intervención psicosocial con víctimas de la violencia y el desplazamiento forzado 2004/2012. Bogotá, Colombia.

O

OECD (s.f.a). Definición y selección de competencias clave: Resumen ejecutivo.

OECD (s.f.b). El programa PISA de la OCDE. Qué es y para qué sirve. [En línea]. <<https://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf>> [citado el 22 de mayo de 2016].

OECD (1993). Active Labour Market Policies: assessing macroeconomic and microeconomic effects. En: Employment Outlook. [En línea]. <<http://www.oecd.org/els/emp/2485416.pdf>> [citado el enero 23 de 2016].

OECD (2004). Orientación profesional y políticas públicas. Cómo acortar distancias. 2004. [En línea]. <<http://www.oecd.org/edu/innovation-education/34529291.pdf>> [citado el 14 de marzo de 2016].

OIT (2013a). Modelo Predictivo de Empleo para Colombia.

OIT (2013b). Trabajo decente y juventud en América Latina. Políticas para la acción.

P

PNUD (2012). Metodología de Perfiles Ocupacionales.

R

Rodríguez Vignoli, J. (2011). Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes. En: Población y Desarrollo (17). CEPAL.

Rumbo Joven (2014). Taller Proyecto Formativo Ocupacional. Sesiones del taller. Edición Preliminar.

S

Secretaría de Educación de Manizales y Fundación Luker (2010). Fundamentación conceptual y pedagógica del modelo Escuela Activa Urbana.

SENA (2011). Metodología para la Determinación de la Tendencia del Mercado Laboral por Ocupaciones. Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano. Colombia.

SENA (2015). Guía metodológica para la actualización de Perfiles y Mapas Ocupacionales. Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano. Colombia.

Sepúlveda, Leandro (s.f.). Políticas para la inserción laboral de mujeres y jóvenes en Chile, CEPAL. Documentos de proyectos.

T

Tarcica, Johnny y Masis, Marco (s.f.). 120 competencias integrales: materiales de alta calidad en recursos humanos. [En línea]. <<http://www.materialesrh.com/materiales/ebooks/120CompetenciasIntegrales.pdf>> [citado el 22 de mayo de 2016].

U

Unión Europea (2014). Cómo combatir la brecha entre hombres y mujeres en la Unión Europea. [En línea]. <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_es.pdf> [citado el 9 de febrero de 2016].

United States Agency for International Development (2015). Key Soft Skills that Foster Youth Workforce Success: Towards a Consensus across Fields. Workforce Connections.

Universidad de Los Andes (2013). Dejusticia, proceso de comunidades negras En Colombia. La discriminación racial en el trabajo. Un estudio experimental en Bogotá.



*Este documento corresponde a la versión de Modelo de Empleo
Inclusivo para Población Vulnerable, de octubre de 2016.

