

# Recomendaciones para promover la inclusión laboral de población joven en Colombia

¿Cómo sumarse a la agenda de empleo joven?



# CRÉDITOS Y EQUIPO TÉCNICO

## Fundación Corona

**Daniel Uribe Parra**  
Director ejecutivo

**Germán Barragán Agudelo**  
Gerente de Educación y  
Empleo

**Daniela Rivera**  
Coordinadora territorial

**Natalia Salazar**  
Coordinadora técnica

### Dirección del documento

**Daniela Rivera**  
Fundación Corona  
**Natalia Salazar**  
Fundación Corona

**Diego Duque Gaitán**  
GOYN Bogotá

**Érika Marcucci Núñez**  
AFE

**María Emilia González**  
Consultora externa

**Diseño y diagramación**  
Funlab Experience Design

## GOYN Bogotá

**Camilo Carreño Fuentes**  
Director

**María Paula Macías**  
Consultora de Estrategia  
e Impacto Colectivo

**Diego Duque Gaitán**  
Consultor de Datos, Medición  
y Evaluación

## Asociación de Fundaciones Familiares y empresariales (AFE)

**Aura Lucía Lloreda**  
Directora ejecutiva

**Érika Marcucci Núñez**  
Coordinadora de Gestión del  
Conocimiento

# Recomendaciones para promover la inclusión laboral de población joven en Colombia

¿Cómo sumarse a la agenda de empleo joven?

### ISBN:

**Obra Independiente:**  
978-958-8402-46-8

# ¿Por qué este documento?

A lo largo de los últimos años se ha evidenciado que en Colombia los jóvenes se enfrentan a altas tasas de desempleo, muy por encima del promedio en general, posicionando al país entre las cinco naciones con mayor desempleo juvenil dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Estas brechas, que ya eran altas antes de la pandemia generada por el covid-19, se han incrementado a raíz de la crisis sanitaria y las medidas tomadas por el Gobierno, haciendo aún más visible que los jóvenes en Colombia históricamente han enfrentado mayores barreras para acceder al mercado laboral formal y completar sus trayectorias de formación y empleo.

<sup>1</sup> Tomado del diario El País. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/06/economia/1625593672\\_601844.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/06/economia/1625593672_601844.html)

**El país enfrenta un problema de escala importante, en el que el 50 % de los jóvenes están excluidos de oportunidades de educación o empleo formal, es decir, uno de cada dos jóvenes. Los esfuerzos serán insuficientes si en los próximos meses solo se diseñan programas de última milla que ofrezcan incentivos únicamente para el empleo de jóvenes, empleo que además en muchos casos es temporal.**

**Es tremendamente importante que en la agenda se incluyan las medidas necesarias para incorporar la perspectiva de inclusión y sostenibilidad a largo plazo. Los aprendizajes logrados durante los años recientes en materia de empleo inclusivo deben permi-**

**tir mejores resultados tanto en términos de equidad como de la productividad del país en forma sostenible y estructural. En este contexto, es pertinente destacar los aprendizajes producto de las acciones desarrolladas en el país durante los últimos años, como punto de partida para las acciones con las que se busca dar respuesta a esta situación.**

Así las cosas, la motivación principal de este documento es compartir los principales aprendizajes y recomendaciones que se han recopilado desde diferentes acciones que tienen un énfasis de trabajo en la agenda de juventud, desde la experiencia de la Fundación Corona, la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) y la Global Opportunity Youth Network (GOYN Bogotá), con el apoyo de todos los socios y aliados que nos han acompañado en el desarrollo de esta y, con ello, contribuir a tan necesaria conversación nacional. En este documento se recopilan aprendizajes específicos en la agenda de inclusión laboral de

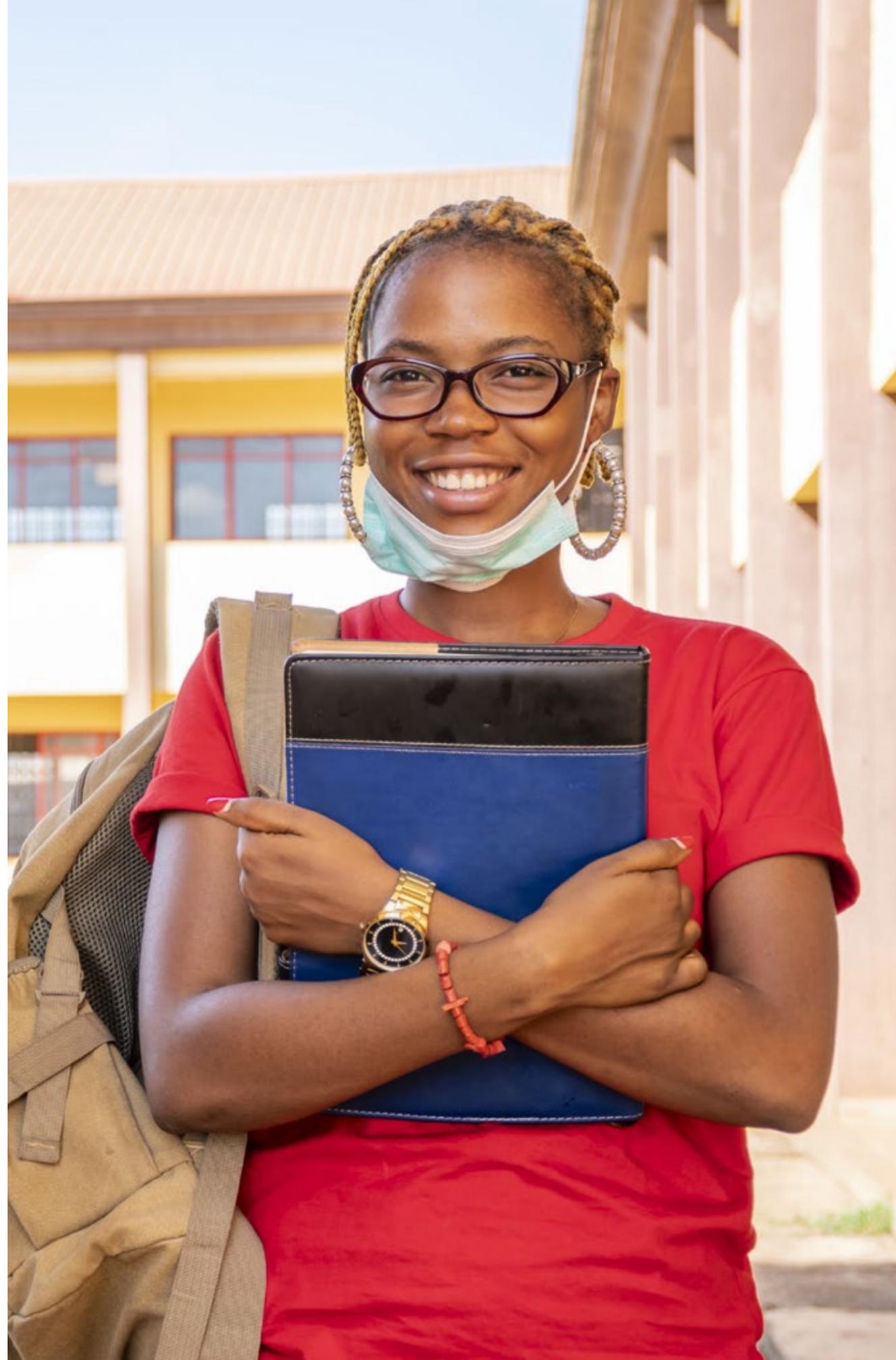
<sup>2</sup> Fundación Corona, Fundación ANDI, Usaid & ACDI/VOCA (2017). Modelo de Empleo Inclusivo para población vulnerable. Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/modelo-de-empleo-inclusivo-para-poblacion-vulnerable>.

la población joven, al tiempo que se reconoce la importancia de otras agendas necesarias en este contexto, como la generación de empleo o la formalización laboral. De manera transversal, con estos aprendizajes se busca seguir recalando la importancia de visibilizar las barreras que enfrenta en forma diferenciada la población del país, así como en insistir en la mirada de trayectorias como aspecto clave para lograr una mayor efectividad de las acciones de política pública y de actores del sector privado.

Lo anterior se abordará desde el Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) (2017), que se constituye como una base conceptual relevante para el análisis de la inclusión laboral a la luz de los objetivos del presente documento y que permite entender, a la vez, las barreras que enfrentan los jóvenes, así como también visibilizar acciones y líneas estratégicas que podrían ser relevantes en la agenda de promoción de empleo inclusivo en poblaciones vulnerables .



# Contenido



## 1. Contexto:

¿Qué está pasando en la agenda de juventud en Colombia?

9.

## 2. Aprendizajes

y lineamientos para la agenda de juventud

37.

### 2.1. Aprendizaje 1:

Determinar las acciones que hay que hacer en el territorio

41.

### 2.2. Aprendizaje 2:

Determinar las necesidades específicas de los jóvenes en el territorio.

67.

### 2.3. Aprendizaje 3:

Aprovechar las condiciones del territorio para promover empleo joven.

73.

### 2.4. Aprendizaje 4:

Promover la colaboración en el ecosistema.

79.

### 2.5. Aprendizaje 5:

Impulsar alternativas financieras para escalar resultados e impacto.

87.

### 2.6. Aprendizaje 6:

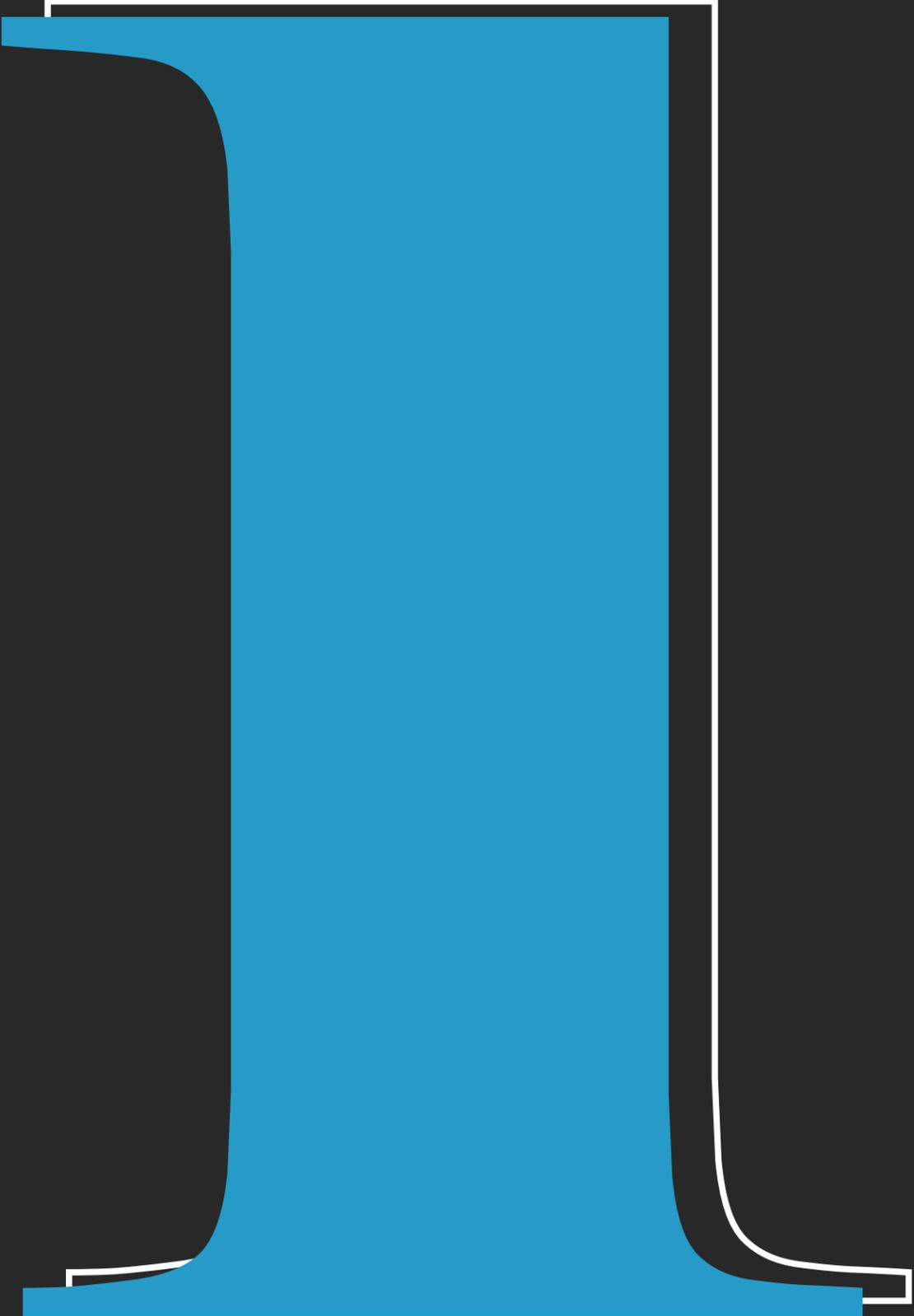
Enfoque de prevención de barreras en los jóvenes.

97.

## 3. Reflexión final:

Referencias y Anexos.

107.



**Contexto:**  
**¿Qué está  
pasando en  
la agenda de  
juventud en  
Colombia?**

---

# 12.666.548

Población joven (14 y 28 años)

de la población



78%

Zonas urbanas

50,4%

Hombres

6.387.769



49,6%

Mujeres

6.278.548



22%

Zonas rurales

# 8%

Se reconoce como Afro colombianos:

68%

Se reconoce como Indígenas:

31%

# 1.1

## Breve radiografía de la juventud en Colombia

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el año 2021 se estima que en el ámbito nacional la población joven, entre los 14 y los 28 años, es de 12.666.317 personas, lo que representa aproximadamente el 25% de la población total. De este número, 6.387.769 son hombres (50,4%) y 6.278.548 mujeres<sup>3</sup> (49,6%).

Del total de jóvenes, el 78% viven en zonas urbanas y el 22% en zonas rurales, en tanto que el 8% se autorreconoce como parte de un grupo étnico, de los cuales el 68% se identifican como

afrocolombianos y el 31%, como indígenas. Para el año 2020, aproximadamente 3.079.678 jóvenes no accedieron a oportunidades educativas o de empleo, y cerca de 2.830.420 estaban ocupados en trabajos informales<sup>4</sup>.

Estos jóvenes se denominarán a lo largo de este documento Jóvenes con Potencial, una alternativa propuesta por GOYN Bogotá<sup>5</sup> para cambiar la narrativa detrás de los ninis (ni estudia ni trabaja) y los jóvenes en la informalidad, con el fin de destacar el potencial que se ve limitado por barreras y factores externos a ellos.

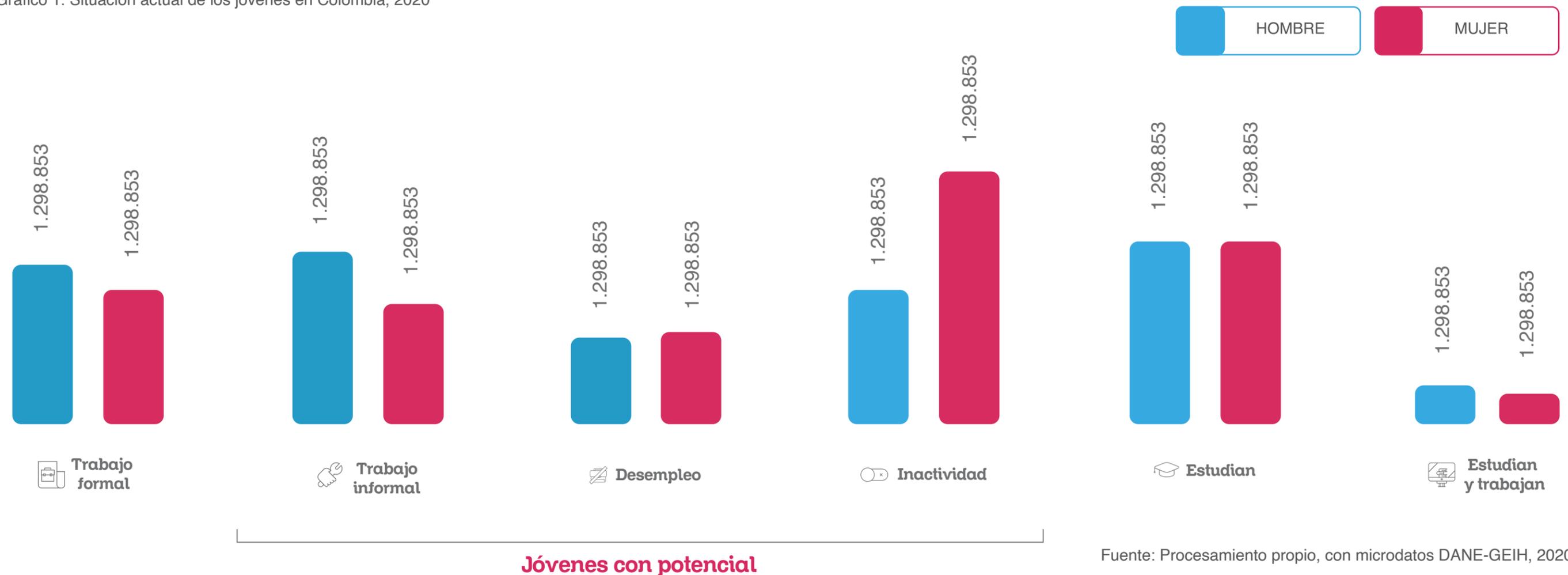
<sup>3</sup> Estimaciones según proyecciones poblacionales del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018. DANE.

<sup>4</sup> Se consideran empleos informales las personas ocupadas que cumplen alguna de las siguientes condiciones: a) trabajadores en empresas que ocupen cinco o menos personas, ya sean patrones o empleados; b) trabajadores familiares sin remuneración; c) trabajadores sin remuneración en empresas o negocios de otros hogares; d) empleados domésticos, jornaleros o peones; e) trabajadores por cuenta propia que laboran en establecimientos de hasta cinco personas, excepto los independientes profesionales. Se excluyen de todas estas categorías trabajadores o empleados del gobierno.<sup>5</sup> Estimaciones según proyecciones poblacionales del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018. DANE.

<sup>5</sup> Conozca más de GOYN Bogotá en <https://includere.co/documentos-tecnicos/jovenes-con-potencial-alternativas-para-la-crisis-de-oportunidades-de-educacion-y-empleo-para-los-jovenes-en-bogota>

“Este panorama refleja que el 51% de los jóvenes en Colombia, es decir, uno de cada dos, queda excluido de oportunidades de educación o empleo formal, lo que afecta particularmente a las mujeres jóvenes que presentan altos índices de inactividad, asociados a oficios no remunerados y a los cuidados del hogar.”

Gráfico 1. Situación actual de los jóvenes en Colombia, 2020



Fuente: Procesamiento propio, con microdatos DANE-GEIH, 2020.

En el plano educativo, el 49% de los Jóvenes con Potencial tienen como máximo nivel educativo la educación media, mientras que el 38% tiene un nivel educativo menor, lo que significa que no terminaron la etapa escolar completa. En contraste, el 12% de los jóvenes tiene como máximo nivel educativo la educación superior (DANE, 2020).

Según el DANE (2020), a pesar de que las mujeres jóvenes presentan, en comparación con los hombres, un mayor nivel de asistencia esco-

lar (36,5%), mayor nivel de alfabetismo (97,7%) y menor porcentaje de deserción (2,9% a escala nacional), las dificultades económicas, el embarazo temprano y la dedicación completa a oficios del hogar no remunerados son las principales razones por las que las mujeres no pueden completar su trayectoria educativa y se les dificulta en mayor medida el acceso al empleo. En el caso de los hombres jóvenes, la principal razón reportada para no estudiar son las dificultades económicas, seguidas de la necesidad de trabajar y prestar servicio militar.

Las barreras y los desafíos específicos que tienen que ver con esta situación se abordan con mayor detalle en las siguientes secciones del documento.

**Para ampliar la información y los datos relacionados con las realidades de los jóvenes en Colombia, consulte las siguientes fuentes:**

- DANE (2020). Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>
- GOYN (2020). Jóvenes con potencial: Alternativas a la crisis de oportunidades de educación y empleo para los jóvenes en Bogotá: <https://includere.co/documentos-tecnicos/jovenes-con-potencial---el-panorama-de-los-jovenes-que-ni-estudian-ni-trabajan-o-estan-en-la-informalidad-en-bogota>
- Jóvenes (2019). Informe Nacional de Empleo Inclusivo INEI - 2018 – 2019. Fundación Corona (FC), ANDI, Fundación ANDI, Usaid y ACDI/VOCA <https://includere.co/documentos-tecnicos/jovenes---informe-nacional-de-empleo-inclusivo-inei---2018---2019>
- Informe Nacional de Empleo Inclusivo - INEI 2020 – 2021 <https://includere.co/documentos-tecnicos/informe-nacional-de-empleo-inclusivo-8>





## 1.2

# Barreras para transitar de la educación al empleo

Las barreras a las que se enfrentan los jóvenes para acceder al empleo se generan desde edades tempranas y a lo largo de su trayectoria educativa y de empleo.

En esta sección se destacarán algunas de las principales barreras a las que se enfrentan los jóvenes desde la educación media, la formación posmedia, la intermediación laboral y el acceso al mercado laboral formal.

“ En cada uno de estos tramos o puntos específicos de la trayectoria se presentan barreras para acceder, permanecer o transitar, que limitan el potencial de los jóvenes. ”

Infografía 1. Principales problemas en la trayectoria de educación al empleo

# Principales problemáticas en la trayectoria de educación al empleo



**Barreras específicas y adicionales a grupos poblacionales específicos**

Fuente: Elaboración propia, a partir del Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) de la Fundación Corona, ACDI/VOCA y Fundación ANDI, 2017.

Aun cuando estas no son las únicas barreras a las que se enfrentan los jóvenes, sí son las principales para explicar el menor acceso que tienen al mercado laboral formal. Adicionalmente, no hay que olvidar que los grupos poblacionales específicos, como los jóvenes rurales, las mujeres jóvenes, los jóvenes LGB-TQ+, los jóvenes con discapacidad o los jóvenes migrantes, se enfrentan en mayor medida a estas limitaciones. A continuación se explica cómo estos problemas limitan su potencial a lo largo de la trayectoria de educación y empleo.

**Barreras en la educación básica y media:**

El hecho de no finalizar la etapa escolar hasta la educación media representa mayores barreras para acceder a un mayor nivel de formación y, a la vez, está asociado con una mayor probabilidad de conseguir empleos informales y de menor remuneración. Por otra parte, aun

culminando la educación media, el déficit de competencias básicas dificulta la posibilidad de acceder a formación luego de la etapa escolar y registra mayores riesgos de deserción en los primeros periodos de la formación posmedia por razones académicas. Estas son algunas de las barreras que se pueden presentar desde la etapa escolar y que significan el inicio de las brechas en el acceso a oportunidades en el futuro de los jóvenes.

**los jóvenes por la etapa escolar, es fundamental promover el acceso a un grupo mayor de jóvenes a programas de orientación socioocupacional, así como a servicios de fortalecimiento y desarrollo de habilidades socioemocionales y competencias básicas, con los siguientes propósitos:**



1. Promover la permanencia y culminación de los jóvenes hasta la educación media.
2. Procurar que los jóvenes tengan mejores competencias escolares, mayores niveles de información y habilidades.
3. Propugnar un mayor tránsito a formación posmedia.

Tabla 1. Principales indicadores en educación media en Colombia

Tipo	Indicador	Dato más actualizado	Fuente
 <b>Acceso</b>	Matrícula educación media	1.402.471 jóvenes	<b>MEN</b> 2020
	Cobertura bruta	86,15%	<b>MEN</b> 2020
	Cobertura neta	46,92%	<b>MEN</b> 2020
 <b>Desempeño</b>	Tasa de reprobación	<b>5,5%</b> (60.999 estudiantes)	<b>MEN</b> 2020
	Tasa de deserción	<b>2,7%</b> (29.396 estudiantes)	<b>MEN</b> 2020
 <b>Calidad</b>	Porcentaje de estudiantes por nivel de desempeño en pruebas Saber 11 (matemáticas)	<b>Nivel 1: 9%</b> <b>Nivel 2: 38,7%</b> <b>Nivel 3: 47,4%</b> <b>Nivel 4: 4,9%</b>	<b>Icfes</b> 2020
	Porcentaje de estudiantes por nivel de desempeño en pruebas Saber 11 (lectura crítica)	<b>Nivel 1: 4,9%</b> <b>Nivel 2: 37,8%</b> <b>Nivel 3: 47,1%</b> <b>Nivel 4: 10,2%</b>	<b>Icfes</b> 2020



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del MEN, 2020, e Icfes, 2020.

### Barreras en la educación posmedia:

La formación posmedia se refiere a aquella formación que se desarrolla con el fin de generar o fortalecer competencias laborales generales o específicas en la población, con miras a desarrollar aquellas competencias necesarias para las labores que el mercado laboral requiere y que se ajusten al proyecto de vida de los jóvenes.

**El tránsito entre la etapa escolar y la formación posmedia representa una de las mayores barreras en la trayectoria de educación al empleo para los jóvenes. Para el año 2020, en Colombia solamente el 40 % de los jóvenes que terminaban la etapa escolar accedían de inmediato a formación posmedia; esto se traduce en que de cada diez jóvenes que terminan la etapa escolar, seis no acceden a un mayor nivel educativo inmediatamente.**

Algunos de los factores que inciden en que los jóvenes no accedan a la formación posmedia están relacionados con brechas generadas en la etapa escolar, tales como el déficit de competencias básicas, y la falta de acceso a la información y a procesos de orientación socioocupacional. Otros factores externos tienen a su vez una fuerte incidencia en el no tránsito, como la capacidad económica de los

hogares, el embarazo adolescente y mayores cargas de oficios del hogar no remunerados, en el caso de las mujeres.

Así mismo, otra importante barrera está relacionada con la permanencia en la formación posmedia, teniendo en cuenta las altas tasas de deserción en estos niveles educativos. Según cifras del Sistema para la Prevención de la Deserción en Educación Superior (Spadies) (2020), la tasa de deserción anual para los programas universitarios se ubicó en 9,9%, para los tecnológicos en 21,4% y para los técnicos profesionales en 35,8%.

**La deserción acumulada por cohorte es cercana al 52%, lo que quiere decir que uno de cada dos jóvenes que acceden a la formación posmedia no la finaliza.**

Por otra parte, también se presentan barreras en la calidad y pertinencia de la formación posmedia, asociadas a un número reducido de programas tanto en educación superior como en educación para el trabajo y el desarrollo humano que cumplen estándares de calidad, y a una profunda desconexión entre la oferta formativa y las necesidades del mercado laboral; esto se evidencia en la brecha de talento humano que existe en varios sectores, entre los que se destaca el sector digital, por ejemplo.

Tabla 2. Principales indicadores en la formación posmedia

Tipo	Indicador	Dato más actualizado	Fuente
 Tránsito	Tasa de tránsito inmediato a educación superior	40%	MEN 2020
 Acceso	Matrícula total en educación superior	2.355.603	MEN 2020
	Matrícula total en ETDH	298.438	MEN 2020
	Cobertura bruta	51,6%	MEN 2020
 Desempeño	Tasa de deserción	8,8% universitario 11,7% TyT	MEN 2020
 Calidad	Resultados de pruebas Saber Pro	Puntaje global promedio 149,4	Icfes 2020
 Calidad	Porcentaje de instituciones acreditadas de alta calidad	26%	Icfes 2020



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del MEN, 2020 e Icfes, 2020.

### Barreras en la intermediación y el mercado laboral:

El impacto de las brechas que se generan a lo largo de la trayectoria de la educación al empleo se evidencia en el acceso al mercado laboral formal.

**La intermediación laboral cumple un papel fundamental para conectar a quienes buscan empleo con las vacantes y necesidades del sector productivo.** Aquí son tres las barreras que se evidencian:

- **Bajo acceso de los jóvenes a servicios de intermediación laboral.**
- **Desconexión entre necesidades del sector productivo y el talento humano disponible.**
- **Sesgos y barreras adicionales en los procesos de selección.**

La intermediación laboral democratiza el acceso a la información en la búsqueda de empleo y garantiza que todas las personas buscadoras de empleo tengan las mismas oportunidades e información en los procesos de selección.

En este sentido, el hecho de no tener conocimiento de oportunidades de empleo y, por tanto, no acceder a servicios de intermediación por parte de la población joven es una limitante porque condiciona el acceso a oportunidades

laborales a los mecanismos informales, como las redes de conocidos y referenciados que, en muchos casos, pueden no existir ni garantizar la igualdad de condiciones.

La desconexión entre la demanda y la oferta laboral también dificulta la inserción laboral de los jóvenes, en particular cuando en el mercado laboral se solicitan niveles educativos y de experiencia que no responden a la realidad de la formación y experiencia de los jóvenes en Colombia. Esto es relevante principalmente para el acceso a oportunidades de primer empleo, ya que los jóvenes no cuentan con ningún nivel de experiencia relacionado y esto tiene una importancia significativa para desarrollar su trayectoria laboral.

**En este escenario, el rol de las empresas y sus procesos de selección son fundamentales para corregir tales asimetrías y eliminar sesgos y barreras que dificultan el acceso de los jóvenes al empleo formal. De allí la importancia de promover buenas prácticas empresariales basadas en procesos de selección por competencias, en las que, más allá de los niveles de experiencia o niveles educativos, se brinden las oportunidades laborales a quienes tengan las competencias y los conocimientos necesarios.**

Según el Informe Nacional de Empleo Inclusivo 2018-2019, el 78,8% de la industria, el 86,4% del comercio y el 56,4% de las compañías de servicios no tienen un esquema de gestión humana estructurado sobre competencias. Estas dinámicas se manifiestan en la tasa de des-

empleo nacional, que para el año 2021 es del 14,3%, de acuerdo con el DANE (2021), en tanto que la tasa de desempleo de la población joven se ubicó en el 23,3%. La crisis generada por el covid-19 agudiza las inequidades estructurales ya existentes en Colombia.

Tabla 3. Principales indicadores de intermediación y mercado laboral

Tipo	Indicador	Dato más actualizado	Fuente
 <b>Intermediación laboral</b>	Vacantes registradas	1.183.501	UAESPE, 2020
	Jóvenes registrados	441.452	UAESPE, 2020
	Vacantes sin experiencia	176.867	UAESPE, 2020
	Vacantes por nivel educativo	<b>Primaria</b> 14.491 <b>Bachillerato*</b> 357.284 <b>Técnico</b> 241.292 <b>Tecnológico</b> 107.456 <b>Universitario</b> 274.196 <b>Posgrado**</b> 35.992 <b>No específica</b> 152.790	UAESPE, 2020
 <b>Mercado laboral</b>	Tasa de desempleo general	15,9%	GEIH, 2020
	Tasa de desempleo en jóvenes	24,2%	GEIH, 2020
	Tasa de Jóvenes con Potencial (no estudian ni trabajan, o están en la informalidad)	47,7% (5.910.098 jóvenes)	GEIH, 2020

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del DANE y el SPE.



## 1.3

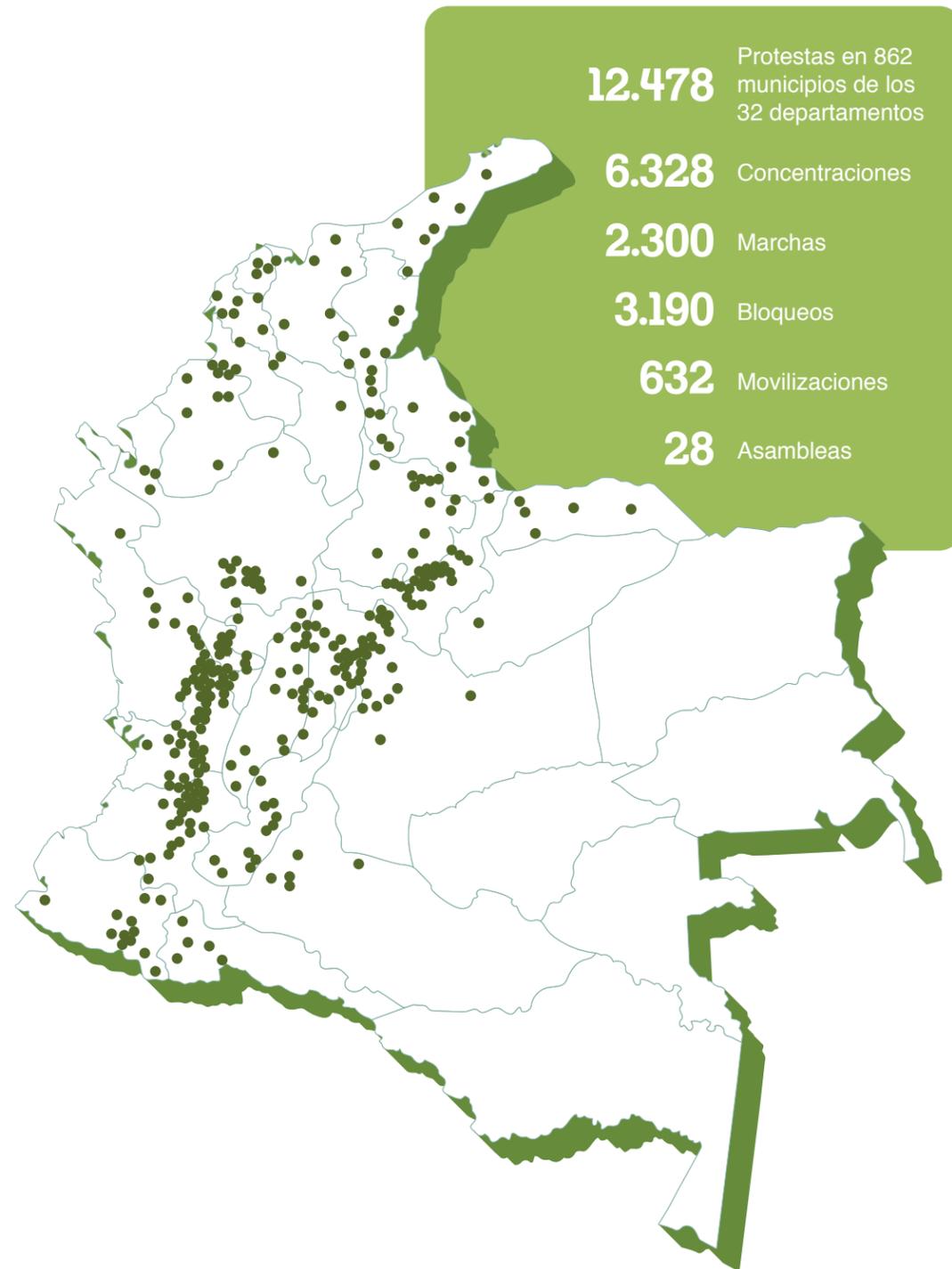
# Covid-19, movilizaciones sociales y peticiones de los jóvenes

El año 2020 y lo transcurrido del 2021 han estado marcados por la crisis económica, como consecuencia de la pandemia generada por el covid-19, y por un incremento en el número de movilizaciones sociales iniciadas en el 2019, que incluso se han considerado como uno de los fenómenos de movilización más largos e intensos de la historia reciente de Colombia.

En medio del tercer pico de la pandemia, diversos sectores de la población participaron en las movilizaciones, a pesar del riesgo de contagio. Inicialmente convocadas por centrales obreras, a estas se sumaron actores educativos, jóvenes, campesinos, indígenas, afrocolombianos, empresas de transporte y otros actores rurales. Sin embargo, varias encuestas realizadas a escala nacional coinciden en que un alto número de personas que apoyaron las manifestaciones eran jóvenes o jóvenes adultos.



Gráfico 1. Mapa general de eventos en la movilización social (28 de abril a 3 de junio de 2021)



### ¿Cuáles son las principales peticiones?

De acuerdo con la Gran Encuesta Nacional sobre Jóvenes (Universidad del Rosario, 2021), las peticiones de los manifestantes se concentraron en atender los siguientes reclamos sociales: aumento de la pobreza (49%), reforma tributaria (47%), desempleo juvenil (44%), inequidad social (29%), gestión de la policía (29%), gestión del gobierno actual (27%), cumplimiento del acuerdo de paz (18%), diálogo nacional (17%).

“ Sumado a esto, los jóvenes manifiestan una alta desconfianza en las instituciones, sobre todo en las gubernamentales; así, cerca del 91% de los jóvenes manifiesta no tener confianza en el Gobierno nacional y el 79% tampoco confía en las alcaldías municipales. ”

\*Fuente: Informe defensorial de la visita de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos a Colombia. Abril-junio de 2021 y datos de la Policía Nacional, 2021.

### Mujeres jóvenes:

#### Las más afectadas por la pandemia

Como ya se ha mencionado, los problemas de los jóvenes han sido un gran reto desde antes de la pandemia del covid-19, y si bien la pandemia ha afectado a toda la población y los sectores económicos, especialmente en los ámbitos laboral y educativo, las mujeres jóvenes han sido la población más perjudicada por cuenta de la pandemia.

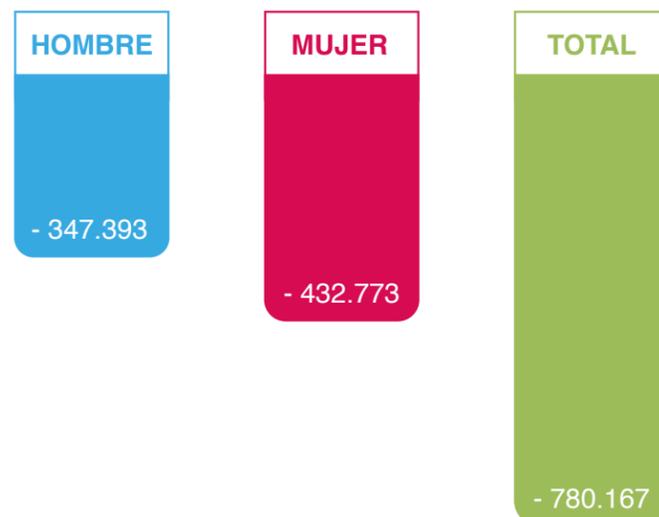
La crisis generada por el covid-19 ocasionó una contracción de la economía que ha implicado pérdidas masivas de empleo.

Esto se evidencia en la caída promedio del empleo que, en el caso de las mujeres, para el año 2020 fue 38% mayor que la contracción en el empleo de los hombres, lo que trajo como consecuencia la ampliación en las brechas de género en materia de ocupación laboral y desempleo (DANE, 2020).

**La mayor afectación de las mujeres y las mujeres jóvenes, entre otras, se relaciona con el incremento en la carga de labores del cuidado no remunerado.**

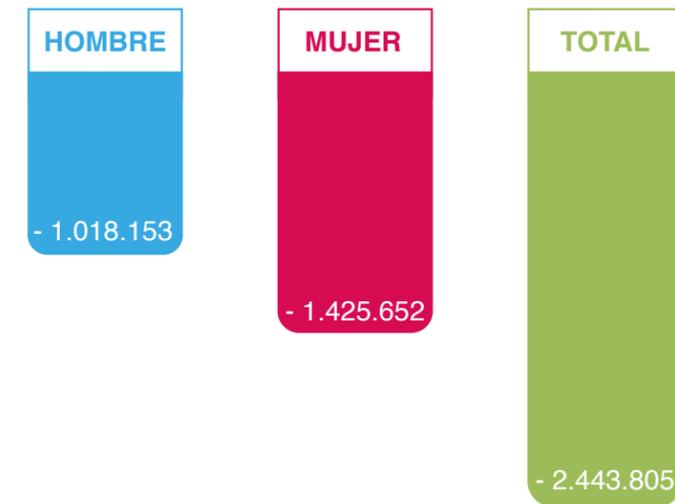
Gráfico 2. Pérdida de empleo Colombia, 2020

### Pérdida de empleo 2020 - Jóvenes



Fuente: Elaboración propia, con microdatos del DANE-GEIH.

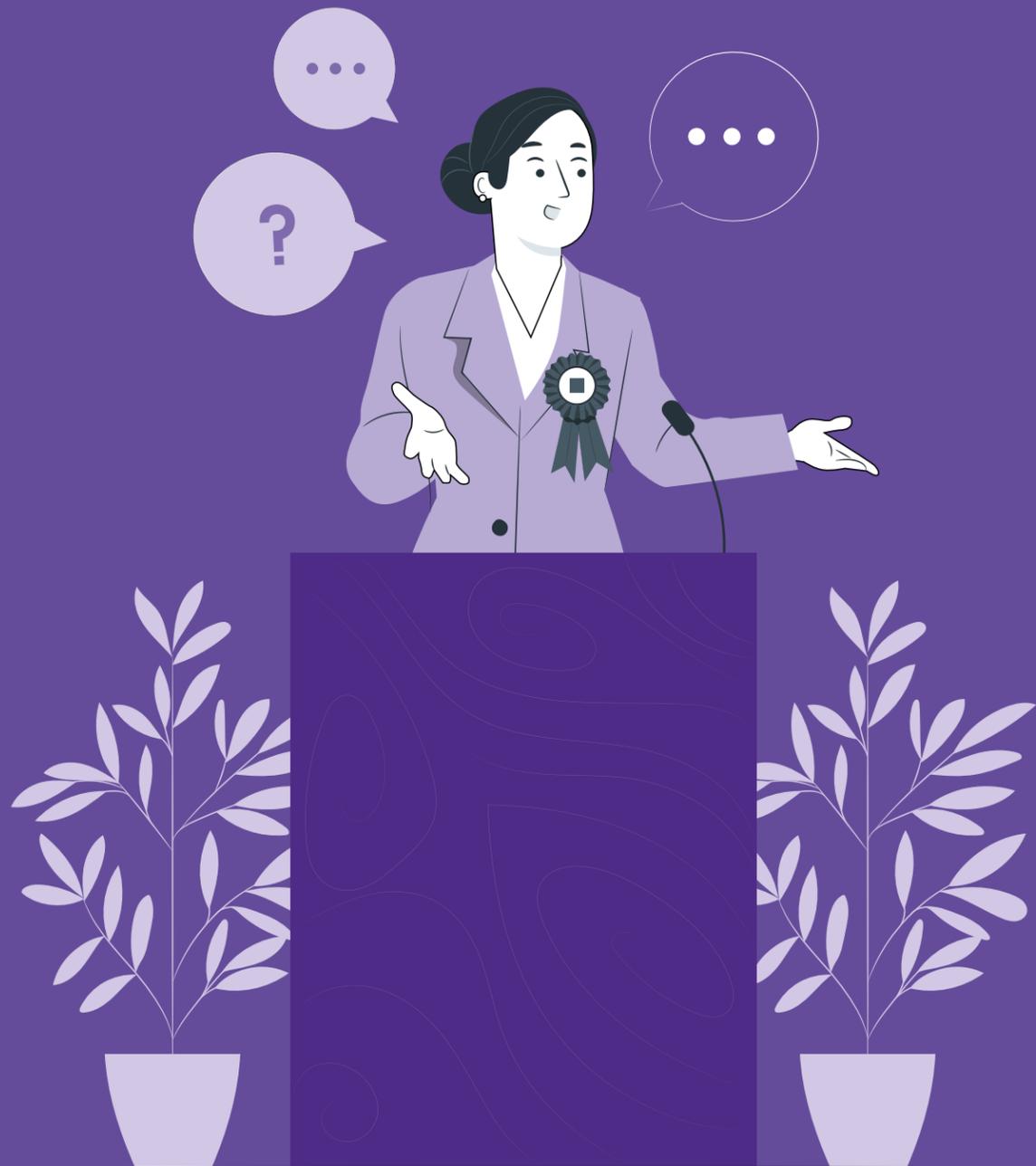
### Pérdida de empleo 2020 - General



Conozca más sobre las brechas de género en empleo durante la pandemia por covid-19:

- Informe sobre cifras de empleo y brechas de género (2020). DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/Informe-sobre-cifras-de-empleo-y-brechas-de-genero-10-2020.pdf>
- Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia (2020). DANE. [https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres\\_y\\_hombres\\_brechas\\_de\\_genero.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf)
- Covid-19: brechas de género en el mercado laboral (2020). DANE-Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-ocupacion-genero-y-covid.pdf>





# 1.4

## Antecedentes de política pública en la agenda de juventud

Desde hace aproximadamente 30 años, el país viene estructurando un marco normativo para atender las necesidades y los problemas relacionados con la juventud, teniendo en cuenta las barreras multidimensionales, las limitaciones y la falta de oportunidades educativas y laborales, así como en el ejercicio de sus derechos.

Igualmente, se han promulgado leyes como la Ley del Primer Empleo<sup>6</sup> y el Conpes 173, **“Lineamientos para la generación de oportunidades para los jóvenes”**, para promover la empleabilidad de los jóvenes con estrategias como prácticas laborales remuneradas, crear cargos que no exijan experiencia laboral e implementar el programa **“40 mil primeros empleos”**; cabe destacar tam-

bién el Conpes 3988, **“Tecnologías para aprender”**, que se creó en 2020 para mejorar las competencias, la conectividad y la apropiación tecnológica en la educación preescolar, básica y media.

Adicionalmente, se han implementado fondos y subsidios para estimular la continuidad académica con programas como “Ser pilo paga”, al igual que estrategias basadas en las transferencias condicionadas de dinero, como es el caso de Jóvenes en Acción y Familias en Acción, orientadas a promover la permanencia escolar.

Como parte de la agenda nacional más reciente, la Política Nacional de Infancia y Adolescencia 2021-2028 y el Plan Nacional de Desarrollo

<sup>6</sup> Ley 1780 de 2016.

2018-2022 buscan avanzar en la construcción de una agenda para promover el desarrollo de capacidades y replantear la lógica de las trayectorias de vida de jóvenes.

Las principales estrategias para lograr esto incluyen:

- La transición armónica de la infancia a la juventud.
- Una apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para la población joven colombiana y brindar más oportunidades de acceso a la educación superior.

- El fortalecimiento de la calidad y pertinencia de la educación, acorde con las expectativas de desarrollo social y productivo.

- La promoción de la inclusión laboral y productiva de los jóvenes.

- La implementación de una estrategia dirigida a fortalecer sus proyectos de vida, las competencias socioemocionales, la innovación y el liderazgo.

- El fortalecimiento de la institucionalidad para promover la inclusión social, económica y política de la juventud (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Más recientemente, el Conpes 4040:

### “Pacto Colombia con las juventudes: estrategia para fortalecer el desarrollo integral de la juventud”

Publicado en agosto del 2021, nace del diálogo con jóvenes a partir de las movilizaciones sociales y busca fortalecer las trayectorias educativas de los jóvenes en zonas urbanas y rurales, eliminar las barreras de inclusión en todos los ámbitos, aumentar los niveles de alfabetización, mejorar las competencias académicas por medio de herramientas digitales y apoyar el tránsito de la educación media a la superior<sup>7</sup>.

Se reconoce que, pese a los esfuerzos hechos por mejorar el acceso a oportunidades de educación y empleo en los jóvenes, es urgente desarrollar estrategias y mecanismos para ampliar el alcance de la oferta y mejorar su calidad, avanzar en la coordinación intersectorial de programas, promover los espacios existentes de participación juvenil, y reconocer a los jóvenes desde sus características, contexto y vulnerabilidades para el diseño de políticas públicas.

A continuación presentamos una serie de aprendizajes y lineamientos para fortalecer el ecosistema y la agenda de juventud.

<sup>7</sup> Consulte el documento en [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ %c3 %b3micos/4040.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%b3micos/4040.pdf).





# **Aprendizajes y lineamientos para la agenda de juventud**

---

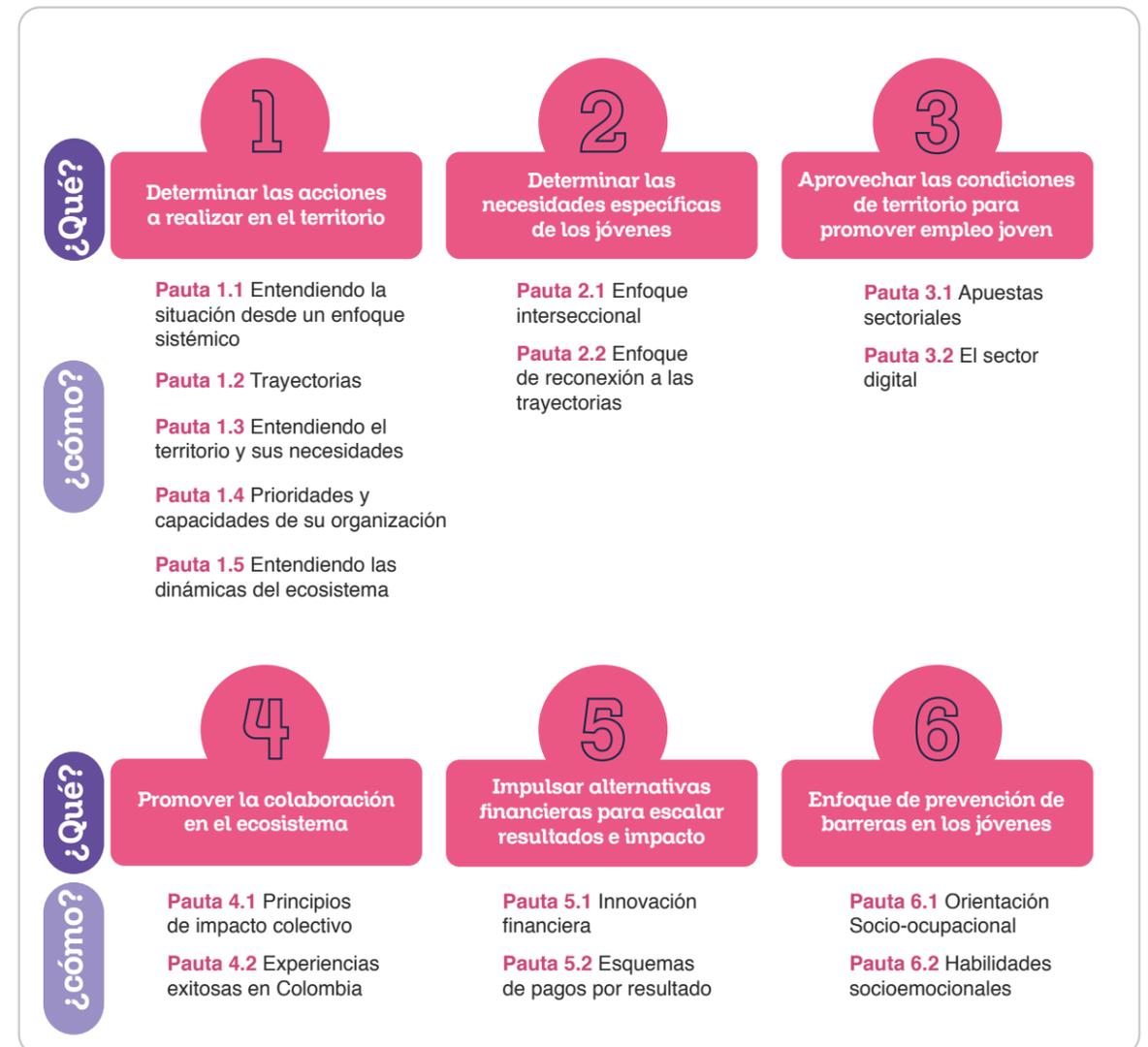
Además de los esfuerzos hechos desde lo normativo, varios actores nacionales e internacionales, tanto públicos como privados, han desarrollado iniciativas orientadas a mejorar las oportunidades de los jóvenes en varios puntos de su trayectoria, desde la educación hasta el empleo.

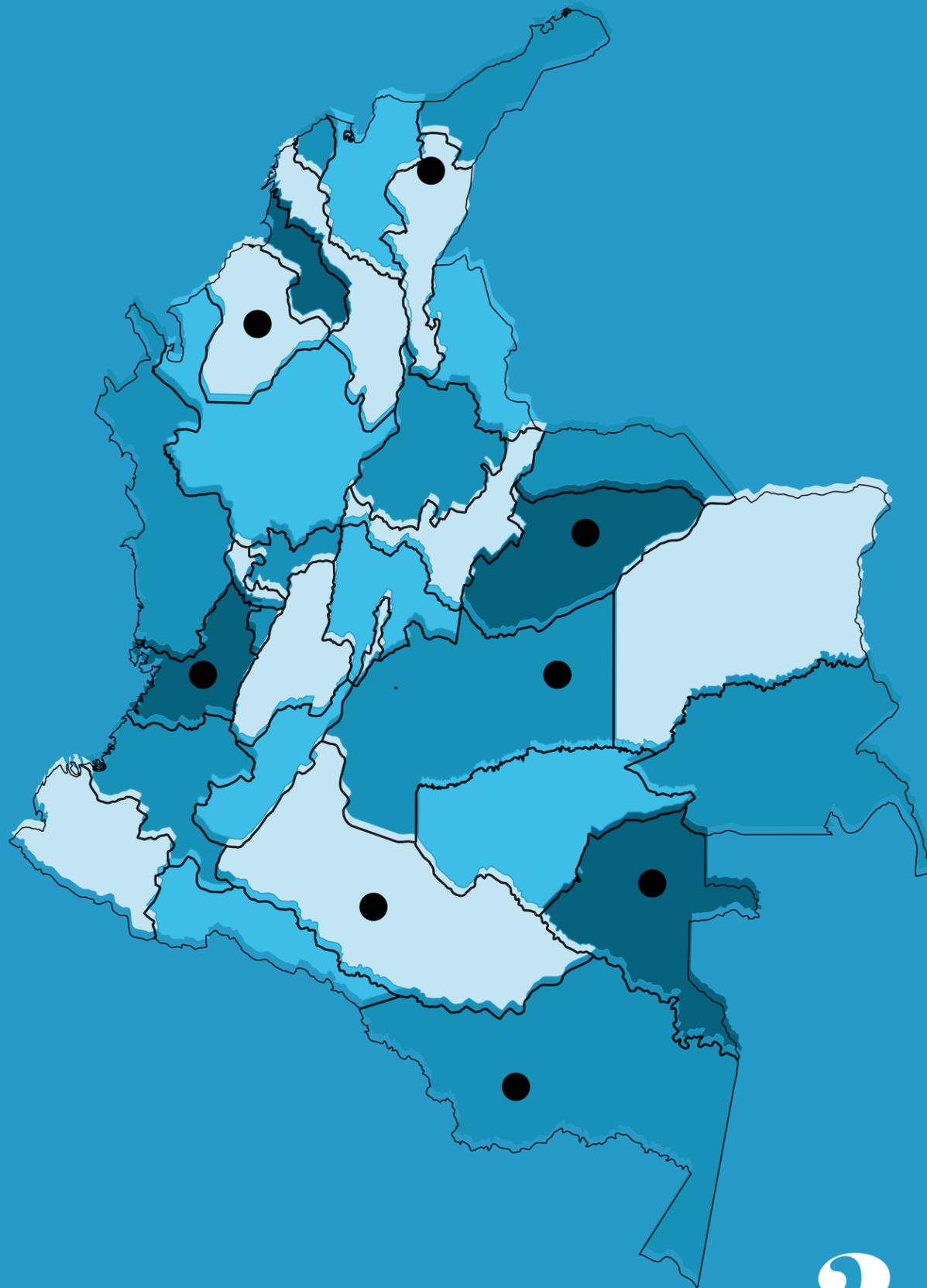
En esta sección se presenta una recopilación de aprendizajes, pautas y llamados a la acción que aportan un camino para todos aquellos que quieren sumarse a esta agenda de trabajo, ya sea para la realización de nuevas iniciativas o para fortalecer las ya existentes en el territorio.

**A continuación se muestran los principales aprendizajes y acciones que, con base en nuestra experiencia, consideramos relevantes para iniciativas y programas que quieren trabajar en la agenda de juventud. Cada aprendizaje contiene pautas que ofrecen lineamientos técnicos y orientan cómo llevar a cabo las acciones sugeridas.**

A partir de estos aprendizajes y pautas, se hacen recomendaciones específicas que son llamados a la acción para las iniciativas y programas que comienzan en esta agenda.

Gráfico 3.  
**Aprendizajes, pautas y recomendaciones**





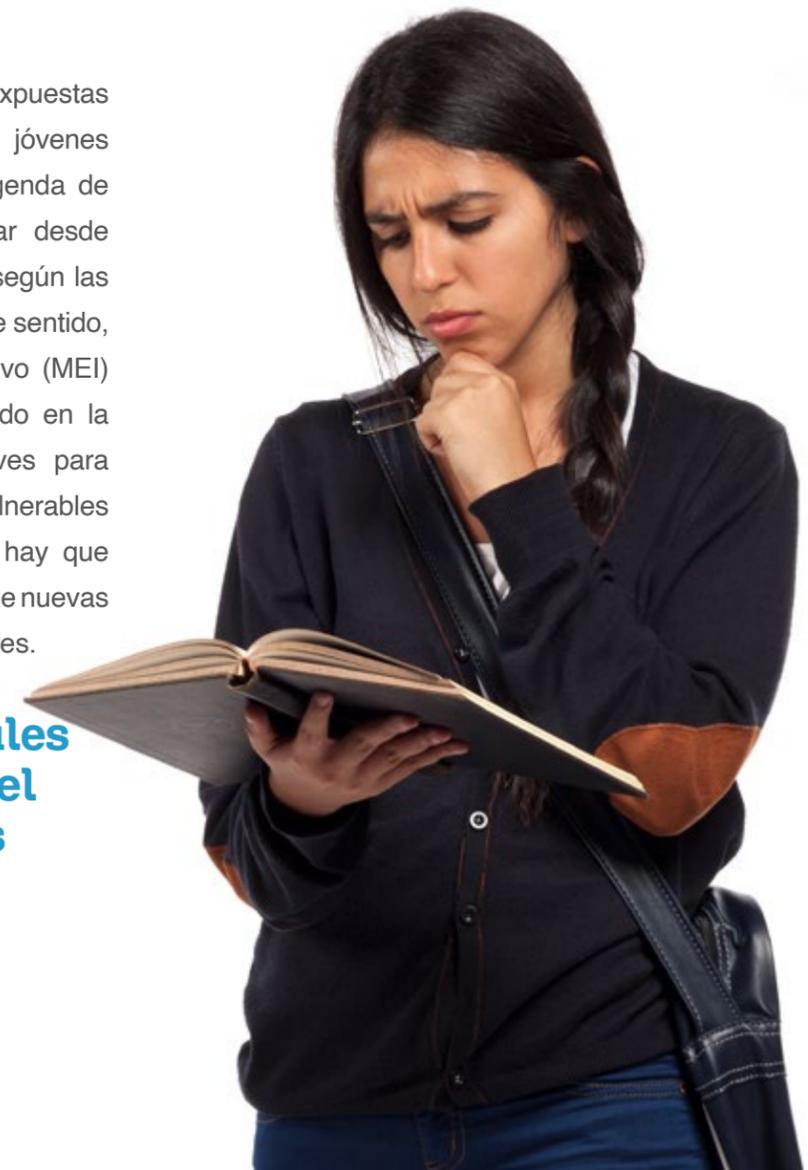
# 2.1

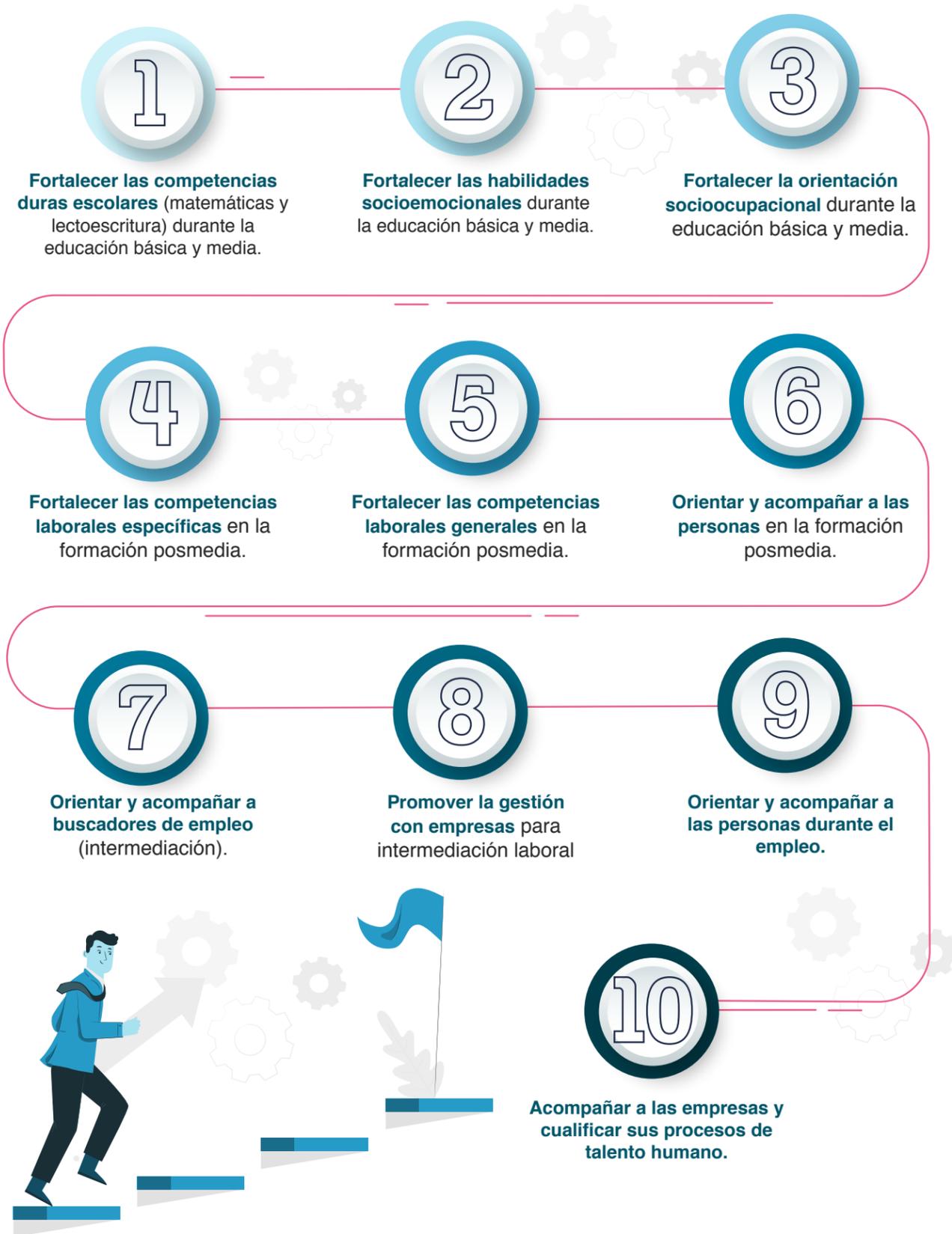
## Aprendizaje 1

# ¿Qué acción implementar? Determinar las acciones que hay que hacer en el territorio

Teniendo en cuenta las barreras expuestas anteriormente y las realidades de los jóvenes en Colombia, la movilización de una agenda de trabajo territorial es clave para avanzar desde distintos frentes en su inclusión laboral, según las particularidades de cada territorio. En este sentido, partiendo del Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) como base conceptual, se han aterrizado en la práctica diez objetivos territoriales claves para promover el empleo de poblaciones vulnerables y enumerar las posibles acciones que hay que realizar en el territorio, ya sea en el marco de nuevas iniciativas o para potenciar las ya existentes.

### **Diez objetivos territoriales claves para promover el empleo de poblaciones vulnerables:**





Para determinar cuáles de estas acciones se deben realizar en el territorio, es importante priorizar cada uno de los objetivos enumerados, tomando en cuenta las siguientes pautas:

Gráfico 4. ¿Cómo determinar las acciones que hay que realizar en un territorio?

## Pautas



# Pauta 1. | Entendiendo la situación y la agenda de juventud desde un enfoque sistémico

Para promover que los jóvenes transiten exitosamente hacia el empleo, se requiere un abordaje desde un enfoque sistémico que entienda las relaciones que se presentan en el mercado laboral, así como también las trayectorias desde la educación media, las dinámicas particulares en el territorio, las necesidades específicas de las poblaciones y la interacción de los múltiples actores que conforman este ecosistema.

**El funcionamiento del ecosistema tanto de la educación como del empleo, al igual que su articulación y relacionamiento entre los actores, determina el fenómeno del alto desempleo juvenil.**

Este enfoque tiene una perspectiva tanto horizontal como vertical. **Una perspectiva horizontal desde el reconocimiento de los puntos o tramos de las trayectorias en los que las personas transitan y puedan desconectarse de las oportunidades de educación y empleo, y una perspectiva vertical basada en el entendimiento de los actores, sus relacionamientos y su articulación tanto de arriba**

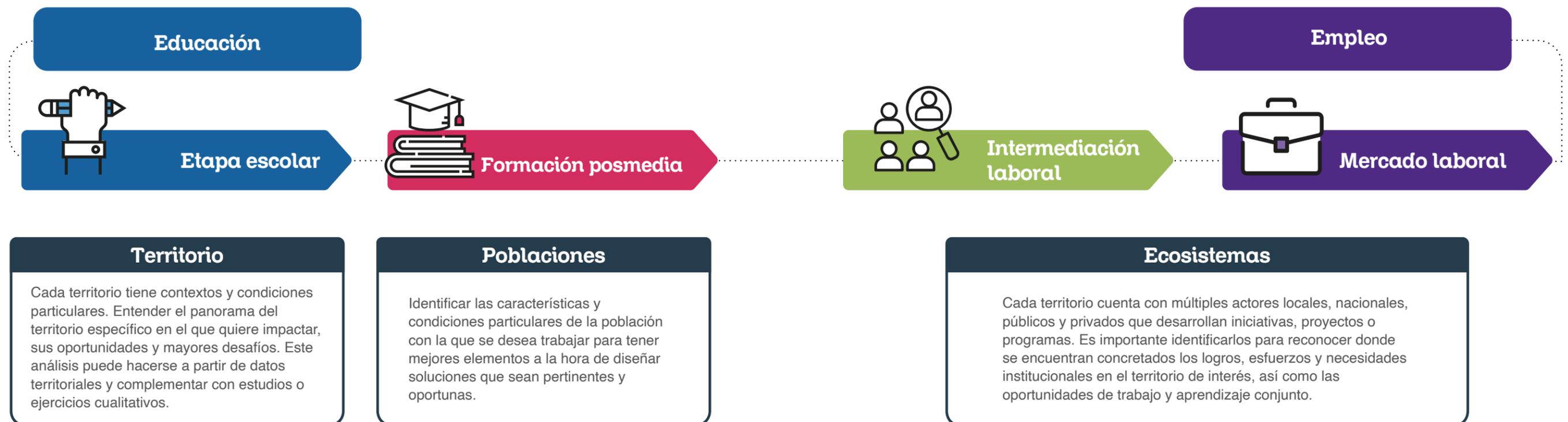
**hacia abajo como de abajo hacia arriba**, desde aquellos actores que tienen influencia en la política pública y el marco normativo, como los jóvenes que se involucran en iniciativas dentro del territorio para movilizar la agenda de empleo y educación con otros actores del ecosistema. Comprender el problema desde un enfoque sistémico implica:



**Trayectoria**

Para entender las particularidades del desempeño de los jóvenes se requiere analizar todos los aspectos de las trayectorias, desde la educación básica y media, pasando por la educación posmedia, la intermediación laboral y finalmente el empleo (No necesariamente trayectorias lineales).

En cada una de estas etapas se presentan diversas barreras a las que se enfrentan las personas. En este sentido, se identifican diversas temáticas para mitigar dichas barreras y múltiples actores locales, nacionales, públicos y privados que desarrollan iniciativas y programas con este propósito.



Para comprender desde un enfoque sistémico se requieren también una mirada y un entendimiento de los modelos mentales, supuestos, sesgos y relaciones de poder que están detrás de la interacción de estas dinámicas. Este entendimiento sistémico es un paso fundamental que evitará que se dupliquen esfuerzos, pero al mismo tiempo permitirá agregar valor y articular su iniciativa, programa o proyecto de empleo joven al ecosistema del territorio.

Esto implica renunciar a la idea de tener el control total sobre la solución, entendiendo que un solo actor o entidad, por sí solo o por sí sola, no resolverá el problema de manera individual.

Las soluciones a un problema de tal envergadura se construyen desde el trabajo conjunto y complementario del ecosistema.

**¡Llamados a la acción! Recomendaciones**

- 1. Asumir el problema desde una perspectiva sistémica.**
- 2. Mapear los actores involucrados en el ecosistema del territorio y entender sus relaciones y dinámicas.**
- 3. Identificar puntos de la trayectoria de educación y empleo con menor atención por actores del ecosistema.**

**Preguntas clave**

- ¿Cómo se relaciona y complementa mi iniciativa con lo que otros actores están haciendo en el territorio?
- ¿Cómo se relaciona y complementa la iniciativa de otros actores presentes en el territorio con mi iniciativa?
- ¿Cómo sus casos de éxito y lecciones aprendidas pueden alimentar o complementar mi iniciativa?

**Herramientas específicas**

Colombia cuenta con numerosas iniciativas que ya realizan acciones de empleo inclusivo. Conozca el inventario de iniciativas de Includere y participe en el mapeo para identificar otras que se deban incluir en <https://includere.co/ecosistemas-iniciativas>.

**Pauta 2. Entendiendo las barreras que enfrenta la población durante las trayectorias de la educación al empleo**

En el Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) (2017) se reconocen cuatro tramos o momentos que las personas transitan en su camino hacia la inserción laboral. Estas trayectorias incluyen la educación media, la formación posmedia, la intermediación laboral y el empleo. En este tránsito por los tramos de las trayectorias, algunas poblaciones se enfrentan a barreras que les impiden transitar adecuadamente o incluso

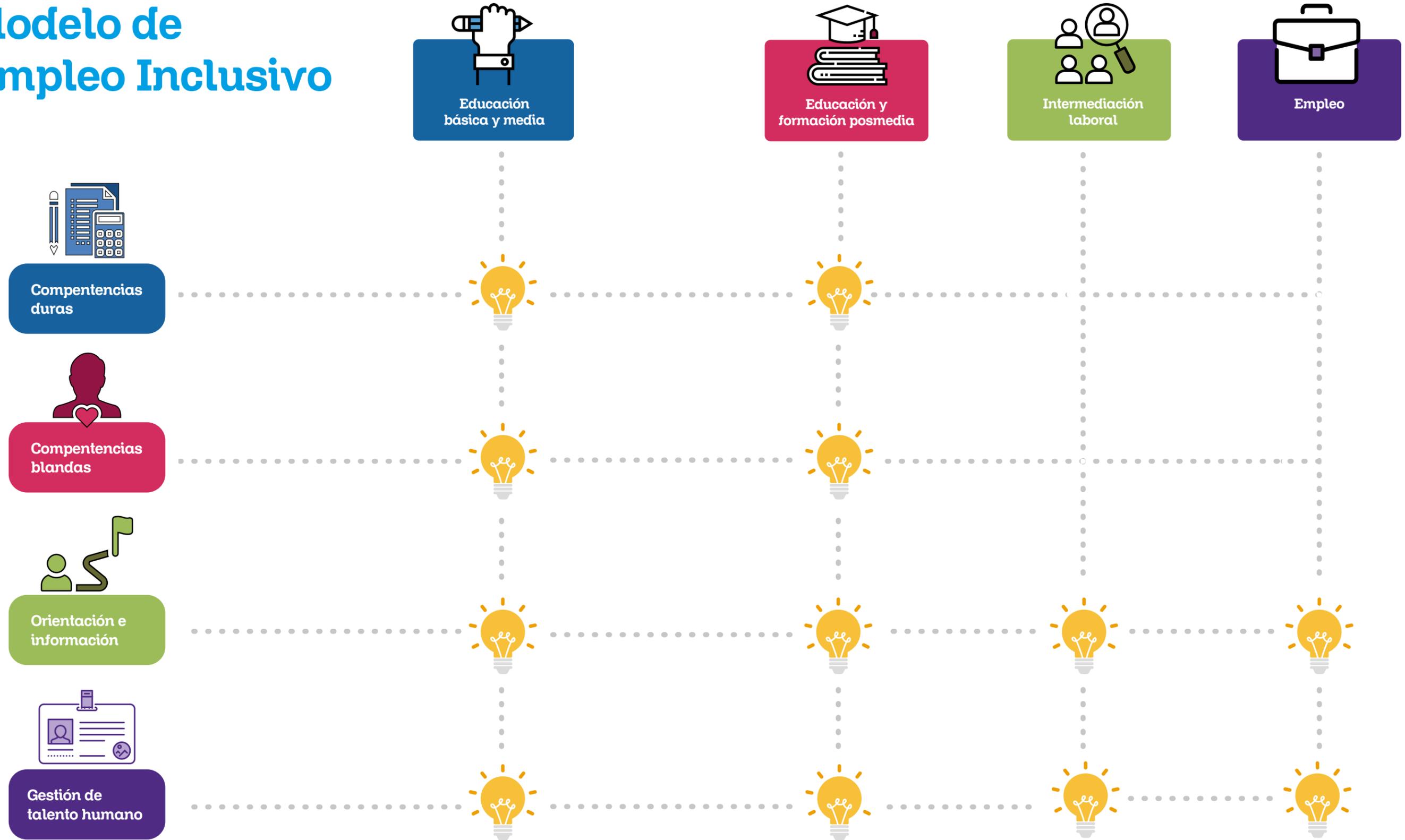
culminar sus trayectorias hasta el empleo, excluyéndolas o limitando su acceso al mercado laboral formal.

Así, se identifican cuatro componentes transversales a los tramos de las trayectorias que orientan los factores claves que se deben desarrollar en cada etapa de las trayectorias para facilitar la inserción laboral. Estos componentes son:



**Este modelo conceptual permite entender de manera sistémica las brechas o barreras que enfrentan poblaciones específicas cuando no se transita adecuadamente por los tramos o no se desarrollan los componentes claves.**

# Modelo de Empleo Inclusivo



En cada uno de estos cruces entre tramos y componentes de la trayectoria, se identifican al menos tres acciones específicas:

- **Promover el acceso o ampliar la cobertura.**
- **Implementar o diseñar instrumentos para mejorar la medición de resultados.**
- **Generar lineamientos o conocimientos para fortalecer sus acciones o la de terceros.**



## ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

- 1 Profundice su conocimiento** sobre el Modelo de Empleo Inclusivo.
- 2 Caracterice su iniciativa, programa o proyecto** en términos del Modelo de Empleo Inclusivo, especificando los tramos y componentes a los que le apunta su iniciativa, e identifique oportunidades de complementariedad en sus acciones con otros actores del ecosistema.
- 3 Identifique si está midiendo el resultado de su iniciativa, programa o proyecto.** Si no lo ha hecho o es la primera vez que implementará estas acciones, identifique otros actores que midan sus resultados, y compartan aprendizajes, instrumentos y buenas prácticas.

### Herramientas específicas

Conozca el Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) con mayor detalle en <https://includere.co/documentos-tecnicos/modelo-de-empleo-inclusivo-para-poblacion-vulnerable>



## Pauta 3. | Entendiendo el territorio y sus necesidades

Comprender la realidad del territorio es fundamental para entender las barreras que enfrenta la población en cada etapa de la trayectoria hacia el empleo, así como los principales aspectos en los que se presentan necesidades de manera particular.

Para poner un ejemplo sencillo, es diferente analizar un Joven con Potencial que vive en la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá de uno que vive en el barrio Nelson Mandela de Cartagena. Esto responde a que no solo las realidades del territorio son distintas, sino también la oferta pública y privada necesaria para implementar las estrategias, la infraestructura, la

densidad poblacional, entre otros aspectos que hay que considerar.

**Por esto, es importante revisar el panorama del territorio que se quiere impactar a partir del análisis de las trayectorias, las oportunidades y principales desafíos que se presentan.** En este punto vale la pena mencionar que la dinámica de los mercados y su tamaño tiene una incidencia significativa en la definición de agendas de empleo, pues municipios con mercados laborales pequeños plantearán grandes retos para mover agendas de inclusión, si el tamaño del mercado laboral no es suficiente para la población en general.



## Preguntas clave

### Condiciones del territorio y la población

- ¿Cuáles son las brechas más significativas en cada etapa de la trayectoria en el territorio de interés?
- ¿Cuáles son las mayores oportunidades y potencialidades del territorio?
- ¿Cuál es la oferta que existe en el territorio?  
¿Dónde hay vacíos?
- ¿Cuáles son las barreras y necesidades que identifica para la población de interés, en el territorio analizado? (haga esta reflexión con cada uno de los diez objetivos territoriales)<sup>8</sup>.
- ¿Cuáles son las acciones generales que todos los actores del ecosistema deben desarrollar para atender cada uno de esos problemas?
- ¿Cuáles de estas acciones son prioritarias para el territorio porque son urgentes, estructurales o afectan a una mayor cantidad de la población?



Estas preguntas le darán una idea de las **acciones genéricas** que hay que desarrollar.

Se sugiere analizar el territorio en el que se desarrolla o pretende desarrollar la iniciativa, con base en datos territoriales, y complementar este ejercicio con información cualitativa. A continuación se referencian las fuentes de información que pueden serle útiles para for-

talear el diagnóstico. Es necesario tener en cuenta que un análisis apropiado del contexto le permitirá ampliar la visión del problema, hacerle un seguimiento periódico al avance del problema, identificar aprendizajes, así como recopilar insumos para la toma de decisiones.

Esto contribuye, por consiguiente, a potenciar el impacto de su intervención.

<sup>8</sup> Se recomienda hacer este ejercicio apoyándose en el anexo 1: Matriz de priorización de acciones estratégicas en el territorio, creada como una herramienta de apoyo.

## Herramientas específicas

Se sugiere el siguiente listado de indicadores diferenciados por tramo (educación básica y media, posmedia, intermediación y empleo) para el análisis de datos territoriales.

Descárguelos en <https://includere.co/territorio/pestanas/datos-generales/contenido/lista-de-indicadores>



“ Para facilitar este análisis, la Fundación Corona, a través de su plataforma **Includere**, presenta **datos estadísticos en 64 municipios priorizados sobre educación, formación, intermediación y empleo, que incluyen información específica sobre poblaciones que enfrentan mayores barreras para acceder al empleo y permanecer en él.** ”



Includere ofrece una caracterización detallada de los indicadores de mercado laboral a escala nacional para las principales ciudades, diferenciando personas ocupadas por sexo, edad y sectores económicos, con base en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GIEH)-DANE.

Para conocer esta plataforma en mayor detalle, ingrese a [www.includere.co](http://www.includere.co).

Adicionalmente, se pueden consultar otros repositorios de datos e información disponibles: En la tarea de entender el territorio, es relevante hacer una diferenciación entre los datos territoriales y los indicadores de gestión de las iniciativas en territorio.

<b>DANE</b>	<a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a>
<b>DNP</b>	<a href="http://www.maparegalias.sgr.gov.vo">www.maparegalias.sgr.gov.vo</a>
<b>Red de ciudades Cómo Vamos</b>	<a href="http://www.ciudatos.com/datos">http://www.ciudatos.com/datos</a>
<b>Observatorio Gestión Educativa ExE</b>	<a href="https://www.obsgestioneducativa.com/">https://www.obsgestioneducativa.com/</a>
<b>SENA</b>	<a href="https://sena.edu.co">https://sena.edu.co</a>
<b>Filco</b>	<a href="http://filco.mintrabajo.gov.co/">http://filco.mintrabajo.gov.co/</a>
<b>Ormet</b>	<a href="http://redormet.org">http://redormet.org</a>
<b>DNP - Terridata</b>	<a href="https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles">https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles</a>

## ¿Cómo elegir un territorio de intervención?

En caso de que su organización todavía no defina el lugar de intervención para el desarrollo de acciones, se recomienda definir el territorio de su intervención con base en criterios técnicos.



### Dato territorial

Es el dato de desempeño del territorio en determinado tramo o componente.

Este proporciona información oficial y representativa que sirve de arriba hacia abajo, de utilidad para la toma de decisiones de organizaciones que realizan acciones en el territorio.

La selección del territorio debería depender de la aplicación de indicadores relacionados con el mercado laboral y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas para implementar las acciones respectivas. **Algunos de los indicadores recomendados para tener en cuenta son:**



### Indicador de gestión de la iniciativa

Es de utilidad para medir el desempeño de la iniciativa con respecto a la muestra o público atendido. Es de utilidad de abajo hacia arriba, para determinar el impacto de lo que se está haciendo con respecto a los problemas existentes en el territorio. Los procesos de medición conjunta entre varias organizaciones/programas son deseables a la hora de establecer el alcance que se tiene frente al tamaño del reto.



## Factores relacionados con la **demanda laboral**

- Presencia de sectores económicos en crecimiento.
- Presencia de estudios sectoriales o regionales con información disponible y clara frente a necesidades de recurso humano.
- Presencia de empresas con responsabilidad social empresarial.
- Presencia de empresas que promuevan programas de inclusión laboral
- Presencia de comisiones regionales de competitividad.



## Factores relacionados con la **oferta laboral**

- Amplia oferta y cobertura educativa en formación posmedia: diversidad de programas e instituciones.
- Confluencia de actores relevantes por medio de alianzas: empresas, entes territoriales, cooperación internacional, entidades del orden nacional con influencia en el territorio, IES y ETDH.
- Altos niveles de participación global en el mercado laboral: relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar



## Factores relacionados con **arreglos institucionales**

- Presencia de centros de empleo con amplia oferta de servicios.
- Establecimiento de planes locales de empleo por parte de las autoridades locales.
- Priorización de vinculación laboral de población vulnerable en planes de desarrollo.
- Establecimiento de alianzas entre actores que tienen como objeto la inclusión

## ¿Qué hacer si el territorio no tiene datos?

Dado el caso en el que el territorio que su organización está considerando no tenga datos o información oficial, es relevante mantener apertura frente a acciones que pueden contribuir a generar información:

- **Invertir en el levantamiento de información. Puede ser un ejercicio hecho de manera colectiva con otros actores del**

**territorio, para coordinar la realización de encuestas o estudios que sirvan como un activo para el ecosistema.**

- **Complementar con información cualitativa. Tenga en cuenta información sobre las dinámicas en el territorio, empleo formal e informal, legalidad, flujos de poder entre los actores y disposición para colaborar.**



## ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

- 1 **Identificar o priorizar** el territorio de su interés para desarrollar las acciones.
- 2 **Identificar las principales barreras del territorio** priorizado a la luz de los indicadores e información disponible.
- 3 **Analizar la relación** entre los datos territoriales y los indicadores de gestión de las iniciativas, programas o proyectos en el territorio.

## Herramientas específicas

Para más detalles sobre cómo elegir un territorio, conozca la Guía para la generación de empleo inclusivo desde la cooperación internacional, disponible en <https://include-re.co/documentos-tecnicos/guia-para-la-promocion-de-empleo-inclusivo-desde-la-cooperacion-internacional>



## Pauta 4. | Entendiendo las prioridades y capacidades de su organización

Luego de haber reflexionado sobre las condiciones de su entidad al inicio de esta sección, se recomienda abordar las siguientes preguntas:

- ¿En qué aspectos mi entidad tiene mayor experiencia y conocimiento sobre el problema, así como capacidad de influencia?
- ¿Para qué necesidades mi entidad tiene capacidades o facilidad de adquirir talento humano?

La vinculación de cada actor institucional en determinado tramo-componente de las trayectorias de educación y empleo dependerá de los roles que este desempeña y su capacidad institucional. En ello habrá entidades ejecutoras de iniciativas, programas o proyectos, entidades gubernamentales generadoras de política pública, o entidades empleadoras o con capacidad de generar oportunidades laborales. Cabe señalar que un mismo actor institucional puede desempeñar varios roles simultáneamente.

Algunas entidades pueden optar por entrar en agendas completamente nuevas desde la perspectiva de empleo y en muchos casos se verán incentivadas a iniciar procesos desde cero en frentes como el desarrollo de metodologías, herramientas, diagnósticos, etc. Frente a esta

situación, una pauta importante es apalancarse en las capacidades y activos existentes.

En muchos casos ya se cuenta con metodologías, herramientas y mapeos a partir de los cuales es posible trabajar, que pueden ser objeto de mejora pero que sin duda pueden ser un mejor punto de partida.

### ¿En qué nivel se harán las acciones?

Una entidad puede desarrollar acciones en diferentes niveles de acción, que definen el tipo de acciones que se pueden desarrollar con un mismo tema. La decisión de participar o no en ciertos niveles depende de diversos criterios, definidos por las prioridades y capacidades de la entidad.

## Desde el Modelo de Empleo Inclusivo se han identificado los siguientes niveles de acción:



**Nivel de acción 1.** Se desarrollan acciones directas sobre la población cuando:

- El territorio no cuenta con la suficiente oferta de servicios requeridos, por lo que se necesita generar una iniciativa que cubra dicha carencia.
- El territorio cuenta con oferta, pero algunos grupos poblacionales tienen barreras económicas para acceder, por lo que financiar el acceso a estos servicios para dichas poblaciones es indispensable.
- Los servicios ofrecidos en el territorio no son pertinentes o de calidad, y mi entidad no tiene la capacidad o los conocimientos requeridos para fortalecer dichos servicios, de manera que cubro la necesidad directamente con la población mientras aprendo a fortalecer a prestadores de servicios locales o encuentro quién puede hacerlo en el ecosistema.

**Nivel de acción 2.** Se desarrollan acciones directas sobre las empresas cuando:

- Los empleadores generan barreras de acceso o permanencia para diversas poblaciones en sus procesos de gestión de talento humano, aun cuando estas poblaciones cuentan con los perfiles y capacidades necesarios para desempeñar los roles requeridos por el empleador.

**Nivel de acción 3.** Se desarrollan acciones en el fortalecimiento de actores institucionales que prestan los servicios de formación cuando:

- El territorio ya cuenta con oferta de servicios que se pueden mejorar, fortalecer o actualizar.
- Mi entidad tiene la capacidad, los conocimientos y los herramientas para generar estos procesos de fortalecimiento para los prestadores de servicios, o puede adquirir y financiar procesos de fortalecimiento a través de terceros.

**Nivel de acción 4.** Se desarrollan acciones en todo el territorio cuando:

- El ecosistema está nutrido de diversos tipos de actores que realizan acciones en el territorio.
- Se genera el desafío de articular acciones para no duplicar esfuerzos, compartir aprendizajes y complementar acciones.
- Se hacen mediciones en el ámbito territorial para conocer los resultados de las acciones del ecosistema.
- Se identifican sinergias para generar actualizaciones y mejoras a políticas públicas y reglas del sistema, de modo que se puedan eliminar barreras existentes.

Para conocer más detalles sobre los niveles de acción, consulte el Modelo de Empleo Inclusivo en <https://includere.co/documentos-tecnicos/modelo-de-empleo-inclusivo-para-poblacion-vulnerable>.



## Pauta 5. | Entendiendo las dinámicas del ecosistema

En ese orden de ideas, los procesos que deben dinamizarse en un territorio pueden desarrollarse en conjunto desde distintos tipos de actores y roles.

“Cada territorio cuenta con múltiples actores locales, nacionales, públicos y privados, que desarrollan iniciativas, programas y proyectos en beneficio de los jóvenes. Identificarlos es fundamental para reconocer dónde se encuentran concentrados los logros, esfuerzos y necesidades en el territorio de interés. En ese sentido, los procesos que deben dinamizarse en un territorio pueden desarrollarse en conjunto desde distintos tipos de actores y roles, optimizando esfuerzos y fortaleciendo la generación y gestión del conocimiento mediante el aprendizaje.”

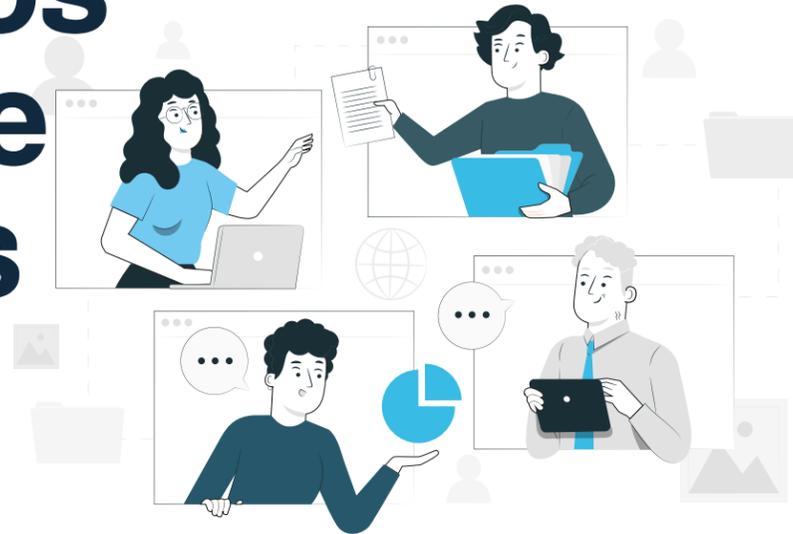
### Preguntas clave

- ¿El ecosistema cuenta con entidades interesadas y con capacidad para aportar recursos o talento humano para desarrollar la acción?
- ¿El ecosistema cuenta con entidades que tengan la capacidad de diseñar e implementar la acción?
- ¿El ecosistema ya cuenta con iniciativas que han generado resultados y pueden escalarse o complementarse?
- ¿Se miden los resultados de las acciones que se realizan en el ecosistema?
- ¿Cuáles son los prestadores que están presentes en territorio?
- ¿Cuáles son las condiciones de los servicios que se prestan?
- ¿Hay otros actores complementando acciones? ¿En qué tramos/componentes/ niveles de acción?
- ¿Hay actores desarrollando acciones complementarias en aspectos en los que mi entidad no es fuerte o no tiene capacidad?



A continuación, se describen los diversos tipos de actores en el ecosistema:

# Diversos tipos de actores



## Iniciativas, programas y proyectos

Son acciones desarrolladas por uno o varios actores del ecosistema, que tienen como objetivo fortalecer los tramos de educación media, educación postmedia, intermediación laboral y empleo y aportar al cierre de brechas existentes.

**1** **Líderes de política** 

Estas entidades son las encargadas de determinar las reglas de juego de los actores ejecutores, de autorizar su funcionamiento y velar por la calidad de sus servicios.

**2** **Prestadores de servicio** 

Su misión es la de atender a la población en cada una de las etapas de la trayectoria y garantizar el desarrollo de las temáticas de dicha etapa.

**3** **Empleadores** 

Son todas las organizaciones que generan empleo en un territorio, así como sus agremiaciones. La mayoría de ellas empresas, sin embargo también están incluidos los demás actores en rol como empleadores.

**4** **Jóvenes** 

Los jóvenes como parte activa del ecosistema como parte relevante en el diseño de las estrategias y soluciones desde el reconocimiento de sus propias realidades, necesidades y contextos.

**5** **Otros actores** 

Estos son actores que complementan el desarrollo de acciones en el territorio y están llamados a fortalecer las acciones de los demás actores, mediante la innovación, la continuidad de acciones en el largo plazo. Hacen parte fundaciones, cooperantes nacionales e internacionales.

Etapa	Actor	Link
 <b>Educación media</b>	Instituciones educativas.	<a href="https://sineb.mineduccion.gov.co/bcol/app">https://sineb.mineduccion.gov.co/bcol/app</a>
 <b>Formación posmedia</b>	Instituciones de educación superior.	<a href="https://snies.mineduccion.gov.co/portal/">https://snies.mineduccion.gov.co/portal/</a>
	Instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (EDTH).	<a href="http://siet.mineduccion.gov.co/siet/">http://siet.mineduccion.gov.co/siet/</a>
	Instituciones de educación técnica profesional y tecnológica (TyT).	<a href="https://hecaa.mineduccion.gov.co/consultaspublicas">https://hecaa.mineduccion.gov.co/consultaspublicas</a>
 <b>Intermediación</b>	Prestadores autorizados por el servicio público de empleo.	<a href="https://www.serviciodeempleo.gov.co/busca-empleo/puntos-atencion">https://www.serviciodeempleo.gov.co/busca-empleo/puntos-atencion</a>

Etapa	Información disponible	Link
<b>Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE)</b>	Mapa de iniciativas y proyectos de intervención a escala nacional de las 67 fundaciones asociadas a la AFE.	<a href="https://mapa.afecolombia.org/#/">https://mapa.afecolombia.org/#/</a>
<b>Fundación Corona</b>	Mapeo de iniciativas y actores en el ámbito nacional.	<a href="https://includere.co/ecosistemas-iniciativas">https://includere.co/ecosistemas-iniciativas</a>
<b>Empresarios por la educación</b>	Mapa de intervenciones en educación (básica y media, superior) y formación para el trabajo y desarrollo humano, lideradas por el sector privado.	<a href="https://siipe.fundacionex.org.co/">https://siipe.fundacionex.org.co/</a>
	Observatorio de gestión educativa para proporcionar datos abiertos en educación para la gestión del sector educativo público y privado.	<a href="https://www.obsgestioneducativa.com/">https://www.obsgestioneducativa.com/</a>

## ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

- 1 Identificar y conocer los actores** en el territorio con los que puede fortalecer o complementar sus acciones.
- 2 Identificar actores del ecosistema** que tengan relación o influencia en las acciones que se desarrollarán desde su entidad.



## 2.2

### Aprendizaje 2

## ¿Qué acción implementar? Determinar las necesidades específicas de los jóvenes en el territorio

Ligados al territorio, encontramos diversos grupos de personas que tradicionalmente han enfrentado las mayores barreras para insertarse en el mercado laboral formal. La vulnerabilidad no se da per se en las personas; por el contrario, se presenta en la condición de exclusión que se ha generado alrededor de ellas y que les impide involucrarse laboralmente.

A la luz del Modelo de Empleo Inclusivo (MEI), se evidencia que varias de las barreras que enfrentan las poblaciones vulnerables se generan desde edades tempranas en la etapa escolar. Por tal razón, es de suma importancia que al implementar acciones para promover el empleo joven estas se realicen desde un enfoque interseccional, que contemple las barreras adicionales que enfrentan poblaciones específicas.

En tal sentido, se han identificado los grupos poblacionales que enfrentan mayores barreras de acceso al mercado laboral:

- Jóvenes
- Personas en proceso de reintegración
- Mujeres
- Población afrodescendiente e indígena
- Víctimas del conflicto armado
- Personas en retiro de las Fuerzas Militares
- Personas con discapacidad
- Población LGBTIQ+

Para determinar las necesidades específicas de los jóvenes en el territorio, es importante tener en cuenta las siguientes pautas:

1

Implementando un enfoque interseccional

2

Implementando enfoque de reconexión a las trayectorias

### Preguntas clave

- ¿Cuáles son las poblaciones más excluidas en el territorio?
- ¿Cuáles son las brechas más importantes que enfrentan en cada etapa de la trayectoria, adicionales a las identificadas en el análisis territorial?
- ¿Cuáles poblaciones ya están recibiendo atención de una o varias iniciativas presentes en el territorio?
- ¿Cuáles poblaciones se encuentran desatendidas?

## Pauta 1. | Abordando las necesidades desde un enfoque interseccional

Una mirada diferencial hacia la juventud implica reconocer que existen puntos en común, pero también características particulares, entre jóvenes de diversos contextos (socioeconómicos, culturales, origen étnico, entre otros elementos diferenciadores) que implican que algunos jóvenes se enfrenten a mayores barreras.

La mirada debe ser múltiple e incluir enfoques territoriales, sociales y culturales diferenciados para divulgar distintas voces, así como dar respuesta a las necesidades de la población. El enfoque interseccional ayuda a no caer en intervenciones genéricas que pueden reproducir

o mantener las barreras que ya se presentan. Reconocer a los jóvenes desde su heterogeneidad y no como una categoría única es fundamental para contar con mayores elementos a la hora de decidir qué acciones resultan ser más estratégicas y pertinentes.

**Para implementar un enfoque de interseccionalidad en las intervenciones de su iniciativa o programa, es necesario reconocer los segmentos poblacionales más vulnerables en el territorio y detallar cuáles son las barreras adicionales a las que se enfrentan para acceder a las oportunidades de educación y empleo.**

Por ejemplo, se ha identificado que la situación del bajo acceso a oportunidades de educación y empleo afecta principalmente a las mujeres jóvenes, porque se enfrentan a barreras adicionales en comparación con los hombres jóvenes.

**En particular, los datos reflejan que estas barreras están asociadas a mayores cargas relacionadas con oficios y cuidados del hogar no remunerados.**

“Reconocer y entender con profundidad estas barreras permite que las iniciativas y programas que promueven el empleo joven adopten medidas diferenciales o se articulen con otros actores para facilitar el acceso de estas poblaciones de un modo particular.”



### ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

- 1 Identificar las características y condiciones particulares** de las poblaciones más vulnerables con las que trabaja o desee trabajar para promover el empleo joven.
- 2 Identificar los actores** que trabajen con las poblaciones que desea incluir de manera transversal en sus acciones y establezca relación con ellos.
- 3 Abordar (en el caso de las mujeres jóvenes) a la población desde un enfoque diferencial**, entendiendo las barreras particulares a las que se enfrentan.

## Pauta 2. | Priorizando un enfoque de reconexión a las trayectorias de educación y empleo

Desde la Fundación Corona, la Global Opportunity Youth Network (GOYN) Bogotá y sus aliados, se ha abordado el problema de los Jóvenes con Potencia<sup>9</sup> a partir de un enfoque sistémico, visibilizando estrategias articuladas con el objetivo de que los jóvenes excluidos de las oportunidades de educación y empleo formal puedan retornar a las trayectorias de educación, formación o empleo, de acuerdo con sus proyectos de vida.

La estrategia que se implemente con cada joven dependerá de su punto de desconexión; así mismo, los servicios previstos para su reconexión sostenible dependerán de sus necesidades particulares, sobre todo si se tiene en cuenta que las trayectorias de educación, formación, intermediación y empleo no son lineales ni necesari-

amente cronológicas. Esta estrategia depende de dónde se ha desconectado el joven en su trayectoria, de sus fortalezas y debilidades, del proyecto de vida que defina y de las herramientas o recursos a los que tenga acceso.

Para hacer más estratégicas y pertinentes las iniciativas y programas, se hace relevante conocer en qué momento el o la joven se desconectó de la trayectoria, ya sea en la etapa educativa, de formación o empleo. Incluso, hay que identificar si en algún punto culminó una de estas etapas, pero no pasó al siguiente tramo por barreras externas o estructurales. Una vez identificado este punto de desconexión, es necesario promover oportunidades enfocadas en reconectar a los jóvenes a la trayectoria donde se han desconectado.

<sup>9</sup> Denominación para hacer referencia a los jóvenes que no estudian ni trabajan



### ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

Sobre la base de la experiencia y los aprendizajes de GOYN Bogotá, se destacan las siguientes recomendaciones:

- 1. Identificar el punto de desconexión en la trayectoria: de la educación media, de la formación posmedia o del empleo en la población de interés.**
- 2. Entender las barreras particulares que cada población enfrenta para reconectarse a las trayectorias, con el objetivo de desarrollar rutas de atención y programas más pertinentes**

**3. Implementar (en el caso de la reconexión a la etapa escolar media y posmedia) modelos de educación flexibles que les permitan a los jóvenes nivelar sus competencias duras para mitigar desconexiones subsiguientes.**

**4. Acompañar el retorno a la escuela de niños, niñas y adolescentes que durante la pandemia no contaron con los elementos necesarios para continuar con las clases virtuales, por lo que actualmente presentan mayores rezagos en competencias duras y afrontan dificultades para retornar a la escuela.**

### Herramientas específicas

Para conocer en mayor detalle la estrategia de reconexión como alternativa para mejorar la empleabilidad de los jóvenes, ingrese a: <https://includere.co/documentos-tecnicos/jovenes-con-potencial:-alternativas-para-la-crisis-de-oportunidades-de-educacion-y-empleo-para-los-jovenes-en-bogotav>





## 2.3

### Aprendizaje 3

## ¿Qué acción implementar? Aprovechar las condiciones del territorio para promover empleo joven

### Pauta 1. | Analizando el territorio desde sus apuestas sectoriales y necesidades de talento humano

**Para reconectar a los jóvenes con oportunidades de empleo formal, es importante entender las oportunidades en sectores económicos que estén en crecimiento o que tengan necesidades de talento humano, puesto que es justo allí donde se puede incorporar el talento de los jóvenes si se brindan oportunidades de formación específica.**

Si bien es fundamental identificar aquellos sectores en los que los jóvenes tienen mayor participación, también se pueden identificar oportunidades específicas en la actual coyuntura del país. Por ejemplo, el sector de la construcción,

que es uno de los pilares en la reactivación económica, o el sector digital, que durante la pandemia amplió las necesidades de talento humano y que, por lo tanto, representan una ventana de oportunidad para que los jóvenes puedan entrar a trayectorias de formación y empleo con condiciones favorables y en auge.

La identificación de estas oportunidades está relacionada con los territorios específicos, sus actividades económicas y sus apuestas productivas. Para determinar las condiciones del territorio que pueden favorecer la promoción del empleo joven, se sugiere:



En el año 2020, los sectores en los que más había jóvenes ocupados en Colombia eran el de comercio y reparación de vehículos, agricultura, pesca, ganadería y afines, y el sector de la industria manufacturera.

“ En términos relativos, los sectores en los que los jóvenes participan con mayor énfasis respecto al resto de la población son el de **comercio y reparación de vehículos, alojamiento y servicios de comida, información y telecomunicaciones, así como actividades financieras y de seguros.** ”

Tabla 4. Población ocupada por sectores económicos y grupo etario. Colombia, 2020

Sector económico	Jóvenes ocupados	Participación porcentual	Resto de ocupados	Participación porcentual
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	859.822	17%	2.476.255	17%
Explotación de minas y canteras	54.528	1%	141.460	1%
Industria manufacturera	558.028	11%	1.630.129	11%
Suministro de electricidad, gas y agua	45.212	1%	185.412	1%
Construcción	337.060	7%	1.017.690	7%
Comercio y reparación de vehículos	1.030.261	21%	2.746.301	18%
Transporte y almacenamiento	340.353	7%	1.063.834	7%
Alojamiento y servicios de comida	389.475	8%	999.491	7%
Información y telecomunicaciones	95.332	2%	204.096	1%
Actividades financieras y de seguros	84.321	2%	197.502	1%
Actividades inmobiliarias	42.737	1%	192.172	1%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	316.450	6%	942.558	6%
Administración pública, educación y salud humana	414.862	8%	1.798.415	12%
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras	406.846	8%	1.265.790	9%
Otro	714	0%	6.368	17%

Fuente: Procesamiento propio, con microdatos DANE-GEIH 2020.

Estos análisis pueden diferir, dependiendo del territorio y sus particularidades. Por tal motivo, se recomienda hacer dichos análisis de manera específica en los territorios de interés y complementarlos con información cualitativa, incluyendo las perspectivas de personas expertas y del sector productivo.

Una vez identificados y priorizados los sectores estratégicos para la promoción del empleo joven en el territorio, hay que vincular en forma estratégica y transversal al sector productivo y empresarial en las estrategias que se van a desarrollar. Lo anterior es relevante porque permite entender las demandas específicas de talento humano por parte del sector y también facilita el involucramiento de las empresas para la contratación.

Después de haber identificado los sectores estratégicos para el territorio, es necesario entender las necesidades de talento humano del sector productivo e identificar cuáles perfiles ocupacionales son altamente requeridos por el sector y carecen de oferta de talento humano disponible. En este es clave indagar si existen estudios de brechas de capital humano que se hayan desarrollado para el sector, con el objeto de determinar estas necesidades.

En este análisis de las necesidades específicas del sector es clave el involucramiento de las empresas y el sector productivo, con el pro-

pósito de que las estrategias para la promoción del empleo joven se articulen a las necesidades reales del sector.

**Luego de identificar las necesidades de talento humano, hay que identificar los programas de formación existentes en el territorio que puedan desarrollar las competencias y habilidades laborales requeridas para las ocupaciones y necesidades identificadas.**

De manera general, se ha identificado que para la población joven desconectada de la formación posmedia o del mercado laboral hay una necesidad de generación de ingresos a corto plazo, que limita las posibilidades que tienen para iniciar trayectorias de formación largas.

Por tal razón, consideramos relevante promover rutas rápidas de formación como una primera oportunidad que permita la vinculación laboral de los jóvenes en los sectores estratégicos, y a su vez es el primer paso para que inicien trayectorias de crecimiento profesional en las que puedan desarrollar todo su potencial.

## Herramientas específicas

Para hacer los análisis sectoriales se sugiere consultar las siguientes fuentes de información:

DANE-PIB. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

SPE. Oferta y demanda laboral. <https://www.serviciodeempleo.gov.co/estudios-e-investigacion/oferta-y-demanda-laboral>

DANE-GEIH. Visor de datos del mercado laboral. <https://sitios.dane.gov.co/visor-geih/#/visor>.



## ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

- 1 **Hacer un análisis sectorial en el territorio** de interés para identificar sectores económicos estratégicos en la promoción de empleo joven.
- 2 **Mapear y establecer conexiones** con empleadores y gremios de los sectores priorizados para vincularlos a las estrategias.
- 3 **Mapear la oferta de formación del territorio** y establecer rutas de formación corta para vincular laboralmente a jóvenes en sectores y ocupaciones estratégicas.



## 2.4

### Aprendizaje 4

## ¿Qué acción implementar? Promover la colaboración en el ecosistema

La lógica del empleo inclusivo, visto desde el MEI, parte de la colaboración y el relacionamiento interinstitucional de los actores que conforman el ecosistema.

Este ecosistema es el conjunto de actores, roles y relaciones que inciden de manera directa en el empleo inclusivo, razón por la que no es

equiparable el impacto que puede generar de manera aislada una iniciativa que apunta a un par de componentes en determinado tramo, con el impacto que se produce como resultado de la interacción entre actores que intervienen en otros tramos y componentes, y se complementan dentro del mismo territorio.

La complejidad del sistema llama a promover la colaboración como respuesta a la necesidad de articularse con otros actores de distinta naturaleza para llegar más lejos y trabajar de manera coordinada, con el objetivo de alcanzar un impacto colectivo.

## Pauta 1. | Comprender e incorporar los principios de impacto colectivo

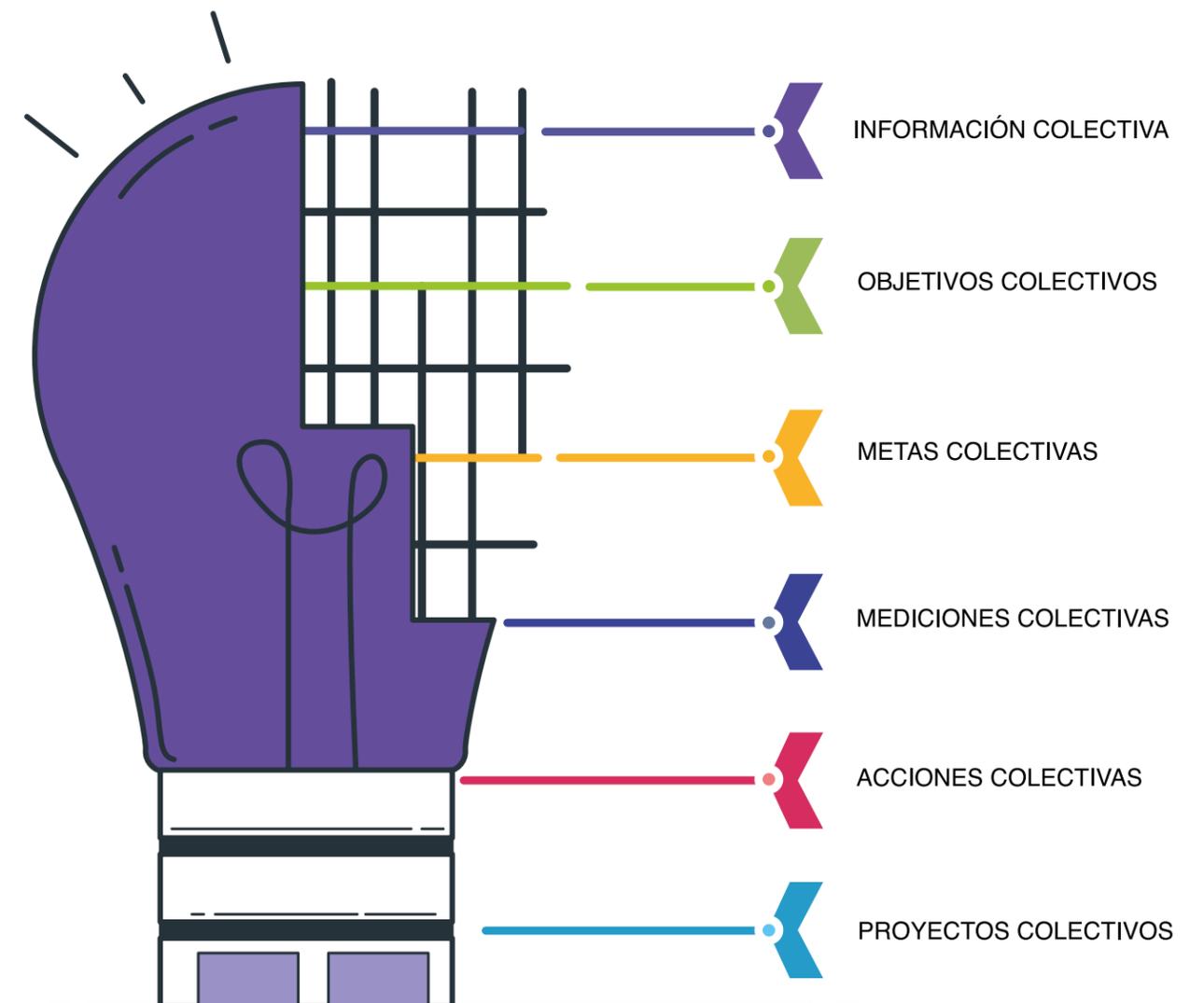
Contrario a lo que normalmente se piensa, las acciones generales en territorio no solamente están orientadas a unir esfuerzos para desarrollar proyectos conjuntos, para aunar esfuerzos y acciones en torno a una agenda común, en forma estructurada y con impacto conjunto.

Reconocer cuáles son los actores presentes en el territorio, así como entender las acciones actuales que se están ejecutando, permite encontrar diversas oportunidades de complementariedad y trabajo conjunto. El impacto colectivo es una metodología de trabajo que busca reunir a los actores interesados en un problema para aunar esfuerzos y acciones en torno a una agenda común, en forma estructurada y con impacto conjunto.

Con dicha metodología se busca establecer mecanismos compartidos de medición, seguimiento y evaluación; promover actividades conjuntas, lo que genera la coordinación de esfuerzos para maximizar los resultados, así como promover la comunicación continua que genera confianza y alianzas estables entre los actores.

“En Colombia se viene gestando una estrategia basada en este mecanismo de colaboración, dirigida específicamente al problema de la empleabilidad juvenil. La Global Opportunity Youth Network (GOYN) Bogotá es una estrategia global que busca mejorar el bienestar de los jóvenes, con especial énfasis en los jóvenes que ni estudian ni trabajan, conocidos como ninis, o jóvenes que están en trabajos informales.”

Aunque esta metodología implica estructuras complejas, a la luz de los aprendizajes de GOYN recomendamos incorporar los siguientes principios del impacto colectivo:





### 1. Información colectiva

Genere acuerdos con otros actores del ecosistema para compartir el acceso a información sobre problemas del territorio, poblaciones, evidencias y aprendizajes sobre el ecosistema para mejorar su toma de decisiones, al igual que sus procesos de planeación y ejecución.



### 2. Objetivos colectivos

Realice en conjunto el ejercicio de comprensión de los problemas del territorio y la definición conjunta de objetivos estratégicos de intervención, para los cuales cada iniciativa aportará desde su propia estrategia.



### 3. Metas colectivas

Determine de manera conjunta con otros actores, una vez definidos los objetivos, las metas territoriales de impacto a los que cada iniciativa aportará desde su propia estrategia.



### 4. Mediciones colectivas

Promueva la utilización de indicadores de gestión comparables entre actores que trabajan en las mismas barreras. Esto implica entablar un diálogo para ponerse de acuerdo en cómo medir colectivamente esos indicadores de gestión.

Ahora bien, estos cuatro primeros puntos tienen que ver con alineaciones estratégicas, mas no implican aportar recursos para efectuar acciones concretas, a manera de proyecto. Un

camino adicional son las acciones colectivas que se llevan a cabo en conjunto, en el marco de proyectos de colaboración.



### 5. Acciones colectivas

Pueden estar orientadas a:

- Generar mediciones territoriales para obtener información que no está disponible en el territorio.
- Influir a la hora de actualizar o mejorar políticas públicas y reglas del sistema, así como para eliminar barreras existentes.



### 6. Proyectos colectivos

Una vez dados los pasos anteriores, se puede pensar en generar proyectos conjuntos si se identifica que nadie en el ecosistema está cubriendo alguna acción específica, por lo que varios actores pueden unirse para desarrollarla.

Llevar agendas de trabajo conjunto en este sentido proporciona múltiples ventajas al ecosistema, como acceso a nueva y mejor información del territorio y aprendizajes de otros actores para complementar acciones o corregir errores.

Así pues, la posibilidad de interactuar de manera más cotidiana con actores es clave para evitar duplicidad de esfuerzos, sobre todo en el caso de nuevos actores que llegan a incorporarse al ecosistema con la intención de contribuir a la agenda.

Conozca más sobre impacto colectivo y la Global Opportunity Youth Network Bogotá en <https://includere.co/documentos-tecnicos/jovenes-con-potencial:-alternativas-para-la-crisis-de-oportunidades-de-educacion-y-empleo-para-los-jovenes-en-bogota>



## Pauta 2. | Conocer las experiencias exitosas en Colombia



En los últimos años, varias organizaciones y fundaciones comprometidas con la calidad del sector educativo vienen desarrollando en Colombia un esfuerzo de impacto colectivo. La Fundación Empresarios por la Educación (ExE) publicó en el año 2020 un informe en el que se da cuenta de algunas experiencias y organizaciones pioneras en Colombia que trabajan desde este enfoque, entre las que se destacan las siguientes:

- **Cámara de Comercio de Bogotá. Sub-sistema Distrital de Educación Superior de Bogotá.**
- **Fundación Carvajal. Transformar la calidad educativa de Cali: de la cuna a la carrera universitaria. Horizonte 2020-2036.**
- **Fundación Corona-GOYN Bogotá.**
- **Primero lo Primero. Impacto colectivo a favor de la primera infancia.**

En el informe se destaca que “las organizaciones que adelantan proyectos de impacto colectivo en educación son todavía minoritarias, aunque de gran peso dentro del ámbito fundacional.

“En Colombia, el sector empresarial es el que mayor experiencia acumula en la ejecución de este enfoque; aun así, se debe promover la articulación con actores públicos para lograr incidir en las políticas públicas, siendo esta la aspiración superior a la que deben apuntar los proyectos de impacto colectivo, garantizando el mantenimiento de las iniciativas a largo plazo y asegurando la futura inversión” (Fundación Empresarios por la Educación, 2020).”

Acceda al informe publicado por la Fundación Empresarios por la Educación ingresando a <https://fundacionexe.org.co/download/impacto-colectivo-en-educacion-enfoque-experiencias-y-organizaciones-pioneras-en-colombia/>





# 2.5

## Aprendizaje 5

# ¿Qué acción implementar? Adoptar alternativas financieras para escalar resultados e impacto.

## Pauta 1. | Innovación financiera

A diferencia de la financiación tradicional de programas sociales, en la que los gobiernos son los llamados a financiar y tienen una repercusión directa en la implementación de los programas, aparecen alternativas financieras para generar incentivos entre los actores involucrados, que lleven a pensar colectivamente cuál es la mejor manera de implementar los programas sociales para la consecución de mejores resultados.

La hoja de ruta para iniciar la estructuración de mecanismos de innovación financiera (Fundación Corona, 2021) ofrece una mirada general de los instrumentos de innovación financiera y cómo priorizarlos, de acuerdo con el tipo de recursos que se buscan atraer para la financiación de iniciativas. Así las cosas, existen instrumentos para programas financiados con recursos públicos (gobierno y cooperación internacional), así como programas financiados con recursos de capital privado.



“ Pasar de la innovación tradicional del Estado actual hacia otras alternativas financieras para escalar resultados e impacto implica identificar el esquema más adecuado. **Uno de los instrumentos de innovación financiera es la financiación basada en resultados o mecanismos de pago por resultados, instrumento con el que Colombia viene liderando iniciativas.** ”

## Pauta 2. | Esquemas de pagos por resultados

La Financiación Basada en Resultados (en adelante, FBR) es un instrumento de innovación financiera que condiciona una parte o la totalidad de los pagos de un programa social a resultados verificables con respecto a una serie de objetivos establecidos, en lugar de pagar por actividades o servicios implementados, como se acostumbra.

Para saber si este instrumento se ajusta al problema que su entidad u organización pretende resolver, recomendamos reflexionar sobre los objetivos esperados e identificar la conveniencia de usar la financiación basada en resultados por medio de las siguientes preguntas:

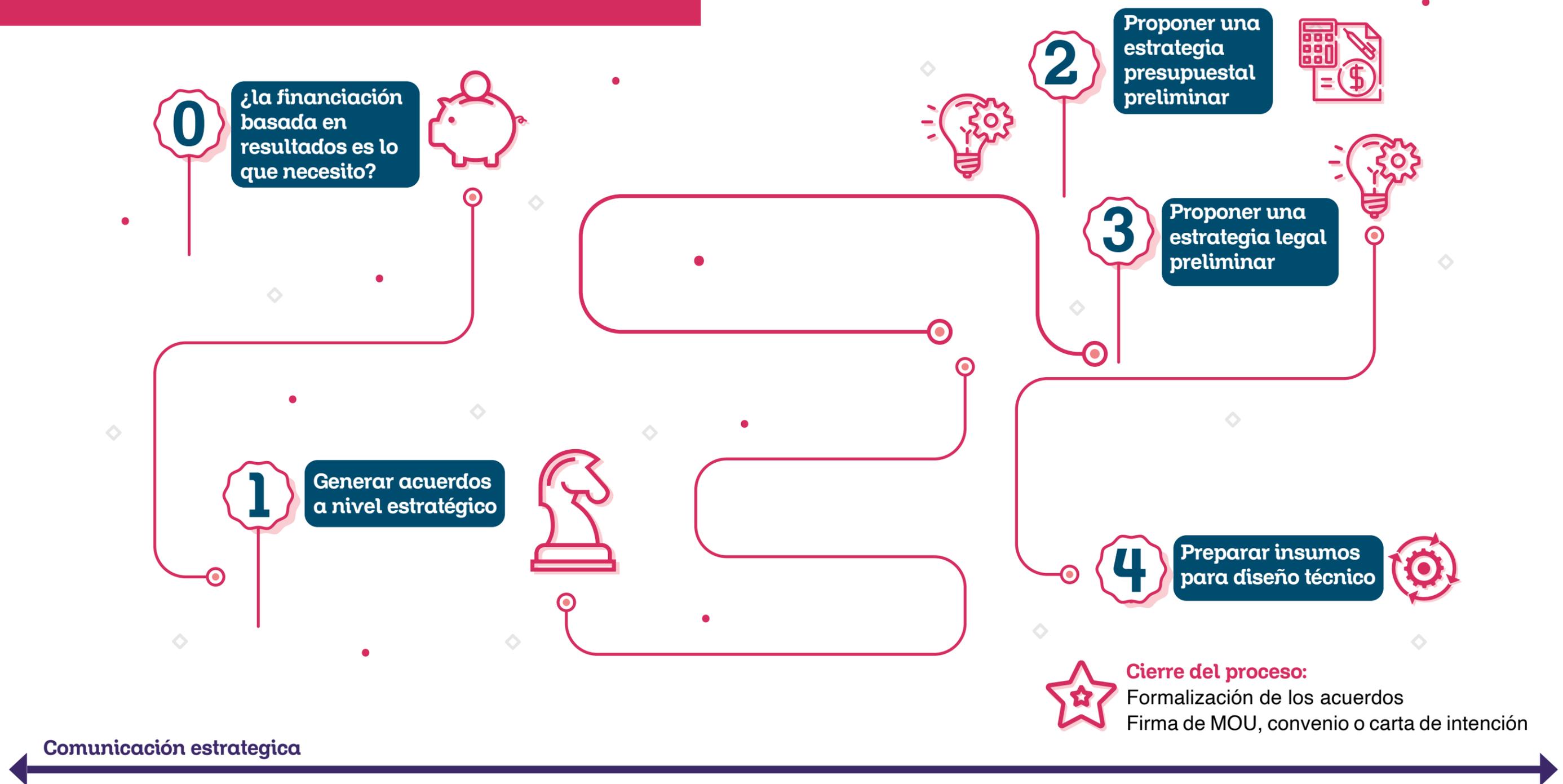


### Preguntas clave

- ¿Cuál es el problema que se quiere solucionar?
- ¿Cuáles son las razones por las que se piensa explorar esquemas de financiación basada en resultados?

¿Cuándo sí usar esquemas de FBR?	¿Cuándo no usar esquemas de FBR?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible lograr mejores resultados por medio de un mejor desempeño.</li> <li>• Hay potencial para innovar.</li> <li>• Es razonable transferir el riesgo de lograr resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La causa de resultados pobres radica en factores estructurales, sistémicos o regulatorios.</li> <li>• No existe espacio para innovación.</li> <li>• No es razonable transferir el riesgo.</li> <li>• Las motivaciones no se asocian a lograr mejores resultados.</li> </ul>

Después de haber determinado que la FBR es lo que se necesita para la intervención, recomendamos seguir la Hoja de ruta para iniciar la estructuración de mecanismos de innovación financiera, desarrollada por la Fundación Corona (2021):



Fuente: Fundación Corona (2021). Hoja de ruta para iniciar la estructuración de mecanismos de innovación financiera.



## ¡Llamados a la acción! Recomendaciones

- 1 Generar acuerdos frente a razones estratégicas** por las cuales se busca implementar un esquema de financiación basada en resultados y lograr la alineación entre los actores involucrados.
- 2 Hacer un análisis preliminar de las opciones presupuestales** para financiar un esquema de pago por resultados y acordar cuáles podrían ser las más viables, eficientes y alineadas con los objetivos esperados.
- 3 Hacer un análisis preliminar de las opciones legales** para financiar un esquema de pago por resultados y acordar cuáles podrían ser las más viables, eficientes y alineadas con los objetivos esperados.
- 4 Preparar información técnica** sobre la población, intervenciones, resultados y costos, con el propósito de facilitar el diseño de un esquema de financiación basada en resultados.

### Herramientas específicas

Conozca más detalles sobre el Programa de Bonos de Impacto Social de Colombia Sibs.co en <http://www.sibs.co/> y en [http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Nutshell-SIBs.CO\\_.pdf](http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Nutshell-SIBs.CO_.pdf)

Conozca en detalle la hoja de ruta ingresando a <https://includere.co/documentos-tecnicos/hoja-de-ruta-para-iniciar-la-estructuracion-de-mecanismos-de-innovacion-financiera>

Conozca el esquema legal que se recomienda recorrer si desea estructurar un esquema BIS en <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Esquema-legal-del-primer-Bono-de-Impacto-Social-Colombia.pdf>.



### Casos exitosos: esquemas de pago por resultados en Colombia

Los bonos de impacto social (BIS) son un ejemplo de financiación basada en resultados que combina alianzas entre múltiples partes interesadas e inversión de impacto para resolver problemas sociales. Este mecanismo desafía la forma de proceder tradicional, en la que el Estado se encarga por sí solo de atender las políticas sociales y en la que cada actor, por su parte, apunta desarticuladamente hacia objetivos diferentes.

Colombia fue el primer país de ingreso medio que se aventuró a implementar, en el año 2016, un BIS en la agenda de empleo inclusivo y el primer país en América Latina en lanzar un Fondo de Pago por Resultados. El Programa de Bonos de Impacto Social (Sibs.CO)<sup>10</sup> nació con el objetivo de crear el mercado de BIS en Colombia y producir conocimiento, así como generar competencias entre los actores del ecosistema frente a este tipo de financiación. Los componentes del programa han evolucionado desde su creación, enfocándose en tres frentes:

- (i) **Pagar por mejores resultados de empleo, a través de la implementación de cuatro (4) bonos enfocados en la empleabilidad de poblaciones vulnerables en Colombia**

Los BIS desarrollados han servido en calidad de efecto demostrativo uno tras otro, donde el BIS Empleando Futuro fue el primero en desarrollarse (2016). El segundo, conocido como el BIS Cali Progresa con Empleo, se desarrolló en el periodo 2019-2020.

Adicionalmente, se creó el Fondo de Pago por Resultados (Logra), como un vehículo de financiación que permite el desarrollo de múltiples proyectos de pago por resultados, con una misma estructura de contratación. Este vehículo, gestionado por el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), es una muestra de cómo se ha avanzado hacia una mayor institucionalización de estos esquemas en el Gobierno. Finalmente, en el 2021 se lanzaron un tercer y cuarto BIS, Crecemos con Empleo y Oportunidades (Creo), en Antioquia, Bogotá, Barranquilla y Medellín. Cada uno de estos BIS ha servido como aprendizaje para el diseño y la implementación de los siguientes.

- (ii) **Creación del mercado de bonos de impacto social en Colombia**

Para promover la creación del ecosistema y dar a conocer el esquema de FBR, se han llevado a cabo actividades para fortalecer las capacidades de los actores locales y generar incidencia

<sup>10</sup> El Programa de Bonos de Impacto Social en Colombia (SIBs.CO) es impulsado por el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID Lab), la Embajada de Suiza en Colombia mediante el programa Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) y la Fundación Corona, con el apoyo del Gobierno nacional, por intermedio del Departamento para la Prosperidad Social.

política, desarrollo de infraestructura de datos y la publicación de evaluaciones para la creación de BIS en otros sectores, y adicionalmente fortalecer los BIS en empleo.

### (iii) Difusión del conocimiento y aprendizaje para la reproducción de estas experiencias

Los esfuerzos de Sibs.CO, así como el de todos los participantes y aliados, han permitido que cada vez más entidades públicas y privadas se interesen en promover el uso de herramientas de FBR y se genere un conjunto de condiciones que han contribuido al desarrollo del ecosistema. Entre estas condiciones sobresalen las siguientes:

- **La colaboración estrecha** entre múltiples actores y alineación en torno a principios comunes.
- **La participación de la cooperación internacional** como copagador de resultados junto a las entidades del Gobierno.
- **La promoción de este tipo de innovación financiera por parte del Gobierno nacional** desde entidades como el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) y ahora el Fondo de Pago por Resultados, así como también con entidades regionales, como la Alcaldía de Cali.

- **El uso de un enfoque de innovación** desde el que cada proyecto se desarrolló como un producto mínimo viable, que permitió identificar barreras tempranas, hacer los ajustes necesarios y evolucionar de manera flexible.
- **La inversión deliberada** en estrategias de aprendizajes y creación de mercado.
- **La asistencia técnica especializada** por parte de expertos en los ámbitos nacional e internacional.
- **El apoyo continuo de los actores del ecosistema** (en particular al Gobierno) como estrategia para desarrollar y sostener los esfuerzos hechos.



## Herramientas específicas

- Para conocer en mayor detalle la evolución del ecosistema de pago por resultados en Colombia, ingrese a <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2021/06/Evoluci%C3%B3n-del-ecosistema-de-pago-por-resultados-en-Colombia-Estudio-de-Caso.pdf>
- Conozca los principios del esquema de bonos de impacto social en <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Infografia-SIBsco.pdf>.
- Evaluación de impacto del BIS Empleando Futuro: [http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2020/12/Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto\\_Empleando-Futuro\\_2020.pdf](http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2020/12/Evaluaci%C3%B3n-de-Impacto_Empleando-Futuro_2020.pdf)
- Agenda de aprendizajes del BIS I Empleando Futuro: <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Resultados-Agenda-Aprendizajes-Primer-Bono-de-Impacto-Social.pdf>.





## 2.6

### Aprendizaje 6

## ¿Qué acción implementar? Adoptar un enfoque de prevención de barreras en los jóvenes

En el año 2020, cerca de 29.396 estudiantes desertaron de la educación media y otros 60.999 estudiantes abandonaron la formación posmedia, según datos del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2020). La deserción es uno de los desafíos más grandes que enfrenta la educación en Colombia, sin olvidar que la pandemia agudizó este problema.

Ahora bien, además de la falta de recursos para financiar sus estudios, existen razones por las que los jóvenes pierden el interés en continuar estudiando. Estas se relacionan con una falta de claridad sobre sus proyectos de vida y los pasos que deben dar para la consecución de sus objetivos, desconocimiento frente a los beneficios sociales y económicos de graduar-

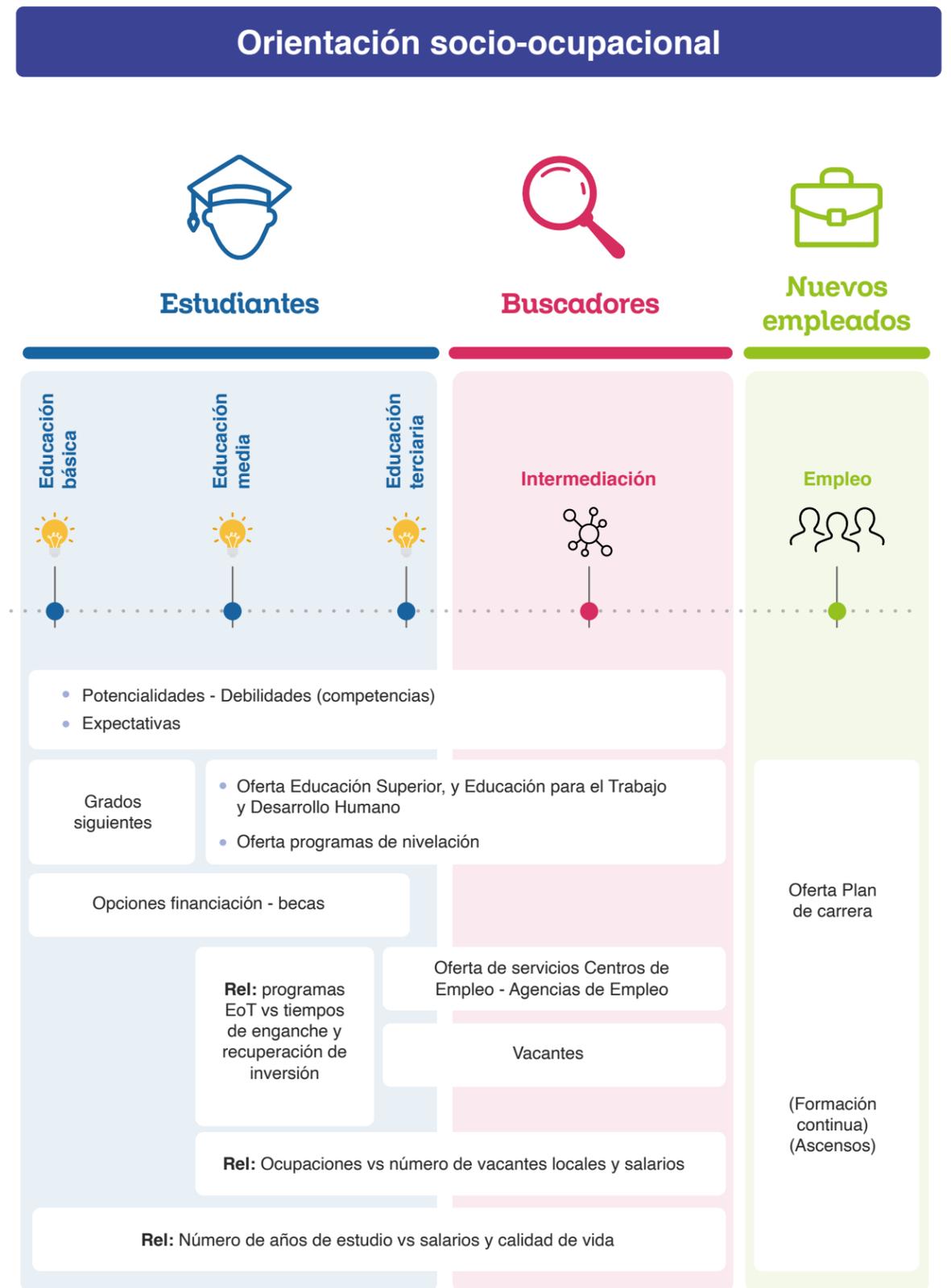
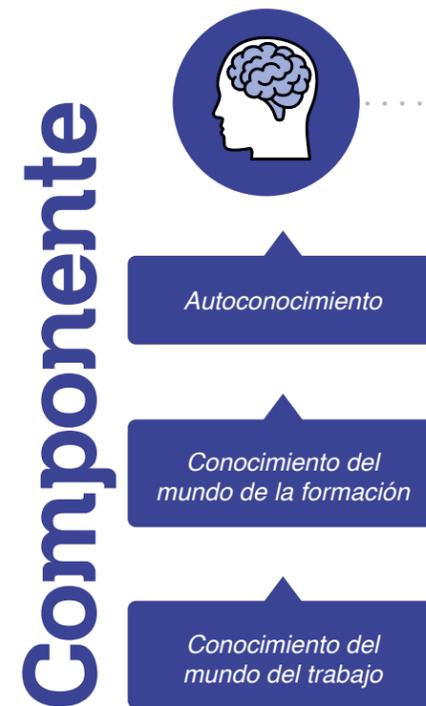
se, así como una falta de habilidades que les permitan enfrentar los retos con los que se encuentran en su trayectoria formativa.

En definitiva, adoptar un enfoque de prevención frente a las barreras que alimentan la deserción en educación media y posmedia tiene que ser una acción prioritaria en la agenda de juventud, por lo que este amerita ser el aprendizaje de cierre del presente documento. Un enfoque de prevención implica mejorar el acceso de los jóvenes a programas de orientación socioocupacional y el desarrollo de habilidades socioemocionales que permitan promover la permanencia y la culminación de las trayectorias de los jóvenes para llegar al empleo.

# Pauta 1. Promoviendo los procesos de orientación socio-ocupacional durante la educación básica y media y la formación posmedia

La orientación socio-ocupacional (OSO) es un conjunto de procesos y estrategias que le permiten al estudiante conocerse a sí mismo y tener información sobre las oportunidades de formación y el mundo laboral, para poder tomar decisiones fundamentadas con el objetivo de construir trayectorias de vida (MEN, 2012). En este sentido, acompañar a los jóvenes en educación básica y media, al igual que en formación posmedia, es clave para que los jóvenes construyan e interioricen las razones para no desertar.

Los componentes básicos que integran la OSO son la combinación del autoconocimiento en la persona, el conocimiento del mundo del trabajo y el conocimiento del mundo de la formación, que se desarrollan en los tramos de educación media, formación posmedia e intermediación laboral.



## Recomendaciones específicas

No es lo mismo desarrollar procesos de OSO en la educación básica y media, que en la formación posmedia o en la intermediación, pues to que los procesos de acompañamiento de cada tramo cuentan con tiempos muy diferentes, que inciden en su calidad.

Educación media	
Componente	Elementos básicos
<b>Autoconocimiento</b>	<p>Elaborar el plan o proyecto de vida en constante revisión durante el transcurso del grado 9 al 11.</p> <p>Trabajar en el autoconcepto de la persona (autopercepción, rasgos personales, habilidades y valores).</p>
<b>Conocimiento del mundo de la formación</b>	<p>Dar a conocer la oferta formativa posterior, al menos desde el grado 10: programas académicos, pénsum, costos de matrícula y costos asociados a los programas académicos para la toma de una decisión informada sobre qué, dónde y cómo cursar estudios de educación superior en alguno de sus tres niveles (1. Técnico profesional; 2. Tecnólogo; 3. Profesional universitario).</p> <p>Alternativas de financiación. Dar a conocer las posibilidades que se tienen en Colombia para la financiación de estudios de postsecundaria (tanto la oferta estatal como las alternativas en las instituciones de educación superior, IES).</p> <p>Visitas a las IES. Permiten tener una primera aproximación al ambiente de la educación superior.</p>
<b>Conocimiento del mundo del trabajo</b>	<p>Visitas a lugares de trabajo. El propósito es que las personas conozcan las instalaciones de un lugar de trabajo, las responsabilidades de los empleados, su trayectoria académica, las dinámicas sociales y las características de un buen candidato para ese lugar de trabajo.</p>

## Formación posmedia

Componente	Elementos básicos
<b>Autoconocimiento</b>	Realizar sesiones de trabajo sobre el proyecto de vida que permitan reconocer intereses, habilidades y gustos.
<b>Conocimiento del mundo de la formación</b>	Enfocar el conocimiento en el subsistema de educación para el trabajo y desarrollo humano, así como en los programas de formación (tanto técnico laboral como técnico).
<b>Conocimiento del mundo del trabajo</b>	Brindar información que relacione los programas de formación posmedia con la demanda laboral.

## Herramientas específicas

Conozca en detalle el Programa de Orientación Socio-ocupacional para Instituciones Educativas en <https://includere.co/documentos-tecnicos/programa-de-orientacion-socio-ocupacional-guia-de-implementacion-para-instituciones-educativas>.

Y la Cartilla de orientación socio-ocupacional para jóvenes en <https://includere.co/documentos-tecnicos/cartilla-de-orientacion-socio-ocupacional---dirigido-a-los-jovenes>.



## Pauta 2. | Promoviendo las habilidades socioemocionales durante la educación básica y media y la formación posmedia

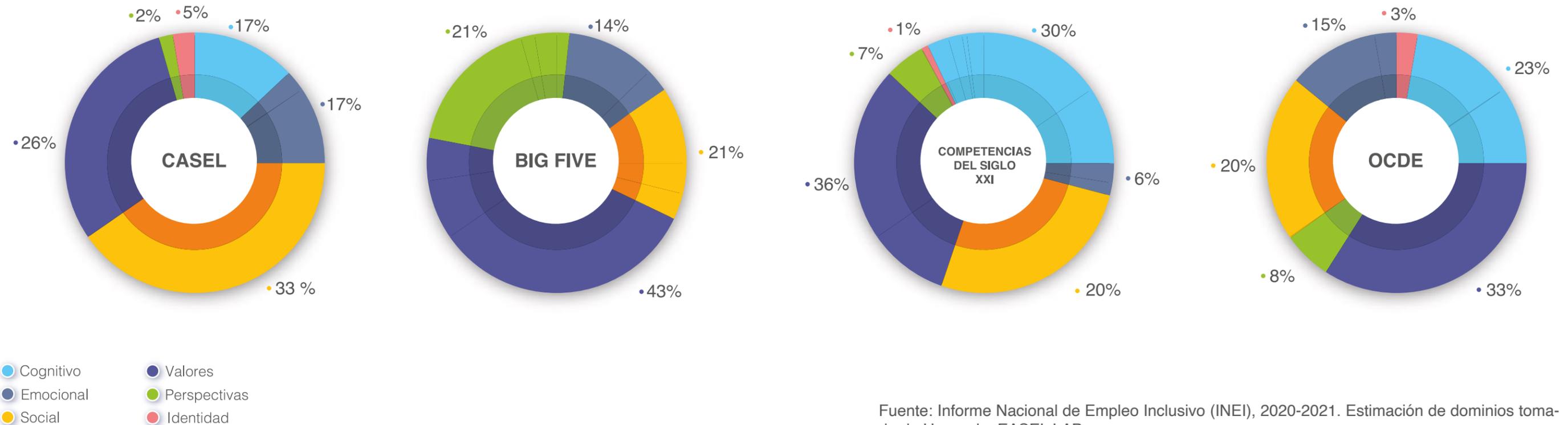
Contrario a lo que se suele creer, las habilidades socioemocionales (en adelante, HSE) no son aspectos con los que nacen las personas. Las HSE se moldean en gran parte durante la primera infancia y la adolescencia, principalmente en la educación básica y media. Estas benefician la salud, favorecen el bienestar subjetivo de las personas, se refuerzan con las habilidades duras o cognitivas e incrementan la posibilidad de cursar estudios superiores, así como de vincularse de manera efectiva y permanecer en el empleo (Fundación Corona et al., 2018).

El MEI reconoce un universo de múltiples habilidades o competencias destacadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Como resultado de este ejercicio, se priorizaron los mínimos necesarios que se deben trabajar para lograr una mayor probabilidad de inserción y permanencia laboral.



Principales referentes que abordan los marcos conceptuales frente a las HSE, según los dominios cognitivos y no cognitivos que evalúan



Fuente: Informe Nacional de Empleo Inclusivo (INEI), 2020-2021. Estimación de dominios tomado de Harvard – EASEL LAB

### Recomendaciones específicas

- **Tener presente que para el desarrollo de estas habilidades se requieren espacios, tiempos y docentes para implementar la metodología.** Es importante programar recursos y tiempos destinados específicamente para esto.
  - **Diseñar o adaptar estos espacios una vez entendidos 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.
  - **Involucrar al círculo familiar de los jóvenes.** En la gran mayoría de los casos es pertinente involucrar a la familia de las personas que se encuentran en los procesos de formación, con el propósito de que las familias tengan claridad sobre el objetivo de las iniciativas y de las actividades que se desarrollan.
- Se integra a la familia por medio de talleres psicosociales y de visitas domiciliarias.

“**Las habilidades socioemocionales constituyen, entonces, herramientas esenciales de interacción con las personas en los ámbitos social y laboral, así como en la toma de decisiones, y proporcionan sostenibilidad en el proceso de inserción laboral.**”

### Por todo lo anterior, es relevante invertir en el desarrollo temprano de HSE para prevenir el aumento de las disparidades económicas y sociales.

Teniendo en cuenta la importancia de estas habilidades para la educación, el empleo y el bienestar de las personas a lo largo de su vida, la Fundación Corona, la Fundación Luker y el Banco Mundial (2018) desarrollaron un instrumento de medición de habilidades socioemocionales que presenta en detalle un manual de gestión e implementación que permite reconocer el estado de las HSE en las personas, con el fin de poder desarrollar estrategias de fortalecimiento de estas habilidades.

### Herramientas específicas

Conozca en detalle cómo está el país en materia de habilidades socioemocionales en el Informe Nacional de Empleo Inclusivo 2020-2021 (p. 95).  
<https://includere.co/documentos-tecnicos/informe-nacional-de-empleo-inclusivo-8>

Conozca el instrumento de medición de habilidades socioemocionales desarrollado por la Fundación Corona, la Fundación Luker y el Banco Mundial en <https://includere.co/documentos-tecnicos/instrumento-de-medicion-de-habilidades-socioemocionales-en-etapa-escolar>

Para conocer más sobre el desarrollo de habilidades socioemocionales por tramo, ingrese a <https://includere.co/documentos-tecnicos/modelo-de-empleo-inclusivo-para-poblacion-vulnerable>





# Reflexión final: ¿qué sigue en la agenda de juventud en Colombia?

---



## Este es un momento decisivo para el país

De cara a los grandes retos a los que nos enfrentamos para la generación de oportunidades económicas, de educación y empleo para los jóvenes, que respondan a sus crecientes necesidades. **La transformación de estas realidades pasará por el trabajo conjunto de todas las entidades, tanto públicas como privadas, que, articuladas, lograrán responder a la escalada de esta situación.**

El alto desempleo joven no es un tema aislado del resto de las prioridades nacionales, pues la generación de oportunidades para los jóvenes y su vinculación a la estructura productiva del país está fuertemente relacionada con las necesidades del país a la hora de aumentar su productividad y competitividad económica para potenciar el desarrollo económico y social.

Hay que aprovechar el enorme esfuerzo que el país ha emprendido (y que deberá llevar a cabo en los próximos años) para su reactivación económica, puesto que es una gran oportunidad para que se implementen medidas de tipo diferencial. Dicho enfoque diferencial no implica necesariamente generar acciones afirmativas centradas en las consecuencias, sino

más bien construir acciones más sostenibles, que ajusten estructuralmente las causas de dichas brechas, logrando así trayectorias desde la educación hacia el empleo que sean más equitativas y, en última instancia, que lleven a que el país consolide niveles importantes de movilidad social, aspecto en el que el papel de los jóvenes será esencial.

**Estos aprendizajes aquí expuestos tienen la intención de ser la base para entablar conversaciones amplias entre los actores interesados en la agenda de juventud en Colombia, con el objeto de promover acciones basadas en la evidencia y el aprendizaje continuo del ecosistema.**

**Desde la Asociación de Fundaciones Familiares y empresariales (AFE), la Fundación Corona y GOYN Bogotá, hacemos público un agradecimiento especial a las entidades aliadas que nos han acompañado en la implementación de acciones en la agenda de juventud que nos han dejado a la fecha estos aprendizajes expuestos.**

- **Afrodes (2021).** *¿Qué quieren los jóvenes afrocolombianos del distrito de Aguablanca del paro nacional realizado en Cali, Colombia?: una aproximación desde el semillero de jóvenes de la Asociación Nacional de Afrocolombianos Desplazados.* Disponible en <https://www.ausjal.org/wp-content/uploads/2021/05/%C2%BFQue-quieren-los-jovenes-afrocolombianos-del-Distrito-de-Aguablanca-del-paro-nacional-realizado-en-Cali-Colombia.pdf>.
- **Baker McKenzie, BID-Fomin, Fundación Bolívar Davivienda, Fundación Corona (FC), Fundación Mario Santo Domingo, Fundación ProBono, Durán & Osorio Abogados Asociados (2019).** *Esquema legal del primer bono de impacto social en Colombia.* Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/esquema-legal-del-primer-bono-de-impacto-social-en-colombia>.
- **Centro Nacional de Consultoría (CNC (2021).** Encuesta CM& - Paro Nacional. Disponible en [https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2\\_831ee5ebd89247a8bf1b3eda5205c68f.pdf](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_831ee5ebd89247a8bf1b3eda5205c68f.pdf).
- **Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) (2021).** *Paro nacional en Colombia: la eterna lucha de la minga indígena por una vida digna.* Disponible en <https://www.cric-colombia.org/portal/paro-nacional-en-colombia-la-eterna-lucha-de-la-minga-indigena-por-una-vida-digna/>.
- **DANE (2020).** *Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia.*
- **DANE (202).** *Mujeres rurales en Colombia.* Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/sep-2020-%20mujeres-rurales.pdf>.
- **DANE (2021).** *Boletín Mercado laboral de la juventud.* Disponible en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>.
- **DANE (s.f.).** *Mercado laboral.* Información julio 2021. Disponible en [dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo](http://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo).
- **DANE, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer & ONU Mujeres (2020).** *Boletín Educación formal (EDUC).* Disponible en [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol\\_EDUC\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_20.pdf).

[tps://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol\\_EDUC\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_20.pdf).

- **DANE (2020).** *Panorama sociodemográfico de la juventud en Colombia. ¿Quiénes son, qué hacen y cómo se sienten en el contexto actual?* Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/informe-panorama-sociodemografico-juventud-en-colombia.pdf>.
- **Defensoría del Pueblo (2021).** Informe defensorial visita CIDH Colombia Protesta Social, abril- junio 2021. Disponible en <https://www.defensoria.gov.co/public/minisite/protestasocial/assets/informe-visita-cidh.pdf>.
- **Departamento Nacional de Planeación (2021).** Documento Conpes 4040. “Pacto Colombia con las juventudes: estrategia para fortalecer el desarrollo integral de la juventud”. Disponible en <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%b3micos/4040.pdf>.
- **Fundación Corona (2020).** *Cartilla de orientación socioocupacional, dirigida a los jóvenes.* Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/cartilla-de-orientacion-socio-ocupacional---dirigido-a-los-jovenes>.
- **Fundación Corona (2019).** *Programa de orientación socioocupacional: guía de implementación para instituciones educativas.* Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/programa-de-orientacion-socio-ocupacional-guia-de-implementacion-para-instituciones-educativas>.
- **Fundación Corona (2021).** *Jóvenes con potencial: alternativas a la crisis de oportunidades de educación y empleo para los jóvenes en Bogotá.* Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/jovenes-con-potencial:-alternativas-para-la-crisis-de-oportunidades-de-educacion-y-empleo-para-los-jovenes-en-bogota>
- **Fundación Corona, Fundación ANDI, Usaid & ACDI/VOCA (2020).** *Informe nacional de empleo inclusivo.* Disponible en <http://api.includere.co/uploads/INEI2018-2019.pdf>.
- **Fundación Corona, Fundación ANDI, Usaid & ACDI/VOCA (2019).** *Guía para la promoción de empleo inclusivo desde la cooperación internacional.* Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/>

guia-para-la-promocion-de-empleo-inclusivo-desde-la-cooperacion-internacional.

**Fundación Corona, Fundación ANDI, Usaid & ACDI/VOCA (2017).** *Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) para población vulnerable*. Disponible en <https://includere.co/documentos-tecnicos/modelo-de-empleo-inclusivo-para-poblacion-vulnerable>.

**Guarumo Encuesta & Ecoanalítica (2021).** Percepción país: medición mayo de 2021. Disponible en [https://s3.amazonaws.com/Guarumo/Percepcion\\_Pais\\_Mayo\\_2021.pdf](https://s3.amazonaws.com/Guarumo/Percepcion_Pais_Mayo_2021.pdf).

**Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) (2021).** *Informe nacional de resultados del examen Saber 11 2020 (vol. I)*. Disponible en <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/2211695/Informe+nacional+de+resultados+Saber-11-2020.pdf>.

**Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (Icfes) (2020).** *Informe Nacional Saber Pro 2016-2019*. Disponible en <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1711776/Informe+%20nacional+%20de+%20resultados+%20Saber+%20Pro+%202016-2019.pdf>.

**Invamer (2021).** Abril y mayo de 2021. Medición #142. Disponible en <https://www.valoraanalitik.com/wp-content/uploads/2021/05/2021-05-Invamer-Poll.pdf>.

**Lab Capital y Veeduría Distrital (2021).** *Qué quieren los jóvenes en Bogotá*. Disponible en <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2021/Informe+%20Que+%20quieren+%20los+%20jovenes+%20de+%20Bogota.pdf>.

**Pontificia Universidad Javeriana, Observatorio Javeriano de Juventud, Observatorio de Juventud en Iberoamérica & Fundación SM (2021).** *Juventudes colombianas 2021. Preocupaciones, intereses y creencias: una mirada desde la encuesta nacional de juventud*. Disponible en [fundacion-sm.org/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Encuesta-de-Juventudes-colombianas.pdf](https://fundacion-sm.org/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Encuesta-de-Juventudes-colombianas.pdf).

**Sistema Integrado de Matrícula de Educación Preescolar, Básica y Media (Simat) (s.f.).** Tasa de cobertura nacional neta. Disponible en <http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/tasa-de-cobertura-neta1>

**Sibs.CO (s.f.).** *Principios del esquema de los bonos de impacto social (BIS) en Colombia*. Disponible en <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Infografia-SIBsco.pdf>.

**Sibs.CO (s.f.).** *Programa de bonos de impacto social en Colombia*. Disponible en [http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Nutshell-SIBs.CO\\_.pdf](http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Nutshell-SIBs.CO_.pdf).

**Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (Spadies) (2020).** Estadísticas de deserción. Disponible en [https://www.mineduacion.gov.co/sistemas-deinformacion/1735/w3-article-357549.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/sistemas-deinformacion/1735/w3-article-357549.html?_noredirect=1).

**Social Finance UK & Fundación Empresarios por la Educación (2021).** *Evolución del ecosistema de pago por resultados en Colombia: estudio de caso*. Disponible en <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2021/06/Evoluci+%C3+%B3n-del-ecosistema-de-pago-por-resultados-en-Colombia-Estudio-de-Caso.pdf>.

**Universidad del Rosario, El Tiempo & Cifras y Conceptos (2021).** Tercera medición de la Gran Encuesta Nacional sobre Jóvenes. Primera fase: panorama nacional. Disponible en [https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/079-21-Presentacion-de-resultados-finales\\_V6/](https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Documentos/079-21-Presentacion-de-resultados-finales_V6/).

**Veeduría Distrital (2021).** Informe de seguimiento al ejercicio del derecho a la protesta social en Bogotá. Abril y mayo (2021). Disponible en <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2021/Informe+%20de+%20Seguimiento+%20al+%20ejercicio+%20del+%20derecho+%20a+%20la+%20Protesta+%20Social+%20en+%20Bogota+%20Abril+%20y+%20Mayo.pdf>.

# Anexos

## Anexo 1. Matriz de priorización de acciones estratégicas en el territorio

La Fundación Corona pone a disposición de las iniciativas la siguiente matriz de priorización, creada como una herramienta de apoyo para priorizar acciones más estratégicas para un territorio y para la entidad que desea sumar esfuerzos allí. Para diligenciar la matriz, basta con desarrollar el siguiente paso a paso:

1. Identificar las barreras o necesidades que corresponden a cada uno de los Objetivos Territoriales de Empleo Inclusivo, así como las acciones genéricas que hay que desarrollar.
2. Calificar cada acción en la columna C.T. (condiciones territorio), a la luz de las preguntas sugeridas. Asignar 3 a aquellas acciones identificadas como prioritarias y 1 a las que no lo son.
3. Calificar cada acción en la columna C.Ent. (condiciones de mi entidad), a la luz de las preguntas sugeridas. Asignar 3 a aquellas acciones que hayan tenido mayor número de respuestas positivas a las preguntas anteriores.
4. Calificar cada acción en la columna C.Eco. (condiciones del ecosistema), a la luz de las preguntas sugeridas. Asignar 3 a aquellas acciones que hayan tenido mayor número de respuestas positivas a las preguntas anteriores.
5. Sumar los puntajes asignados en las tres columnas. Aquellas acciones genéricas con mayores puntajes serán las más estratégicas para el territorio en las que la entidad puede generar un aporte importante.

Objetivo territorial de empleo inclusivo	Barrera o necesidad identificada	Acciones genéricas que hay que desarrollar	C.T.T	C.E.	C. Eco.	Total	Observaciones
1. Fortalecer competencias duras (matemáticas y lectoescritura) en etapa escolar							
2. Fortalecer habilidades socioemocionales en etapa escolar							
3. Orientar a los jóvenes en etapa escolar (orientación socioocupacional)							
4. Fortalecer competencias duras en posmedia							
5. Fortalecer las competencias laborales generales							
6. Orientar y acompañar a las personas en formación posmedia							
7. Orientar y acompañar a buscadores de empleo							
8. Promover la gestión con empresas para intermediación laboral							
9. Orientar y acompañar a las personas empleadas							
10. Acompañar a las empresas y cualificar sus procesos de talento humano							

