



“Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo”- Evaluación final independiente”

INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **COL/22/08/COL**

Tipo de la evaluación: **Proyecto**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **Colombia**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **Resultado 5.1**

ODS: **8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 10.2 y 10.3**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **6/2/2024**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **18/3/2024**

Oficina Administrativa (OIT): **DWT/CO - Lima**

Oficina Técnica (OIT): **SERVICES/ EMPLAB/ EMPLOYMENT**

Para las evaluaciones conjuntas: **No aplica**

Duración del proyecto: **Setiembre 2022 - Febrero 2024**

Donante y presupuesto: **Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Alcaldía Mayor de Bogotá. COP \$6,450,000,000 equivalentes a USD \$1,405,228.76 (tasa de cambio a abril de 2023)**

Nombre(s) de (los) consultor(es): **Julia Velazco Portocarrero**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación & Edith Zavala**

Oficial Oficina Evaluación: **Ricardo Furman**

Presupuesto de la evaluación: **USD \$ 10,687**

► INFORME DE EVALUACIÓN

**“Estrategia de fortalecimiento institucional de la
Agencia Distrital de Empleo” – COL/22/08/COL**

Evaluación final independiente

Equipo de evaluación: Julia Velazco Portocarrero

Agradecimientos

La evaluadora agradece a todas las personas de las diferentes instituciones que participaron en este proceso de evaluación facilitando datos e información a través de las entrevistas y encuestas, en todos los casos con muy buena disponibilidad. Específicamente, se agradece al Equipo Técnico de la OIT del Proyecto Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo, a los funcionarios de la SDDE y de la ADE, a los socios implementadores, a instituciones aliadas y a los beneficiarios del proyecto.

Asimismo, la evaluadora agradece a Cybele Burga y a Edith Zavala, por las orientaciones técnicas y retroalimentación brindada durante todo el proceso de evaluación.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| <i>Lista de Tablas y Gráficos</i> | 6 |
| <i>Lista de Siglas y Acrónimos</i> | 7 |
| ► Resumen Ejecutivo | 8 |
| ► Contexto y antecedentes del Proyecto | 12 |
| ► Descripción del Proyecto | 17 |
| ► Antecedentes de la evaluación | 20 |
| <i>Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación</i> | 20 |
| <i>Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación</i> | 21 |
| <i>Fuentes y métodos de recojo de información</i> | 23 |
| <i>Consideraciones éticas</i> | 26 |
| <i>Dificultades y limitaciones de la evaluación</i> | 26 |
| ► Principales Hallazgos | 27 |
| <i>Relevancia</i> | 27 |
| <i>Validez del diseño</i> | 32 |
| <i>Efectividad</i> | 34 |
| <i>Eficiencia y Eficacia de la gestión</i> | 41 |
| <i>Orientación hacia el impacto</i> | 46 |
| <i>Sostenibilidad</i> | 60 |
| ► Conclusiones | 64 |
| ► Lecciones aprendidas | 67 |
| ► Buenas Prácticas Emergentes | 68 |
| ► Recomendaciones | 69 |
| ► Anexos | 73 |
| <i>Anexo 1 Resultados, productos y entregables del Proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo” según la Carta Acuerdo 725 y su modificación No. 1</i> | XX |
| <i>Anexo 2 Términos de Referencia de la evaluación</i> | 73 |
| <i>Anexo 3 Matriz de Preguntas de Evaluación</i> | 92 |
| <i>Anexo 4 Guías de Entrevistas</i> | 103 |
| <i>Anexo 5 Cuestionario a Beneficiarios/as</i> | 107 |
| <i>Anexo 6 Grupos focales</i> | 22 |
| <i>Anexo 7 Metodología de observación no participante</i> | 116 |
| <i>Anexo 8 Lista de Personas Entrevistadas</i> | 116 |
| <i>Anexo 9. La efectividad por componente</i> | |

Anexo 10. Estadísticas del SPE sobre número de personas registradas, remitidas a entrevistas y colocadas por la red de prestadores de Bogotá y de la ADE

Anexo 11. Valoración de los funcionarios de la ADE acerca del fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Agencia en el marco del proyecto con la OIT

Anexo 12. Valoración de los funcionarios de la ADE acerca del fortalecimiento de las capacidades individuales en el marco del proyecto con la OIT

Anexo 13 Plantilla de Lecciones Aprendidas..... 128

Anexo 14 Plantilla de Buenas prácticas emergentes..... 134

Anexo 15. Bibliografía 136

Lista de Tablas y Gráficos

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Teoría del cambio del proyecto de fortalecimiento de la ADE..... | 15 |
| Tabla 2. Participación de la OIT por Componente..... | 16 |
| Tabla 3. Principales socios del proyecto..... | 16 |
| Tabla 4. Población, muestra y tasa de respuesta por tipo de encuesta..... | 21 |
| Tabla 5. Presupuesto y avance de ejecución financiera del proyecto..... | 36 |
| Tabla 6. Participación de la ADE en el registro de mujeres, jóvenes, personas en condición de discapacidad y migrantes venezolanos respecto al total de la Red de prestadores del SPE de la ciudad de Bogotá...39 | |
| Tabla 7. Participación de la ADE en la colocación laboral de mujeres, jóvenes, personas en condición de discapacidad y migrantes venezolanos respecto al total de la Red de prestadores del SPE de la ciudad de Bogotá..... | 39 |
| Tabla 8. Trayectoria de los buscadores de empleo en la ADE..... | 43 |
| Tabla 9. Valoración de los buscadores de empleo sobre el servicio recibido en la ADE y sobre los cursos de competencias laborales y de acompañamiento psicosocial..... | 48 |
| Tabla 10. Valoración de las empresas sobre el servicio brindado por la ADE..... | 50 |
| Tabla 11. Opinión de las empresas acerca de lo que tendría que suceder para solicitar más los servicios de la ADE..... | 50 |

Lista de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Trayectoria en la ADE de los participantes del acompañamiento psicosocial realizado por el proyecto..... | 42 |
| Gráfico 2. Trayectoria en la ADE de los participantes de Formación a la medida Fases 1 y 2 realizado por el proyecto..... | 42 |
| Gráfico 3. Trayectoria en la ADE de los buscadores de empleo mujeres..... | 44 |
| Gráfico 4. Trayectoria en la ADE de los buscadores de empleo hombres..... | 45 |
| Gráfico 5. Trayectoria de los buscadores de empleo jóvenes en la ADE..... | 46 |
| Gráfico 6. Trayectoria de los buscadores de empleo de 29 a 49 años en la ADE..... | 46 |
| Gráfico 7. Trayectoria de los buscadores de empleo de 50 años a más en la ADE..... | 47 |
| Gráfico 8: Distribución de las empresas según si contrataron buscadores de empleo remitidos por la ADE..... | 49 |

Lista de Siglas y Acrónimos

| | |
|-------|--|
| ADE | Agencia Distrital de Empleo |
| APED | Agencia Pública de Gestión y Colocación de Empleo del Distrito |
| CAF | Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe |
| DANE | Departamento Administrativo Nacional de Estadística |
| LGBTI | Lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, intersexual |
| NiNi | Ni estudian Ni trabajan |
| PAMT | Políticas Activas del Mercado de Trabajo |
| PNUD | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| SDDE | Secretaría Distrital de Desarrollo Económico |
| SENA | Servicio Nacional de Aprendizaje |
| SISE | Sistema de información del Servicio de Empleo |
| SNU | Sistema de Naciones Unidas |
| SPE | Servicio Público de Empleo |
| TdR | Términos de Referencia |
| TOC | Teoría del Cambio |

► Resumen Ejecutivo

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

El proyecto tiene por objeto el aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo (ADE), a través de la mejora en los procesos de los servicios básicos de la ruta de empleabilidad y en la atención al empresariado, la implementación de servicios especializados, y del desarrollo de una estrategia de intervención en el territorio a nivel distrital". Para lograrlo, el proyecto se centra en la transferencia de conocimiento en las modalidades de cooperación, acompañamiento especializado y asistencia técnica especializada. El proyecto es una iniciativa cofinanciada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con un presupuesto total de USD \$1,405,228.76. El proyecto inició en setiembre de 2022 y finalizó en febrero de 2024.

Propósito, alcance y metodología de la evaluación

La evaluación se realizó de acuerdo con las políticas y procedimientos estándar de la OIT y cumple con las normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés) y los estándares de calidad de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE/CAD). En tal sentido, se basó en los siguientes criterios de análisis: (a) relevancia, (b) coherencia o validez de diseño, (c) efectividad, (d) eficiencia y eficacia de la gestión, (e) orientación hacia el impacto, y (f) sostenibilidad.

La evaluación aplicó métodos mixtos para recoger y analizar información proveniente de fuentes complementarias, tanto secundarias como primarias. El análisis fue principalmente cualitativo, a partir de la información recogida de las entrevistas, grupos focales, ejercicio de observación no participante, revisión documental; y fue complementado con un análisis cuantitativo, a partir de la información recogida de las encuestas aplicadas a funcionarios de la ADE, empresas y buscadores de empleo y de la revisión documental. En total, se realizaron 25 entrevistas, de las cuales 7 fueron a integrantes del equipo del proyecto, 8 a socios implementadores, 3 a buscadores de empleo, 1 a empresa, 2 a funcionarios de la Unidad del SPE y 1 a un representante de Fundación Corona. Adicionalmente, se realizaron 4 grupos focales donde participaron 24 funcionarios públicos de la ADE. Se realizó un ejercicio de observación no participante a una manzana del cuidado y a la unidad móvil. Finalmente, 137 buscadores de empleo respondieron la encuesta en línea, lo que representó una tasa de respuesta del 14,4%; 73 empresas respondieron la encuesta en línea, con una tasa de respuesta del 13,3% y, 46 funcionarios de la ADE contestaron la encuesta en línea, lo que equivale a una tasa de respuesta del 79,7.

La evaluación cubre todo el período de implementación del proyecto y abarca una diversidad de actores clave tanto internos como externos, englobando entidades gubernamentales, diferentes unidades de la OIT, socios implementadores y beneficiarios directos. Internamente, se destaca la participación de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, que incluye a su ETD, Unidad de Programación y al equipo del Proyecto, así como a los departamentos técnicos de la sede como SERVICES/ EMPLAB/ EMPLOYMENT y EVAL, quienes juegan roles fundamentales en la ejecución y evaluación del proyecto. En el ámbito externo, la evaluación integra a importantes actores gubernamentales como la Agencia Distrital de Empleo de Bogotá y la Unidad del Servicio Público de Empleo, representando al gobierno en la facilitación de servicios de empleo. Se suma la colaboración de socios implementadores clave, tales como Almacontact, Computrabajo, Volver a la Gente, Uno Publicidad, Leca Producciones, ampliando la capacidad operativa y de alcance del proyecto. Además, se considera la participación activa de grupos objetivo como buscadores de empleo involucrados en programas piloto de apoyo psicosocial y capacitación personalizada, junto a empresarios que se benefician de estos servicios, resaltando el enfoque colaborativo y multisectorial de la evaluación.

Principales hallazgos y conclusiones

Relevancia

El proyecto fue pertinente a las necesidades de fortalecimiento institucional de la ADE, que buscaba posicionarse como un bien público que brinda un servicio dirigido a las poblaciones con mayores barreras para el empleo en Bogotá. El proyecto fue un habilitador del derecho al trabajo de grupos vulnerables en términos de su acceso al mercado de trabajo. En términos de la pertinencia, la ADE enfrenta el desafío de abordar la heterogeneidad de los buscadores de empleo, lo que significa que se requiere evaluar la necesidad de fortalecer algunos servicios que se brindan en la Ruta de empleabilidad y/o de fortalecer/ampliar las sinergias con la oferta de servicios públicos y privados que promueven el empleo de grupos vulnerables en la ciudad.

Se muestra una clara vinculación entre la política de los gobiernos nacional y de la ciudad de Bogotá con los objetivos y la estrategia del proyecto. El proyecto tiene el potencial de contribuir a la Agenda 2030 y al marco de cooperación del Sistema de Naciones Unidas (SNU) de Colombia.

Validez del diseño

El diseño del proyecto es apropiado y coherente ya que existe relación entre los objetivos, productos y resultados. Contó con un diagnóstico inicial que fue ampliado y fortalecido por la OIT que permitió identificar los procesos a fortalecer y los cuellos de botella que enfrentaba la Agencia. Las estrategias elegidas fueron apropiadas y coherentes para el objetivo que se esperaba alcanzar y tenían el potencial de contribuir al logro de los objetivos trazados.

El diseño del proyecto no establece como una estrategia la promoción del diálogo social y del tripartismo con enfoque territorial. La evaluación considera que el tripartismo y el diálogo social ampliado con enfoque territorial hubiera tenido el potencial de contribuir a mejorar la efectividad y sostenibilidad debido a su capacidad para generar participación, compromiso, involucramiento y apropiación de una diversidad de actores institucionales que, desde sus propias agendas, intereses y recursos, pueden aportar en la construcción de políticas que promuevan el cierre de brechas para el empleo de grupos vulnerables.

La estrategia de fortalecimiento de la ADE contó con la participación de tres aliados estratégicos: OIT, Fundación Corona y USAID. El proyecto con la OIT estaba centrado en fortalecer los procesos de los servicios básicos de la ruta de empleabilidad y en la atención al empresariado, la implementación de servicios especializados, y el desarrollo de una estrategia de intervención en el territorio a nivel distrital mientras que con Fundación Corona y USAID, la ADE implementaría el enfoque diferencial, el cual está alineado al Modelo de Inclusión Laboral planteado por el SPE de Colombia.

El diseño del proyecto no aborda las causas estructurales que subyacen al acceso al empleo formal según género, sí plantea productos y actividades donde se incorpora el enfoque de género y no discriminación.

Efectividad

El proyecto concretó todos los productos esperados. Así, a) desarrolló un conjunto de instrumentos y herramientas que norman la operatividad de la Agencia; b) fortaleció los servicios brindados a los buscadores de empleo a través de mejorar la información sobre los pasos a seguir en la Ruta de empleabilidad; estableció el triaje, que facilita la derivación del buscador a los servicios de la ADE; implementó el modelo de orientación ocupacional por competencias; amplió la oferta de talleres de competencias blandas/transversales que brinda la Agencia; c) fortaleció los servicios brindados a las empresas, tales como la estrategia para sensibilizar a las empresas acerca de los incentivos y los beneficios tributarios para la inclusión laboral, la promoción de los empleos verdes y la metodología de segmentación empresarial; d) desarrolló una serie de pilotos que le permitieron a la ADE avanzar en su estrategia de territorialización y mejorar la correspondencia entre las habilidades de los

buscadores de empleo y la demanda de las empresas por vacantes. Los pilotos fueron el desarrollo de un servicio de call center, programas de formación a la medida con enfoque en competencias, Compu Trabajo, el servicio de unidad móvil y la ampliación del servicio de la ADE en las denominadas Manzanas del cuidado; e) fortalecimiento de la estrategia de comunicación de la ADE. Las metodologías han sido transferidas a la Agencia e incorporadas en los procesos de la Ruta de empleabilidad y de gestión empresarial; sin embargo, los pilotos no han sido apropiados ni institucionalizados.

Durante la implementación del proyecto, se identificaron áreas de oportunidad que podrían fortalecer la colaboración y eficacia futura. Entre ellas se encuentran: la necesidad de reforzar la capacidad del equipo de la Agencia Distrital de Empleo (ADE) para internalizar e implementar los productos diseñados, optimizar la gestión de datos, y mejorar la comunicación interna entre el equipo de la OIT y la ADE. Se observó que los desafíos en la cadena de aprobación y la ausencia de un equipo de comunicación especializado en la ADE, junto con limitaciones en los canales de difusión, presentaron retos adicionales que requirieron adaptaciones estratégicas. Además, se resalta la importancia del compromiso continuo por parte de los funcionarios de la ADE, especialmente aquellos encargados de la intermediación laboral, para fomentar la inserción laboral de grupos con barreras de empleabilidad, como se evidenció en el piloto de acompañamiento psicosocial. La rotación de personal también fue un factor que influyó la implementación de las estrategias. Estos aprendizajes destacan la importancia de una colaboración estrecha y un enfoque en el desarrollo de capacidades y procesos de gestión, para maximizar el impacto positivo de proyectos futuros.

Fueron factores críticos de éxito a) la capacidad técnica y operativa del equipo de la OIT; b) el liderazgo y compromiso de la Gerencia de la SDDE; c) el expertise, la experiencia y las metodologías de trabajo de los socios implementadores; d) el involucramiento y participación de los funcionarios de la ADE; e) la apuesta del proyecto de fortalecer la capacidad estratégica del equipo de coordinadores de la ADE, quienes facilitaron el proceso de cambio impulsado.

Eficiencia y Eficacia de la gestión

El proyecto contó con un equipo técnico suficiente y distribuido de manera estratégica para los resultados que se esperaban alcanzar. El equipo del proyecto fue efectivo en identificar alertas a las actividades que realizaban y en proponer medidas para superar los problemas/inconvenientes presentados.

El proyecto tiene una adecuada ejecución presupuestal que guarda correspondencia con el cumplimiento de las metas físicas del proyecto. Los recursos financieros asignados fueron suficientes para el logro de los objetivos trazados.

El proyecto desarrolló sinergias con aliados tradicionales de la ADE, tales como el Programa Empleo Incluyente de la SDDE, la Secretaría Distrital de la Mujer y las alcaldías locales. La Unidad Administrativa Especial del SPE tuvo una participación menor en el proyecto. La evaluación considera que el proyecto pudo aprovechar mejor las sinergias con otros aliados que promueven la empleabilidad en la ciudad.

El proyecto contó con un espacio de coordinación denominado Comité Técnico, conformado por la OIT y la ADE. También monitoreo su desempeño a través de un esquema de monitoreo y seguimiento a los participantes directos de los pilotos, del cual no hay suficiente evidencia de apropiación de la ADE.

Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

El proyecto ha contribuido a que la ADE: a) mejore su posicionamiento, en términos de eficiencia y equidad, en el mercado de proveedores de intermediación laboral de la ciudad de Bogotá; b) mejore la gestión estratégica del desempeño y su modelo de gestión; c) fortalezca la oferta de servicios

dirigidas a los buscadores de empleo y a las empresas; d) fortaleció las capacidades individuales de los funcionarios de la ADE.

La evidencia demuestra que la colocación laboral de grupos vulnerables es un proceso largo. A pesar del incremento en el registro de buscadores de empleo, el aumento en las colocaciones no es el suficiente y hay un grupo importante de buscadores que no se inserta en un empleo. Independiente de este resultado, existe consenso en los buscadores entrevistados sobre los efectos del proyecto en su capacidad para reconocerse como sujetos de derecho para acceder a un empleo y un mayor conocimiento de sus debilidades y fortalezas para el empleo, todo lo cual redundó no sólo en sus expectativas frente al empleo sino también en otros aspectos de su vida.

Los factores que facilitan la sostenibilidad de lo alcanzado son: a) la aprobación del Manual Operativo, instrumento que norma los procesos, procedimientos, herramientas de la ADE, b) el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los funcionarios de la ADE, c) la capacidad del proyecto para documentar y visibilizar el trabajo realizado. Los factores que limitan la sostenibilidad son: a) el cambio de gestión de la Alcaldía Mayor de Bogotá, b) la limitada capacidad del proyecto para promover el diálogo social y el tripartismo y para generar un mayor número de sinergias, c) la vulnerabilidad de la ADE en términos institucionales ante cambios en la administración del gobierno de la ciudad.

Conclusión

El proyecto responde a la demanda de fortalecimiento institucional de la ADE, que buscaba orientar su oferta de servicios a las poblaciones con mayores barreras para el empleo en Bogotá, escasamente atendida por los otros operadores del SPE de la ciudad. De esta manera, el proyecto fue un habilitador del derecho al trabajo de grupos vulnerables en términos de su acceso al mercado de trabajo. El desafío que enfrenta la ADE es identificar si su oferta de servicios fortalecida cumple con los atributos de pertinencia, suficiencia y calidad para atender la heterogeneidad y las barreras de acceso al empleo de los buscadores de empleo. El diseño del proyecto es apropiado y coherente ya que existe relación entre los objetivos, productos y resultados. Las estrategias elegidas tenían el potencial de contribuir a los objetivos trazados. La evaluación considera que el proyecto debió propiciar una estrategia para la promoción del diálogo social y del tripartismo con enfoque territorial y que el plazo de duración del proyecto (inicialmente de 10 meses), era limitado para el logro de algunos productos y resultados. El proyecto fue exitoso en concretar los productos esperados y fue eficaz al implementar una serie de estrategias para superar las dificultades presentadas durante su ejecución. El proyecto contó con un equipo técnico suficiente y distribuido de manera estratégica para los resultados que se esperaban alcanzar. Además, contó con Socios implementadores de amplio reconocimiento entre todas las partes participantes. El proyecto fomentó alianzas con aliados tradicionales de la SDDE, la evaluación considera que el proyecto pudo fomentar sinergias con otros aliados públicos y privados. El proyecto contribuyó al posicionamiento de la ADE en el ecosistema de operadores del SPE de la ciudad. Los resultados de la colocación laboral de los buscadores de empleo son todavía limitada y pone de manifiesto que la inserción laboral de población vulnerable y con múltiples barreras para el empleo requiere de tiempo. La evaluación evidencia una serie de beneficios alcanzados por los buscadores de empleo debido a su participación en el proyecto, tales como el reconocerse como sujetos de derecho, mejora de su autoestima y autoconocimiento. Hay una serie de factores que facilitan y limitan la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto, siendo uno de esos factores la vulnerabilidad de la ADE en términos institucionales ante cambios en la administración del gobierno de la ciudad, situación que ocurrió en enero de 2024. La evaluación espera que la nueva administración valore y fortalezca todo lo construido por el proyecto.

Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

LA1. El desarrollo/fortalecimiento de políticas públicas que promuevan una estrategia de territorialización debe considerar la construcción de procesos de diálogo social ampliado y del tripartismo con enfoque territorial, como un mecanismo necesario que tenga el potencial de contribuir a la apropiación y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

- LA2. El diseño e implementación de proyectos que promuevan el fortalecimiento de políticas públicas a través de modelos de intervención pilotos debe contemplar los siguientes elementos: a) generación de una sólida base de información y de disseminación de los resultados a diferentes partes interesadas, b) la conformación de un grupo de trabajo con la contraparte nacional/local que incluya a funcionarios técnicos y a responsables de la adopción de las políticas públicas, c) un tiempo para el seguimiento de los resultados, d) un Plan para la institucionalización del piloto en una política pública.
- LA3. Para aumentar la eficacia e impacto de los Servicios Públicos de Empleo es necesario fortalecer las sinergias y complementariedades con iniciativas públicas y privadas que operan en el territorio y que promueven políticas de empleo y de desarrollo productivo. Se requiere implementar un enfoque integrado, multinivel y multisectorial que reconozca que las barreras de acceso al empleo formal – especialmente para ciertos grupos poblacionales vulnerables – son estructurales, se entrecruzan y requieren de un conjunto de políticas públicas.
- LA4. El diseño e implementación de los proyectos debe tomar en cuenta los tiempos administrativos y logísticos que requieren las contrapartes para la aprobación y apropiación de los productos desarrollados.
- LA5. Proyectos que se desarrollan en contextos de cambio de gobierno y/o de fragilidad institucional debido a la permanencia de las contrapartes locales, requieren implementar estrategias que anticipen estos factores de riesgo para la sostenibilidad. En tal sentido, es necesario que se cuente con estrategias que permitan asegurar la continuidad de los resultados alcanzados más allá de la OIT.
- BP1. La estrategia desarrollada por el proyecto de sistematizar y difundir los resultados de las experiencias pilotos implementadas en el marco del proyecto - tales como las manzanas del cuidado, Compu Trabajo, unidad móvil, formación a la medida – contribuyen a su réplica y escalamiento.
- BP2. La capacidad de la OIT para seleccionar a socios implementadores con amplio conocimiento y prestigio en su campo de trabajo y el tipo de relacionamiento generado entre la ADE, la OIT y los socios implementadores son factores que han contribuido al logro de los resultados alcanzados.

Recomendación N° 1. Integrar estrategias de diálogo social y tripartismo con enfoque territorial, enfocándose en la articulación interinstitucional y el trabajo colaborativo. Se recomienda desarrollar una estrategia que promueva el diálogo social ampliado y el tripartismo en proyectos de empleo y desarrollo económico, asegurando la inclusión de todos los actores clave, como gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta estrategia debe centrarse en la identificación de competencias y brechas de habilidades para diseñar intervenciones efectivas. Se enfatiza la colaboración con alcaldías locales para adaptar las intervenciones a necesidades territoriales específicas, promoviendo la articulación interinstitucional y el compromiso a largo plazo. Además, se sugiere mapear sinergias con iniciativas existentes y definir recursos y arreglos necesarios para la sostenibilidad del proyecto, incluyendo la gestión proactiva de riesgos y un monitoreo continuo adaptado a cada contexto territorial.

Recomendación N° 2. Desarrollo de pilotos con estrategia de salida y sostenibilidad. Contemplar desde el inicio el seguimiento, evaluación, y la estrategia para la institucionalización de pilotos, incluyendo la viabilidad técnica, financiera, y los arreglos institucionales necesarios. Se recomienda que, en la fase de diseño e implementación de los pilotos, se incluya una estrategia de salida clara y detallada que asegure la sostenibilidad y la institucionalización de los resultados obtenidos.

Recomendación N° 3. Evaluaciones de impacto cualitativas y gestión de datos. Realizar evaluaciones de impacto cualitativas y mejorar la gestión de datos para ajustar la oferta de servicios a las necesidades cambiantes del mercado laboral, teniendo en cuenta los factores y barreras para el acceso al empleo.

Recomendación N° 4. Fortalecimiento del enfoque integral en políticas activas de empleo. Promover sinergias y complementariedades con políticas de desarrollo productivo, protección social, y cuidados, fomentando servicios que mejoren la empleabilidad y la inclusión laboral de grupos vulnerables.

Recomendación N° 5. Ampliación y fortalecimiento de la estrategia de territorialización. Mejorar el análisis territorial y definir mecanismos efectivos y sostenibles para la implementación de servicios, fortaleciendo la gobernanza territorial en el fomento de la empleabilidad.

Recomendación N° 6. Enfoque de género y no discriminación. Implementar un enfoque de género y no discriminación más sólida, identificando causas de acceso diferenciado al empleo y desarrollando estrategias específicas para cerrar las brechas de género.

► Contexto y antecedentes del Proyecto

1. El mercado de trabajo colombiano muestra como uno de sus rasgos distintivos la alta, persistente y estructural informalidad laboral. Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares Continua del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el 55,5% de la población ocupada en Colombia era informal en el trimestre móvil septiembre - noviembre de 2023. Para el total nacional, la proporción de hombres informales en el trimestre móvil septiembre - noviembre 2023 fue de 57,3%. En el caso de las mujeres, el 53,0% eran ocupadas informales. Para el periodo de análisis, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayor proporción de informalidad fueron: Sincelejo (68,4%), Valledupar (64,3%) y Cúcuta A.M. (62,8%), mientras que las ciudades con menor proporción de informalidad fueron: Bogotá D.C. (32,2%), Manizales A.M. (32,4%) y Medellín A.M. (39,3%). La estructura del mercado de trabajo es clave para entender la informalidad laboral; en el total nacional, para el trimestre móvil septiembre - noviembre 2023, el 84,3% de la población ocupada que trabajaba en microempresas era informal, mientras que en empresa pequeña, empresa mediana y empresa grande la proporción de ocupados informales fue: 22,2%, 6,4% y 3,1%, respectivamente¹.
2. Otro de los rasgos distintivos es la heterogeneidad estructural, que alude a que el país posee una estructura económica donde coexisten estratos de sectores económicos diferenciados desde el punto de vista de su productividad y de su correlato en el mercado de trabajo. La productividad laboral (medida a partir del Valor Agregado Bruto por ocupado) presenta brechas sectoriales, los sectores más productivos son minería; electricidad, gas y agua y; el sector financiero. En el otro extremo se encuentran la agricultura, el comercio, restaurantes y hoteles.
3. En Colombia existe una brecha de competencias, es decir, hay un desajuste entre la oferta de los egresados de la educación y los requerimientos de la demanda de trabajo. El desajuste entre la demanda de trabajo y la oferta de educación impacta en la inserción laboral de las personas; lo que repercute en su capacidad para acceder a un empleo decente y es una limitante para enfrentar los desafíos de productividad y competitividad que enfrenta el país. Seguidamente se presenta alguna evidencia sobre la brecha de competencias en Colombia.
 - De acuerdo a la encuesta realizada por Manpower Group, el 64% de los empleadores reportan dificultades para encontrar el talento calificado que necesitan en 2023. (ManPower Group, 2023)
 - Según el Ministerio de Trabajo (2022), el país enfrenta un déficit en capital humano lo cual impacta en el desarrollo productivo y social de Colombia, lo que se refleja en la falta de sincronía entre la oferta de educación y formación con los requerimientos de la demanda de trabajo.
 - Las habilidades cognitivas afectan directamente los salarios y la posibilidad de acceder a un empleo formal; mientras que las habilidades socio-emocionales, afectan la participación laboral de los jóvenes. Las pruebas muestran que, si bien los jóvenes tienen más habilidades que los adultos, éstas siguen siendo muy básicas y no logran aportar al análisis complejo de las ocupaciones de sectores altamente productivos. Salas (2020) citando a Acosta et al. (2015).
 - En una encuesta a especialistas sobre el mercado de trabajo colombiano, se encontró que 67% de los encuestados identifican el desemparejamiento entre habilidades de la oferta de mano de obra y las necesidades de la demanda como causa principal del desempleo en el país. Fedesarrollo (2018) citando a Arango y Hamann (2012).

¹ DANE (enero 2024). Ocupación informal Trimestre móvil septiembre - noviembre 2023. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-sep-nov2023.pdf>

4. Otras características del mercado de trabajo colombiano son las bajas tasas de transición entre el empleo informal y el formal y la alta tasa de rotación laboral. Pignatti (2016), citando estudios de OIT y de la OCDE, reporta evidencia que los empleos informales a menudo representan el primer paso para quienes ingresan al mercado laboral y que están asociados con salarios más bajos y un mayor riesgo de recurrencia al desempleo. Para el 2023, según la Gran Encuesta Integrada de Hogares, la tasa de desocupación nacional fue 10,2% (DANE, 2024). El desempleo de larga duración es relativamente bajo en Colombia (5% del desempleo en 2013 en comparación con el promedio de la OCDE de 35%). La tasa de rotación laboral es extremadamente alta (antigüedad promedio de 6,4 años en 2013 en comparación con el promedio de la OCDE de 10,1).
5. Superar estas características del mercado de trabajo colombiano requiere que el país implemente políticas de empleo y de desarrollo productivo. Un grupo de estas políticas corresponde a las denominadas Políticas Activas del Mercado de Trabajo (PAMT), orientadas a ayudar a las personas a encontrar empleos de calidad y a mantenerse en el mercado de trabajo.
6. Una de las PAMT son los servicios de empleo (públicos o privados), que representan una forma de resolver los problemas de información asimétrica en el mercado de trabajo. De esa manera, se espera que la información circule de una manera rápida y menos costosa entre los dos agentes que participan en el mercado, los empleadores y los trabajadores.
7. Colombia cuenta con el Servicio Público de Empleo (SPE), encargado de articular y ejecutar un sistema integral de políticas activas y pasivas de empleo, con el fin de mitigar el desempleo en el país. La Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo (Unidad del SPE) está adscrita al Ministerio de Trabajo y es la instancia encargada de ejecutar las políticas en materia de la prestación del servicio público de empleo, la gestión del empleo y la intermediación laboral. La Unidad del SPE lleva el registro de las organizaciones públicas y privadas ubicadas en el territorio nacional que prestan servicios de gestión y colocación de empleo (prestadores del servicio), quienes integran la Red Nacional de Prestadores del Servicio de Empleo. Para realizar su trabajo, el SPE dispone de una norma técnica del SPE que establece los requisitos para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo, la Ruta de la Empleabilidad dirigida a los buscadores de empleo y a los empleadores y un Modelo de Inclusión Laboral, basado en un enfoque de cierre de brechas que busca atender a diversas poblaciones vulnerables (personas con discapacidad, etnias, enfoque de género, jóvenes, migrantes y personas víctimas de conflicto armado).
8. La Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE), implementa dos rutas denominadas Bogotá Trabaja y Bogotá Productiva². Bogotá Trabaja busca que las personas accedan a mejores oportunidades laborales y se formen en habilidades que demanda el mercado laboral. Para lograrlo, SDDE ejecuta los programas Pago por resultados, Empleo incluyente y la Agencia Pública de Gestión y Colocación de Empleo del Distrito (APED) que, a partir de enero del 2023 cambia su nombre a Agencia Distrital de Empleo (ADE). Los programas están dirigidos a buscadores de empleo, mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. La ADE tiene por objetivo conectar a los buscadores de empleo con las necesidades de mano de obra de las empresas formales. La ADE forma parte de la Red Nacional de Prestadores del Servicio de Empleo del SPE. El Programa Pago por resultados premia el desempeño de los prestadores del SPE a través de un incentivo por persona que logre ser efectivamente empleada. Se paga un porcentaje por los servicios ofrecidos por los operadores a la población (asesorías, formación, capacitación y colocación en una empresa formal). El programa Empleo Incluyente entrega incentivos económicos a

² <https://desarrolloeconomico.gov.co/>

las empresas que contraten a población priorizada que se encuentra definida en el Decreto Distrital 399 del 2022³.

³ Población que corresponda a los siguiente grupos poblacionales: Personas trans; jóvenes entre 18 y 28 años; personas mayores de 50 años; personas con discapacidad certificada; mujeres; personas en proceso de reincorporación, reintegración y/o desmovilizada; personas víctima del conflicto armado; personas en pobreza SISBEN grupos A, B y C hasta nivel C5; personas con pertenencia a grupo étnico, jóvenes mayores de 18 años que está o estuvo en protección del ICBF; población postpenitenciaria – privado de la libertad al menos 3 meses; personas víctimas de violencia de género; personas que realizan actividades sexuales pagadas; reciclador y recicladora de oficio en reconversión laboral; personas en habitabilidad en calle; personas víctimas de trata de personas; vendedor y vendedora informal en reconversión laboral; población migrante y población rural.

► Descripción del Proyecto

9. El proyecto, producto de la Carta Acuerdo 725 de 2022, firmada entre la SDDE y la OIT, tiene por objeto “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento de la ADE, a través de la mejora en los procesos de los servicios básicos de la ruta de empleabilidad y en la atención al empresariado, la implementación de servicios especializados, y del desarrollo de una estrategia de intervención en el territorio a nivel distrital”. Para lograrlo, el proyecto se centra en la transferencia de conocimiento en las modalidades de cooperación, acompañamiento especializado y asistencia técnica especializada.
10. El proyecto busca sentar las bases para disponer de una agencia que preste servicios básicos de calidad e incorpore servicios especializados y pertinentes, a través de los canales adecuados y con una presencia estratégica territorial, contribuyendo de esta manera al proceso de integración socioeconómica de toda la población del distrito de Bogotá. Además, ofrece valor agregado al empresariado en su proceso de búsqueda de talento humano, para aportar al cumplimiento de la agenda de reactivación económica del Distrito⁴.
11. De acuerdo a la Carta Acuerdo No. 725 de 2022, el proyecto tiene tres resultados, 8 productos y 34 entregables. La Modificación 1 a la Carta Acuerdo No. 725 establece ajustes a algunos entregables. El primer resultado del proyecto se refiere al fortalecimiento de la ruta básica de empleabilidad y al desarrollo de servicios especializados. El segundo resultado alude a la implementación de la estrategia piloto de territorialización. El tercer resultado corresponde a la sistematización del proyecto. A nivel de productos, el proyecto pone el énfasis en la elaboración de manuales, protocolos; fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de la ADE; el diseño e implementación de modelos pilotos y; la elaboración de estudios e investigaciones. La Tabla 1 resume la lógica del diseño del proyecto, a modo de Teoría del Cambio (TOC) y el **Anexo 1** presenta el detalle de los resultados, productos y entregables del Proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo” según la Carta Acuerdo 725 y su modificación No. 1.

Tabla 1. Teoría del cambio del proyecto de fortalecimiento de la ADE

⁴ TdR de la consultoría.



12. El proyecto es una iniciativa cofinanciada por la SDDE y la OIT. El presupuesto total del proyecto fue de COP \$ 13 126 236 123, de los cuales el 50,86% corresponde a contrapartida entregada por OIT y el 49,14% a recursos de la SDDE. El proyecto fue gestionado de acuerdo a las reglas administrativas y financieras de la OIT. La Carta Acuerdo 725 entró en vigencia el 20 de setiembre del 2022 y contempló una duración del proyecto de 10 meses. Posteriormente, la SDDE y la OIT firmaron una Modificación No 1 a la Carta Acuerdo 725 que amplió el plazo de ejecución del proyecto por 4 meses y 14 días adicionales. Finalmente, el proyecto fue ampliado hasta el 4 de febrero de 2024.
13. Además de la participación transversal de la OIT y de la ADE en los productos elaborados, los principales socios en la ejecución del proyecto son cinco socios implementadores y el gobierno. La tabla 2 señala la participación de la OIT en los componentes del proyecto y la tabla 3 presenta a los socios implementadores, indicando su nivel de influencia y los productos en los que participaron.

Tabla 2. Participación de la OIT por Componente

| Componente | Participación de la OIT |
|---|---|
| Componente 1: Fortalecimiento de la ruta básica de empleabilidad para el buscador de empleo y de atención al empresariado, e implementación de servicios especializados | Asistencia técnica a la ADE para la mejora de los servicios básicos de la Ruta de Empleabilidad y de la Ruta de atención empresarial, y los servicios especializados (diseño e implementación de la metodología para la mejora, capacitación y acompañamiento a la ADE para la implementación de estas acciones). |
| Componente 2. Estrategia piloto de territorialización | Asistencia técnica a la ADE para la implementación de los pilotos de Manzanas del cuidado, unidad móvil, acompañamiento psicosocial y formación a la medida. Estos pilotos fueron implementados por los socios implementadores y por la oficina del equipo técnico de Formación a la Medida de OIT Colombia. |
| Componente 3. Cierre de la intervención, resultados y recomendaciones | Participar en el informe de cierre del proyecto y en el informe de sistematización del proyecto. Exponer los resultados. |
| Actividades transversales | <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los TdR y participar en el proceso para convocar, seleccionar y contratar a los socios implementadores y a consultores. |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar lineamientos técnicos y operativos a los socios implementadores, supervisar su trabajo, y formar parte del equipo encargado de la aprobación de sus productos. • Sobre los Comités Técnicos: elaborar los informes a ser presentados, participar en los comités, monitorear el cumplimiento de los acuerdos alcanzados y reportarlos en las sesiones del comité. • Elaborar los informes de ejecución técnica y financiera del proyecto. • Participar en actividades de difusión del proyecto. |
|--|---|

Fuente: Documentos del diseño del proyecto y entrevistas al equipo de la OIT como parte de la evaluación.

Tabla 3. Principales socios del proyecto

| Nombre del socio | Tipo de socio | Nivel de influencia | Productos en los que participó |
|---------------------------------------|---------------|---------------------|---|
| Almacontact | Implementador | Alto | Encargada de implementar el Servicio de Call Center para atender las necesidades de la ADE. |
| CompuTrabajo | Implementador | Medio | Encargada de establecer a CompuTrabajo como un nuevo canal de reclutamiento de la ADE. |
| Volver a la Gente | Implementador | Alto | Encargada de la estrategia de acompañamiento psicosocial a buscadores de empleo y/o colocados. |
| Uno Publicidad | Implementador | Medio | A cargo de la estrategia de marketing y comunicaciones |
| Leca Producciones | Implementador | Alto/Medio | A cargo de operar la Unidad Móvil |
| Unidad del Servicio Público de Empleo | Gobierno | Medio | A cargo de autorizar ciertas actividades impulsadas por el proyecto y que requieren dicha autorización y de participar en intercambios de conocimiento sobre el funcionamiento de los SPE con España. |

Fuente: Base de datos entregada por el proyecto

► Antecedentes de la evaluación

Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación

Objetivos de la evaluación

14. La evaluación final independiente tiene por objetivo evaluar los logros del proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo” en comparación con los resultados y productos planificados utilizando los criterios de evaluación de la OCDE/CAD (relevancia, coherencia y validez del diseño, efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión, orientación hacia el impacto y la sostenibilidad) e identificar recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas con potencial de contribuir al aprendizaje organizacional en el diseño e implementación de futuros proyectos.
15. De acuerdo a los Términos de Referencia (TdR), los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:
 - Evaluar la pertinencia y relevancia estratégica del diseño del proyecto, identificando el grado de participación de los actores y su replicabilidad en términos más amplios, así como y la pertinencia de los diagnósticos de brechas de género;
 - Evaluar en qué medida el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones de inclusión socioeconómica de las poblaciones que residen en Bogotá, identificando los resultados positivos y negativos inesperados;
 - Evaluar el nivel de contribución y la colaboración para el logro de los objetivos, entre las partes interesadas clave del proyecto y otros proyectos, tanto de la OIT como de otros socios para el desarrollo;
 - Evaluar si existen factores que han afectado la implementación del proyecto y de qué manera, y si se han abordado de manera efectiva tales factores;
 - Evaluar la medida en que los resultados del proyecto serán sostenibles;
 - Identificar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, en particular en lo que respecta a los modelos de intervención que pueden aplicarse más adelante y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de las intervenciones, ya sea en la temática del diálogo social, el tripartismo y la propia gestión de los proyectos. Estos aprendizajes tendrán el potencial de mejorar los diseños de futuros proyectos.

El **Anexo 2** contiene los TdR de la evaluación.

Alcance de la evaluación

16. La evaluación analizó los resultados alcanzados por las actividades desarrolladas durante todo el periodo de ejecución del proyecto, incluyendo ampliaciones/adendas al plazo de ejecución inicialmente programado. El proyecto empezó su ejecución en septiembre 2022 y finaliza en febrero de 2024. En cuanto al ámbito geográfico de la evaluación, cubre la ciudad de Bogotá.

Destinatarios de la evaluación

17. Los clientes internos de la evaluación son: a) Oficina Regional de la OIT para los Países Andinos: incluye a la Unidad de Programación y al Equipo del Proyecto; b) SERVICES/ EMPLAB/ EMPLOYMENT y; c) EVAL.
18. Los clientes externos de la evaluación son: a) ADE y SDDE; b) Unidad del SPE y; d) Socios implementadores del proyecto.

Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación

Enfoques de la evaluación

19. La evaluación fue no experimental, estuvo orientada a obtener información relevante que permita comprender y valorar el proyecto; el desarrollo y alcance de la implementación de las actividades previstas; así como el contexto, procesos y resultados, a fin de identificar no solo qué resultados se alcanzaron sino cómo y por qué esos logros se consiguieron o no, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas.
20. La evaluación incorporó un enfoque sumativo, orientado a la rendición de cuentas y, por lo tanto, centrado en el logro de objetivos; así como un enfoque formativo, centrado en el aprendizaje y la mejora, identificando fortalezas y debilidades para poder formular recomendaciones de mejora para futuras intervenciones, posibles siguientes fases del proyecto. También se utilizará un enfoque sistémico, que evalúe el proyecto según la relación entre todos los elementos que lo conforman, principalmente aquellas de tipo causa/efecto que se generan a todos los niveles (actividades / productos / resultados / objetivos). Al respecto, la evaluación considerará el enfoque de Teoría del Cambio (TdC), desde las actividades planificadas hasta los resultados previstos de los esfuerzos del proyecto.
21. El enfoque participativo consiste en involucrar a las partes interesadas y socios relevantes del proyecto en aspectos concretos del proceso, aunque los grados de participación de los actores variarán según su cercanía o rol gestor dentro de la evaluación. Este enfoque permite analizar los niveles de implicación de los diferentes actores relevantes tanto en el diseño como en la implementación del proyecto y también obtener información de sus percepciones sobre el uso y apropiación de los productos.

Incorporación del enfoque de igualdad de género y no discriminación

22. El enfoque de género se abordó según lo que plantea la guía de EVAL de la OIT sobre incorporación del enfoque de género en las evaluaciones⁵, lo que significa principalmente que las preguntas de evaluación ayuden a abordar hasta qué punto la igualdad de género y no discriminación se ha incorporado en el diseño e implementación del proyecto y a identificar los resultados alcanzados en términos de igualdad de género, y formular hallazgos, conclusiones y recomendaciones atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad. La discriminación en el mercado de trabajo representa “toda práctica o procedimiento, consciente o inconsciente, por acción o por omisión, que tenga como resultado la producción o reproducción de las desigualdades”⁶ en el mercado laboral por razones de género, raza, edad, nacionalidad, condición de discapacidad, condición de pobreza, entre otros.

⁵Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation” (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf.

⁶ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_326274.pdf

23. Para fines de la presente evaluación, las preguntas de evaluación que abordaron el enfoque de género se han incorporado principalmente en los criterios de pertinencia, coherencia o validez de diseño, efectividad y orientación hacia el impacto. Se propone analizar la incorporación del enfoque de género y no discriminación en los siguientes aspectos:
- La articulación y el alineamiento propuestos en el diseño del programa con el marco de políticas para la igualdad de género y no discriminación de Colombia y de Bogotá.
 - Análisis para determinar si el diseño y el enfoque del proyecto incorporan las necesidades e intereses diferenciados de los hombres y de las mujeres y los factores estructurales que explican dichas diferencias en materia de acceso al empleo formal. Se determinará si los objetivos y los resultados buscados tienen potencial de contribuir hacia la igualdad de género y no discriminación y si las estrategias, los servicios y las herramientas creadas e implementadas definen y operan con procedimientos y acciones afirmativas para lograr la igualdad de género y no discriminación.
 - Análisis sobre si la Teoría del cambio del proyecto consideró las dimensiones de igualdad de género y no discriminación.
 - Evaluación acerca de si el proyecto generó información desagregada por sexo, edad y origen étnico (en los casos en que corresponda) sobre las variables relevantes del problema abordado.
 - Análisis acerca de si el proyecto cuenta con indicadores de resultado, proceso y de actividades desagregados por sexo y otras variables consideradas relevantes.
 - Análisis de los cambios esperados o no esperados en las relaciones de género a partir de la implementación del proyecto en materia de acceso al empleo formal.
 - Análisis de la existencia de espacios y procedimientos para la participación de las mujeres y de los grupos sometidos a discriminación en el diseño e implementación del proyecto.
 - Análisis de la articulación/coordinación con instituciones que aborden los temas de género y no discriminación en Bogotá.
24. La evaluación también integró otras cuestiones transversales de la OIT, como las Normas Internacionales del Trabajo (NIT) y el diálogo social tripartito⁷. Específicamente, se analizó si las NIT y el rol normativo de la OIT son abordados a través de las estrategias/acciones del proyecto, y si estos contribuyen a la implementación de las NIT. Asimismo, si el fortalecimiento del diálogo social y del tripartismo se ha incorporado en el diseño del proyecto como estrategia para alcanzar sus resultados y objetivos y/o si el fortalecimiento del diálogo social es un objetivo en sí mismo. También se analizó si el proyecto estuvo alineado a la Directriz de la OIT de política para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos⁸, especialmente, si abordó que la ADE cuente con una oferta de servicios que promueva la transición justa y los empleos verdes y, si durante la implementación del proyecto se promovieron prácticas medioambientales eficientes en los pilotos, especialmente en la unidad móvil.

Criterios y preguntas de la evaluación

25. El marco conceptual básico sobre el cual se desarrolló la evaluación fue el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del Sistema de Naciones Unidas (SNU). Los criterios de evaluación se seleccionan de los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo de

⁷ Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf

⁸ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_432865.pdf

la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (CAD/OCDE) de 2019 y son los siguientes:

- **Relevancia.** Se analizó el grado en que los objetivos y el diseño del proyecto respondieron a las necesidades, prioridad y capacidades de la ADE, partes interesadas y beneficiarios finales (buscadores de empleo y empresas). También se valoró el nivel de alineamiento del proyecto con los marcos/instrumentos de planificación estratégica nacional y de la ciudad de Bogotá, con los marcos/instrumentos/pactos/normativas de la OIT y con los marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional.
- **Coherencia o Validez del diseño.** Se valoró La integralidad de la TdC o diseño vertical del Marco Lógico del proyecto. Se analizaron los indicadores del proyecto y la integración del enfoque de género y no discriminación.
- **Efectividad.** Se revisaron los logros a nivel de productos y resultados del proyecto y se identificaron las principales contribuciones de la OIT. También se valoró la efectividad en la implementación de los enfoques de género y no discriminación en el proyecto, la participación efectiva de los mandantes, partes interesadas y beneficiarios finales en la implementación del proyecto, así como su nivel de satisfacción y percepción de utilidad con los productos concretados.
- **Eficiencia y eficacia de la gestión.** Se analiza la asignación y uso de los recursos del proyecto, su capacidad para vincularse con la institucionalidad existente y sinergias con otros proyectos e iniciativas y si cuenta con algún sistema de seguimiento/monitoreo de la intervención.
- **Orientación hacia el impacto.** Se valora el fortalecimiento de las capacidades de la ADE para abordar las necesidades/barreras que enfrentan los buscadores de empleo (con énfasis en los grupos vulnerables) para acceder al empleo formal y las necesidades de los empleadores para conseguir trabajadores con las competencias requeridas en la ciudad de Bogotá. Asimismo, se analizan los efectos e impactos del proyecto a nivel de los beneficiarios finales.
- **Sostenibilidad.** Se revisa la apropiación e institucionalización de los avances del proyecto por parte de la ADE, si el proyecto contó con una estrategia de salida, así como las posibilidades de ampliar y replicar sus resultados.

En el **Anexo 3** se presenta una Matriz de evaluación con el detalle de las preguntas por cada criterio de evaluación⁹, así como de los criterios de enjuiciamiento y los indicadores propuestos para responder cada una de las preguntas.

Fuentes y métodos de recojo de información

26. La evaluación aplicó métodos mixtos para recoger y analizar información proveniente de fuentes variadas y complementarias, tanto secundarias como primarias. La recolección de información de fuentes secundarias se realizó vía análisis de documentos y de evidencias, mientras que el de las fuentes primarias, a través de entrevistas, encuestas y grupos focales, las cuales permitieron incorporar en la evaluación las opiniones y percepciones de los diversos grupos de interés identificados.
27. Se utilizó un enfoque flexible y abierto que permitió la adaptación continua a los hallazgos y necesidades informativas que surgieron durante el proceso de recojo de información. Asimismo, para cada criterio de evaluación se trianguló la información recogida de fuentes

⁹ Para definir las preguntas de evaluación se tomó como base aquellas planteadas en los Términos de Referencia de la evaluación.

secundarias y primarias para sustentar con la mayor evidencia posible los hallazgos de la evaluación.

28. En función de la información disponible, la evaluación combinó un análisis cuantitativo (principalmente a partir de la información que se recoja de fuentes secundarias) y cualitativo (sobre todo a partir de la información recogida de fuentes primarias) para responder a las preguntas de evaluación¹⁰.
29. La recolección de la información proveniente de fuentes secundarias se hizo mediante revisión documental (de escritorio). Esto significa un examen teórico en profundidad y análisis del contenido de: documentos vinculados al diseño del proyecto; presupuesto y ejecución financiera del proyecto; informes vinculados a la implementación del proyecto; productos elaborados en el marco del proyecto; marcos de asistencia para el desarrollo de la cooperación internacional; leyes, políticas, planes, estrategias de Colombia y de Bogotá en materia de políticas activas del mercado de trabajo; y estudios/ investigaciones vinculadas al contexto institucional, social y político de Colombia y de la ciudad de Bogotá en el que se desarrolló el proyecto.

La recolección de la información proveniente de fuentes primarias se llevó a cabo entre noviembre a diciembre de 2023. Se aplicaron entrevistas, encuestas, grupos focales, ejercicio de observación no participante, los que se detallan a continuación.

Entrevistas individuales. En las entrevistas se formularon preguntas vinculadas a los diferentes criterios de evaluación, poniendo mayor énfasis en los productos y resultados del proyecto en los que la persona entrevistada participó. Para ello, se elaboraron cuestionarios semi estructurados por tipo de persona entrevistada. El número de personas entrevistadas fue de 22 personas, las que se detallan a continuación según institución a la que representan: Equipo OIT (7), funcionarios de la SDDE y ADE (3), socios implementadores (8), funcionarios del SPE (2), buscadores de empleo (3), empresarios (1), Fundación Corona (1).

La selección de los buscadores de empleo y de los empresarios fue aleatoria y estuvo a cargo de la consultora. Del total de listado de buscadores de empleo y de empresas entregados por el proyecto se seleccionaron a 30 de cada grupo y se les invitó a participar en la encuesta. La meta era entrevistar a 10 personas de cada grupo; sin embargo, y pese a los esfuerzos desplegados por el equipo de la OIT, sólo se lograron concretar 3 entrevistas en el caso de los buscadores y 1 entrevista para las empresas.

Grupos focales. Se realizaron 4 grupos focales con funcionarios de la ADE. El listado de funcionarios públicos fue proporcionado por la ADE. La consultora hizo la selección aleatoria de los participantes de los grupos focales, respetando que en cada grupo participara un representante de cada proceso de la ADE. No hubo ningún criterio para excluir a participantes. El objetivo del grupo focal fue recoger y valorar la voz de los funcionarios públicos acerca de la experiencia, utilidad y logros del trabajo realizado en el marco del proyecto. Cada grupo focal tuvo una duración aproximada de 1 hora y se llevó a cabo en las instalaciones de la ADE.

Encuestas en línea. Se realizaron tres encuestas en línea, dirigidas a buscadores de empleo, empresas y funcionarios de la ADE. El listado fue proporcionado por la ADE. No hubo ningún criterio para excluir a participantes. Las encuestas fueron remitidas a los correos electrónicos de todas las personas que figuraban en la base de datos en Excel remitida por la Agencia. Cabe precisar que, según la ADE, los buscadores de empleo suelen revisar con cierta

¹⁰ Con las fuentes primarias se espera recoger percepciones y expresiones que aporten información relevante para corroborar hipótesis y la comprensión de los procesos que explican los resultados.

frecuencia su correo electrónico pues algunos de los procesos de la Ruta de la empleabilidad se realizan de manera virtual; sin embargo, reconociendo las posibles dificultades de algún grupo de buscadores de empleo para acceder a su correo electrónico con regularidad, la evaluadora decidió que se enviaran 5 recordatorios a los correos electrónicos de los buscadores y que se ampliará el plazo para responder la encuesta a 25 días calendario. En el caso de las empresas, el correo electrónico recordatorio y la ampliación del plazo de vigencia de la encuesta también fueron ampliados, a 4 y 25, respectivamente. Los resultados obtenidos en la encuesta fueron procesados en stata y no se expandieron a la población.

La tabla 4 presenta los resultados de la población, muestra y tasa de respuesta de las encuestas aplicadas.

Tabla 4. Población, muestra y tasa de respuesta por tipo de encuesta

| Actor al que va dirigida | Población (Número) | Muestra (Número) | Tasa de respuesta (%) |
|--------------------------|---|--|---|
| Buscadores de empleo | Total: 943 personas Hombre: 244 personas (25,9%) Mujer: 687 personas (72,8%) No indica: 12 personas (1,3%) | Total: 137 personas Hombre: 28 personas (20,4%) Mujer: 79 personas (57,7%) No indica: 30 personas (21,9%) | Total: 14,4% Hombre: 11,5% Mujer: 11,5% |
| Empresas | Total: 549 | Total: 73 | Total: 13,3% |
| Funcionarios ADE | Total: 66 Hombre: 19 personas (28,8%) Mujer: 47 personas (71,2%) | Total: 46 Hombre: 10 personas (21,7%) Mujer: 36 personas (78,3%) | Total: 69,7% Hombre: 52,6% Mujer: 76,6% |

Observación no participante. Se realizó la visita a 1 manzana de cuidado y a la unidad móvil. La manzana del cuidado fue seleccionada al azar por la consultora; sin embargo, debido a un paro de transporte en la fecha establecida para la visita, el proyecto recomendó visitar otra manzana ubicada en una zona de más fácil acceso, propuesta que fue aceptada por la consultora. Ese mismo día se visitó a la unidad móvil, que durante la fecha de la visita estaba ubicada en un centro comercial de la ciudad. En la manzana del cuidado se observó el trabajo de la persona a cargo de la ADE, especialmente se evaluó su capacidad para interactuar con las buscadoras de empleo y para explicarles los pasos a seguir en la Ruta de la empleabilidad. Adicionalmente, se conversó con 5 buscadoras de empleo que visitaron los servicios de la ADE. También se hizo un recorrido por el local de la manzana y se conversó con la profesional responsable de la manzana. En el caso de la unidad móvil, se conversó con los 4 funcionarios de la ADE, lamentablemente no se pudo observar el desarrollo de la entrevista con un buscador de empleo pues durante las 2 horas que duró la visita no se acercaron buscadores.

El **Anexo 4** detalla la guía de entrevistas realizadas. El **Anexo 5** presenta el cuestionario aplicado en línea a funcionarios de la ADE, buscadores de empleo y empresas. El **Anexo 6** desarrolla los GF. El **Anexo 7** con la metodología de la observación no participante. El **Anexo 8** muestra la lista de personas entrevistadas.

Consideraciones éticas

30. La evaluación se enmarcó dentro de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados¹¹ y se llevó a cabo de acuerdo con la Política de Evaluación del SNU y según las normas y estándares de calidad de evaluación del CAD/OCDE y de acuerdo al Código de Conducta para la Evaluación en el SNU del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés), centradas en independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

Se mantuvo la máxima confidencialidad relacionada con la información que proporcionen las personas entrevistadas. Además, al iniciar las entrevistas, encuestas y grupos focales se le explicó el contexto de la evaluación y se les dará suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener.

Dificultades y limitaciones de la evaluación

31. Las limitaciones para alcanzar los objetivos previstos en la evaluación fueron los siguientes:
- a) La ADE no cuenta con toda la información estadística solicitada. Por ejemplo, no siempre registra la información por variables claves como género o ciclo de vida. Tampoco se tuvo acceso a información sobre el número de buscadores de empleo registrados por localidad, indicador útil para evaluar los avances de la estrategia de territorialización.
 - b) Dificultades para concretar entrevistas a empresas y a buscadores de empleo. Ante esta situación, la evaluadora tuvo completa flexibilidad para realizar las entrevistas en los horarios sugeridos por las personas entrevistadas y también se amplió el plazo inicialmente previsto para llevar a cabo las entrevistas. Pese a ello, sólo se logró realizar 3 entrevistas a buscadores de empleo y 1 a empresa. En el caso de los buscadores de empleo, cada una de las personas entrevistadas representó a un grupo vulnerable, a saber, mujer joven, mujer cuidadora del hogar menor de 50 años de edad, hombre mayor de 50 años de edad. Pese a no haber alcanzado la meta de buscadores de empleo a ser entrevistados, la evaluación valora positivamente la diversidad de personas entrevistadas y considera que se pudo recoger información valiosa y representativa de cada grupo vulnerable. En el caso de las empresas, lamentablemente sólo se pudo entrevistar a una empresa, la evaluación considera que esto no permitió reflejar la diversidad de las empresas que se relacionan con la ADE.

¹¹ [ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión.](#)

► Principales Hallazgos

Relevancia

Pregunta 1. ¿El proyecto aborda las necesidades clave de la ADE y los buscadores de empleo en Bogotá?, ¿Cómo respondió el proyecto a las barreras para el empleo formal y las necesidades de los empleadores?, ¿Consideró el proyecto la diversidad de buscadores de empleo y empresas?, ¿Se alineó el proyecto con el contexto económico, político y normativo de Bogotá?

32. El contexto económico y del empleo en la ciudad de Bogotá luego de la pandemia por la COVID – 19 y los cambios institucionales en la SDDE son factores habilitadores del proyecto, cuyo origen está marcado por dos hitos importantes. En primer lugar, los primeros meses del 2020, la apuesta inicial del Gobierno de la ciudad de Bogotá fue cerrar la ADE y orientar su política a fortalecer el ecosistema de la red de prestadores del SPE privados que operaban en la ciudad, para lo cual se creó el programa de Pago por Resultados que buscaba dinamizar el mercado de intermediación laboral a través de mecanismos donde se les pagara a las agencias de empleo privadas por la gestión y por el resultado en la colocación. El 2022 hubo un cambio en la Dirección de la SDDE que tomó la decisión de fortalecer la ADE. Al respecto, un funcionario de la SDDE menciona lo siguiente: *“Con la pandemia se da un giro en las políticas públicas de la ciudad y se produce una inyección de recursos económicos para la reactivación económica y la recuperación del empleo en la ciudad, en ese contexto se toma la decisión de fortalecer la agencia pública del distrito como un bien público de la ciudad, centrada - sobre todo - en atender a las poblaciones con mayores barreras para el empleo”.*
33. El fortalecimiento a la ADE partió de un diagnóstico institucional inicial sobre cada uno de los procesos y procedimientos de la agencia. Dicho informe señala que la tasa de colocación de la ADE es baja y no guarda correspondencia con las tasas de registro y auto registro de buscadores de empleo ni con las tasas de buscadores intermediados. Además, encuentra que la participación de los buscadores de empleo disminuye en las fases de orientación y de formación. En tal sentido, califica la operación de la ADE como un “embudo”. Señala que hay un déficit de funcionarios de la agencia para cumplir con las metas establecidas e identifica una serie de cuellos de botella de la ADE para satisfacer las necesidades de los buscadores de empleo en materia de orientación y formación especializadas. Además, identifica el alcance limitado de la gestión empresarial de la ADE¹². Al respecto, un funcionario de la SDDE señala lo siguiente: *“La ADE era una agencia débil, en el sentido en que era muy volátil su inversión presupuestal. Además, contaba con un número errático de contratistas. Antes del 2022, la agencia sólo contaba con 15 contratistas, un número insuficiente de personal”.*
34. En el marco de la estrategia de fortalecimiento de la ADE, la SDDE lideró una serie de mecanismos de cooperación con aliados estratégicos encargados de brindar asistencia técnica y recursos financieros para la consecución de los nuevos objetivos institucionales, los que estaban centrados en el desarrollo de nuevos servicios especializados, la ampliación de la cobertura territorial de la agencia, el desarrollo de una nueva arquitectura institucional de la ADE y el desarrollo de un servicio diferencial a las poblaciones vulnerables priorizadas. Los aliados estratégicos fueron OIT, Fundación Corona y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

¹² SDDE (2023) Informe de evaluación de la ADE. Mimeo.

35. Para la OIT, el proyecto representó la primera experiencia de trabajo con la SDDE. Además, era la primera vez que un prestador de la Red del SPE solicitaba a la OIT una intervención. Una de las primeras actividades que realizó la OIT fue enriquecer el diagnóstico de la ADE. Al respecto, una representante del equipo del proyecto señala lo siguiente: *“La OIT aportó con una visión más holística en lo que se refiere a un diagnóstico integral de servicios de empleo para entender qué era lo prioritario y realista de implementar en los plazos y recursos estimados de duración del proyecto”*.
36. Luego de un proceso de negociación, la SDDE y la OIT acordaron que el proyecto comprendería actividades para a) fortalecer los servicios básicos actualmente existentes de la ADE; b) el desarrollo de nuevos servicios especializados, c) la implementación de una estrategia de territorialización para ampliar la presencia de la agencia a nivel de los territorios de Bogotá; d) la sistematización de resultados, identificando lecciones aprendidas y buenas prácticas del trabajo realizado.
37. La respuesta del proyecto a las características y necesidades del contexto es valorada por la evaluación como alta. El impulso del gobierno de la ciudad por la creación de un sistema de cuidados fue aprovechado e incorporado por el proyecto a través del piloto de manzanas del cuidado. La capacidad del proyecto para entender la necesidad de acercar los servicios de la ADE a los buscadores de empleo y a las empresas, lo que se logró a través de la estrategia de territorialización. Esto es particularmente relevante tomando en consideración que una de las debilidades del ecosistema del SPE es el escaso conocimiento y demanda de los buscadores de empleo de sus servicios. El proyecto identificó una necesidad escasamente abordada por el SPE de Colombia como es la promoción de los empleos verdes. El proyecto también apoyó en la difusión a las empresas de los programas Empleo Incluyente, Sello Bogotá Incluyente y de los beneficios tributarios para las empresas que contratan a jóvenes de acuerdo a la Ley del primer empleo. La evaluación considera que las acciones desarrolladas fueron pertinentes pero que el proyecto pudo propiciar mayores sinergias con otros programas e iniciativas que promueven el empleo en la ciudad y a nivel nacional, tales como las iniciativas impulsadas por el Departamento de Prosperidad Social.
38. La evaluación reconoce y valora positivamente la capacidad del proyecto para fortalecer y/o ampliar la oferta de servicios dirigidos a los buscadores de empleo y a las empresas, lo que se espera tenga el potencial impacto de contribuir al acceso al mercado de trabajo formal de los buscadores de empleo y al cierre del déficit de vacantes que enfrentan las empresas. El recuadro 1 presenta las voces de un socio implementador y de dos funcionarios de la ADE acerca de la pertinencia del proyecto.
39. El proyecto fue un habilitador del derecho al trabajo de grupos vulnerables en términos de su acceso al mercado de trabajo, tales como las mujeres cuidadoras, personas mayores de 50 años de edad, jóvenes, personas en condición de discapacidad. Los pilotos de acompañamiento psicosocial, formación a la medida, unidad móvil y manzanas del cuidado tuvieron un énfasis precisamente en la atención a estos grupos vulnerables.
40. A partir de la revisión documental del proyecto y de las entrevistas realizadas en la evaluación, se encuentra que los buscadores de empleo son un grupo heterogéneo en términos de las barreras para el acceso y permanencia en el mercado de trabajo. Las barreras para el grupo objetivo priorizado por la ADE no sólo son múltiples, sino que también son estructurales y se entrecruzan. La evaluación considera que la oferta de servicios de la ADE mejorados en el marco del proyecto enfrenta el desafío de abordar la heterogeneidad de los buscadores de empleo, lo que significa que se requiere evaluar la necesidad de fortalecer algunos servicios que se brindan en la Ruta de empleabilidad y/o de fortalecer/ampliar las

sinergias con la oferta de servicios públicos y privados que promueven el empleo de grupos vulnerables en la ciudad.

41. Un caso emblemático de la heterogeneidad lo representan las mujeres cuidadoras, grupo tradicionalmente invisible para las políticas activas de empleo de la ciudad. A través del piloto de manzanas del cuidado, el proyecto amplió la oferta de servicios de la Alcaldía para este grupo, reconociendo su derecho al trabajo; es decir, el proyecto amplió la oferta de servicios de las manzanas centrado – principalmente – en la oferta tradicional de integración social hacia uno que incorporó un abordaje más amplio de la garantía de los derechos de las personas cuidadoras. A partir de la visita de observación no participante y de entrevistas realizadas, la evaluación evidenció la necesidad de que las políticas públicas que fomentan su empleabilidad tomen en cuenta la heterogeneidad de este grupo poblacional. Así, se observó que un grupo particularmente vulnerable para la inserción laboral al empleo dependiente formal son las mujeres cuidadoras mayores de 50 años de edad, debido a que han permanecido desvinculadas del mercado de trabajo formal durante muchos años y no poseen – necesariamente – las habilidades técnicas y digitales que el mercado de trabajo demanda. La brecha digital de este grupo de mujeres para continuar en la Ruta de empleabilidad de la ADE, que tiene procesos que se realizan de manera on – line, puede limitar su acceso efectivo al empleo. Adicionalmente, una restricción que enfrentan las mujeres cuidadoras es el limitado acceso a servicios de cuidado diurno para niños, adultos mayores dependientes o personas en situación de discapacidad, lo que representa una barrera para acceder a un empleo dependiente fuera de casa. Otro grupo está conformado por las mujeres que se han dedicado durante años al cuidado de un familiar dependiente que falleció, las necesidades de contención emocional de este grupo deben ser tomadas en cuenta en un enfoque integral que promueve su empleabilidad. En el otro extremo se encuentran las mujeres cuidadoras jóvenes, durante la visita a la manzana se evidenció su mayor seguridad para interactuar con entornos digitales y una mayor autoconfianza respecto a la búsqueda de empleo respecto a sus pares mayores de 50 años. La evidencia de las manzanas del cuidado demuestra que el reconocimiento del derecho al trabajo de las mujeres cuidadoras requiere avanzar en un abordaje integral y articulado que incorpore políticas de empleo (y de promoción del autoempleo), cuidado y protección social.
42. Los operadores del SPE realizan el perfilamiento de las vacantes a través del Sistema de información del Servicio de Empleo (SISE), el cual por una vacante, puede identificar muchos perfiles de buscadores de empleo, lo que dificulta el proceso de remisión de vacantes del operador del SPE y el proceso de selección de personal en las empresas. El proyecto, a través de los pilotos de formación a la medida y de Compu Trabajo, mejoró la correspondencia entre las habilidades de los buscadores de empleo y los requisitos de los empleadores.

Recuadro 1. La pertinencia del proyecto: las voces de las diferentes partes interesadas

“Una parte de las personas que buscan empleo en la agencia son vulnerables, enfrentan una difícil colocación debido a sus bajos niveles de formación y a su escasa experiencia laboral en un empleo formal. Para ellos, enfrentarse a una agencia de empleo para conseguir trabajo no es fácil. El proyecto fue relevante al apostar por un proceso de acompañamiento psicosocial, el cual puede hacer la diferencia en la inserción laboral de las personas vulnerables”. Socio implementador.

“El 2021, la ADE era una agencia débil con una escasa participación en el mercado de operadores del SPE. Alrededor del 95% del mercado de la red de operadores del SPE lo concentran el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y las Cajas de Compensación, el otro 5% se distribuía entre alrededor de 30 operadores, dentro de los cuales estaba la ADE. Adicionalmente, solo 5 de 100 personas que viven en Bogotá buscan trabajo a través del SPE. Entonces, la estrategia de

fortalecimiento de la ADE se enfrentaba a dos desafíos, uno era la existencia de un mercado con una alta concentración de operadores y la segunda era el tamaño del mercado de colocación laboral a través del SPE, que era reducido". Funcionario de la SDDE.

"Con el proyecto implementamos nuevas herramientas de cómo interactuar con el oferente, cómo acercarnos a ellos, aprendimos a reconocer las competencias y habilidades de los oferentes y a enseñales a los oferentes a identificarlas. Direccional una búsqueda de empleo más eficiente. Los talleres que brindamos contribuyen al cierre de brechas y barreras, le dio una mayor calidad al servicio que ofrecíamos". Funcionario de la ADE.

"Antes, nosotros teníamos solamente dos talleres, que era hoja de vida y el otro era entrevistas, no era más. Era un servicio bastante básico. Entonces, conocer todas estas herramientas de cómo interactuar con el oferente de empleo, cómo acercarnos a ellos, cómo potencializar sus habilidades, descubrir nosotros y enseñarles a ellos a identificarlas, cómo accionar y encontrar una ruta real para una búsqueda de empleo eficiente fue una estrategia pertinente del proyecto". Funcionario de la ADE.

Pregunta 2. ¿Cómo contribuyó la OIT al proyecto durante el diseño e implementación?, ¿En qué medida el proyecto se alineó con el Programa y Presupuesto 2022-2023 de la OIT, el Plan de respuesta socioeconómica ante la COVID-19 en Colombia del SNU, los ODS vinculados, el Marco de Cooperación del SNU para Colombia?; ¿En qué medida el proyecto se alineó a los marcos de desarrollo nacional y de la ciudad de Bogotá?

43. El diseño del proyecto presenta de manera clara y precisa la vinculación entre la política de los gobiernos nacional y de la ciudad de Bogotá con los objetivos y la estrategia del proyecto. El proyecto se alinea a las prioridades de ambos niveles de gobierno en términos estratégicos y muestra potencial de contribuir al logro de los objetivos de la política pública nacional y local.
44. El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad señala que en el país faltan mecanismos eficientes y suficientes para la gestión y colocación de empleo y propone "generar estrategias para una gestión del empleo eficiente, oportuna e integral con énfasis en los grupos poblacionales con mayores barreras para la empleabilidad". Para lograrlo, plantea - entre otras acciones - que el SPE cuente con un modelo de servicios para la inclusión laboral de personas y grupos poblacionales con barreras para la empleabilidad; el fortalecimiento del sistema de información del SPE; el desarrollo de servicios para empleadores, en especial a los más pequeños, en procesos de preselección de talento humano; entre otras acciones.
45. El Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 para Bogotá promueve una serie de acciones de política pública para mejorar la empleabilidad de ciertos grupos vulnerables, tales como mujeres, jóvenes, población lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, intersexual (LGBTI). El Plan plantea la meta estratégica de "promover la generación de empleo para al menos 200 000 personas, con enfoque de género, territorial, diferencia: mujeres cabeza de hogar, jóvenes especialmente en primer empleo, jóvenes NINI en los que se incluyen jóvenes en acción, personas con discapacidad, víctimas del conflicto, grupo étnico y/o teniendo en cuenta acciones afirmativas".
46. El proyecto tiene el potencial de contribuir al Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible 2020 - 2023 de Colombia, en lo que respecta a promover el

- empleo formal. El proyecto también tiene potencial de contribuir al Plan de respuesta socio-económica frente a la pandemia de la COVID-19 en Colombia de Naciones Unidas, especialmente en lo que respecta a promover el acceso a oportunidades de trabajo decente y al indicador 3.1, que indica que el país refuerza las políticas de empleo respaldadas por la ONU y un entorno regulatorio propicio para la recuperación económica y el trabajo decente, especialmente en sectores de alto riesgo de COVID-19.
47. El proyecto tiene el potencial de contribuir al Programa y Presupuesto de la OIT para el bienio 2022-2023 en lo que respecta al Producto 3.5. Mayor capacidad de los Estados Miembros para concebir e implementar programas de mercado de trabajo y servicios de empleo que faciliten las transiciones hacia el trabajo decente a lo largo de la vida, prestando especial atención a los jóvenes y las personas de edad y al Producto 5.1. Mayor capacidad de los Estados Miembros de la OIT para identificar los actuales desajustes entre la oferta y la demanda de competencias laborales y prever las necesidades futuras de tales competencias.
 48. El PRODOC del proyecto señala que está alineado con las metas 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 10.2 y 10.3 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, que guardan correspondencia con el empleo decente; la igualdad de género en el empleo; el acceso de los jóvenes, personas en situación de discapacidad y migrantes al empleo decente; el fomento de la inclusión social, económica y política de todas las personas y; el garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo.
 49. Para analizar la contribución de la OIT durante el diseño e implementación del proyecto se tomarán en cuenta los siguientes criterios: la capacidad del proyecto para incorporar las Normas Internacionales del Trabajo, la promoción del diálogo social y del tripartismo, el apoyo técnico y programático y, la promoción del enfoque de trabajo decente.
 50. El proyecto tuvo alta capacidad para incorporar las Normas Internacionales del Trabajo; así, se evidencia que las actividades y productos desarrollados estuvieron alineados a los estándares laborales internacionales de la OIT, especialmente en lo que se refiere al Convenio 88 sobre el servicio del empleo (que entró en vigor en Colombia en 1967) y la Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos. El diálogo social y el tripartismo muestran una participación heterogénea en las diferentes actividades y productos desarrollados. La evaluación considera que la participación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en el proyecto no sólo hubiera contribuido a un mayor alineamiento con los convenios de la OIT sino también a la sostenibilidad de los resultados alcanzados.
 51. El apoyo técnico y programático de la OIT es ampliamente valorado y reconocido por las diferentes partes interesadas. Al respecto, un funcionario de la SDDE expresa lo siguiente: *"la OIT aportó con su solidez técnica, amplió nuestra comprensión del problema que enfrentaba la Agencia. Nos propuso estrategias, mecanismos y caminos para lograr el fortalecimiento que esperábamos. Nos trajo a nuevos actores, como Compu Trabajo, que no conocíamos"*. Un funcionario de la ADE indica lo siguiente: *"la capacidad administrativa de la OIT facilitó los procesos de contratación con los socios implementadores. De haberlo hecho por la Agencia, los tiempos administrativos no hubieran permitido lograr los pilotos que hicimos"*. La OIT también aportó con marcos conceptuales y enfoques, tales como el de empleo decente. Al respecto, un funcionario de la ADE nos dice: *"La OIT me cambió la idea de dejar de pensar que el buscador de empleo es sólo un número, me cambió que cuando estoy sentado frente al buscador me entrego como persona y como profesional, entendiendo la situación de la persona e identificando alternativas para ayudarlo. Comprendí que debía enfocarme en el derecho de la persona a tener un empleo digno"*.

Validez del diseño

Pregunta 3. ¿En qué medida el diseño del proyecto es lógico y coherente?, ¿son los productos suficientes y adecuados para lograr los resultados esperados?, ¿los resultados, productos y actividades se complementan entre sí?, ¿el diseño identifica adecuadamente los riesgos y supuestos de la intervención y las medidas para mitigar su ocurrencia y/o sus efectos?, ¿el diseño identifica estrategias para favorecer la sostenibilidad de los resultados?

52. De acuerdo con la Teoría del cambio (ToC) del proyecto, los tres componentes se complementan entre sí y el cumplimiento de ellos contribuye, a priori, a su objetivo general. La evaluación considera que el diseño del proyecto es apropiado, guarda coherencia entre los objetivos, productos y resultados planteados.
53. La lógica vertical del proyecto combina una serie de estrategias: el diseño e implementación de modelos pilotos; la elaboración de estudios sobre el mercado de trabajo y la estructura empresarial en la ciudad de Bogotá; la participación activa de las partes interesadas en la implementación del proyecto; el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de la ADE; la sistematización de las actividades, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas y; el intercambio de experiencias con pares de otros países. Las estrategias identificadas son valoradas por la evaluación como apropiadas y coherentes para el objetivo que se esperaba alcanzar y tienen el potencial de contribuir al logro de los objetivos trazados.
54. El PRODOC no identifica como una estrategia del proyecto la promoción del diálogo social y del tripartismo con enfoque territorial. Al respecto, el Convenio 88 señala propone como un mecanismo del diálogo social, el establecimiento de comisiones consultivas con la participación de representantes de los empleadores y de los trabajadores para la organización y funcionamiento de los servicios de empleo. La evaluación considera que el tripartismo y el diálogo social ampliado con enfoque territorial hubiera tenido el potencial de contribuir a mejorar la efectividad y sostenibilidad debido a su capacidad para generar participación, compromiso, involucramiento y apropiación de una diversidad de actores institucionales que, desde sus propias agendas, intereses y recursos, pueden aportar en la construcción de políticas que promuevan el cierre de brechas para el empleo de grupos vulnerables.
55. El PRODOC incorpora los supuestos de la intervención y establece un plan de gestión de riesgos. Los supuestos planteados son: (i) Las elecciones 2023 no afectan el desarrollo de las acciones de la ADE y se mantiene como prioridad de política en el marco de la reactivación económica producto de la emergencia sanitaria por COVID-19.; (ii) No se generan nuevos aislamientos dadas las condiciones de bioseguridad por COVID-19; (iii) Las condiciones de mercado para la adquisición de bienes y servicios permanecen estables; y (iv) Existe un compromiso por parte de la ADE de apropiarse los resultados del proyecto. La evaluación no ha encontrado evidencia de que los supuestos fueron monitoreados en la implementación del proyecto; así, en los reportes trimestrales y en las Actas de los Comités Técnicos no se ha encontrado un seguimiento de los supuestos y de los riesgos. La evaluación considera que los informes del Comité Técnico debieron incorporar una sección que monitoree los riesgos del proyecto y su posible efecto en la ejecución de las actividades y en el logro de los objetivos trazados.
56. En el PRODOC, la sostenibilidad está integrada a la estrategia propuesta, la cual contempla la activa participación e involucramiento de la ADE en las diferentes actividades del proyecto; la elaboración y transferencia de guías, manuales y otros documentos a la ADE para su implementación más allá del proyecto; el desarrollo de procesos de formación a funcionarios de la ADE y; la sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas para garantizar la sostenibilidad de la ADE. Un mecanismo para el logro de las estrategias propuestas es la conformación del Comité Técnico, espacio de coordinación integrado por la ADE y el

proyecto, creado para la toma de decisiones y el proceso de seguimiento periódico del proyecto.

Pregunta 4. ¿De qué manera el proyecto incorpora el enfoque de género y no discriminación de la OIT?, ¿En qué medida el diseño del proyecto contribuye, a priori, a la reducción de la brecha de inequidad de género y no discriminación que enfrentan los buscadores de empleo (con énfasis en los grupos vulnerables) para acceder al empleo formal?

57. Uno de los objetivos de la estrategia de fortalecimiento de la ADE consiste en la implementación del enfoque diferencial, el cual está alineado al Modelo de Inclusión Laboral planteado por el SPE de Colombia, definido como “una perspectiva o un instrumento jurídico mediante el cual se reducen brechas históricas que generan exclusión, segregación y discriminación a poblaciones específicas. Este enfoque se ha encaminado a procurar el goce de los derechos de poblaciones étnicas, poblaciones con orientaciones o identidades de género diversas, personas con discapacidad, población víctima del conflicto y migrantes; en la medida que reconoce las barreras y factores de discriminación por condición y por razón de “imaginarios” o creencias, que se convierten en obstáculos para el acceso a la igualdad y el goce de sus derechos en condiciones de dignidad” (Ministerio de Trabajo, s/f).
58. Los convenios de la SDDE con OIT y Fundación Corona y el contrato con USAID delimitan claramente el rol de cada aliado estratégico en términos de la adopción del enfoque diferencial. El proyecto con la OIT estaba centrado en fortalecer los procesos de los servicios básicos de la ruta de empleabilidad y en la atención al empresariado, la implementación de servicios especializados, y el desarrollo de una estrategia de intervención en el territorio a nivel distrital. El Convenio con Fundación Corona (Convenio 913 firmado en 2022), tenía como uno de sus objetivos *“el establecimiento de servicios diferenciados, en el que se buscaba brindar asistencia técnica a la ADE para que cuente con servicios diferenciados a poblaciones específicas, como personas con discapacidad, personas mayores de 50 años y mujeres cuidadoras”*. Es decir, en el modelo de intervención, primero se esperaba que el proyecto de la OIT fortaleciera los procesos de la ADE y luego, Fundación Corona – a partir de lo fortalecido por la OIT – apoyaría a la Agencia en la construcción de servicios diferenciados. Al respecto, una funcionaria de la ADE sostiene lo siguiente: *“con el proyecto de OIT no tratamos de focalizarnos en temas poblacionales pues no era el objeto del convenio. El enfoque diferencial lo abordamos con Fundación Corona, con la que teníamos el fortalecimiento de la ruta de empleabilidad desde el enfoque diferencial, con ellos trabajamos en términos de los grupos poblacionales priorizados, es decir, mujeres cuidadoras, personas con discapacidad, personas mayores de 50 años. Con USAID trabajamos con la población migrante. Entonces, el énfasis del proyecto de OIT estuvo orientado a que la Agencia preste un servicio de calidad que respondiera a las necesidades de los empleadores y de los buscadores de empleo y la atención diferencial la abordamos más en el marco de otros aliados estratégicos como Fundación Corona y USAID.”*
59. El PRODOC no aborda las causas estructurales que subyacen al acceso al empleo formal según género. Donde corresponde, los resultados, productos, actividades e indicadores del documento de diseño del proyecto de la OIT incorporaron el enfoque de género y no discriminación, tales como: i) diseño e implementación de una estrategia de marketing y comunicaciones para los públicos objetivos de la ADE; ii) desarrollo de ferias de empleo a grupos vulnerables; iii) asesorar a la empresa en la eliminación de barreras que no agregan valor al proceso de búsqueda de candidatos; iv) diseño y sensibilización en el reconocimiento empresarial a la inclusión laboral; v) socializar con las empresas los beneficios, incentivos tributarios, programas, etc. a los que tendrían acceso y los beneficios al respecto, con la vinculación laboral de poblaciones específicas (mujeres, jóvenes, adultos mayores,

discapacidad); vi) desarrollar un proceso de formación integral por competencias a la medida que permita reconocer las señales del mercado de trabajo y se puedan mitigar las barreras laborales; vii) Fortalecer las competencias para población joven de la ciudad que aún no han logrado acceder al mercado del trabajo y para la población adulta a través del desarrollo de una oferta de programas de formación que se ajuste a la demanda de competencias socioemocionales; viii) los cursos de Habilidades Blandas y Competencias para el Siglo XXI contendrán un módulo sobre igualdad de género; ix) Acondicionar hasta seis manzanas del cuidado del distrito para brindar servicios de registro y orientación ocupacional y contar con imagen institucional de la ADE para su identificación y posicionamiento de la entidad. El PRODOC no incorporó medir el impacto de estas estrategias en la reducción de la brecha de inequidad de género.

Efectividad

Pregunta 5. ¿El proyecto concretó los productos y logró sus resultados previstos?, ¿Cuáles fueron los principales desafíos durante la implementación?, ¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito y contribuciones clave de la OIT?, ¿Se cumplieron los riesgos y supuestos del diseño?, ¿Se obtuvieron resultados no previstos inicialmente?

60. El proyecto concretó todos los productos y logró los resultados previstos, tanto los establecidos en la Carta 725 como en el documento de Modificación No 1 de la mencionada Carta. Al respecto, un funcionario de la ADE manifiesta lo siguiente: *“Se han cumplido con los productos y algunos se han mejorado. Inicialmente se plantearon informes de sectores para el proceso de intermediación pero finalmente se potenciaron y se elaboraron visores en power BI que permiten tomar decisiones estratégicas. Lo mismo con los servicios especializados para empresas, inicialmente no se tenía planeados eventos con los empresarios pero se identificó la necesidad de desarrollarlos”.*
61. Tomando en cuenta los productos y estrategias implementadas por el proyecto, los logros en la implementación se pueden agrupar en las siguientes categorías: (i) fortalecimiento de las capacidades institucionales de la ADE; (ii) fortalecimiento de la oferta de servicios básicos para los buscadores de empleo; (iii) fortalecimiento de la oferta de servicios básicos para las empresas; (iv) desarrollo de servicios especializados a través de pilotos, (v) fortalecimiento de una gestión de operación multicanal integrada y con enfoque territorial y, (vi) fortalecimiento de la comunicación externa de la ADE. Seguidamente se desarrolla cada uno de estos logros. Además, el **Anexo 9** presenta un análisis detallado de los productos desarrollados en cada componente y recoge las voces de las diferentes partes interesadas sobre la utilidad de dichos productos.

Fortalecimiento de las capacidades institucionales de la ADE

62. El proyecto desarrolló una serie de instrumentos/herramientas y protocolos que establecen los lineamientos para la operatividad de los diferentes procesos de la ADE. Adicionalmente, el proyecto elaboró el Manual Operativo de la ADE, el cual cuenta con una serie de materiales didácticos. Todos estos documentos se encuentran institucionalizados e integrados a la operación de la ADE. El proyecto fortaleció las capacidades técnicas de los funcionarios de la ADE a través de la implementación de un plan para la transferencia de las diferentes metodologías desarrolladas en el marco del proyecto.

Fortalecimiento de la oferta de servicios básicos para los buscadores de empleo

63. El proyecto fortaleció la oferta de servicios para los buscadores de empleo. En el proceso de registro, el proyecto facilitó que el buscador de empleo acceda a una Cartilla denominada Tu

ruta de las oportunidades, que brinda información clara y precisa sobre los pasos que debe seguir el buscador para conseguir un empleo. La cartilla forma parte de la operación de la ADE y su impresión es financiada actualmente con recursos propios de la Agencia.

64. En el proceso de orientación ocupacional, el proyecto estableció el Triaje, que es una herramienta que determina el riesgo de permanecer en desempleo a largo plazo y perfilar buscadores para recibir (o no) el servicio de acompañamiento psicosocial. La ficha del triaje facilita la derivación del buscador de empleo a la oferta de servicios que ofrece la Agencia o las instituciones aliadas y tiene el potencial de servir de insumo para que la ADE diseñe e implemente nuevos servicios a partir de las necesidades identificadas en la ficha. El triaje está institucionalizado y forma parte de la operatividad de la ADE. En el proceso de orientación ocupacional también se estableció el modelo de orientación por competencias, que brinda al buscador una orientación más efectiva al permitirle identificar y reconocer sus competencias y habilidades para el empleo. El nuevo modelo ya está institucionalizado y es actualmente implementado por los funcionarios de la Agencia. Finalmente, la ADE amplió su oferta de talleres de competencias blandas/transversales, de 2 a 10. Con estos talleres se espera que los buscadores reduzcan el déficit de competencias transversales que enfrentan para acceder y permanecer en un empleo. Los cursos ya fueron transferidos por el proyecto a la ADE y la mayoría han sido dictados a buscadores de empleo.

En el proceso de intermediación la ADE. El proyecto amplió los canales de reclutamiento a través de los cuales la ADE publica vacantes. Antes del proyecto, la ADE publicaba en el SISE, redes sociales, WhatsApp y Facebook. El proyecto incorporó a Compu Trabajo, que difunde automáticamente las vacantes en alrededor de 14 sitios de empleo. Esto permitió a la ADE visibilizar las vacantes activas y acceder a más y mejores perfiles. Comu Trabajo permitió que se implementara una batería de pruebas psicotécnicas, fortaleciendo el proceso de remisión de candidatos a las empresas debido a que remitía a candidatos cuyo perfil se ajustaba mejor a la vacante solicitada. Compu Trabajo mejoró el perfilamiento de los buscadores de empleo y el emparejamiento entre las habilidades de los buscadores de empleo y el perfil de las vacantes. Compu Trabajo fue un piloto del proyecto que finalizó el 15 de diciembre del 2023. A la fecha, la ADE participó en el proceso de transferencia de la metodología de Compu Trabajo e implementa las pruebas psicotécnicas. El servicio brindado por Compu Trabajo no está vigente y la ADE no cuenta con una estrategia para su institucionalización.

Fortalecimiento de la oferta de servicios para las empresas

65. En términos de las necesidades de los empleadores, el proyecto fue particularmente pertinente al apoyar a la ADE en su estrategia de segmentación empresarial, que le permite a la Agencia contar con información sobre el sector económico donde se desempeña la empresa, el tamaño de la empresa (activos y número de trabajadores) y su disposición para contratar a personas pertenecientes a ciertos grupos vulneables. Esta metodología de segmentación empresarial le brinda información a la ADE para evaluar periódicamente la pertinencia de su oferta de servicios a las empresas y realizar los ajustes necesarios. En el marco del proyecto se desarrolló una estrategia para sensibilizar a las empresas acerca de los incentivos y los beneficios tributarios para la inclusión laboral, lo que se espera tenga el potencial de reducir las barreras y prejuicios de las empresas frente a la contratación inclusiva. El proyecto abordó el rol de los SPE en la transición justa y en la promoción de los empleos verdes, así, elaboró una cartilla sobre la promoción de empleos verdes y una herramienta de diagnóstico para que las empresas determinen la capacidad de generar empleos verdes. Estas herramientas, sumado a la experiencia de un taller realizado a un grupo de empresas sobre los empleos verdes, constituyen elementos valiosos para que la ADE fortalezca una línea de acción vinculada a la transición justa.

Desarrollo de servicios especializados a través de pilotos

66. El proyecto implementó experiencias pilotos de los servicios de acompañamiento psicosocial a través del socio implementador Volver a la Gente, el servicio de call center a través del socio implementador de Almacontact y Formación a la Medida, liderado por la Oficina Nacional de Formación de la OIT.
67. El piloto de acompañamiento psicosocial le permitió a la ADE validar un modelo de intervención para el fortalecimiento de habilidades blandas para población de difícil colocación laboral. Dadas las características de esta población, el piloto contempló la entrega de apoyo económico a los asistentes. El piloto demostró la pertinencia del servicio en el cierre de brechas de competencias blandas; al respecto, los buscadores de empleo entrevistados, el socio implementador y el equipo de la OIT reconocen la necesidad de incorporar este tipo de servicios para poblaciones de difícil colocación laboral debido a las barreras que enfrentan para el empleo. estableció una meta de 480 personas, logrando participar 482. La evaluación encuentra que cursos en habilidades blandas tienen el potencial de contribuir al cierre de brechas entre el perfil de los buscadores de empleo y la demanda de las empresas y son particularmente pertinentes y necesarios en poblaciones vulnerables. La experiencia del piloto ha sido transferida a la ADE, quienes cuentan con un Manual para implementar el modelo de acompañamiento psicosocial. La ADE todavía no ha institucionalizado el modelo transferido ni ha destinado los recursos (humanos, financieros, logísticos) para su implementación.
68. El piloto del call center le permitió a la ADE brindar información a buscadores de empleo y a empresas; así, se contactaron a buscadores de empleo para participar en vacantes y se validaron referencias y antecedentes a candidatos, con el potencial impacto en el cierre de brechas entre el perfil de los buscadores y las demandas de las empresas. Al igual que con el piloto de acompañamiento psicosocial, la metodología fue transferida a la ADE pero, a la fecha, ésta no cuenta con un plan para su institucionalización.
69. El piloto de formación a la medida permitió que la ADE avance en la incorporación de los lineamientos del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), en la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia (CUOC) para los sectores seleccionados (construcción, manufactura y servicios) y en el desarrollo de prospectiva ocupacional para validar las ocupaciones y competencias con la participación de empresas y de gremios empresariales. El piloto cumplió la meta, formando a 729 personas de las 700 establecidas como meta. La metodología del piloto fue transferida a la Agencia, quien no cuenta con un plan para apropiarse e incorporarla en sus actividades regulares.

Fortalecimiento de una gestión de operación multicanal integrada y con enfoque territorial

70. El proyecto implementó una estrategia de operaciones multicanal con enfoque territorial que tuvo por finalidad acercar los servicios de la ADE a los buscadores de empleo, con énfasis en las poblaciones vulnerables. Para lograrlo, el proyecto recomendó el cambio de la oficina de atención de la ADE hacia un lugar con mayor conectividad y tránsito de personas. Adicionalmente, se implementaron dos pilotos, Manzanas del cuidado y Unidad móvil.
71. El piloto de Manzanas del cuidado permitió ampliar la oferta programática de los servicios de la Alcaldía de Bogotá al incorporar a la ADE, a través de los servicios de registro y de orientación ocupacional. De esta manera, el Sistema Distrital de Cuidado avanzó en el reconocimiento del derecho al trabajo de la población objetivo de las manzanas, conformado principalmente por mujeres cuidadoras y, en menor medida, por los vecinos de las manzanas. El proyecto superó la meta del número de manzanas atendidas, de 10 a 14 manzanas. De febrero al 15 de diciembre de 2023 atendió a 3 510 buscadores de empleo, el

78,7% mujeres. El piloto ya finalizó y el servicio de manzanas no está actualmente disponible. La metodología fue transferida a la ADE. A la fecha, no existe una propuesta de la nueva gestión de la Alcaldía para institucionalizar el piloto.

72. El piloto de la unidad móvil amplió la presencia de la ADE en el territorio de la ciudad de Bogotá a través de los servicios de registro, orientación, formación en habilidades blandas y promoción de la unidad móvil. El piloto empezó en noviembre de 2022 y finalizó el 15 de diciembre de 2023. Durante el período de implementación, la unidad móvil había registrado a 3 829 buscadores de empleo, de los cuales el 50,5% fueron mujeres y el 2,3% fueron personas en condición de discapacidad.

Fortalecimiento de la comunicación externa de la ADE

73. La estrategia de comunicación desarrollada fue integral y permitió a) el fortalecimiento institucional de la Agencia a través acciones que propiciaron el posicionamiento y recordación de la marca; b) el fortalecimiento de la presencia de la ADE en el territorio; así, la estrategia de comunicación acompañó a la estrategia de territorialización y a la difusión de la Agencia a través de campañas publicitarias para difundir los servicios de la ADE a la población en diferentes puntos de la ciudad; la articulación con aliados (alcaldías locales, ONU Colombia, influencer), quienes difundieron a través de sus canales de comunicación, la oferta de servicios de la ADE; la difusión en medios; c) fortaleció la comunicación a los beneficiarios de la Agencia a través del desarrollo de piezas comunicacionales dirigidas a los buscadores de empleo y a las empresas.

Dificultades durante la implementación del proyecto y estrategias implementadas por el proyecto para superarlas

74. Las dificultades que enfrentó el proyecto durante la implementación fueron las siguientes: a) una deficiente gestión de datos de la ADE. El registro de buscadores de la Agencia enfrentaba una serie de fallas de calidad (contenía información desactualizada y la base de datos está en Excel), lo que afectó la capacidad del proyecto para conseguir buscadores de empleo para los pilotos de acompañamiento psicosocial y de formación a la medida con las características previamente establecidas. Para superar esta dificultad, se ampliaron los canales de búsqueda y/o se modificaron los criterios de focalización; b) fallas en la comunicación interna establecida entre el equipo de formación a la medida de la OIT y la ADE, lo cual se expresa, por ejemplo, en las diferencias en los enfoques acerca de la finalidad de la formación entre el equipo de formación a la medida de la OIT y la ADE (¿la formación es un fin en sí mismo o es un medio para aumentar las posibilidades de inserción laboral y de permanencia en el empleo?); c) demoras en la cadena de aprobación de los productos por la ADE, lo que evidencia que los tiempos administrativos y logísticos de las contrapartes públicas no siempre coinciden con los tiempos de los proyectos; d) en el caso de la estrategia de comunicación, el hecho de que la ADE no cuente con un equipo de comunicación y con canales de difusión propios afectó negativamente la programación de las actividades planeadas e implicó realizar ajustes a algunos de los productos establecidos; e) al inicio de la implementación del proyecto, el escaso desarrollo de la coordinación entre los procesos de intermediación y de gestión empresarial dificultó promover acciones para la inserción laboral de grupos de extrema vulnerabilidad, más desafiantes en términos de su colación en un empleo formal; f) la rotación de los funcionarios de la ADE, lo que implicó que el proyecto estuviera en constante capacitación al nuevo personal.

Factores críticos de éxito

75. Las diferentes personas entrevistadas identifican como factores críticos de éxito la capacidad técnica y operativa del equipo de la OIT; el liderazgo y compromiso de la Gerencia de la SDDE con la estrategia de fortalecimiento de la ADE; el expertise, la experiencia y las metodologías de trabajo de los socios implementadores; el involucramiento y participación de los funcionarios de la ADE; la apuesta del proyecto de fortalecer la capacidad estratégica del equipo de coordinadores de la ADE, quienes facilitaron el proceso de cambio impulsado. Al respecto, un funcionario de la ADE nos señala lo siguiente: *“Un factor crítico de éxito fue el identificar y fortalecer las habilidades estratégicas del equipo de coordinadores de la ADE. Antes, los coordinadores estaban muy enfocados en la operación y no en lo estratégico. Dejaron de ver el árbol y están tratando de ver el bosque”*. Otro factor crítico de éxito fue la capacidad de los socios implementadores y la estrategia de relacionamiento horizontal y directa que se estableció entre ellos, la ADE y la OIT. Ellos participaban de nuestras reuniones y podíamos enterarnos de primera mano de lo que estaba pasando”.

Valoración de las diferentes partes interesadas sobre las actividades y productos desarrollados en el marco del proyecto y sobre el rol de la OIT

76. Se aprecia una alta valoración de todas las personas entrevistadas acerca de la contribución del proyecto y de la OIT al logro de las actividades y productos desarrollados. El proyecto ha permitido que la ADE avance en la construcción de un servicio de intermediación laboral con servicios básicos más integrados y coordinados que responden a las necesidades de los demandantes de empleo y de las empresas. Adicionalmente, le ha permitido a la Agencia contar con servicios especializados, tales como un mayor conocimiento y relacionamiento con las empresas y el desarrollo de programas de capacitación basado en competencias y que responden a las habilidades que las empresas demandan. Las voces de los entrevistados también ponen de manifiesto los desafíos pendientes, tales como a) la necesidad de institucionalizar lo avanzado, especialmente en lo que respecta a los pilotos desarrollados, b) la necesidad de fortalecer los vínculos entre los programas de formación y el objetivo final que es la inserción laboral de los buscadores de empleo, c) fortalecer el relacionamiento y la oferta de servicios dirigidos a las empresas, e) avanzar en el proceso de territorialización de los servicios de la ADE.

Pregunta 6. ¿Los productos del proyecto abordaron las necesidades de grupos vulnerables?, ¿se cuenta con información sobre el avance de los proyectos desagregada por sexo y/o por estas otras categorías pertinentes y se han cumplido con las metas incluyentes desde el punto de vista de género?, ¿Participaron organizaciones representativas en la implementación?

77. El proyecto mostró una alta capacidad para abordar las necesidades de los grupos vulnerables. Una forma de abordar estas necesidades fue a través de estudios, tales como el documento donde se caracteriza a la población vulnerable para cada una de las 20 localidades de la ciudad de Bogotá, se releva información estadística sobre porcentaje hogares con personas víctimas del conflicto, hogares con jefatura mujer, porcentaje de personas con discapacidad por grupos de edad, porcentaje de personas migrantes, porcentaje de mujeres, distribución porcentual de la población por estrato socioeconómico¹³.
78. Otra manera fue a través de la ampliación de la presencia territorial de la ADE por medio de las Manzanas del Cuidado. Se elaboró el Protocolo de atención especializado para personas cuidadoras. Se brindaron los servicios de registro y orientación ocupacional a cuidadores y cuidadoras que están buscando empleo en 14 manzanas del cuidado ubicadas en diferentes localidades de la ciudad.

¹³ Informe Comprensión del territorio, 2023. Mimeo.

79. A nivel de las empresas se desarrolló el servicio especializado con información sobre los beneficios de la inclusión laboral dirigida a potenciales empleadores. La sensibilización a empresarios sobre los beneficios tributarios de la contratación inclusiva se realizó a través de la **Cartilla Diversidad e inclusión en las empresas** y de talleres de sensibilización donde se les explicaba los beneficios y la metodología de cálculo de los beneficios tributarios.
80. En términos de los buscadores de empleo, la estrategia de comunicación y difusión contó con la campaña denominada "Sigue la Ruta de las Oportunidades", que estuvo centrada en mujeres, mayores de 50 años, jóvenes, migrantes en busca de empleo. Se desarrollaron programas de formación dirigido a buscadores de empleo. El curso de construcción contó con la participación de 81 mujeres (de 132 participantes). Según el proyecto, el énfasis en mujeres rompe estereotipos en el sector construcción. También, el proyecto brindó apoyo logístico a la ADE en sus actividades regulares de ferias de empleo con énfasis en grupos vulnerables, tales como personas en situación de discapacidad y población LGTBQI. Además, apoyó en el acondicionamiento de la unidad móvil para que pueda brindar sus servicios a personas en condición de discapacidad.
81. El proyecto también capacitó al personal de la ADE en las 5 R del cuidado recomendadas por la OIT.
82. La principal institución aliada para abordar las necesidades de los grupos vulnerables fue la Secretaría Distrital de la Mujer, a cargo de las Manzanas del cuidado. La articulación con las alcaldías locales también contribuyó al acercamiento a los grupos vulnerables priorizados.
83. Se contó con espacios de coordinación entre los diferentes aliados estratégicos de la ADE lo que favoreció el trabajo colaborativo y contribuyó al logro de los resultados planteado por cada aliado. Al respecto, una funcionaria de la ADE indica lo siguiente: *"Organizamos reuniones de articulación entre la OIT y Fundación Corona. Un resultado tangible son los recursos pedagógicos del Manual Operativo desarrollado con OIT, que contiene los informes elaborados con Fundación Corona pues todo forma parte de una misma ruta. El trabajo coordinado entre estas instituciones permitió que la ruta no se viera como fragmentada"*. Una representante del equipo de la OIT manifiesta lo siguiente: *"De la mano de USAID, se brindó una capacitación al personal del call center sobre los buscadores de empleo migrantes. Para Fundación Corona, el call center apoyó el piloto en la citación de mujeres cuidadoras, adultos mayores de 50 y de personas con discapacidad"*.

Pregunta 7. ¿Hubo participación efectiva de ADE, socios, beneficiarios y partes interesadas?, ¿Se coordinaron eficientemente los esfuerzos entre las partes interesadas?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción y utilidad percibida por beneficiarios?, ¿Cómo se promovió el diálogo social tripartito?

84. Los dos principales actores del proyecto fueron la ADE y el equipo del proyecto. Los funcionarios de la ADE le asignan una alta valoración al trabajo realizado por el equipo técnico del proyecto. Al respecto, un funcionario de la ADE señala lo siguiente: *"El acercamiento de la OIT con la agencia fue permanente, lo que nos permitió comprender muy de cerca las necesidades que enfrentaba la agencia, entender el clima laboral y comprender que funcionaba y que no"*. Los funcionarios de la ADE reconocen que el trabajo desarrollado por el proyecto no estuvo ajeno de momentos de tensión y conflicto, atribuidos - principalmente - a su percepción inicial de que el trabajo que realizaban contaba con los procedimientos y procesos adecuados, a fallas en la comunicación interna entre las autoridades de la SDDE y de la ADE con su equipo sobre el proyecto y; a la sobrecarga de trabajo que conllevó para el personal de la Agencia la implementación conjunta de los convenios con OIT y Fundación Corona. El equipo de la ADE

reconoce la capacidad de la OIT para superar esta situación y propiciar un trabajo de construcción colectiva de los diferentes productos desarrollados en el marco del proyecto. La evaluación valora positivamente esta capacidad del equipo de la OIT, que ha permitido que los funcionarios de la ADE muestren un sentido de pertenencia y de apropiación de los productos elaborados.

85. Algunas de las actividades del proyecto contaron con la activa participación de socios implementadores. Al respecto, la ADE reconoce y valora la capacidad de la OIT para identificar y seleccionar a los socios implementadores, cuya solvencia técnica es reconocida en las diferentes entrevistas realizadas. Un funcionario de la SDDE expresa lo siguiente: *“la OIT nos trajo socios implementadores que se adaptaron a nuestros procesos, que entendieron el negocio de la agencia y nos prestaron un servicio muy eficiente”*.
86. La participación de las organizaciones de empleadores se centró en algunas actividades del proyecto; así, ANDI, Cámara de Comercio de Bogotá y CAMACOL participaron en el piloto de formación a la medida, especialmente en la validación de los perfiles y facilitaron la articulación entre las empresas y las personas formadas. Las organizaciones sindicales no participaron en el proyecto. Cabe precisar que la SDDE señala que no cuenta con mecanismos que promuevan el tripartismo en la construcción de sus políticas públicas y que, aunque desarrollan algunas actividades con las organizaciones de empleadores, su vinculación con las organizaciones de trabajadores es escasa. Aunque la evaluación toma nota de la limitada capacidad institucional de la SDDE en la promoción del tripartismo, también reconoce que el Convenio 88 de la OIT aboga para que los Estados adopten algún mecanismo que promueva el diálogo social y el tripartismo, tales como la conformación de comités o mesas de trabajo entre el Estado, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores. En un mundo del trabajo cambiante, la participación de las organizaciones sindicales en los servicios de empleo puede contribuir a abogar por políticas públicas que promueven la inclusión laboral, promover prácticas a favor de la lucha contra la discriminación laboral en las empresas, ser parte activa en la construcción de itinerarios formativos que recojan las necesidades de los trabajadores, entre otros.
87. Los buscadores de empleo participaron del proyecto a través de encuestas de satisfacción para los pilotos del call center y de la unidad móvil. Para el call center, la satisfacción de los buscadores sobre la atención recibida fue de 4,1 sobre 5,0 con una participación del 5,2% de las personas contactadas a través de dicho servicio. En el caso de la unidad móvil, se realizó una encuesta de satisfacción a buscadores de empleo en la que participaron el 5,1% de las personas que formaron parte del piloto, el resultado fue una satisfacción de 3,9 sobre 5,0. Ante este resultado, se realizaron llamadas a los buscadores que mostraron una baja satisfacción para avanzar en la Ruta de Empleabilidad (Fuente: Décimo cuarto Comité Técnico - Noviembre 2023). Las empresas participaron del proyecto a partir de procesos de consulta en la construcción de algunos de los pilotos.
88. La evaluación considera que hay factores que han facilitado la participación de las diferentes partes interesadas, tales como a) la capacidad técnica y el compromiso mostrado por los socios implementadores; b) el rol y liderazgo de la gerencia de la SDDE y de la ADE; c) la flexibilidad y capacidad de respuesta del equipo de la OIT para responder a las demandas del equipo de la ADE. Hay factores que hubieran fomentado una mayor participación, tales como: a) la adopción de un enfoque más participativo, que incluyera a las organizaciones de empleadores y de trabajadores; b) la necesidad de que la ADE se apropie de la adopción del enfoque diferencial, reconociendo sus implicancias y desafíos en cada proceso.

Eficiencia y Eficacia de la gestión

Pregunta 8. ¿El proyecto contó con suficientes recursos (humanos y financieros), distribuidos estratégicamente para alcanzar los resultados en los tiempos previstos? ¿En qué medida la ejecución financiera fue coherente con el plan presupuestario previsto? ¿Qué tan efectivo fue el apoyo (técnico y administrativo) brindado al equipo técnico encargado de gestionar el proyecto para favorecer el logro de los resultados previstos por parte de la OIT y los socios?

89. El proyecto inició el 20 de setiembre de 2022 y finaliza en febrero de 2024. Inicialmente, duraba 10 meses; sin embargo, tuvo una primera modificación a la Carta Acuerdo 725 que significó una primera extensión de 4 meses y luego posteriores extensiones hasta febrero de 2024. La primera extensión a la Carta Acuerdo tuvo un aporte monetario de parte de la ADE y de la OIT, la siguientes no. El documento que modifica la Carta Acuerdo 725 de 2022 señala que las razones de la ampliación de tiempo y de recursos económicos se debe a la necesidad de extender el contrato con los socios implementadores con la finalidad de avanzar en la maduración de los procesos desarrollados y en la transferencia de la metodología de los pilotos a la ADE. Adicionalmente, la primera extensión elimina algunos entregables tales como la elaboración de cuatro informes del mercado laboral sectoriales, se incorpora la elaboración de un Manual Operativo de la ADE, se amplían el número de personas que siguen los cursos de formación a la medida (290 participantes) y acompañamiento psicosocial (220 participantes) y se determina que el esquema de monitoreo y seguimiento no abarcará a la gestión realizada a todas y cada una de las personas que pasan por la ruta sino a los participantes directos de los pilotos de Atención Psicosocial, Manzanas de Cuidado, Agencia Móvil y Formación a la medida. La ampliación hasta febrero de 2024 no tuvo partida presupuestal y se debió a un acuerdo entre la SDDE y la OIT para que el proyecto acompañe a la Agencia durante el proceso de transferencia del nuevo gobierno de la ciudad, es decir, no incluyó la ampliación del plazo de los entregables sino la asistencia técnica para la transferencia.
90. La evaluación encuentra que los plazos para la implementación del proyecto inicialmente establecidos estaban subestimados pues no contemplaron a) algunos problemas de gestión presentados debido a los tiempos de la ADE para aprobar y dar conformidad a los productos, b) la inicial resistencia al cambio de algunos funcionarios de la ADE a la propuesta presentada por la OIT, c) la sobrecarga de trabajo de los funcionarios de la ADE pues a su carga de trabajo diaria se incorporaron las coordinaciones con OIT y Fundación Corona. Al respecto, un funcionario de la ADE manifiesta lo siguiente: *“Las fases de implementación y de transferencia han resultado cortas. Nos estábamos quedado cortos en el análisis de la adaptación del equipo de la ADE frente a las nuevas herramientas. Por eso fue necesario hacer una modificación a la Carta”*.
91. El equipo técnico del proyecto estuvo conformado por 8 personas: 1 líder del proyecto, 4 especialistas responsables de los diferentes entregables del proyecto, 2 personas encargadas de brindar apoyo técnico, 1 persona encargada de la gestión financiera y administrativa. Además, participaron 2 profesionales de la Oficina Nacional de Formación de la OIT. La evaluación considera que el proyecto contó con un equipo técnico suficiente y distribuido de manera estratégica para los resultados que se esperaban alcanzar. El perfil profesional y las capacidades de gestión del equipo técnico han sido un factor fundamental durante la ejecución del proyecto. El equipo del proyecto ha tenido una participación activa en todas las actividades desarrolladas en el marco del proyecto y han realizado un seguimiento permanente a las actividades desarrolladas por los funcionarios de la ADE y por los socios implementadores. Al respecto, un funcionario de la ADE indica lo siguiente: *“Los profesionales del proyecto tienen mucha experiencia y conocimiento del mercado de trabajo. Nosotros teníamos muchas cosas que queríamos hacer, el equipo del proyecto nos ayudó a compactarlas, organizarlas y establecer una priorización, nos guiaron pero también nos soltaban y nos escuchaban. Hubo un trabajo conjunto y creo que eso fue un factor de éxito”*.

92. El equipo del proyecto fue efectivo en identificar alertas a las actividades que realizaban y en proponer medidas para superar los problemas/inconvenientes presentados. Las alertas eran presentadas y monitoreadas en los Comités Técnicos mensuales, tal como consta en Actas. Algunas de estas alertas tuvieron su origen en la resistencia al cambio del personal de la ADE a los procesos propuestos, sobrecarga de trabajo del personal de la Agencia y tiempos administrativos de la ADE mayores a los inicialmente programados. El equipo del proyecto mostró alta capacidad para proponer e implementar medidas para superar los problemas presentados.
93. El presupuesto del proyecto fue de 13 126 236 123 pesos colombianos, de los cuales el 50,86% corresponde a contrapartida entregada por OIT y el 49,14% a recursos de la SDDE. El 64,7% de los recursos totales del proyecto corresponden al Componente 1, el 13,1% al Componente 2, el 7% al Componente 3, el 9% a los gastos relacionados a la oficina y al staff de profesionales del proyecto y el 6,1% a contingencias. A noviembre de 2023, el proyecto había ejecutado el 90,95% del presupuesto, siendo mayor el avance de ejecución presupuestal en el Componente 1, con el 93,84%. Los recursos financieros asignados fueron suficientes para el logro de los objetivos trazados. (Tabla 5).

Tabla 5. Presupuesto y avance de ejecución financiera del proyecto (Pesos y %)

| LINEA PRESUPUESTAL | PRESUPUESTO | | | | | EJECUCIÓN PRESUPUESTAL - corte a noviembre de 2023 | | | AVANCE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL (%) |
|---|---|-------------------------|--|-------------------------|--------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| | CARTA ACUERDO No. 725 (Presupuesto inicial) | | MODIFICACIÓN No. 1 A LA CARTA ACUERDO No. 725 (adición recursos y extensión de tiempo) | | TOTAL | TOTAL EJECUTADO ADE | TOTAL EJECUTADO OIT | TOTAL | |
| | ADE | OIT | ADE | OIT | | | | | |
| 01: Fortalecida la ruta básica de empleabilidad para el buscador de empleo y de atención al empresariado, e implementación de servicios especializados. | 2 576 827 070,17 | 3 787 105 693,00 | 932 166 666,67 | 1 200 000 000,00 | 8 496 099 429,84 | 3 105 354 185,00 | 4 867 105 693,00 | 7 972 459 878,00 | 93,84 |
| 02: Desarrollada una Estrategia piloto de territorialización. | 242 318 853,09 | 480 000 000,00 | 569 500 000,00 | 433 000 000,00 | 1 724 818 853,09 | 695 324 510,00 | 869 700 000,00 | 1 565 024 510,00 | 90,74 |
| 03: Identificados resultados, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad de la APE | 429 920 525,29 | - | - | 483 658 400,00 | 913 578 925,29 | 343 522 147,88 | 435 292 560,00 | 778 814 707,88 | 85,25 |
| Oficina y Staff | 606 771 606,58 | 208 894 307,00 | 294 915 254,23 | 75 577 723,00 | 1 186 158 890,81 | 749 114 637,12 | 276 914 257,70 | 1 026 028 894,82 | 86,50 |
| 99: Programme Support Costs and Provision for Contingency | 444 161 944,87 | | 353 418 079,10 | 8 000 000,00 | 805 580 023,97 | 589 184 520,00 | 7 200 000,00 | 596 384 520,00 | 74,03 |
| Total | 4 300 000 000,00 | 4 476 000 000,00 | 2 150 000 000,00 | 2 200 236 123,00 | 13 126 236 123,00 | 5 482 500 000,00 | 6 456 212 510,70 | 11 938 712 510,70 | 90,95 |

► INFORME DE EVALUACIÓN

Fuente: OIT.

Pregunta 9. ¿El proyecto aprovechó la institucionalidad existente y colaboración con otros proyectos en Bogotá?, ¿Hubo sinergias y contribuciones al logro de los resultados?

94. Como parte del proyecto, la ADE fortaleció las sinergias con el Programa Empleo Incluyente de la SDDE, la Secretaría Distrital de la Mujer y las alcaldías locales y, en menor medida, se generaron sinergias con la Unidad Administrativa Especial del SPE y con la Oficina de OIT Países Andinos. El Programa Empleo Incluyente es un aliado tradicional de la ADE, en el marco del proyecto, se difundió y sensibilizó a las empresas sobre los beneficios de la contratación de personas con mayores barreras al empleo. Con la Secretaría Distrital de la Mujer se trabajó el piloto de Manzanas del Cuidado. Con las alcaldías locales se establecieron coordinaciones en el marco del piloto de la unidad móvil para pedir su autorización acerca del lugar donde se ubicaba la unidad en la localidad, es decir, fueron coordinaciones básicamente sobre temas administrativos y logísticos. La Unidad Administrativa Especial del SPE tuvo una participación menor en el proyecto, participó en algunas de las reuniones de intercambio de experiencias con el SPE de Madrid. La Oficina de OIT de Países Andinos apoyó al proyecto en el modelo de las 5 R del Cuidado.
95. Una Directiva de la ADE señala lo siguiente: *“No hacía parte del alcance del proyecto con OIT el generar sinergias con otras iniciativas. El proyecto estuvo centrado en el fortalecimiento de la Agencia y no se contempló el generar sinergias o alianzas con otros programas de la Alcaldía de Bogotá. La apuesta de la SDDE fue por organizar la Agencia. En una segunda etapa podríamos pensar en fortalecer las alianzas con otros actores”.*
96. La evaluación considera que el proyecto pudo fomentar mayores sinergias con diferentes iniciativas de Bogotá Trabaja y de Bogotá Productiva, esto reconociendo que el desempleo y el acceso al empleo decente de la población de la ciudad requiere un enfoque integrado que demande el esfuerzo conjunto y colaborativo de diferentes iniciativas del gobierno de la ciudad y de otras instituciones que operan en el territorio. Además, evaluación considera que reconocer la interdependencia entre las políticas de empleo y de desarrollo productivo de la ciudad puede ser una estrategia efectiva para incorporar aliados desde las políticas de desarrollo productivo impulsadas por la Alcaldía de Bogotá.

Pregunta 10. ¿Se ha puesto en marcha un mecanismo de monitoreo y evaluación que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados del seguimiento y evaluación son difundidos a las partes interesadas y utilizados por el proyecto para la toma de decisiones, rendición de cuentas y/o difusión de información orientada a aumentar entre las partes interesadas la credibilidad de la intervención?

97. El proyecto contó con un espacio de coordinación denominado Comité Técnico, conformado por la OIT y la ADE. El Comité se reúne una vez al mes y genera un reporte sobre el avance de la ejecución financiera del proyecto, presenta información cualitativa y cuantitativa sobre el avance de la ejecución física del proyecto, identifica alertas tempranas que demanden acciones puntuales por actividad y medidas/recomendaciones para superar las alertas reportadas.
98. Adicionalmente al Comité Técnico, se realizaban reuniones semanales de seguimiento al Plan Operativo y se estableció una comunicación permanente entre los equipos de la ADE y el equipo del proyecto. Los funcionarios de la ADE valoran los espacios de trabajo generados; sin embargo, consideran que se debió contar, además del Plan Operativo, con un Plan de trabajo con un cronograma de trabajo entre la ADE y la OIT, lo que hubiera permitido organizar y optimizar el tiempo dedicado a las reuniones de trabajo y unificar temas, haciendo más eficientes las reuniones.

99. La evaluación considera que el Comité Técnico fue un espacio que favoreció la retroalimentación a nivel estratégico y operativo sobre el avance del proyecto, se constituyó como un espacio para la reflexión y el debate que facilitó que los procesos y productos desarrollados se orienten a los objetivos del proyecto. Existe una alta valoración del personal de la ADE y del equipo de la OIT acerca de la eficacia de este mecanismo de coordinación, valorado no sólo por su contribución a la transparencia y rendición de cuentas del trabajo realizado sino también como un espacio para socializar y discutir los avances del proyecto y proponer reforzar y/o reprogramar determinadas actividades.
100. El proyecto también monitorea su desempeño a través de un esquema de monitoreo y seguimiento a los participantes directos de los pilotos de Atención Psicosocial, Manzanas de Cuidado, Agencia Móvil y Formación a la medida, con la finalidad de propiciar la trazabilidad del proceso y la apropiación de la ADE de lo logrado en los pilotos. El esquema está disponible en la aplicación de libre acceso de Power Bi de Microsoft. Brinda un mecanismo visual que facilita la trazabilidad de los registros consignados en la Base de Datos Unificada de los registros de 4 pilotos de atención y el seguimiento de alertas de atención poblacional en la ruta de empleabilidad de la ADE. En concreto, el esquema registra información sobre la Orientación, Formación en habilidades blandas; Remisión; y Colocación de cada persona que participó en cada uno de los pilotos. Además, cuenta con información personal de los buscadores de empleo participantes de los pilotos. El esquema fue transferido a la ADE. Cabe precisar que la evaluación no cuenta con evidencias de la apropiación y uso para la toma de decisiones del esquema por parte de la ADE. Los informes revisados presentan información estadística de los pilotos; sin embargo, no siempre la información está desagregada por género o ciclo de vida de los buscadores de empleo, a pesar que el esquema de monitoreo y seguimiento lo registra. La evaluación reconoce las limitaciones del SPE en general - y de la ADE en particular - para gestionar información para la toma de decisiones; en tal sentido, partiendo del valor de la generación de evidencias que demuestren la efectividad de los modelos pilotos implementados, considera necesario fortalecer el esquema de monitoreo y seguimiento ejecutado. La evaluación encuentra que la ADE enfrenta el desafío de fortalecer la gestión de los datos – en términos de cantidad y calidad de la información relevada – para la toma de decisiones gerenciales.
101. La rendición de cuentas para informar a las partes interesadas de los productos desarrollados consistió en la publicación de los documentos en el repositorio de la ADE y en el portal institucional de la OIT¹⁴, donde está publicado el Manual Operativo con todos sus recursos pedagógicos; videos que muestran las actividades desarrolladas e historias de vida de buscadores de empleo que participaron en los pilotos que el proyecto impulsó y; material que resume los objetivos, resultados y logros del proyecto.

Orientación hacia el impacto

Pregunta 11. ¿Cuáles son los cambios significativos en la Agencia Distrital de Empleo debido al proyecto?, ¿Existe una vinculación causal entre esos cambios y las actividades del proyecto?, ¿Qué factores adicionales explican los cambios?

102. La estrategia del proyecto de la OIT muestra una clara orientación hacia el impacto en el fortalecimiento de las capacidades institucionales e individuales de la ADE. A través del: a) trabajo de construcción colectiva de los productos desarrollados en el marco del proyecto, b) las acciones de formación al personal de la ADE, c) la institucionalización de manuales para la gestión de los procesos y procedimientos de la ADE; d) los estudios realizados, e) los cuatro pilotos desarrollados, f) la estrategia de comunicación implementada. Así mismo, el proyecto

¹⁴ La información del proyecto está disponible en este enlace de la OIT: https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_884442/lang-es/index.htm

ha contribuido a que la ADE: a) mejore su posicionamiento a nivel interno y externo, b) fortalezca la gestión estratégica del desempeño y su modelo de gestión, c) mejore la oferta de servicios dirigidas a los buscadores de empleo y a las empresa y, d) fortalezca el compromiso de los funcionarios de la ADE.

103. La evaluación considera que existe una vinculación causal entre los cambios observados en la ADE y las actividades desarrolladas por el proyecto de la OIT; también reconoce que hay otros factores que pueden explicar dichos cambios, tales como el hecho de que la ADE ya venía de un proceso de mejora continua implementado meses antes del proyecto y de la intervención de otras instituciones, tales como el Convenio 912 de Fundación Corona con la SDDE y del contrato con USAID. En algunos casos, es posible considerar una causalidad entre los cambios generados en la ADE y alguna acción desarrollada en el marco del proyecto, tal es el caso del piloto de las manzanas del cuidado, que explica – en parte – el incremento del registro de las mujeres.

104. La ADE mejoró su posicionamiento, en términos de eficiencia y equidad, en el mercado de proveedores de intermediación laboral de la ciudad de Bogotá; es decir, la ADE avanzó en su política institucional de convertirse en una agencia de empleo con enfoque diferencial. A partir de datos proporcionados por el SPE, se encuentra que la participación de la ADE en el registro de mujeres, jóvenes y en la población migrante venezolana para una vacante de empleo crece en términos absolutos y relativos en los últimos años. Así, para el año 2020, del total de mujeres registradas en la red de prestadores de Bogotá, el 7,2% fueron registradas en la ADE, mientras que ese porcentaje de incrementa a 10,6% el 2023. (Ver Tabla 6 y **Anexo 10**). La participación de la ADE en la colocación para un empleo también crece; así, para el año 2020, del total de mujeres colocadas por la red de prestadores de Bogotá, sólo el 1,19% correspondía a la ADE, mientras que ese porcentaje se incrementa a 3,5% el 2023. (Ver tabla 7).

105. Este mayor posicionamiento se expresa en una mayor visibilidad y reconocimiento de la ADE a nivel externo. Al respecto, una funcionaria de la ADE indica lo siguiente: *“Antes del proyecto éramos una Agencia chiquita. Nadie nos reconocía. Ahora tenemos casi el 10% del mercado en Bogotá. Y eso es una cifra significativa. Esto tiene mucho valor pues nosotros, a diferencia de las Cajas de Compensación, ofrecemos a los empleadores y a los buscadores de empleo un **servicio público**”*.

Además del posicionamiento a nivel externo, en el nivel interno, la ADE fortaleció su posicionamiento en la SDDE, al respecto, un funcionario de la SDDE señala lo siguiente: *“la ADE dejó de ser un tema de la Subdirección de Empleo y Formación para convertirse en el corazón de la oferta pública de promoción del empleo de la Alcaldía”*.

Tabla 6. Participación de la ADE en el registro de mujeres, jóvenes, personas en condición de discapacidad y migrantes venezolanos respecto al total de la Red de prestadores del SPE de la ciudad de Bogotá, (%), 2020-2023

| Año | Mujeres | Jóvenes | PcD | Migrantes Venezolanos |
|--------|---------|---------|------|-----------------------|
| 2020 | 7,2 | 8,2 | 5,4 | |
| 2021 | 6,8 | 11,4 | 16,6 | 15,8 |
| 2022 | 6,4 | 11,0 | 18,6 | 16,3 |
| 2023 * | 10,6 | 12,6 | 16,9 | 20,3 |

* Corresponde hasta octubre del 2023.

Jóvenes, personas de 15 a 28 años de edad.

Fuente: SPE.

Tabla 7. Participación de la ADE en la colocación laboral de mujeres, jóvenes, personas en condición de discapacidad y migrantes venezolanos respecto al total de la Red de prestadores del SPE de la ciudad de Bogotá, (%), 2020-2023

| Año | Mujeres | Jóvenes | PcD | Migrantes Venezolanos |
|--------|---------|---------|------|-----------------------|
| 2020 | 1,19 | 1,10 | 1,53 | |
| 2021 | 0,22 | 0,29 | 1,11 | 1,57 |
| 2022 | 1,85 | 2,01 | 3,33 | 4,78 |
| 2023 * | 3,50 | 3,86 | 3,32 | 6,79 |

* Corresponde hasta octubre del 2023.

Fuente: SPE.

106. La ADE mejoró la gestión estratégica del desempeño y su modelo de gestión. Lo que se expresa en lo siguiente: a) el proyecto contribuyó a fortalecer la gestión de operación multicanal integrada, con enfoque territorial y adecuada a las necesidades de los buscadores de empleo y de las empresas de la ADE en el territorio, lo que le permitió a la Agencia alcanzar a poblaciones vulnerables que tradicionalmente no conocían la oferta de servicios de la agencia. Los pilotos de las Manzanas del Cuidado, la unidad móvil, el servicio de call center, Compu Trabajo, el cambio de la oficina principal de la ADE y las ferias de empleo han contribuido a este logro; b) La institucionalización de los procesos de la ADE con el diseño de instrumentos normativos y de gestión operativa tales como el Manual Operativo y una batería de protocolos elaborados en el marco del proyecto; c) El proyecto fortaleció el posicionamiento de marca de la ADE a nivel de las empresas y de los buscadores de empleo.

La evaluación considera que un mayor uso y apropiación de la ADE del esquema de seguimiento y evaluación de los pilotos hubiese fortalecido la capacidad de la ADE para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

107. El proyecto contribuyó a que la ADE mejore la oferta de servicios dirigidas a los buscadores de empleo y a las empresas, lo que se expresa en lo siguiente: a) El proyecto mejoró el perfilamiento de los buscadores de empleo, b) Mejoró el conocimiento y relacionamiento con las empresas (modelo de segmentación empresarial y desarrollo y difusión del visor de segmentación empresarial), c) desarrolló una oferta de servicios que le agregan valor a las empresas y a los buscadores de empleo (evaluación de ajuste de vacantes y buscadores de empleo, servicios de intermediación laboral mejorados, programas de formación a la medida que incorporan las necesidades del sector productivo) y; d) integró en la dinámica de la agencia dos herramientas fundamentales en la empleabilidad, tales como el Sistema Nacional de Cualificaciones y la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia (CUOC), herramientas nuevas que se están adaptando al Decreto 654 de 2021 del Ministerio de Trabajo, donde se establece la aplicabilidad de la CUOC en los servicios de empleo con la finalidad de mejorar la pertinencia de la clasificación de ocupaciones y la unificación del mercado laboral.

108. Se aprecia una alta valoración de los funcionarios de la Agencia sobre la capacidad del proyecto para impactar en el fortalecimiento institucional de la ADE. Como parte de la evaluación se realizó una encuesta dirigida a todos los funcionarios de la ADE. Más del 80% de los funcionarios que respondieron la encuesta están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” con que el proyecto fortaleció las capacidades de la ADE en términos del desarrollo

de instrumentos y procesos que tomen en cuenta la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las empresas; fomento a la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad; promovió mecanismos/estrategias para que los servicios de la ADE sean pertinentes en términos culturales y libres de discriminación; promovió el diálogo social; favoreció la capacidad de la ADE para coordinar y articular con la red de prestadores del servicio público de empleo; promovió la articulación con programas de la alcaldía, avanzó en la territorialización de sus acciones; favoreció la visibilidad de la ADE al interior SDDE y su capacidad para incidir en las políticas de promoción del empleo de la ciudad; favoreció que la ADE desarrolle una cultura de mejora continua de sus procesos; propició el aprendizaje recíproco entre las diferentes áreas/unidades de la ADE, retroalimentándose con la identificación de buenas prácticas y de lecciones aprendidas; fortaleció las capacidades técnicas del personal de la ADE para responder a los procesos, instrumentos y estrategias modificados; favoreció las capacidades de gestión, organización y planificación de la ADE; favoreció el uso de la información en la toma de decisiones de la ADE y; propició/fortaleció un mecanismo de monitoreo y de evaluación continua de los procesos de la ADE. (Mayor detalle, ver **Anexo 11**).

109. El proyecto contribuyó al fortalecimiento de las capacidades individuales de los funcionarios de la ADE. El personal de la Agencia que participó de los cuatro grupos focales realizados en el marco de la evaluación reconocen la alta capacidad del proyecto para impactar en su trabajo, lo que ha contribuido a mejorar el servicio que prestan a los buscadores de empleo y a las empresas, a fortalecer la comunicación entre los diferentes procesos de la ADE y a contar con una planificación y gestión más eficiente. Al respecto, el Recuadro 2 recoge las opiniones de los funcionarios de la Agencia.

Recuadro 2. Las voces de los funcionarios de la ADE sobre el fortalecimiento de sus capacidades

“Antes, éramos como dos islas, una cosa era la ruta del cesante y otra era la ruta de gestión empresarial. El proyecto nos ha permitido entender que somos una sola Ruta, que tenemos que seguir trabajando en temas de comunicación y de engranaje, porque ese fue un cambio drástico para nosotros, entender que este gestor o que esta intermediadora no trabaja sola, sino que depende de lo que pasa en los otros procesos. Y eso fue un esquema duro de romper. Aún nos cuesta un poco poder ver ese engranaje y seguirmos mirando”.

“Veníamos de partes diferentes. Algunos tenían habilidades distintas. Éramos una cantidad de personas tratando de hacer lo mejor posible. Antes cada uno se enfocaba en su función. Ahora sabemos que lo que hacemos va a permitir que la persona se coloque en una empresa y entender la necesidad de que acceda a un empleo digno. El proyecto nos permitió alinear nuestra comunicación interna. El proyecto nos dio habilidades técnicas.”

“Antes teníamos unos procesos y unos procedimientos generales. Al final cada profesional lo hacía a su modo, a su manera. El proyecto aportó estructura, estandarización de procesos y de procedimientos muy al detalle”.

Fuente: Grupos focales a funcionarios de la ADE.

El **Anexo 12**, a partir de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la ADE, muestra la valoración de los funcionarios de la ADE al fortalecimiento de capacidades individuales debido a su participación en el proyecto. Se aprecia que las más altas valoraciones corresponden al fortalecimiento de capacidades sobre la pertinencia y utilidad de los servicios públicos de empleo para la promoción del trabajo decente; conocimiento sobre las barreras de acceso al trabajo decente de la población vulnerable de Bogotá; conocimiento sobre la necesidad de incorporar la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las

empresas en los procesos e instrumentos de la ADE y; mejorar el trato y la atención que le brindo a las personas buscadoras de empleo. En menor medida, los funcionarios de la ADE consideran que el proyecto fortaleció sus capacidades para organizarse mejor en su trabajo y gestionar mejor su tiempo y; a mejorar su relacionamiento con las empresas.

110. Durante el ejercicio de observación no participante realizado en una de las manzanas de cuidado y en la oficina central de la ADE, la evaluación comprobó el trato respetuoso, atento y amable brindado por los funcionarios de la ADE a los buscadores de empleo. La evaluación valora positivamente la capacidad de los funcionarios para explicar, motivar y brindar contención emocional (de presentarse determinadas situaciones) a los buscadores de empleo. Durante las conversaciones sostenidas entre los funcionarios de la ADE y los buscador de empleo se evidencia la capacidad de los funcionarios para motivar y alentar a los buscadores a mantenerse activos en la búsqueda de empleo, a revisar con frecuencia su correo electrónico y el portal del SPE y a buscar cursos de capacitación como los ofrecidos por la propia Agencia o por otros prestadores; además, los alientan a actualizar su hoja de vida. La comunicación mantenida es proactiva, promueve y facilita que el buscador de empleo establezca un diálogo abierto y de confianza con el funcionario. Al final del ejercicio de observación no participante, la evaluadora conversó con los buscadores de empleo, quienes reconocieron y valoraron la información recibida por el personal de la ADE y se mostraron satisfechos por el trato recibido por el personal de la Agencia.

Pregunta 12. ¿Cuáles son los principales efectos e impactos del proyecto en los beneficiarios finales (empresas y buscadores de empleo)?, ¿Cuál es el impacto potencial/esperado del proyecto en las condiciones de trabajo decente de las personas y en la reducción de la brecha de inequidad de género?

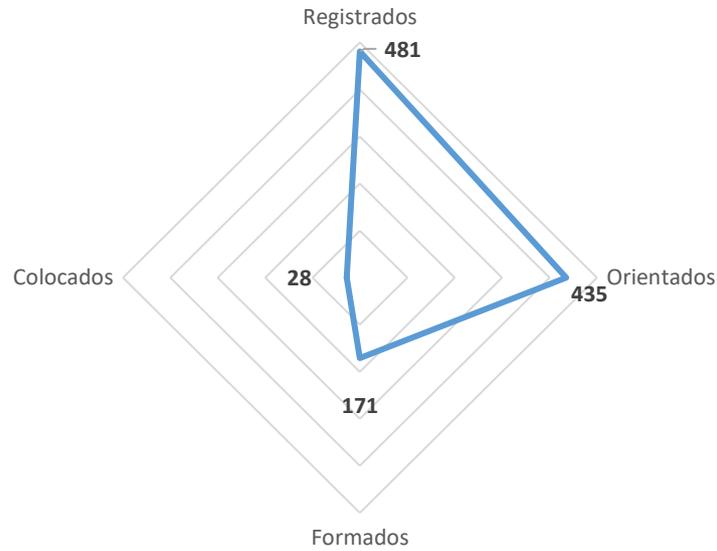
Efectos a nivel de los buscadores de empleo

111. Para analizar el efecto del proyecto en los buscadores de empleo la evaluación utiliza tres fuentes de información, estas son: a) información proporcionada por la ADE sobre los buscadores de empleo que siguieron los cursos de formación a la medida y de acompañamiento psicosocial, en concreto, se presenta información para cada grupo acerca de su trayectoria en la ADE, b) la encuesta realizada a los buscadores de empleo en el marco de la evaluación y; c) la entrevista telefónica realizada a los buscadores de empleo como parte de la presente evaluación.

La información remitida por la ADE sobre los pilotos realizados en el marco del proyecto no permite analizar la participación según género y ciclo de vida de los buscadores de empleo en cada proceso de la Ruta de empleabilidad, en tal sentido, no se cuenta con información para analizar el impacto del proyecto en la reducción de las brechas de género.

112. El Gráfico 1 corresponde a 481 buscadores de empleo registrados y que participaron del acompañamiento psicosocial desarrollado en el marco del proyecto. De este total, 435 personas participaron del proceso de orientación (el equivalente al 90,4%) y 171 también participaron de algún curso de formación. Sólo 28 lograron insertarse en una empresa, es decir, del total de personas registradas, sólo el 5,8% logró acceder a un empleo.

Gráfico 1. Trayectoria en la ADE de los participantes del acompañamiento psicosocial realizado por el proyecto (Número de personas)

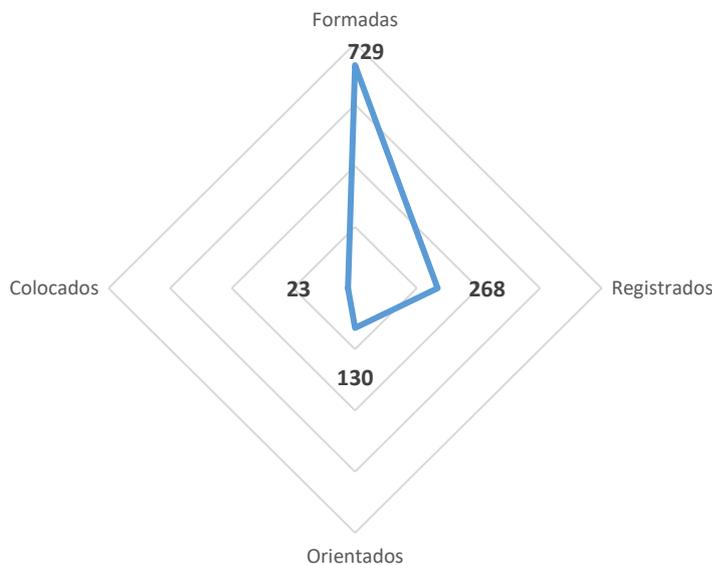


Fuente: Base de datos de la ADE

113. De las 729 personas que siguieron el piloto de formación a la medida, sólo 268 fueron registrados en la ADE para la búsqueda de empleo, es decir, el 36,8%. De ese total, 130 fueron orientados y fueron colocados en una empresa sólo 7 buscadores, es decir, el 8,6% de los que se registraron en la ADE. (Gráfico 2).

114. Los resultados presentados en los gráficos 1 y 2 ponen de manifiesto que la ADE, a pesar de los avances logrados en los últimos meses, todavía enfrenta desafíos para mejorar en términos de la colocación laboral de los buscadores de empleo que han participado en los pilotos de acompañamiento psicosocial y de formación a la medida.

Gráfico 2. Trayectoria en la ADE de los participantes de Formación a la medida Fases 1 y 2 realizado por el proyecto (Número de personas)

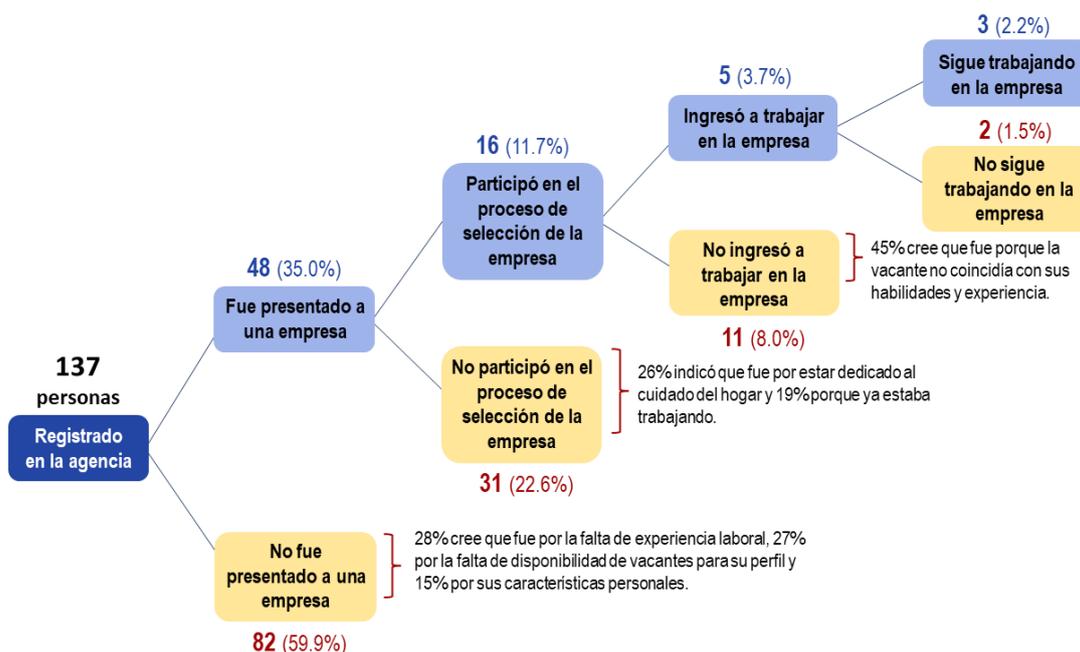


Fuente: Base de datos de la ADE

115.3 510 buscadores de empleo fueron registrados y orientados en el piloto de Manzanas del cuidado realizado por la ADE en el marco del proyecto. De este total, se remitieron 686 hojas de vida a empresas. Del total de buscadores registrados, se colocaron en una empresa sólo 6 buscadores, es decir, al 0,2%.

116. Los resultados de la encuesta a los buscadores de empleo realizada en el marco de la presente evaluación confirma que la inserción laboral es un proceso largo y sólo alcanzado por un grupo de buscadores de empleo. De los 137 buscadores de empleo que respondieron la encuesta, 48 declaran que fueron presentados a una empresa por la ADE, es decir, el 35%. Los buscadores que no fueron presentados a una empresa, creen que se debió a una combinación de factores, donde destacan la falta de experiencia laboral, la falta de disponibilidad de vacantes para su perfil laboral y sus características personales (edad, sexo, condición de discapacidad). De los 48 que fueron presentados a una empresa, sólo 16 se presentaron a la entrevista de trabajo, lo que equivale al 33%. Las razones por las que los buscadores de empleo no se presentaron a la entrevista son básicamente dos, el que ya estaban trabajando cuando fueron convocados y el dedicarse a los quehaceres del hogar. De las 16 personas que se presentaron al proceso de selección en la empresa, 5 fueron seleccionados e ingresaron a trabajar, que representa al 31,3%. Las personas que no fueron seleccionadas, consideran que eso se debió - principalmente - a la vacante no coincidía con sus habilidades y experiencia. Finalmente, de las personas que ingresaron a trabajar, 3 seguían laborando en la misma empresa al momento de la encuesta. (Tabla 8).

Tabla 8. Trayectoria de los buscadores de empleo en la ADE (Número de personas y %)



Nota: En la etapa 2 siete encuestados respondieron “no recuerdo” (5.1%), y en la etapa 3 un encuestado (0.7%).

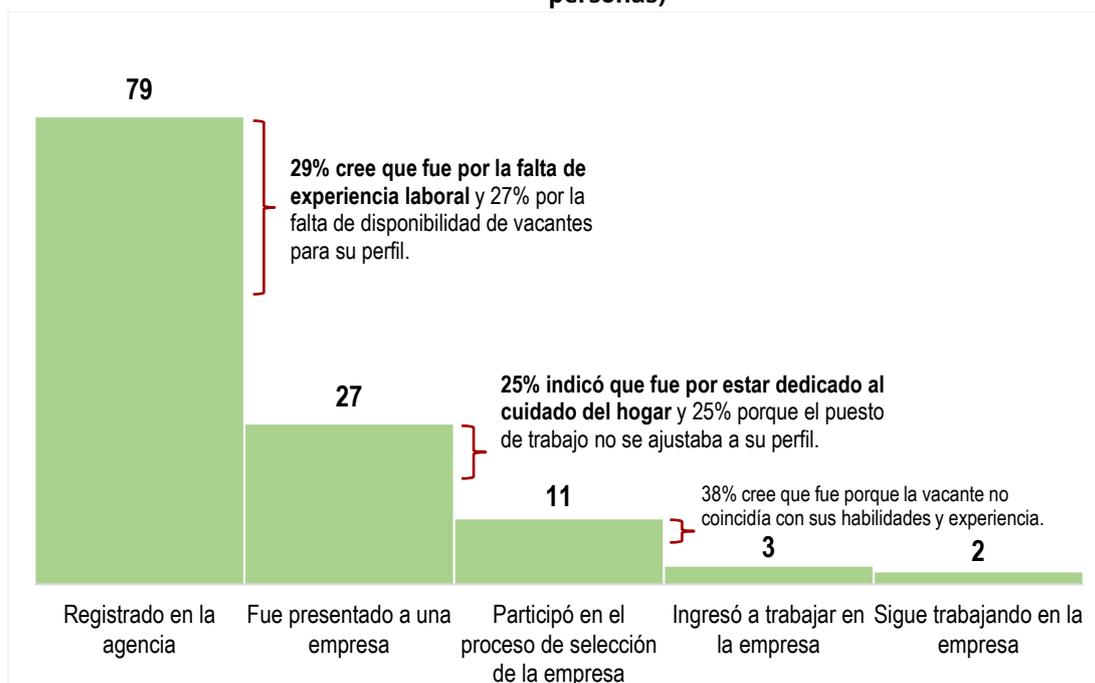
Fuente: Encuesta aplicada a buscadores de empleo, diciembre 2023.

117. Los Gráficos 3 y 4 muestran la trayectoria seguida por los buscadores de empleo de la ADE según género. En el caso de las mujeres, de las 79 registradas, 27 fueron presentadas a una empresa, es decir, el 34,2%. De las mujeres que no fueron presentadas a una empresa, el 29% considera que esto se explica por su falta de experiencia laboral y el 27% por la falta de

disponibilidad de vacantes para su perfil. De las 27 mujeres cuya hoja de vida fue presentada a una empresa, sólo 11 participaron en el proceso de selección (40,7%). Las razones para no presentarse a la entrevista es porque las mujeres se dedican a los quehaceres del hogar y porque consideran que el puesto de trabajo no se ajustaba a su perfil. De las 11 mujeres que se presentaron al proceso de selección, sólo 3 ingresaron a trabajar; es decir, el 27,3%. La mayoría de las mujeres que no ingresaron a la empresa consideran que la vacante no coincidía con sus habilidades y experiencia. De las 3 mujeres que ingresaron a trabajar en la empresa, 2 de ellas continúan trabajando en esa misma empresa al momento de la entrevista.

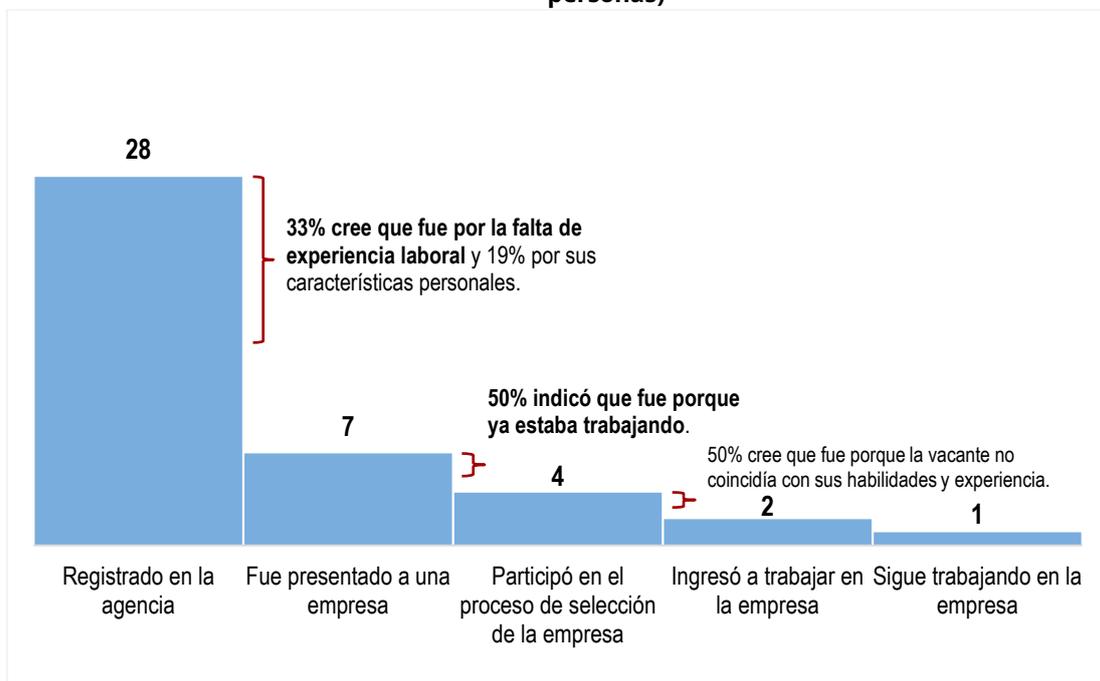
En el caso de los hombres, de los 28 que respondieron la encuesta, 7 declaran que fueron presentados a una empresa por la ADE, lo que representa al 25%. De los que no fueron presentados a una empresa, los motivos expresados son la falta de experiencia laboral y sus características personales. De los 7 hombres que fueron presentados a una empresa, 4 participaron en el proceso de selección, es decir, 57,1%. 2 hombres ingresaron a trabajar en la empresa, lo que representa al 50% de los que se presentaron al proceso de selección. Las razones expresadas por los que no ingresaron a trabajar en la empresa son porque la vacante no coincidía con sus habilidades y experiencia.

Gráfico 3. Trayectoria de los buscadores de empleo mujeres en la ADE (Número de personas)



Fuente: Encuesta aplicada a buscadores de empleo, diciembre 2023.

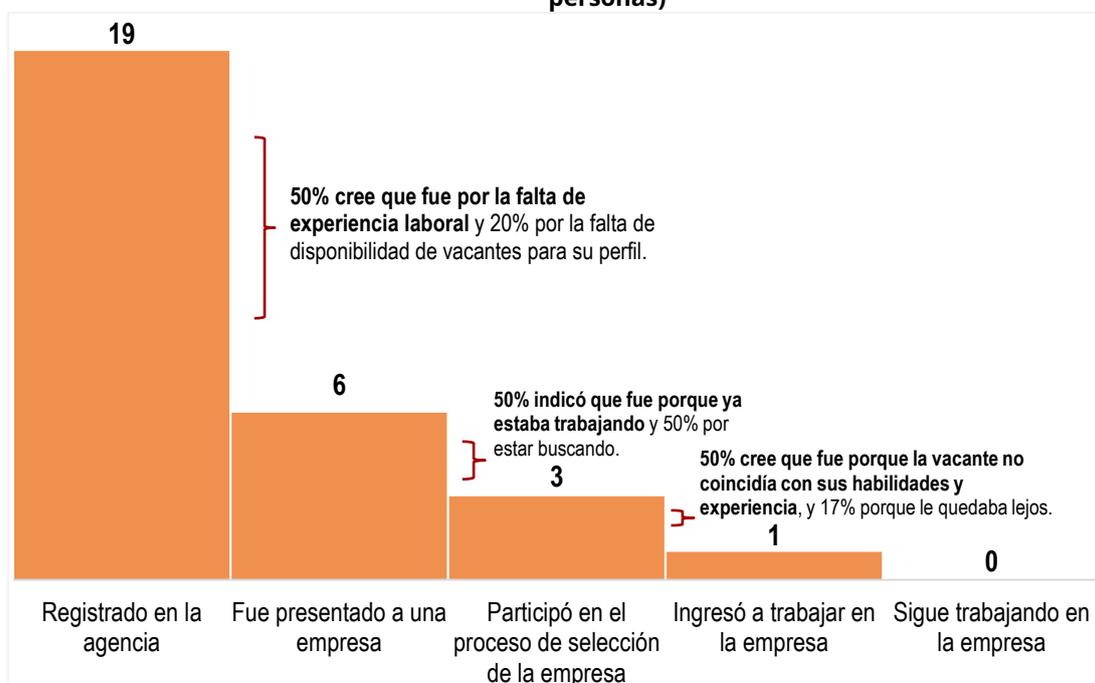
Gráfico 4. Trayectoria de los buscadores de empleo hombres en la ADE (Número de personas)



Fuente: Encuesta aplicada a buscadores de empleo, diciembre 2023.

118. Los Gráficos 5 a 7 presentan la trayectoria seguida por los buscadores de empleo de la ADE según ciclo de vida. En el caso de los jóvenes (de 18 a 28 años de edad), de las 19 personas registradas, 6 fueron presentadas a una empresa, es decir, el 31,6%. De los que no fueron presentados a una empresa, el 50% cree que fue por la falta de experiencia laboral y 20% por la falta de disponibilidad de vacantes para su perfil. De los 6 jóvenes presentados a una empresa, el 50% participaron en el proceso de selección. Las razones para no presentarse a la entrevista fue porque estaban trabajando. El 33% de los que se presentaron al proceso de selección ingresaron a trabajar. Los que no lograron conseguir la vacante creen que fue porque ésta no coincidía con sus habilidades y experiencia o porque el trabajo le quedaba lejos.

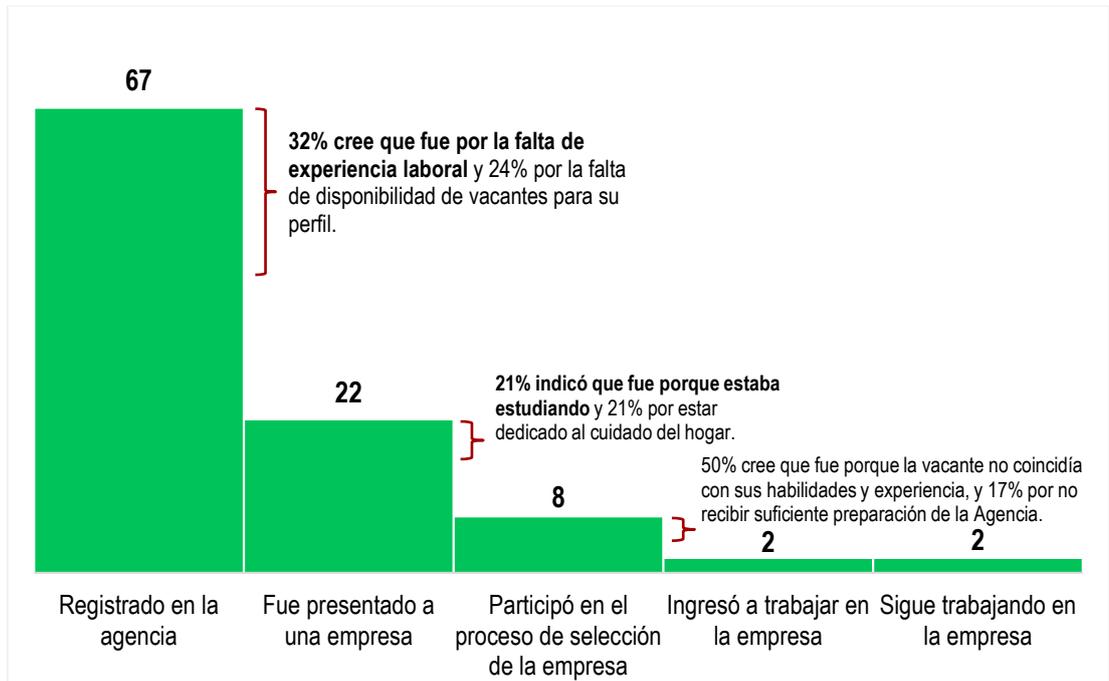
Gráfico 5. Trayectoria de los buscadores de empleo jóvenes en la ADE (Número de personas)



Fuente: Encuesta aplicada a buscadores de empleo, diciembre 2023.

119.67 personas de 29 a 49 años de edad fueron registradas, de las cuales 22 fueron presentadas a una empresa, es decir, el 32,8%. De los que no fueron presentados a una empresa, el 32% cree que fue por la falta de experiencia laboral y 24% por la falta de disponibilidad de vacantes para su perfil. De las 22 personas presentadas a una empresa, 8 participaron en el proceso de selección (36,4%). Las razones para no presentarse a la entrevista fue porque estaban estudiando y por estar dedicándose al cuidado del hogar. El 25% de los que se presentaron al proceso de selección ingresaron a trabajar. Los que no lograran conseguir la vacante creen que fue porque ésta no coincidía con sus habilidades y por no recibir suficiente preparación de la Agencia.

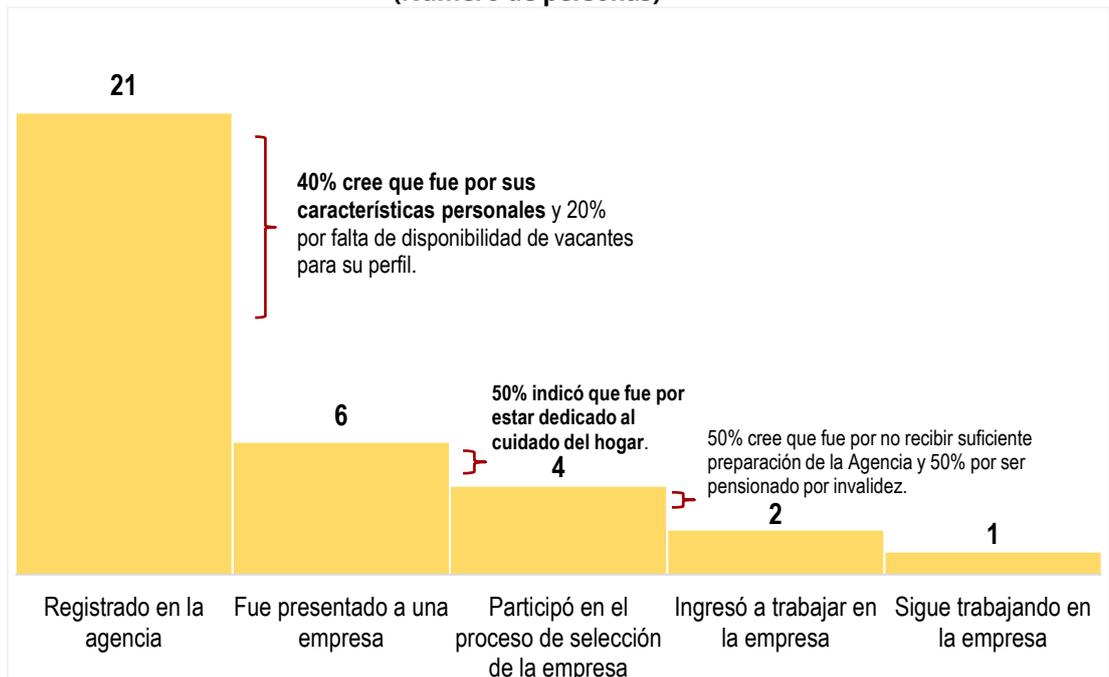
Gráfico 6. Trayectoria de los buscadores de empleo de 29 a 49 años en la ADE (Número de personas)



Fuente: Encuesta aplicada a buscadores de empleo, diciembre 2023.

120.21 personas de 50 años a más fueron registradas, de las cuales 6 fueron presentadas a una empresa, es decir, el 28,6%. De los que no fueron presentados a una empresa, el 40% cree que fue por sus características personales y 20% por falta de disponibilidad de vacantes para su perfil. De las 6 personas presentadas a una empresa, 4 participaron en el proceso de selección (66,7%). Las razones para no presentarse a la entrevista fue porque estaban dedicándose al cuidado del hogar. El 50% de los que se presentaron al proceso de selección ingresaron a trabajar. Los que no lograron conseguir la vacante creen que fue por no recibir suficiente preparación de la Agencia y por ser pensionado por invalidez.

Gráfico 7. Trayectoria de los buscadores de empleo de 50 años a más en la ADE (Número de personas)



Fuente: Encuesta aplicada a buscadores de empleo, diciembre 2023.

121. En las entrevistas realizadas a buscadores de empleo como parte de la evaluación, se identifica que durante los diferentes procesos de la Ruta de empleabilidad, los buscadores de empleo adquieren información valiosa no sólo para su postulación a una vacante sino también para la vida en general. Indican que por primera vez conocen conceptos como resolución de conflictos, competencias. Sostiene que la información recibida les ha permitido identificar sus debilidades y fortalezas para acceder al empleo y que les ha ayudado no sólo en el proceso de búsqueda de empleo sino en sus relaciones personales en general.

122. La tabla 9 indaga por la percepción de los buscadores de empleo acerca del desempeño de la ADE. En general, se aprecia una alta valoración de los buscadores de empleo acerca de los servicios ofrecidos por la Agencia y de la atención recibida por los funcionarios.

Tabla 9. Valoración de los buscadores de empleo sobre el servicio recibido en la ADE y sobre los cursos de competencias laborales y de acompañamiento psicosocial (%)

| Enunciado | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | No sé | Total (%) | Total (No) |
|--|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|-------|-----------|------------|
| El personal de la ADE fue muy amable y siempre estuvieron dispuestos a orientarme | 47,5 | 33,3 | 10,1 | 5,1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 | 99 |
| El personal de la ADE me brindó información de manera clara, sencilla y comprensible. | 39,2 | 40,2 | 11,3 | 6,2 | 1,0 | 2,1 | 100,0 | 97 |
| Los formularios y documentos que me entregó la ADE presentan la información de manera clara, sencilla y comprensible. | 38,5 | 37,5 | 11,5 | 3,1 | 2,1 | 7,3 | 100,0 | 96 |
| Solo si siguió el curso en acompañamiento psicosocial: El profesor y la manera como fue dictado el curso fue claro y sencillo. | 51,1 | 40,0 | 2,2 | 4,4 | 0,0 | 2,2 | 100,0 | 45 |
| Solo si siguió el curso en acompañamiento psicosocial: El curso me ayudó a conocerme mejor y a relacionarme mejor con las personas | 51,0 | 38,8 | 4,1 | 6,1 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 49 |
| Solo si siguió el curso en acompañamiento psicosocial y participó en el proceso de selección de la empresa: El curso me ayudó a sentirme más confiado(a) y seguro(a) durante la postulación a la empresa | 71,4 | 28,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 7 |

| | | | | | | | | |
|---|------|------|------|-----|------|------|-------|----|
| Solo si siguió el curso en acompañamiento psicosocial y no participaron en el proceso de selección de una empresa: El curso me ayudó/ayudará a sentirme más confiado(a) y seguro(a) cuando postule a una empresa | 35,1 | 32,4 | 16,2 | 8,1 | 5,4 | 2,7 | 100,0 | 37 |
| Solo si siguió el curso en habilidades técnicas: El profesor y la manera como fue dictado el curso en habilidades técnicas fueron claras, didácticas y sencillas. | 43,4 | 45,3 | 5,7 | 5,7 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 53 |
| Solo si siguió el curso en habilidades técnicas y participó en el proceso de selección de la empresa: El curso me permitió demostrar a la empresa que tenía conocimientos técnicos. | 40,0 | 50,0 | 10,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 10 |
| Solo si siguió el curso en habilidades técnicas y no participó en algún proceso de selección de la empresa: El curso me permitirá demostrar a la empresa que tengo conocimientos técnicos. | 50,0 | 10,0 | 0,0 | 0,0 | 20,0 | 20,0 | 100,0 | 10 |
| Sólo si siguió los cursos de acompañamiento psicosocial y habilidades técnicas: El apoyo económico que me entregaron durante el curso fue fundamental para poder asistir a todas las clases. | 52,1 | 38,0 | 5,6 | 1,4 | 0,0 | 2,8 | 100,0 | 71 |

Nota: El cuadro sólo considera a las personas que respondieron esta pregunta. Alrededor del 30% de las personas que contestaron la encuesta no respondieron esta pregunta.

Fuente: Encuesta a buscadores de empleo. Diciembre 2023.

123.Los resultados presentados ponen de manifiesto las brechas de habilidades que enfrentan los buscadores de empleo y las dificultades que enfrentan durante la Ruta de empleabilidad para insertarse laboralmente. En tal sentido, la evaluación considera que la ADE requiere evaluar:

- Si su actual oferta de servicios es suficiente y responde a las necesidades de la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las empresas.
- Tomando en cuenta que algunos de los procesos de la Ruta de empleabilidad son virtuales y el énfasis de la ADE en el enfoque en población vulnerable, se requiere determinar si las habilidades digitales de los buscadores de empleo (acceso y uso efectivo del internet), pueden limitar o representar una barrera para que cierto grupo de buscadores no transiten por todos los procesos de la ruta.

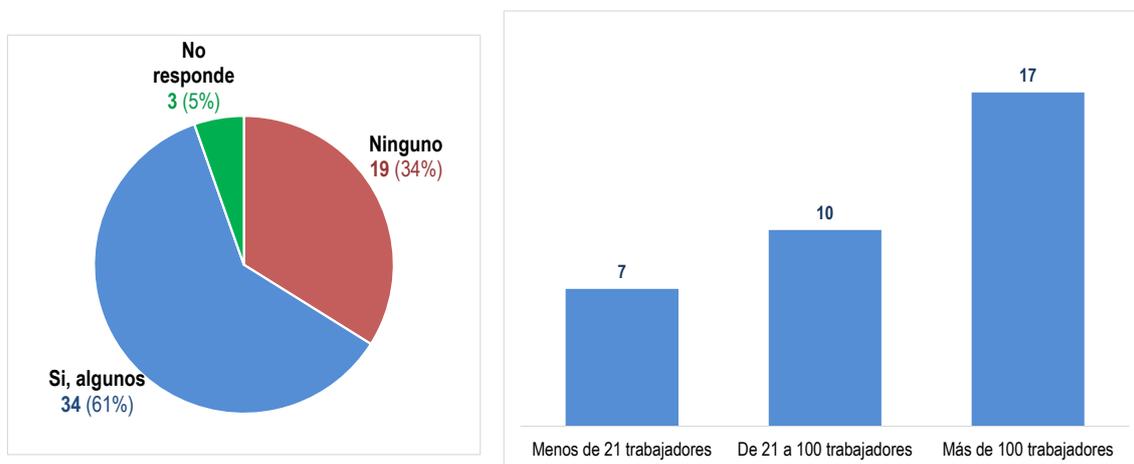
Efecto en las empresas

124.Del total de empresas que respondieron la encuesta, 56 (76%), señala que la ADE les remitió buscadores de empleo durante los años 2022 y 2023. Por tamaño de empresa, el 32,1% tiene menos de 21 trabajadores, el 30,4% entre 21 a 100 trabajadores y el 37,5% más de 100 trabajadores. Es decir, la ADE cuenta con una diversidad de empresas a las que brinda sus servicios según tamaño. (Gráfico 6)

125.Del total de empresas que mencionan que la ADE les remitió buscadores, el 61% señala que contrató a algunos de los trabajadores, el 34% a ninguno y 5% no responde. Las empresas

que mencionaron que contrataron a algunos trabajadores se distribuyen de la siguiente manera según tamaño: 20,6% tiene menos de 21 trabajadores, 29,4% cuenta con 21 a 100 trabajadores y 50% de las empresas tienen más de 100 trabajadores. Es decir, las empresas que más contratan trabajadores de la ADE son las empresas grandes. (Gráfico 8).

Gráfico 8: Distribución de las empresas según si contrataron buscadores de empleo remitidos por la ADE (Número de empresas y 5)



Fuente: Encuesta a empresas. Diciembre 2023.

126. Entre el 60% a 70% de las empresas están totalmente de acuerdo o de acuerdo con los enunciados positivos respecto a que la ADE cuenta con procedimientos ágiles y confiables; cuenta con materiales de difusión claros, didácticos y precisos sobre su oferta de servicios; remite buscadores de empleo que cuentan con las competencias blandas que el puesto demanda; remite buscadores de empleo que cuentan con las competencias técnicas que el puesto demanda; remite buscadores de empleo que cuentan con la experiencia laboral que el puesto demanda. Sólo el 20,6% de las empresas está totalmente de acuerdo o de acuerdo con el enunciado de que los trabajadores que fueron contratados a través de la ADE permanecen más tiempo en la empresa respecto a los trabajadores contratados por otros canales (Tabla 10).

Tabla 10. Valoración de las empresas sobre el servicio brindado por la ADE (%)

| Enunciado | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | No sé | Total (%) | Total (No) |
|---|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|--------------------------|-------|-----------|------------|
| Cuenta con procedimientos ágiles, seguros y confiables | 32,1 | 37,5 | 19,6 | 3,6 | 5,4 | 1,8 | 100,0 | 56 |
| Cuenta con materiales de difusión claros, didácticos y precisos sobre su oferta de servicios | 37,0 | 29,6 | 20,4 | 5,6 | 1,9 | 5,6 | 100,0 | 54 |
| Remite buscadores de empleo que cuentan con las competencias blandas que el puesto demanda | 16,4 | 49,1 | 18,2 | 9,1 | 3,6 | 3,6 | 100,0 | 55 |
| Remite buscadores de empleo que cuentan con las competencias técnicas que el puesto demanda | 12,7 | 54,5 | 20,0 | 7,3 | 1,8 | 3,6 | 100,0 | 55 |
| Remite buscadores de empleo que cuentan con la experiencia laboral que el puesto demanda | 13,2 | 50,9 | 20,8 | 7,5 | 3,8 | 3,8 | 100,0 | 53 |
| Los trabajadores que fueron contratados a través de la ADE permanecen más tiempo en la empresa respecto a los | 10,3 | 10,3 | 41,4 | 6,9 | 3,4 | 27,6 | 100,0 | 29 |

trabajadores contratados por otros canales

Fuente: Encuesta a empresas. Diciembre 2023.

127. La tabla 11 presenta la opinión de las empresas acerca de lo que debería realizar la ADE para que ellas decidan solicitar sus servicios. Las respuestas que más se repiten son que la ADE difunda más su oferta de servicios, que la Agencia remita postulantes con las competencias blandas que el puesto demanda y que la ADE fortalezca sus vacantes en ocupaciones de mayor calificación y responsabilidad.

Tabla 11. Opinión de las empresas acerca de lo que tendría que suceder para solicitar más los servicios de la ADE (%)

| Enunciado | % |
|--|------|
| Que la ADE fortalezca/amplíe sus vacantes en ocupaciones de mayor calificación y responsabilidad en la empresa | 32,9 |
| Que la ADE remita postulantes con las competencias blandas que el puesto demanda | 39,5 |
| Que la ADE remita postulantes con las competencias técnicas que el puesto demanda | 26,3 |
| Que la ADE difunda más los beneficios tributarios por la contratación de personas vulnerables | 15,8 |
| Que la ADE difunda más su oferta de servicios | 38,2 |
| No necesita hacer nada. Estoy conforme con el trabajo que realiza la ADE | 6,6 |
| Que remitan los postulantes más rápido | 1,3 |
| Que cumplan con remitir candidatos | 1,3 |
| Que los candidatos cuenten con la información requerida | 1,3 |

Nota: Porcentaje calculado sobre el total de empresas que contestaron la encuesta. Respuesta múltiple.

Fuente: Encuesta a empresas. Diciembre 2023.

Sostenibilidad

Pregunta 13. ¿El proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida?, ¿ha desarrollado un plan de sostenibilidad tal como se estableció en el diseño del proyecto?, ¿qué elementos se deben considerar para una estrategia de salida exitosa, que aumenten la sostenibilidad de sus acciones después de su finalización?

128. La estrategia de sostenibilidad del proyecto se sustenta en: a) el diseño del proyecto incorporó las necesidades y demandas de la SDDE; b) la implementación del proyecto contó con la activa participación de los funcionarios de la ADE y de la SDDE; c) el fortalecimiento de las capacidades individuales de los funcionarios de la ADE, que favorece la apropiación de los resultados del proyecto y contribuye a la sostenibilidad y; d) se elaboraron e institucionalizaron instrumentos operativos y de gestión de la Agencia (manual operativo, protocolos, cartillas, guías).

129. La evaluación evidencia la preocupación de todos los actores entrevistados debido al riesgo potencial que enfrenta la ADE de sostener lo avanzando. En enero del 2024 asumió una nueva gestión de gobierno de la Alcaldía de Bogotá y, a la fecha de la realización de este informe,

se desconoce si las nuevas autoridades apostarán con una ADE fortalecida o por una Agencia con una escala y alcance menor. De hecho, la primera semana de enero del 2024, la evaluación conversó con una funcionaria de la ADE quien expresó que la Agencia está trabajando al 50% de su operación pues en diciembre ya habían finalizado los contratos de una parte del equipo de funcionarios y los servicios pilotos desarrollados en el marco del proyecto ya habían finalizado (o estaban por finalizar) y se desconocía si la nueva administración apostaría por su continuidad. Al respecto, un funcionario de la SDDE manifiesta lo siguiente: *“No creemos que la ADE enfrente un riesgo de desaparecer debido a la nueva administración de gobierno, pero sí hay un riesgo de continuidad del fortalecimiento logrado. No hemos logrado asegurar que la ADE tenga los recursos financieros que le permitan sostenerse en el tiempo, lo que implica que lo logrado puede ser volátil”.*

130. Ante el contexto institucional de cambio actualmente descrito, la evaluación valora positivamente la apuesta del proyecto de elaborar un informe que sistematice la experiencia, identifique buenas prácticas y lecciones aprendidas y proponga medidas para la sostenibilidad de lo logrado. Al respecto, los funcionarios de la ADE y de la SDDE consideran que este documento les brindará elementos para sustentar ante las nuevas autoridades acerca de la importancia y de la necesidad de continuar con lo avanzado.

131. De manera complementaria, la evaluación también considera que otro factor que puede contribuir a la sostenibilidad es la propuesta desarrollada entre la SDDE y el convenio de Fundación Corona, donde se propone una nueva arquitectura institucional para la ADE. *“Una de las grandes recomendaciones que le estamos dejando a la nueva administración de la Alcaldía de Bogotá es que la ADE no sea un proyecto sino una entidad adscrita al sector, lo que aseguraría su sostenibilidad. La propuesta para identificar la nueva arquitectura institucional de la agencia no era parte del proyecto con OIT sino del Convenio con Fundación Corona”.*

Pregunta 14. ¿Los pasos que se han dado hacia la sostenibilidad se alinean con la estrategia del proyecto?, ¿Se identificaron indicadores de sostenibilidad a mediano y largo plazo?

132. La evaluación considera que el trabajo desarrollado con los pilotos y; la sistematización y difusión de sus resultados son elementos que tienen el potencial de contribuir a la sostenibilidad. La evaluación también considera que una estrategia de promoción del diálogo social y del tripartismo más amplia hubiera sumado más aliados a la estrategia de sostenibilidad planteada.

133. Los pilotos ya finalizaron y todavía no se cuenta con información de la intención de la SDDE por continuar y fortalecer el trabajo desarrollado. Al respecto, un funcionario de la ADE señala lo siguiente: *“Cuando finalice el proyecto, la ADE no cuenta con un equipo que continúe el trabajo desarrollado por el call center, perdemos un músculo importante desde la operación. Si no se continua con Compu Trabajo se perderán las pruebas psicotécnicas y se reducirán los tiempos de respuesta de la ADE a los buscadores de empleo, lo que hacía más atractiva a la Agencia. Con Volver a la Gente se brindó el acompañamiento psicosocial a buscadores con barreras al empleo, se ha transferido al equipo de la ADE un manual operativo pero Volver a la Gente es una organización experta y que cuenta con los recursos humanos y logísticos para trabajar con el público objetivo priorizado por la Agencia, factores que – por ahora - limitan la apropiación de la Agencia”.*

134. La evaluación no evidencia que el proyecto haya identificado indicadores de sostenibilidad de mediano y largo plazo. Algunos de estos indicadores podrían ser: a) presupuesto estimado y comprometido para la institucionalización de los pilotos en los próximos años, b) número de actores institucionales con los cuales se establecen alianzas para trabajar de manera colaborativa en los próximos años, c) número de normas (u otro tipo de documento) que

institucionalice los pilotos, d) número de funcionarios públicos estimados y efectivamente contratados para impulsar los pilotos en los próximos años.

Pregunta 15. ¿Se espera que los resultados del proyecto sean duraderos o replicables por otros socios?, ¿Qué actores, proyectos o iniciativas pueden contribuir a consolidar los resultados?, ¿Qué factores contribuyen o limitan la sostenibilidad y principales desafíos?

135. La evaluación considera que hay una serie de factores que facilitan la sostenibilidad de lo alcanzado, tales como: a) la aprobación del Manual Operativo, instrumento que norma los procesos, procedimientos, herramientas de la ADE, b) el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los funcionarios de la ADE, c) la capacidad del proyecto para documentar y visibilizar el trabajo realizado.

136. La evaluación encuentra que hay una serie de factores que limitan la sostenibilidad, tales como: a) el cambio de gestión de la Alcaldía Mayor de Bogotá, b) la limitada capacidad del proyecto para promover el diálogo social y el tripartismo y para generar un mayor número de sinergias, c) la vulnerabilidad de la ADE en términos institucionales ante cambios en la administración del gobierno de la ciudad.

137. La evaluación identifica que la estrategia implementada por el proyecto tiene potencial de escalamiento, así como también de aportar a fortalecer el diseño de las políticas activas de empleo en la ciudad de Bogotá. La evaluación identifica una serie de factores que pueden contribuir al escalamiento y la réplica del proyecto, tales como:

- La documentación, sistematización y visibilización del trabajo realizado, como una estrategia para identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones de los diferentes hitos del proyecto. A nivel interno, la ADE cuenta con un repositorio de la información generada por el proyecto y, a nivel externo, la documentación del proyecto está disponible en el portal institucional de la OIT¹⁵.
- El compromiso institucional de gestión del cambio impulsado y liderado por las autoridades de la Secretaría y de la ADE.
- Una visión institucional clara y compartida entre todos los funcionarios de la ADE de que el trabajo realizado contribuye al logro de los objetivos institucionales de la SDDE y de la Alcaldía.
- La medición del desempeño de los pilotos. Contar con un mecanismo para el monitoreo y la evaluación de los resultados alcanzados es una vía efectiva para el escalamiento.
- El establecer vínculos con aliados estratégicos con alto reconocimiento y experiencia en el ecosistema.

138. La evaluación identifica como factores que limitan el escalamiento a lo siguiente: a) limitado involucramiento de actores claves en el ecosistema, tales como la Unidad del SPE, las organizaciones sindicales y las organizaciones de empleadores, b) alcance limitado de la participación de las alcaldías locales en la estrategia de territorialización, básicamente centrado en brindar apoyo logístico y/o administrativo. Promover un diálogo social ampliado con enfoque territorial, que amplíe la participación y el liderazgo de las alcaldías locales debe ser parte de una efectiva estrategia de escalamiento, c) limitada capacidad del proyecto para aprovechar de manera más amplia las sinergias y complementariedades con otras iniciativas (de alcance no sólo local sino también nacional), que fomentan el empleo y el desarrollo productivo en la ciudad, d) Pese a los avances para generar un esquema de monitoreo y evaluación, la gestión de los datos para la toma de decisiones a nivel gerencial todavía es limitada e insuficiente en la ADE, es fundamental que la estrategia de escalamiento cuente

¹⁵ Disponible en el enlace: https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_884442/lang--es/index.htm

con una efectiva medición de las actividades realizadas que permita la retroalimentación a los responsables para realizar los ajustes considerados necesarios.

► Conclusiones

Relevancia

1. El proyecto es pertinente y relevante para responder a las necesidades de fortalecimiento de la ADE. La apuesta de la SDDE fue posicionar a la ADE como un bien público de la ciudad, centrada - principalmente - en atender a las poblaciones con mayores barreras para el empleo. El proyecto fue un habilitador del derecho al trabajo de grupos vulnerables en términos de su acceso al mercado de trabajo. En términos de la pertinencia, la ADE enfrenta el desafío de abordar la heterogeneidad de los buscadores de empleo, lo que significa que se requiere evaluar la necesidad de fortalecer algunos servicios que se brindan en la Ruta de empleabilidad y/o de fortalecer/ampliar las sinergias con la oferta de servicios públicos y privados que promueven el empleo de grupos vulnerables en la ciudad.
2. La contribución y el valor agregado de la OIT al proyecto es ampliamente valorada por las diferentes partes interesadas involucradas. En particular, se reconoce su conocimiento y expertis técnica en la temática de los SPE y en el enfoque de empleo decente, su capacidad de relacionamiento y de trabajo colaborativo con los socios implementadores y con los funcionarios de la ADE.

Validez de diseño

3. El diseño del proyecto se considera apropiado y coherente, ya que existe una relación clara entre los objetivos, productos y resultados. Las estrategias seleccionadas fueron adecuadas y coherentes con el objetivo deseado, mostrando un potencial significativo para contribuir al logro de los objetivos establecidos. Sin embargo, la evaluación revela que el plazo de ejecución fue insuficiente, dada la diversidad de productos y la necesidad de avanzar en la institucionalización de los pilotos. Por otro lado, se identifica una omisión en el diseño del proyecto: no se establece la promoción del diálogo social y del tripartismo con un enfoque territorial como una de sus estrategias.

Efectividad

4. El proyecto cumplió con los entregables consignados en la Carta 925 y en la Modificación No 1 a dicha Carta. Así, a) desarrolló un conjunto de instrumentos y herramientas que norman la operatividad de la Agencia; b) fortaleció los servicios brindados a los buscadores de empleo a través de mejorar la información sobre los pasos a seguir en la Ruta de empleabilidad; estableció el triaje, que facilita la derivación del buscador a los servicios de la ADE; implementó el modelo de orientación ocupacional por competencias; amplió la oferta de talleres de competencias blandas/transversales que brinda la Agencia; c) fortaleció los servicios brindados a las empresas, tales como la estrategia para sensibilizar a las empresas acerca de los incentivos y los beneficios tributarios para la inclusión laboral, la promoción de los empleos verdes y la metodología de segmentación empresarial; d) desarrolló una serie de pilotos que le permitieron a la ADE avanzar en su estrategia de territorialización y mejorar la correspondencia entre las habilidades de los buscadores de empleo y la demanda de las empresas por vacantes. Los pilotos fueron el desarrollo de un servicio de call center, programas de formación a la medida con enfoque en competencias, Compu Trabajo, el servicio de unidad móvil y la ampliación del servicio de la ADE en las denominadas Manzanas del cuidado; e) fortalecimiento de la estrategia de comunicación de la ADE. Las metodologías han sido transferidas a la Agencia e incorporadas en los procesos de la Ruta de empleabilidad y de gestión empresarial; sin embargo, los pilotos no han sido apropiados ni institucionalizados.

5. Durante la implementación del proyecto, se identificaron áreas de oportunidad que podrían fortalecer la colaboración y eficacia futura. Entre ellas se encuentran: la necesidad de reforzar la capacidad del equipo de la Agencia Distrital de Empleo (ADE) para internalizar e implementar los productos diseñados, optimizar la gestión de datos, y mejorar la comunicación interna entre el equipo de la OIT y la ADE. Se observó que los desafíos en la cadena de aprobación y la ausencia de un equipo de comunicación especializado en la ADE, junto con limitaciones en los canales de difusión, presentaron retos adicionales que requirieron adaptaciones estratégicas. Además, se resalta la importancia del compromiso continuo por parte de los funcionarios de la ADE, especialmente aquellos encargados de la intermediación laboral, para fomentar la inserción laboral de grupos con barreras de empleabilidad, como se evidenció en el piloto de acompañamiento psicosocial. La rotación de personal también fue un factor que influyó la implementación de las estrategias. Estos aprendizajes destacan la importancia de una colaboración estrecha y un enfoque en el desarrollo de capacidades y procesos de gestión, para maximizar el impacto positivo de proyectos futuros.

Eficiencia y Eficacia de la gestión

6. El proyecto contó con un equipo técnico suficiente y distribuido de manera estratégica para los resultados que se esperaban alcanzar. Los recursos financieros asignados fueron suficientes para el logro de los objetivos trazados. El proyecto desarrolló sinergias con aliados tradicionales de la ADE. La evaluación considera que el proyecto pudo aprovechar mejor las sinergias con otros aliados que promueven la empleabilidad en la ciudad. El proyecto contó con un espacio de coordinación denominado Comité Técnico, conformado por la OIT y la ADE.

Aproximación al impacto

7. La evaluación del proyecto revela un impacto significativo y positivo en la mejora de las capacidades institucionales y operativas de la ADE. El proyecto ha logrado con éxito su objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios ofrecidos por la ADE, evidenciado por el aumento en el registro y colocación laboral de poblaciones vulnerables, incluyendo mujeres, jóvenes y migrantes. La inclusión de estrategias de territorialización y la implementación de servicios innovadores como los pilotos de Manzanas del Cuidado y la unidad móvil han sido particularmente efectivos en ampliar el alcance y mejorar la accesibilidad de los servicios de empleo.
8. La evidencia demuestra que la colocación laboral de grupos vulnerables es un proceso largo. A pesar del incremento en el registro de buscadores de empleo, el aumento en las colocaciones no es el suficiente y hay un grupo importante de buscadores que no se inserta en un empleo. Independiente de este resultado, existe consenso en los buscadores entrevistados sobre los efectos del proyecto en su capacidad para reconocerse como sujetos de derecho para acceder a un empleo y un mayor conocimiento de sus debilidades y fortalezas para el empleo, todo lo cual redundando no sólo en sus expectativas frente al empleo sino también en otros aspectos de su vida.
9. El enfoque de género ha sido transversalizado de manera efectiva en las intervenciones, aunque existe margen para una mayor integración y análisis de impacto diferencial por género. Asimismo, aunque se han tomado medidas para promover la transición justa y la sostenibilidad ambiental, estos aspectos podrían beneficiarse de una mayor integración y enfoque en futuras estrategias del proyecto.

Aproximación a la sostenibilidad

10. La sostenibilidad del proyecto enfrenta desafíos significativos, especialmente debido a la incertidumbre política y administrativa con el cambio de gobierno en la Alcaldía de Bogotá.

Aunque el proyecto ha desarrollado una sólida base y ha mostrado resultados prometedores, la falta de indicadores de sostenibilidad a largo plazo y un plan de salida concreto limitan la capacidad de garantizar la continuidad y el impacto duradero de las mejoras realizadas. Es decir, mientras que el proyecto ha alcanzado muchos de sus objetivos inmediatos con éxito, la consolidación de estos logros requiere una estrategia de sostenibilidad más robusta y adaptativa, capaz de resistir cambios políticos y administrativos, y una mayor atención a los aspectos de sostenibilidad ambiental y transición justa.

► Lecciones aprendidas

Se identifican las siguientes lecciones aprendidas (LA).

- LA1. El desarrollo/fortalecimiento de políticas públicas que promuevan una estrategia de territorialización debe considerar la construcción de procesos de diálogo social ampliado y del tripartismo con enfoque territorial, como un mecanismo necesario que tenga el potencial de contribuir a la apropiación y sostenibilidad de los resultados alcanzados.
- LA2. El diseño e implementación de proyectos que promuevan el fortalecimiento de políticas públicas a través de modelos de intervención pilotos debe contemplar los siguientes elementos: a) generación de una sólida base de información y de diseminación de los resultados a diferentes partes interesadas, b) la conformación de un grupo de trabajo con la contraparte nacional/local que incluya a funcionarios técnicos y a responsables de la adopción de las políticas públicas, c) un tiempo para el seguimiento de los resultados, d) un Plan para la institucionalización del piloto en una política pública.
- LA3. Para aumentar la eficacia e impacto de los SPE es necesario fortalecer las sinergias y complementariedades con iniciativas públicas y privadas que operan en el territorio y que promueven políticas de empleo y de desarrollo productivo. Se requiere implementar un enfoque integrado, multinivel y multisectorial que reconozca que las barreras de acceso al empleo formal – especialmente para ciertos grupos poblacionales vulnerables – son estructurales, se entrecruzan y requieren de un conjunto de políticas públicas.
- LA4. El diseño e implementación de los proyectos debe tomar en cuenta los tiempos administrativos y logísticos que requieren las contrapartes para la aprobación y apropiación de los productos desarrollados.
- LA5. Proyectos que se desarrollan en contextos de cambio de gobierno y/o de fragilidad institucional debido a la permanencia de las contrapartes locales, requieren implementar estrategias que anticipen estos factores de riesgo para la sostenibilidad. En tal sentido, es necesario que se cuente con estrategias que permitan asegurar la continuidad de los resultados alcanzados más allá de la participación de OIT.

► Buenas Prácticas Emergentes

Se identifican las siguientes Buenas prácticas (BP):

- BP1. La estrategia desarrollada por el proyecto de sistematizar y difundir los resultados de las experiencias pilotos implementadas en el marco del proyecto - tales como las manzanas del cuidado, Compu Trabajo, unidad móvil, formación a la medida - contribuyen a su réplica y escalamiento.
- BP2. La capacidad de la OIT para seleccionar a socios implementadores con amplio conocimiento y prestigio en su campo de trabajo y el tipo de relacionamiento generado entre la ADE, la OIT y los socios implementadores son factores que han contribuido al logro de los resultados alcanzados.

► Recomendaciones

Recomendación N° 1. Integrar estrategias de diálogo social y tripartismo con enfoque territorial, enfocándose en la articulación interinstitucional y el trabajo colaborativo.

Se recomienda desarrollar una estrategia que promueva el diálogo social ampliado y el tripartismo en proyectos de empleo y desarrollo económico, asegurando la inclusión de todos los actores clave, como gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta estrategia debe centrarse en la identificación de competencias y brechas de habilidades para diseñar intervenciones efectivas. Se enfatiza la colaboración con alcaldías locales para adaptar las intervenciones a necesidades territoriales específicas, promoviendo la articulación interinstitucional y el compromiso a largo plazo. Además, se sugiere mapear sinergias con iniciativas existentes y definir recursos y arreglos necesarios para la sostenibilidad del proyecto, incluyendo la gestión proactiva de riesgos y un monitoreo continuo adaptado a cada contexto territorial.

| ¿A quién va dirigida? | Nivel de priorización | Plazo | Nivel de implicación de recursos | Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula |
|--|-----------------------|---------------|----------------------------------|--|
| OIT/SDDE/Organizaciones de empleadores y de trabajadores | Prioridad alta | Mediano plazo | Mediana implicación de recursos | Conclusiones 3 y 10, LA 1, LA5 |

Recomendación N° 2. Desarrollo de pilotos con estrategia de salida y sostenibilidad. Contemplar desde el inicio el seguimiento, evaluación, y la estrategia para la institucionalización de pilotos, incluyendo la viabilidad técnica, financiera, y los arreglos institucionales necesarios. Se recomienda que, en la fase de diseño e implementación de los pilotos, se incluya una estrategia de salida clara y detallada que asegure la sostenibilidad y la institucionalización de los resultados obtenidos.

| ¿A quién va dirigida? | Nivel de priorización | Plazo | Nivel de implicación de recursos | Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula |
|-----------------------|-----------------------|---------------|----------------------------------|--|
| OIT/SDDE | Prioridad alta | Mediano plazo | Mediana implicación de recursos | Conclusión 10, LA 2 |

Recomendación N° 3. Evaluaciones de impacto cualitativas y gestión de datos. Realizar evaluaciones de impacto cualitativas y mejorar la gestión de datos para ajustar la oferta de servicios a las necesidades cambiantes del mercado laboral, teniendo en cuenta los factores y barreras para el acceso al empleo.

Propuesta de plan

Etapas 1: Diseño y planificación de la evaluación de impacto.

Definición de objetivos de la evaluación: especificar qué aspectos del proyecto se evaluarán en términos de impacto, como la colocación laboral, la satisfacción de los usuarios con los servicios, o el fortalecimiento de capacidades institucionales.

Desarrollo de un marco teórico: Construir un marco que relacione las actividades del proyecto con los impactos esperados, utilizando teorías de cambio o modelos lógicos.

Selección de metodologías mixtas: Planificar el uso de metodologías cuantitativas para medir cambios en indicadores específicos y metodologías cualitativas para explorar las experiencias y percepciones de los participantes.

Etapa 2: Implementación de la evaluación de impacto

Recopilación de datos cuantitativos: Utilizar encuestas, registros administrativos y otras fuentes de datos para cuantificar aspectos como la tasa de empleo, ingresos o cualquier otro indicador relevante. Dada la mejora en curso de la gestión de datos, esta fase puede requerir la estandarización de procedimientos de recolección y análisis de datos.

Recopilación de datos cualitativos: Realizar entrevistas, grupos focales o estudios de caso para obtener una comprensión profunda de cómo el proyecto ha afectado a los participantes y otras partes interesadas, incluyendo aspectos como la calidad del empleo, el desarrollo profesional y personal, y la percepción sobre la efectividad de los servicios ofrecidos.

Triangulación de datos: Combinar y comparar los resultados cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del impacto, identificando convergencias y divergencias en los datos.

Etapa 3: Análisis, informe y uso de los resultados de la evaluación de impacto

Análisis integrado: Evaluar los datos cuantitativos y cualitativos en conjunto para identificar los impactos principales del proyecto, las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora.

Elaboración de informes: Preparar informes que presenten los hallazgos de manera clara y accesible, destacando tanto los impactos cuantificables como las historias de cambio significativas.

Retroalimentación y mejora continua: Utilizar los resultados de la evaluación de impacto para informar la toma de decisiones, ajustar estrategias y prácticas, y planificar futuras acciones. También es fundamental compartir los hallazgos con las partes interesadas para fomentar la transparencia y el aprendizaje colectivo.

Consideraciones adicionales

- Capacidad institucional para la evaluación: Puede ser necesario fortalecer las capacidades para la recopilación y análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos.
- Participación de las partes interesadas: Involucrar a las partes interesadas en el proceso de evaluación puede enriquecer el análisis y asegurar que los hallazgos sean relevantes y útiles.
- Ética de la investigación: Asegurar que la recopilación y análisis de datos se realicen de manera ética, protegiendo la privacidad y confidencialidad de los participantes. Implementar algún procedimiento que permita asegurar la participación de los buscadores de empleo más vulnerables.

| ¿A quién va dirigida? | Nivel de priorización | Plazo | Nivel de implicación de recursos | Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula |
|------------------------------|------------------------------|--------------|---|---|
|------------------------------|------------------------------|--------------|---|---|

| | | | | |
|----------|----------------|---------------|---------------------------------|---------------|
| OIT/SDDE | Prioridad alta | Mediano plazo | Mediana implicación de recursos | Conclusión 10 |
|----------|----------------|---------------|---------------------------------|---------------|

Recomendación N° 4. Fortalecimiento del enfoque integral en políticas activas de empleo. Promover sinergias y complementariedades con políticas de desarrollo productivo, protección social, y cuidados, fomentando servicios que mejoren la empleabilidad y la inclusión laboral de grupos vulnerables.

| ¿A quién va dirigida? | Nivel de priorización | Plazo | Nivel de implicación de recursos | Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula |
|---|-----------------------|---------------|----------------------------------|--|
| OIT/SDDE/ Organizaciones de empleadores y de trabajadores | Prioridad alta | Mediano plazo | Mediana implicación de recursos | Conclusiones 1 y 9, LA3 |

Recomendación N° 5. Ampliación y fortalecimiento de la estrategia de territorialización. Mejorar el análisis territorial y definir mecanismos efectivos y sostenibles para la implementación de servicios, fortaleciendo la gobernanza territorial en el fomento de la empleabilidad.

| ¿A quién va dirigida? | Nivel de priorización | Plazo | Nivel de implicación de recursos | Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula |
|---|-----------------------|---------------|----------------------------------|--|
| OIT/SDDE/ Organizaciones de empleadores y de trabajadores | Prioridad alta | Mediano plazo | Mediana implicación de recursos | LA3 |

Recomendación N° 6. Enfoque de género y no discriminación. Implementar un enfoque de género y no discriminación más sólido, identificando causas de acceso diferenciado al empleo y desarrollando estrategias específicas para cerrar las brechas de género. Se propone contar un plan que contemple:

- **Análisis de género y diagnóstico:** Realizar un análisis exhaustivo de género al inicio del proyecto para identificar las barreras específicas que enfrentan las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad en el acceso al empleo. Este diagnóstico debe incluir un análisis de las dinámicas del mercado laboral local, las prácticas discriminatorias, y las brechas de género existentes.
- **Diseño de servicios sensibles al género:** Desarrollar y adaptar los servicios de empleo para que respondan específicamente a las necesidades identificadas en el diagnóstico de género. Esto puede incluir la creación de programas de formación y capacitación profesional dirigidos a mujeres y grupos desfavorecidos, servicios de cuidado infantil para participantes en formación o búsqueda de empleo, y asesoramiento específico sobre derechos laborales y negociación salarial.
- **Incorporación de indicadores de género en la evaluación de impacto:** Establecer indicadores de género que sean claros y medibles para evaluar el impacto de los servicios de empleo en la reducción de las brechas de género. Estos indicadores deben abarcar aspectos como el aumento en la tasa de empleo de las mujeres, la calidad de los empleos obtenidos, y la reducción de las brechas salariales.
- **Capacitación en igualdad de género:** Implementar programas de capacitación en igualdad de género y sensibilización para el personal de la ADE y las empresas asociadas. Estas capacitaciones deben abordar temas como la discriminación de género, el acoso sexual en el lugar de trabajo, y la importancia de la diversidad y la inclusión en el ambiente laboral.

- **Promoción de políticas de igualdad en las empresas:** Fomentar que las empresas adopten y apliquen políticas de igualdad de género, incluyendo la igualdad salarial, medidas de conciliación laboral y familiar, protocolos contra el acoso sexual y procesos de reclutamiento y de selección de postulantes inclusivos. Colaborar con las empresas para desarrollar estas políticas y monitorear su implementación.
- **Fomento de la participación de las mujeres en sectores no tradicionales:** Desarrollar estrategias para aumentar la participación de las mujeres en sectores laborales donde están sub representadas, promoviendo su acceso a formaciones en áreas como tecnología, ingeniería, y otros campos de alta demanda.
- **Creación de redes de apoyo y mentoría:** Establecer programas de mentoría y redes de apoyo para mujeres y grupos vulnerables, facilitando el intercambio de experiencias, el apoyo mutuo y el acceso a oportunidades de networking profesional.

| ¿A quién va dirigida? | Nivel de priorización | Plazo | Nivel de implicación de recursos | Conclusión, lección aprendida o buena práctica a la que se vincula |
|---|-----------------------|---------------|----------------------------------|--|
| OIT/SDDE/ Organizaciones de empleadores y de trabajadores | Prioridad alta | Mediano plazo | Mediana implicación de recursos | Conclusiones 1 y 9 |

► **Anexos**

Anexo 1 Resultados, productos y entregables del Proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo” según la Carta Acuerdo 725 y su modificación No. 1

| Resultados | Producto | Entregable de la Carta Acuerdo 725 | Entregables de la Modificación No 1 a la Carta Acuerdo 725 – Mayo 2023 |
|--|--|--|--|
| Resultado 1. Fortalecimiento de la ruta básica de empleabilidad para el buscador de empleo y de atención al empresariado, e implementación de servicios especializados | Producto 1.1. Desarrollada la fase de Alistamiento del Proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Manual Operativo (MO) que incluye Plan Operativo del convenio. 2. Documento de Comprensión del territorio. 3. TdR para reclutamiento de personal. 4. Condiciones técnicas para la adquisición y/o contratación de bienes y/o servicios. 5. Propuesta metodológica frente a la transferencia de conocimiento del cooperante para el fortalecimiento de capacidades del equipo de la ADE. 6. Documento de análisis del proceso de diagnóstico que ha venido desarrollando la agencia, para estructurar la metodología para complementar la identificación de aspectos a mejorar en la ruta, refuerzo de acciones de mejora a implementar y asesoría para su desarrollo. 7. Acta de Comité Técnico con aprobación del Plan Operativo del convenio. | |
| | Producto 1.2. Complemento de la identificación de mejoras en las rutas básicas y | <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta metodológica para complementar la identificación de aspectos a mejorar en la ruta, refuerzo de acciones de mejora a implementar y asesoría para su desarrollo. 2. Plan de trabajo y acompañamiento para la implementación de las acciones de mejora identificadas | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | asesoramiento en implementación | para la ruta básica de atención a cesantes y a empresas. 3. Informe con la descripción de los ajustes, modificaciones y/o eliminación de procesos, instrumentos y/o metodologías actualmente utilizadas. | |
| | Producto 1.3. Ajustes Especializados Ruta del Buscador de empleo | <p>Fase 1. Registro de oferentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de marketing y comunicaciones diseñada y puesta en marcha, en línea con el alcance descrito en la propuesta técnica. <p>Fase 2. Orientación y asesoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de enfoque y del "como" debe llevarse a cabo un proceso de orientación adecuado, completo e idóneo; elaborado en línea con lo descrito en los EP. 2. Plan de trabajo y acompañamiento para la implementación de acciones que permitirán materializar el nuevo enfoque que robustece el proceso de orientación. 3. Propuesta de enfoque y alcance de la aplicación de las pruebas psicotécnicas y actas de los procesos de capacitación al equipo en el uso, alcance y aplicación de dichas pruebas. <p>Fase 3. Formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de mejora de contenidos y metodologías del proceso de formación en habilidades transversales. 2. Metodología de trabajo para la definición periódica de un portafolio de formación segmentado y primer portafolio segmentado de formación, dirigido a las demandas de las empresas atendidas por la agencia y a las características de los cesantes atendidos. <p>Fase 4. Intermediación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En operación nuevos canales de reclutamiento diferentes y documento de análisis de las empresas y/o sectores estratégicos a los que vamos a dirigir el uso de estos canales. <p>Fase 5. Seguimiento:</p> | <p>Fase 1. Recepción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de resultados de la estrategia de marketing y comunicaciones diseñada en línea con el alcance descrito en los estudios previos. <p>Fase 2. Orientación y asesoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados del Plan de trabajo, de acompañamiento y asesoría, para la implementación de acciones que permitirán materializar el nuevo enfoque que robustece el proceso de orientación. <p>Fase 4. Intermediación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En operación nuevos canales de reclutamiento diferentes y documento de avance de análisis de las empresas y/o sectores estratégicos a los que vamos a dirigir el uso de estos canales. <p>Fase 5. Seguimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esquema de monitoreo y seguimiento a los participantes directos de los pilotos de Atención Psicosocial, Manzanas del Cuidado, Unidad Móvil y Formación a la medida. |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | <p>Producto 1.4. Ajustes Ruta Especializados de atención al Empresariado</p> | <p>1. Esquema de monitoreo y seguimiento a la gestión realizada a todas y cada una de las personas que pasan por la ruta.</p> <p>Fase 1. Registro de empresas:</p> <p>1. Metodología de priorización de sectores de mayor demanda y de empresas con mayores probabilidades de colocación para nuestra población objetivo.</p> <p>Fase 2. Asesoría empresarial:</p> <p>1. Identificación y diseño de servicios de asesoría empresarial diferenciados para cada uno de los segmentos definidos.</p> <p>2. Plan de trabajo para la puesta en marcha y acompañamiento del servicio de asesoría empresarial diferenciados para cada uno de los segmentos definidos.</p> <p>3. Al menos cuatro informes del mercado laboral sectoriales.</p> <p>Fase 3. Formación a la medida:</p> <p>1. Un informe, por cada uno de los sectores trabajados, con los resultados, aprendizajes y recomendaciones, que surjan de la implementación de los pilotos de formación a la medida desarrollados en los sectores.</p> <p>2. Informes financieros y técnicos mensuales de asignación de elementos para la formación y la inserción laboral.</p> <p>Fase 4. Atención Psicosocial:</p> <p>1. Estrategia de acompañamiento psicosocial a buscadores de empleo y/o colocados.</p> <p>2. Informe de ejecución de la estrategia de acompañamiento psicosocial a cesantes en las fases de colocación y retención.</p> <p>Fase 5. Intermediación que agrega valor:</p> <p>1. Servicio de Call Center en operación.</p> <p>2. Plan de trabajo para la puesta en marcha del servicio de call center.</p> | <p>Fase 1. Registro de empresas:</p> <p>1. Metodología, diseñada e implementada, priorización de sectores de mayor demanda y de empresas con mayores probabilidades de colocación para nuestra población objetivo.</p> <p>Fase 2. Asesoría empresarial:</p> <p>1. Resultados del Plan de trabajo de la puesta en marcha del servicio de asesoría empresarial diferenciados para cada uno de los segmentos definidos.</p> <p>2. Manual Operativo de la Agencia con sus procesos y procedimientos operativos y migración a recursos pedagógicos.</p> <p>3. Resultados del Plan de trabajo para la puesta en marcha del acompañamiento y la asesoría de los servicios de intermediación diferenciados para cada uno de los segmentos definidos e informes de capacitación del equipo para la apropiación.</p> <p>Fase 3. Formación a la medida:</p> <p>1. Un (1) informe por cada uno de los sectores trabajados, con los resultados, aprendizajes y recomendaciones, que surjan de la implementación de los pilotos de formación a la medida desarrollados.</p> <p>2. Informes financieros y técnicos mensuales de asignación de los auxilios.</p> <p>3. Metodología de fortalecimiento del componente de formación a la medida</p> <p>4. Informe de los nuevos perfiles cualificados en los sectores de manufactura textil, construcción y servicios.</p> <p>Fase 4. Atención Psicosocial:</p> |
|--|--|---|---|

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | | <p>1. Informe de ejecución de la estrategia de acompañamiento psicosocial a buscadores de empleo y/o cesantes.</p> <p>Fase 5. Intermediación que agrega valor:</p> <p>1. Servicio de Call Center en operación.</p> |
| Resultado 2. Estrategia piloto de territorialización. | Producto 2.1. Acondicionamiento de 6 Manzanas de Cuidado | 1. Informe de avances frente a las acciones desarrolladas para la puesta en marcha de los servicios de registro y orientación en seis manzanas del cuidado del distrito. Mobiliario y personal. | 1. Informe frente a las acciones desarrolladas para la puesta en marcha de los servicios de registro y orientación en las manzanas del cuidado del distrito. |
| | Producto 2.2. Desarrollado el modelo de Agencia Móvil de la ADE | <p>1. Propuesta con el enfoque que tendrá la agencia móvil.</p> <p>2. Agencia móvil en funcionamiento.</p> | 1. Agencia móvil en funcionamiento. |
| | Producto 2.3. Desarrollado el modelo de Territorialización de la ADE | <p>1. Estudio para la identificación del papel estratégico de la ADE en el ecosistema de empleo del distrito.</p> <p>2. Estrategia de “territorialización” de la ADE.</p> | |
| Resultado 3. Cierre de la intervención, resultados y recomendaciones | Producto 3.1. Identificación de resultados, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad de la ADE | 1. Informe de resultados del proceso de fortalecimiento institucional de la ADE que incluirá recomendaciones técnicas, lecciones aprendidas y buenas prácticas. | 1. Informe de resultados que incluye recomendaciones técnicas, buenas prácticas y lecciones aprendidas para la sostenibilidad de la ADE. |

Fuentes y elaboración: Carta Acuerdo No. 725 de 2022 y Modificación No 1 a la Carta Acuerdo 725 entre la SDDE y la OIT.

Anexo 2 Términos de Referencia de la evaluación

Términos de Referencia Evaluación independiente final del proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo”

| | |
|-----------------------------------|---|
| Título del Proyecto: | Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo |
| Código del Proyecto: | COL/22/08/COL |
| Tipo de Evaluación: | Independiente |
| Tiempo de la Evaluación: | Final |
| Donante: | Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Alcaldía Mayor de Bogotá. |
| Unidad Administrativa: | DWT/CO – Lima |
| Unidad de Soporte Técnico: | SERVICES/ EMPLAB/ EMPLOYMENT |
| P&P Resultado: | 5.1 “Mayor capacidad de los Estados Miembros de la OIT para identificar los actuales desajustes entre la oferta y la demanda de competencias labores y anticipar las necesidades futuras en materia de competencias” CPO: COL131 |
| ODS: | 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 10.2 y 10.3 |
| Presupuesto del Proyecto: | COP \$6,450,000,000 equivalentes a USD \$1,405,228.76 (tasa de cambio a abril de 2023) |

Índice

| | |
|---|------------------------------|
| ► Antecedentes del proyecto | 79 |
| – <i>Contexto Regional/Nacional respecto a la temática de la intervención</i> | 79 |
| – <i>Contribución del proyecto a los Planes Nacionales de Desarrollo, al Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), al Programa y Presupuesto, al Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) y a los resultados de programa por país (CPO)</i> | 80 |
| – <i>Descripción del proyecto</i> | 81 |
| ► Propósito, objetivos y alcance de la evaluación | 82 |
| ► Criterios y preguntas de evaluación (incluidos temas transversales/temas de especial interés para la OIT) | 83 |
| ► Metodología | 85 |
| – <i>Revisión de escritorio</i> | 86 |
| – <i>Recolección de información primaria</i> | 86 |
| – <i>Fase de redacción de informes</i> | 86 |
| – <i>Taller de devolución de resultados finales (virtual)</i> | 87 |
| ► Principales entregables | 87 |
| ► Disposiciones de gestión y plan de trabajo (incluido el calendario) | 88 |
| ► Perfil del equipo de evaluación | 89 |
| – <i>Líder de la evaluación</i> | 90 |
| – <i>Consultor nacional</i> | 90 |
| ► Asuntos legales y éticos | 90 |
| ► Anexos | Error! Bookmark not defined. |

► Antecedentes del proyecto

El mercado laboral de la ciudad de Bogotá, Colombia, enfrenta importantes desafíos para proveer empleos decentes en el marco de la recuperación post COVID-19. Como una estrategia para reconstruir mejor, la Secretaría de Desarrollo Económico, Alcaldía Mayor de Bogotá y la OIT convinieron aunar esfuerzos para fortalecer la Agencia Distrital de Empleo (antes Agencia Pública de Empleo del Distrito - APED), considerando: a) el fortalecimiento de la ruta básica de empleabilidad para el buscador de empleo y de atención al empresariado, e implementación de servicios especializados; b) el desarrollo de una estrategia piloto de territorialización; y, c) la transferencia de recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas para garantizar su sostenibilidad.

El proyecto se ejecuta en la ciudad de Bogotá, tiene una duración estimada de 14 meses (septiembre 2022 a diciembre 2023) y cuenta con el apoyo financiero de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, con un presupuesto de COP \$6,450,000,000 equivalentes a USD \$1,405,228.76 (tasa de cambio a abril de 2023).

Contexto Regional/Nacional respecto a la temática de la intervención

En Bogotá, capital de Colombia, situada en el centro del país, habitan más de 7.901.653 personas. Está dividida a nivel administrativo en 20 localidades (Antonio Nariño; Barrios Unidos; Bosa; Chapinero; Ciudad Bolívar; Engativá; Fontibón; Kennedy; La Candelaria; Los Mártires; Puente Aranda; Rafael Uribe Uribe; San Cristóbal; Santa Fe; Suba; Sumapaz; Teusaquillo; Tunjuelito; Usaquén y Usme). En ellas se agrupan más de 1900 barrios que hay en el casco urbano, salvo la localidad de Sumapaz que es área rural. Las localidades con mayores tasas poblacionales son: Suba (1.218.513 habitantes); Kennedy (1.088.443 habitantes); Engativá (887.080 habitantes) y Ciudad Bolívar (707.569 habitantes), respectivamente.

En cuanto a la estructura empresarial, según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, las microempresas representan el 92,4%, las pequeñas el 5,3%, las medianas el 1,6% y las grandes, el 0,7% de las empresas activas. Es decir, las MiPymes representan el 99,3%. En los sectores de servicios (54,1%), el comercio (32,3%) y la industria (13,6%) está el mayor número de empresas activas. El 52% de estas, se ubican en 5 localidades, que son: Barrios Unidos, Chapinero, Santa Fe, Fontibón y Suba. En el marco de la pandemia por COVID-19, en el sector servicios se canceló el 49% de las empresas de la capital, seguido de comercio (37,2%) e industria (13,7%). En Suba, Kennedy, Engativá, Usaquén y Bosa se registró el 51% del total de las empresas canceladas.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) entre enero y marzo de 2022, Bogotá registró una tasa de desempleo del 14,6%, ubicándose por encima del promedio nacional que fue del 13,2%. En el mismo periodo, la tasa de informalidad fue 33,1%. Manpower Group, en su reciente estudio, indica que la escasez de talento está en el nivel más alto de los últimos 15 años debido a que las habilidades duras y habilidades blandas son más difíciles de encontrar.

El aumento de las tasas de desocupación derivado de la COVID-19, la afectación del tejido empresarial, la caída de las ventas en las empresas y en general, el aumento de las necesidades básicas insatisfechas de sus habitantes, son parte de los grandes retos que enfrenta Bogotá en materia de mercado laboral.

Frente a este contexto, mejorar los procesos para facilitar y optimizar el encuentro de la oferta y demanda laboral se convierten en una prioridad, a través del fortalecimiento institucional de la entidad que brinda los servicios de gestión y colocación de empleo, Agencia Distrital de Empleo, prestador autorizado del Servicio Público de Empleo (en adelante SPE). Actualmente la Agencia Distrital de Empleo tiene su principal punto de atención en la Plaza de los Artesanos, y tiene puntos de atención en los quioscos distribuidos en cuatro (4) localidades, Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Rafael Uribe y Usaquén. Sin embargo, su presencia no alcanza a cubrir gran parte del territorio capitalino.

Asimismo, el gobierno distrital cuenta con la estrategia de Manzanas de Cuidado, espacios que ofrecen a las cuidadoras, y los cuidadores diversos servicios de formación, esparcimiento y otros. Las manzanas se han convertido en puntos estratégicos de concentración de población, las cuales podrían complementar la estrategia de empleo para aumentar el alcance de la Agencia Distrital de Empleo a nivel territorial.

A este contexto se debe añadir que, Colombia ha ratificado los convenios internacionales de la OIT, entre los que se destacan: el Convenio sobre el trabajo forzoso (núm. 129); Convenio sobre igualdad de remuneración (núm. 100); Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso (núm. 105); Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) (núm. 111) y el Convenio sobre el servicio del empleo (núm. 88).

Adicionalmente, la OIT coopera en el desarrollo de estrategias que promueven la generación de ingresos en Colombia, especialmente enfocadas en población vulnerable. En los últimos años ha suscrito diferentes convenios con entidades como el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Gobernación del Valle del Cauca, entre otros, tendientes a promover la formación de población y la mitigación de barreras de acceso al empleo en el marco de estrategias de cierre de brechas. Ha brindado asistencia técnica especializada a la Unidad del Servicio Público de Empleo en diversas materias, como: migración laboral, integración de los Servicios Públicos de Empleo, Seguridad y Salud en el trabajo en tiempos de COVID-19, entre otras.

De la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

El artículo 75 del Acuerdo Distrital 257 de 2006 “Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones”, creó la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, en adelante SDDE.

La SDDE tiene en su mandato la formulación, orientación y coordinación de las políticas para la generación de empleo digno e ingresos justos, así como, la elaboración y ejecución de la política de generación de empleo, entre otras funciones. Particularmente, la Subdirección de Empleo y Formación cuenta con una Agencia Distrital de Empleo a través de la cual se prestan servicios en la modalidad presencial y virtual, tales como a) Registro de oferentes, demandantes y vacantes, b) Orientación Ocupacional a oferentes y demandantes, c) Preselección, y d) Remisión.

Contribución del proyecto a los Planes Nacionales de Desarrollo, al Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF), al Programa y Presupuesto, al Programa de Trabajo Decente por País (PTDP) y a los resultados de programa por país (CPO)

El proyecto se alinea, a nivel nacional, con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 «Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad» adoptado mediante ley núm. 1955, de mayo de 2019, que tiene como objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento, empleabilidad y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos.

A nivel local, con el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C, para el periodo 2020-2024 «Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI», adoptado mediante el acuerdo 716 de 2020, que tiene como uno de sus propósitos el “Hacer un nuevo contrato social de oportunidades para la inclusión social, productiva y política”, teniendo como metas:

- Reducir la pobreza monetaria, multidimensional y la feminización de la pobreza.
- Implementar el sistema distrital de cuidado y la estrategia de transversalización y territorialización de los enfoques de género y diferencial para garantizar la igualdad de género, los derechos de las mujeres y el desarrollo de capacidades de la ciudadanía en el nivel distrital y local.
- Disminuir el porcentaje de jóvenes que ni estudian ni trabajan con énfasis en jóvenes de bajos ingresos y vulnerables.
- Aumentar la inclusión productiva y el acceso a las economías de aglomeración con emprendimiento y empleabilidad con enfoque poblacional –diferencial y de género.

Con la Ley 1636 de 2013 que creó el Mecanismo de Protección al Cesante, el cual está integrado, entre otros componentes, por el Servicio Público de Empleo, que se encuentra sujeto a la dirección y coordinación y control del Estado; y con la Resolución 3229 de 2022 del Ministerio del Trabajo que define las condiciones jurídicas, técnicas y operativas, para la prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo.

Asimismo, contribuye con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus metas 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 10.2 y 10.3.

En cuanto al plan de respuesta socioeconómica ante la COVID-19, el proyecto contribuye en el pilar 3, específicamente en el indicador 3.1 «el país refuerza las políticas de empleo respaldadas por la ONU y un entorno regulatorio propicio para la recuperación económica y el trabajo decente, especialmente en sectores de alto riesgo de COVID».

Finalmente, este proyecto contribuye al resultado del P&P 5.1 “Mayor capacidad de los Estados Miembros de la OIT para identificar los actuales desajustes entre la oferta y la demanda de competencias labores y anticipar las necesidades futuras en materia de competencias” del Country Program Outcome COL131.

Descripción del proyecto

El proyecto *Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo* ejecutado en Bogotá, Colombia es una iniciativa financiada por la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, tiene una duración de 14 meses (septiembre 2022 a diciembre 2023) y un presupuesto de COP \$6,450,000,000 equivalentes a USD \$1,405,228.76 (tasa de cambio a abril de 2023).

El proyecto busca aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para el fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo, a través de la mejora en los procesos de los servicios básicos de la ruta de empleabilidad y en la atención al sector empleador, la implementación de servicios especializados, y del desarrollo de una estrategia de intervención en el territorio a nivel distrital. Se trata de sentar las bases para disponer de una agencia que preste servicios básicos de calidad e incorpore servicios especializados y pertinentes, a través de los canales adecuados y con una presencia estratégica territorial, contribuyendo de esta manera al proceso de integración socioeconómica de toda la población del distrito de Bogotá. Además, ofrece valor agregado al empresariado en su proceso de búsqueda de talento humano, para aportar al cumplimiento de la agenda de reactivación económica del Distrito.

El proyecto se propone alcanzar los siguientes resultados:

- 1. Fortalecida la ruta básica de empleabilidad para el buscador de empleo y de atención al empresariado, e implementación de servicios especializados.** Fortalecer las actividades básicas de gestión y colocación que establece el Decreto 1072 de 2015 para el buscador de empleo y el empleador, las cuales son: a) Registro de oferentes, demandantes y vacantes; b) Orientación Ocupacional a oferentes y demandantes; c) Preselección; y, d) Remisión, mediante el diagnóstico, mejora y/o ajustes. La formación será un componente importante en el proceso. Actualmente la Agencia Distrital de Empleo presta estos servicios en las modalidades presencial y virtual. En un siguiente momento, se estima necesario la incorporación de servicios especializados, en cada una de estas fases.
- 2. Desarrollada una Estrategia piloto de territorialización.** Se implementará un piloto de territorialización de la Agencia Distrital de Empleo en Bogotá para aumentar su presencia física. A la fecha, a parte del punto en la Plaza de los Artesanos, se tiene presencia intermitente en otros puntos de la ciudad, sin estar en la totalidad de las 20 localidades de la ciudad. Al respecto, las actividades que se promueven a través de este componente apuntan al pleno cumplimiento de “(...) Prestar los servicios básicos de gestión y colocación de forma gratuita a los usuarios (...)”, así como “(...) Garantizar en el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de los principios de universalidad, confiabilidad, transparencia y calidad del Servicio Público de Empleo (...)”, obligaciones de la Agencia Distrital de Empleo incluidas en su reglamento de servicios.
- 3. Identificados resultados, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad de la Agencia Distrital de Empleo.** Se realizará un cierre del proyecto con la compilación de los resultados de la estrategia, que incluyan recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas de toda la agenda implementada de Fortalecimiento Integral de la Agencia Distrital de Empleo. Esta agenda se llevará a cabo a través de un proceso de asistencia técnica especializada y acompañamiento a la Agencia Distrital de Empleo por parte del equipo de la OIT de especialistas, técnicos y consultores.

En términos de impacto, el proyecto busca contribuir a mejorar las condiciones de inclusión socioeconómica de las poblaciones que residen en Bogotá.

► Propósito, objetivos y alcance de la evaluación

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que la evaluación, es parte integrante de la ejecución de las actividades de cooperación para el desarrollo, y busca la rendición de cuentas, el aprendizaje, la planificación y la creación de conocimientos. Debe llevarse a cabo en el contexto de los criterios y enfoques de la asistencia internacional para el desarrollo establecidos por la norma de calidad de la evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

En todos los proyectos se hacen arreglos de conformidad con, la política de evaluación de la OIT, la naturaleza de los proyectos, y los requisitos específicos acordados en el momento de su concepción y durante su ejecución, de acuerdo con los procedimientos establecidos.

En este tenor, en cumplimiento de los requisitos de evaluación establecidos en la política de la OIT, y a fin de mejorar el desempeño y articular el papel y efectividad de la OIT en los países frente a los donantes, mandantes y otros actores relevantes como otras agencias de Naciones Unidas, se desarrollará la evaluación independiente final del proyecto: *Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo*, ejecutado en Bogotá, Colombia, la evaluación se llevará a cabo con fines de rendición de cuentas, aprendizaje organizacional y mejora de proyectos.

El proceso de evaluación que se implementará será lo suficientemente ágil para permitir la adaptación a un entorno que está en constante cambio. El proceso de evaluación será participativo e involucrará a todas las partes interesadas y socios relevantes del programa. Los resultados de la evaluación se difundirán entre el gobierno, los socios para el desarrollo, la sociedad civil y otras partes interesadas. Se producirá una respuesta de gestión conjunta al finalizar el proceso de evaluación y se pondrá a disposición del público en las plataformas de evaluación.

La evaluación será de naturaleza sumativa ya que busca identificar los resultados alcanzados (en términos de recursos invertidos) esperados y no esperados, por qué y cómo se lograron, procesos seguidos y factores que explicaron demoras o problemas en la implementación. La evaluación examinará la contribución del proyecto, al fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo, y al proceso de integración socioeconómica de toda la población del distrito de Bogotá. También, valorará su contribución a los Resultados de Programa por País, a los Objetivos Estratégicos del Programa y Presupuesto de la OIT, así como, al Plan de respuesta socioeconómica ante la COVID19, al progreso hacia los ODS vinculados, y la relevancia para los Marcos de Cooperación y los marcos de desarrollo nacional (Plan Nacional de Desarrollo de Colombia y al Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C). La evaluación también identificará las lecciones aprendidas para apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones basada en evidencia.

La evaluación integrará la igualdad de género y la inclusión de la discapacidad como una preocupación transversal en todos sus productos y procesos, y prestará atención a las cuestiones políticas transversales de la OIT relacionadas con el tripartismo, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo, así como la sostenibilidad ambiental.

Alcance de la evaluación. La evaluación cubrirá todos los productos y resultados alcanzados a la fecha en el marco del proyecto (septiembre 2022 a diciembre 2023). Se analizarán áreas como generación de capacidades, mejora de los servicios asociados a la ruta de empleabilidad, mejora de oportunidades de inclusión socioeconómica de las poblaciones que residen en Bogotá, entre otros.

Los objetivos específicos de la evaluación final son:

- Evaluar la pertinencia y relevancia estratégica del diseño del proyecto, identificando el grado de participación de los actores y su replicabilidad en términos más amplios, así como y la pertinencia de los diagnósticos de brechas de género;
- Evaluar en qué medida el proyecto ha contribuido a mejorar las condiciones de inclusión socioeconómica de las poblaciones que residen en Bogotá, identificando los resultados positivos y negativos inesperados;
- Evaluar el nivel de contribución y la colaboración para el logro de los objetivos, entre las partes interesadas clave del proyecto y otros proyectos (de la OIT y otros socios para el desarrollo);

- Evaluar si existen factores que han afectado la implementación del proyecto y de qué manera, y si se han abordado de manera efectiva tales factores;
- Evaluar la medida en que los resultados del proyecto serán sostenibles;
- Identificar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, en particular en lo que respecta a los modelos de intervención que pueden aplicarse más adelante y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de las intervenciones, ya sea en la temática del diálogo social, el tripartismo y la propia gestión de los proyectos. Estos aprendizajes tendrán el potencial de mejorar los diseños de futuros proyectos.

La evaluación será gestionada por la Gestora de Evaluación en coordinación con la Oficial Regional de Evaluación, quienes no han participado en la ejecución del proyecto objeto de evaluación. Será ejecutada por un equipo de evaluación independiente. Se llevará a cabo entre agosto y diciembre del 2023 y financiada con los fondos del proyecto.

Clientes de la evaluación

Los principales clientes de la evaluación serán.

Internos:

- Oficina Regional de la OIT para los Países Andinos: incluye a la Unidad de Programación y al Equipo del Proyecto.
- SERVICES/ EMPLAB/ EMPLOYMENT
- EVAL

Externos:

- Agencia Distrital de Empleo que pertenece a la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Alcaldía Mayor de Bogotá
- Unidad del Servicio Público de Empleo, representantes del gobierno
- Equipo de la OIT
- Almacontact, socio implementador
- Computrabajo, socio implementador
- Volver a la Gente, socio implementador
- Uno Publicidad, socio implementador
- Leca Producciones, socio implementador
- Representantes de trabajadores/Buscadores de empleo participantes den los pilotos de Acompañamiento Psicosocial y de Formación a la Medida (9 buscadores de empleo)
- Representantes de Empresarios beneficiarios de los servicios de la Agencia y del piloto de Formación a la medida (8 empresarios)

► Criterios y preguntas de evaluación (incluidos temas transversales/temas de especial interés para la OIT)

La evaluación se adherirá a los criterios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE y establecerá la relevancia, la validez del diseño y coherencia, la eficiencia, la eficacia y la evidencia del impacto y la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto, y la Política de evaluación de la OIT¹⁶, incluyendo factores de igualdad de género y no discriminación.

Relevancia: medida en que los objetivos y el diseño del proyecto está alineado con las prioridades y necesidades locales, las prioridades y necesidades de los constituyentes y donantes; medida en que se consideran las capacidades y se abordan las necesidades de los beneficiarios directos.

1. ¿En qué medida el diseño del proyecto respondía al contexto económico, normativo y de diálogo social, a las necesidades y capacidades de la Agencia Distrital de Empleo y tomó en consideración

¹⁶ A new policy and strategic framework for evaluation at the ILO (GB.294/PFA/8/4)

el enfoque de género y no discriminación como una preocupación transversal? ¿En qué medida el proyecto infiere el valor agregado que añade la OIT al marco de la intervención?

2. ¿En qué medida el valor agregado de la OIT, en particular su mandato tripartito y de diálogo social, se refleja en el diseño y ejecución del proyecto? ¿En qué medida el proyecto se alineó con el Programa y Presupuesto 2021-2023, el Plan de respuesta socioeconómica ante la COVID-19, los ODS vinculados, los Marcos de Cooperación?; y, ¿los marcos de desarrollo nacional y local? (Plan Nacional de Desarrollo de Colombia y al Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, entre otros).

Coherencia o validez del diseño: medida en que el diseño, la lógica, la estrategia y los elementos del proyecto son o siguen siendo válidos frente a los problemas y necesidades.

3. ¿En qué medida el diseño fue apropiado, coherente y realista para lograr los resultados que pretende alcanzar, identifica adecuadamente los riesgos y supuestos de intervención, así como las estrategias de sostenibilidad?
4. ¿En qué medida el diseño del proyecto es coherente e incorpora aspectos relevantes del enfoque de igualdad de género y no-discriminación de la OIT, preocupaciones relacionadas con la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad ambiental, las NIT y el diálogo social?

Efectividad: medida en la que el proyecto ha contribuido a los objetivos previstos y, más concretamente, si los resultados esperados se han producido satisfactoriamente con la igualdad de género, incluso en el contexto de COVID-19; además de construir sinergias con iniciativas nacionales y con otros proyectos apoyados por donantes.

5. ¿En qué medida se lograron todos los objetivos, productos y resultados previstos en el proyecto en cada uno de los tres componentes que lo conforman? ¿En qué medida los productos desarrollados han atendido la problemática específica de las mujeres (mayores barreras para la integración socioeconómica) y la de otros grupos vulnerables (población con discapacidad y otros)?
6. ¿Los actores relevantes y socios del proyecto (internos y externos) están utilizando y se encuentran satisfechos con los resultados y productos desarrollados por la intervención? ¿Qué resultados previstos y no previstos se pueden identificar?
7. ¿Cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el proyecto para promover/fortalecer el diálogo social tripartito? ¿En qué medida el proyecto logró abordar cuestiones transversales de la OIT como los estándares internacionales del trabajo?

Eficiencia & Eficacia de la gestión: en qué medida los resultados y productos logrados se derivan de un uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos, incluida la reorientación en la mitigación de los impactos de COVID-19.

8. ¿El proyecto contó con suficientes recursos (humanos y financieros), distribuidos estratégicamente para alcanzar los resultados en los tiempos previstos? ¿En qué medida la ejecución financiera fue coherente con el plan presupuestario previsto y estuvo orientado con perspectiva de género como herramienta para destinar recursos concretos para reducir la brecha de inequidad de género? ¿Qué tan efectivo fue el apoyo (técnico y administrativo) brindado al equipo técnico encargado de gestionar el proyecto para favorecer el logro de los resultados previstos por parte de la OIT y los socios? ¿Qué tan eficiente fueron los esfuerzos de coordinación y colaboración entre las diferentes partes interesadas y los socios del proyecto?
9. ¿En qué medida el proyecto aprovechó la institucionalidad existente a nivel local, así como lo realizado por otros proyectos/iniciativas/acciones en Bogotá? p.e: Ruta Bogotá Trabaja, programas de Empleo Incluyente, Pago por Resultados, entre otros, ¿Hay evidencia de apalancamiento mutuo, sinergias y complementariedades?
10. ¿Se ha puesto en marcha un mecanismo de monitoreo y evaluación que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del proyecto a nivel de productos y resultados?

Orientación hacia el impacto: si la orientación estratégica del proyecto bajo estudio permite hacer contribuciones significativas a sus objetivos de largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios positivos y negativos producidos por la intervención en cuestión ya sea directa o indirectamente, de manera intencional o no intencionada.

11. ¿Cuáles fueron los cambios más significativos (o que es probable que ocurran) que impactan de manera directa en el fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo y la promoción de la agenda de trabajo decente que se produjeron (o se van a producir) como resultado de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto?
12. ¿En qué medida hay evidencias de cambios positivos en el proceso de integración socioeconómica de la población del distrito de Bogotá?
13. Desde el punto de vista de las partes interesadas y socios del proyecto ¿Cuál es el impacto potencial/esperado del proyecto en las condiciones de trabajo decente de las personas y en la reducción de la brecha de inequidad de género?

Sostenibilidad: medida en que los resultados de la intervención serán duraderos y si podrán ser mantenidos o incluso ampliados y replicados para su desarrollo más allá de la finalización del proyecto.

14. ¿Qué estrategias y/o medidas se tomaron para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados del proyecto?
15. ¿Los pasos que se están dando hacia la sostenibilidad están alineados con la estrategia de sostenibilidad del proyecto? ¿El proyecto ha identificado indicadores de sostenibilidad útiles a mediano y largo plazo para los resultados proyectados o alcanzados (como la territorialización de la Agencia Distrital de Empleo y la prestación sostenida de servicios) ¿cuáles?
16. ¿Los socios internos y externos lograron apropiarse de los resultados alcanzados y están comprometidos a continuar con el proceso de consolidación de la Agencia Distrital de Empleo?

► Metodología

El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión](#)). La evaluación cumplirá con las normas y estándares de evaluación y seguirá las consideraciones éticas, todo ello según lo especificado en los procedimientos de evaluación de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como a los estándares de calidad de la evaluación del CAD de la OCDE. La evaluación es una evaluación independiente y final, la metodología y las preguntas de evaluación serán determinados por el consultor principal en consulta con la Gestora de la Evaluación.

La evaluación seguirá las directrices de política de la OIT para la evaluación basada en resultados: [Checklist 4.8: Escribiendo el Informe inicial](#); [Checklist N° 4.1: Validación de metodologías](#); [Checklist 4.2: Preparación del Informe de Evaluación](#); y [Checklist 4.9: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#).

La evaluación aplicará un **enfoque de Teoría de Cambio**, desde las actividades planificadas hasta los resultados previstos por el proyecto. La teoría del cambio debe mostrar los vínculos causales previstos entre las actividades, productos previstos y la contribución del proyecto a los resultados, así como los factores contextuales que influyen, teniendo en consideración las prioridades de los Programas de Trabajo de la OIT en Colombia.

La evaluación **aplicará un conjunto de métodos mixtos** que permitirán un análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizarán elementos de evaluación cualitativa de impacto, aplicando múltiples líneas y niveles de evidencia para asegurar la triangulación de la información sobre los resultados logrados.

La metodología aplicada debe permitir una evaluación de los resultados y de la probabilidad de impacto combinando datos cuantitativos y cualitativos que demuestren y visualicen los resultados. La evaluación utilizará varias técnicas de recolección de datos (por ejemplo, análisis de documentos, entrevistas virtuales/presenciales, grupos focales, observación directa y cuestionarios) para

garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos y utilizará un enfoque participativo (sea presencial o virtualmente) que involucre a las partes interesadas clave de la OIT, como los constituyentes tripartitos de la OIT, el personal de la OIT y los socios estratégicos.

La evaluación deberá integrar la perspectiva de género, esto implica: Asegurar que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (GEEW por sus siglas en inglés) se integren en el alcance del análisis de la evaluación, y que los indicadores se diseñen de manera que se garantice la recopilación de datos relacionados con GEEW; garantizar que las preguntas de evaluación aborden específicamente cómo se han integrado GEEW en el diseño, la planificación y la implementación de las intervenciones y los resultados obtenidos. Finalmente, los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones deberán ser formulados atendiendo a las necesidades prácticas y estratégicas de mujeres y hombres según su situación de especial vulnerabilidad.

El equipo evaluador puede adaptar la metodología sujeto al acuerdo con la gestora de evaluación durante la fase inicial. Los instrumentos de recopilación de información, cuestionarios de encuesta, así como los protocolos de entrevista, se esperan como parte del informe inicial con el fin de garantizar la objetividad y la coherencia en las entrevistas.

Las recomendaciones que surjan de la evaluación deben estar estrechamente vinculadas a los hallazgos de la evaluación y deben proporcionar una orientación clara a todas las partes interesadas sobre cómo pueden abordarlas, indicando en cada una a quién se dirigen, la prioridad, los recursos necesarios y el plazo (largo, medio o corto).

Étapas de la evaluación

Revisión de escritorio. Examen teórico en profundidad y análisis del contenido de (i) documentos clave del proyecto; (ii) antecedentes pertinentes, así como datos y documentos programáticos a nivel de país, planes de programas, presupuestos e informes; (iii) evaluaciones de programas existentes a nivel institucional y nacional relacionadas con la problemática del empleo y condiciones de trabajo; (iv) leyes, políticas, estrategias nacionales de desarrollo y otros, transversales a los ministerios competentes; (v) productos desarrollados por el proyecto; y (vi) documentos administrativos del proyecto.

Recolección de información primaria

- **Briefings iniciales** con los miembros clave del equipo de proyecto para comprender a cabalidad las características y particularidades del objeto de evaluación, seguido de entrevistas breves con las partes interesadas prioritarias identificadas inicialmente.
- **Entrevistas y discusiones de grupos focales** con partes interesadas clave, como gobierno nacional y local / tomadores de decisiones, formuladores de políticas, académicos / expertos, socios de desarrollo / donantes, sociedad civil, organizaciones de empleadores y de trabajadores, incluidos las personas beneficiarias del proyecto, implementadores y otros, según corresponda. Los evaluadores también podrán hacer uso de **Encuestas en Línea**, según las necesidades de información.

Fase de redacción de informes

Sobre la base de los aportes de las discusiones y entrevistas con las partes interesadas clave, la evaluadora o evaluador redactará el informe de evaluación. El borrador del informe se enviará al Gestor de Evaluación para una revisión metodológica y luego se compartirá con las partes interesadas clave para sus aportes / comentarios.

El Gerente de Evaluación consolidará todos los comentarios, incluidos los comentarios metodológicos, y luego los compartirá con el equipo de evaluación para que los considere al finalizar el informe. El evaluador finalizará el informe, teniendo en cuenta los comentarios de las partes interesadas y enviará la versión final para la aprobación de EVAL.

Taller para analizar hallazgos preliminares (virtual)

Los hallazgos preliminares y la viabilidad de las recomendaciones que preliminarmente se derivan del ejercicio (informe de avance) deberán ser analizados y discutidos en una reunión virtual, esta reunión también servirá para subsanar los vacíos de información e incluirá entre sus participantes a los ejecutores clave y a las principales contrapartes relacionadas con su ejecución.

El equipo evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con la gestora de evaluación. Producto de esta presentación se recogerán e integrarán las observaciones, comentarios, sugerencias y aportes en general recibidos por parte de los actores consultados.

Taller de devolución de resultados finales (virtual)

Se realizará un taller/reunión virtual de presentación de resultados en el que participarán los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

El equipo evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con la gestora de evaluación. Producto de esta presentación de resultados se esbozará un plan de acción para implementar las recomendaciones de la evaluación.

► Principales entregables

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del proyecto según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#)).

Se espera que la evaluadora o evaluador entreguen los siguientes productos:

- **Producto 1: Informe de inicio.** El Informe de inicio, de no más de 15 páginas (sin incluir Anexos), será remitido para revisión y aprobación del gestor de la evaluación. Este Informe deberá incluir una descripción detallada de la metodología a emplearse en la evaluación, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la evaluación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el equipo evaluador y el contratante (consulte [Checklist 4.8: Escribiendo el Informe inicial](#)).
- **Productos 2 y 3 (Informe de avance - producto 2 e informe final de evaluación -producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado a la Gestora de Evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 60 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la evaluación, los instrumentos definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. El informe debe ser establecido en línea con las "listas de verificación de calidad 4 y 5" de la OIT para los informes de evaluación que serán descargado del enlace en el Anexo 2.

Este Informe de evaluación deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
 - 4.1.4. Metodología de la evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación final independiente
 - 5.3. Metodología
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas (según plantilla de EVAL)
 - 6.3. Buenas prácticas (según plantilla de EVAL)
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

Consulte [Checklist 4.2: Preparación del Informe de Evaluación](#).

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte [Checklist 4.3: Presentación en la portada de evaluación](#)). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte [Checklist 4.9: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

- **Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación.** El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 7 páginas (consulte [Checklist 4.4: Preparación del Resumen Ejecutivo](#)). Asimismo, se deberá elaborar un resumen ejecutivo por el proyecto, resaltando los resultados diferenciados por intervención.
- **Producto 4: PowerPoint** con principales resultados que resuma los aspectos más sustantivos del informe final de evaluación independiente, antecedentes, metodología utilizada (énfasis en las limitaciones de COVID-19 y lecciones aprendidas), hallazgos principales, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.
- **Producto 5: 1 Infografía.** Una nota rápida de 4 páginas sin edición. Esta nota incluirá una breve descripción de los principales hallazgos (subrayando la información cuantitativa), las lecciones aprendidas, las mejores prácticas, las principales recomendaciones y las voces de los mandantes y las partes interesadas clave (citas textuales innominadas, indicando solo el tipo de constituyente al que se hace referencia, previa solicitud de consentimiento por parte de los entrevistados).
- **Producto 6: 3 historias de vida.** Las historias de vida deberán ser representativas de los resultados de la evaluación, puede ser historias de éxito o superación, pero que entregue aprendizajes.

► Disposiciones de gestión y plan de trabajo (incluido el calendario)

Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de 30 días efectivos de trabajo, los cuáles serán desarrollados entre septiembre y principios de diciembre 2023. A continuación, el calendario tentativo:

| Etapa | Fecha tentativa | Principales tareas | Responsables |
|---|-----------------------|--|---|
| Fase 1: Actividades preparatorias de la evaluación | 20 - 22 de septiembre | Al menos dos reuniones vía zoom con el evaluador(a) para ajustar la metodología, documentos y formato de informe de inicio | Evaluador(a), Gestor de evaluación, y Oficial regional de Evaluación – ORE. |
| Fase 2: Proceso de evaluación | 25 – 29 de septiembre | Refinamiento del método, herramientas de investigación e informe de inicio | Evaluador(a) y Gestor de Evaluación |

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| | | Definición de las preguntas de investigación, estrategia de búsqueda y protocolo a través del diálogo con Gestor de Evaluación | |
| | 29 de septiembre – 20 de octubre | Entrevistas con actores clave (vía zoom) | Evaluador(a) |
| | 20 de octubre – 10 de noviembre | Análisis de datos y sistematización | Evaluador(a) |
| | 10 – 15 de noviembre | Informe preliminar | Evaluador(a) |
| | 15 – 27 de noviembre | Comentarios al informe por ORE, EVAL y funcionarios OIT | OIT |
| | 27 de noviembre – 01 de diciembre | Sesión para analizar hallazgos preliminares (virtual) | Evaluador(a) y Gestor de Evaluación |
| | 06 de diciembre | Fecha definitiva de entrega de Informe final | Equipo |
| Fase 3: Diseminación de resultados finales | Semana del 11 de diciembre | Taller de devolución de resultados finales | Evaluador(a) |

► Perfil del equipo de evaluación

La evaluación deberá ser realizada por un equipo evaluador (firma/empresa o consultores independientes). Se considerará una ventaja el balance de género en la composición del equipo y la experiencia demostrada en servicios públicos de empleo de al menos un miembro del equipo.

Responsabilidades del equipo evaluador

| |
|---|
| <p>Responsabilidades del líder del equipo de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reunión informativa con la OIT / gerentes de evaluación (discusión sobre alcance de la evaluación) b) Revisión documental c) Entrevistas preliminares con coordinadora de proyecto y actores clave d) Elaboración del Informe de Inicio, incluido el instrumento de evaluación (metodología, preguntas/indicadores de evaluación y guías de entrevistas) e) Realizar entrevistas con las partes interesadas (zoom, teléfono o medios similares) f) Borrador de informe de evaluación g) Reunión interna de presentación de resultados preliminares h) Finalizar el informe de evaluación i) Realizar la presentación de los resultados de la evaluación en Taller Virtual |
| <p>Responsabilidades del consultor nacional y/o experto temático</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar análisis de actores, entrevistas con las partes interesadas (zoom, teléfono o medios similares) segundo. b) Proporcionar información para el informe de evaluación: contexto, aspectos institucionales y políticos relevantes, estadísticas, entre otros. |

Perfil del equipo evaluador

El equipo de evaluación debe estar compuesto por un evaluador principal y como máximo un consultor adicional para dividir el trabajo y cubrir todos los aspectos de estos términos de referencia. Deberán tener la siguiente experiencia y cualificación:

Líder de la evaluación:

- No haber participado previamente en el diseño e implementación del proyecto.
- Contar con al menos un máster en ciencias sociales, estudios de desarrollo, economía o títulos de posgrado relacionados.
- Al menos 6 años de experiencia en la evaluación de políticas, programas y proyectos a nivel internacional.
- Conocimiento y experiencia demostrada en las áreas de empleo, derechos fundamentales del trabajo, empresas, servicios públicos de empleo, informalidad o temáticas afines.
- Experiencia comprobada en enfoques de marco lógico y otros enfoques de planificación estratégica, métodos y enfoques de seguimiento y evaluación (incluyendo cuantitativos, cualitativos y participativos), análisis de información y redacción de informes.
- Capacidad demostrada en el manejo de metodologías de evaluación y enfoques de métodos mixtos, y experiencia sustancial en la recopilación y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos; en el uso de herramientas en línea para la recogida de datos (entrevistas, talleres con las partes interesadas).
- Gran capacidad para analizar, triangular, sintetizar y presentar grandes conjuntos de datos, tanto cuantitativos como cualitativos.
- Familiaridad con el mandato normativo y de diálogo social de la OIT, la estructura tripartita y los ejes de política transversal de la OIT: género e inclusión, el trabajo decente y la transición justa hacia economías ambientalmente sostenibles, así como los procesos internos de la OIT.
- Conocimiento / experiencia demostrada en la aplicación de enfoques basados en los derechos, enfoque de género y no discriminación es deseable.
- Conocimiento demostrado del contexto nacional.
- Comprensión del Sistema de las Naciones Unidas / organizaciones de desarrollo internacionales y la programación de las Naciones Unidas a nivel de país.
- Excelentes habilidades de comunicación y entrevista.
- Capacidad demostrada para ofrecer resultados de calidad en plazos estrictos.
- Capacidad para pensar de forma innovadora y proponer ideas creativas.
- Habilidad para ser flexible y responder a los cambios y las demandas.
- Estar orientado al cliente y abierto a recibir comentarios.
- Fuertes habilidades interpersonales y capacidad para trabajar con diferentes personas de diferentes procedencias.
- Ser capaz de trabajar de forma eficiente y eficaz en situaciones con plazos ajustados y exigentes.

Consultor nacional:

- No haber participado previamente en el diseño e implementación del proyecto.
- Licenciatura en Ciencias Económicas, Ciencias Sociales o Leyes con un mínimo de 5 años de experiencia en evaluación de proyectos/programas.
- Experiencia comprobada en enfoques de marco lógico y otros enfoques de planificación estratégica, métodos y enfoques de seguimiento y evaluación (incluyendo cuantitativos, cualitativos y participativos), análisis de información y redacción de informes.
- Conocimiento y experiencia demostrada en las áreas de empleo, empresas, informalidad o temáticas afines.
- Deseable experiencia previa en la incorporación del enfoque de género en el diseño de instrumentos y análisis de la información.
- Comprensión del Sistema de las Naciones Unidas / organizaciones de desarrollo internacionales y la programación de las Naciones Unidas a nivel de país.
- Conocimiento demostrado del contexto nacional.
- Excelente capacidad de comunicación, análisis y entrevista.
- Capacidades avanzadas de redacción de informes.

► **Asuntos legales y éticos**

Ningún evaluador(a) debe haber participado previamente en el diseño e implementación del proyecto, o en su caso, sostenido vinculación con el proyecto en los últimos 12 meses.

El evaluador(a) mantendrá la máxima confidencialidad relacionada con la información sensible y los comentarios que surjan durante las entrevistas individuales y grupales. Se les debe proporcionar suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener, y deben recibir respuestas a su satisfacción antes de comenzar la entrevista.

Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte [aquí](#) las directrices éticas de UNEG.

► Apoyo administrativo y logístico

La coordinación del proyecto proporcionará la documentación y el apoyo logístico necesario para desarrollar el proceso de evaluación. Esto incluirá apoyo para la organización de las reuniones necesarias y entrevistas con las partes interesadas.

Anexo 3 Matriz de Preguntas de Evaluación

| Criterio de Evaluación | Preguntas de evaluación sugeridas | Criterios de enjuiciamiento sugeridos | Indicadores sugeridos | Métodos de recojo de información sugeridos | Fuentes secundarias y primarias sugeridas |
|------------------------|--|--|--|--|---|
| <p>Relevancia</p> | <p>1. ¿El proyecto aborda las necesidades clave de la ADE y los buscadores de empleo en Bogotá?, ¿Cómo respondió el proyecto a las barreras para el empleo formal y las necesidades de los empleadores?, ¿Consideró el proyecto la diversidad de buscadores de empleo y empresas?, ¿Se alineó el proyecto con el contexto económico, político y normativo de Bogotá?</p> <p>Corresponde a la pregunta 1 de los TdR</p> <p><u>Concepto: Relevancia del proyecto a las necesidades, prioridades y capacidades de ADE y de los beneficiarios finales (buscadores de empleo y empleadores)</u></p> | <p>C.1.1 Valoración de la relevancia del proyecto con respecto a las necesidades, prioridades y capacidades de la ADE y de la heterogeneidad de los beneficiarios finales</p> <p>C.1.2 Identificación de las características del contexto político, normativo y de promoción del diálogo social en el que se desarrolló el proyecto.</p> | <p>I.1.1 Nivel de relevancia del proyecto con respecto a las necesidades, prioridades y capacidades de la ADE y de la heterogeneidad de los beneficiarios finales (C.1.1)</p> <p>*Beneficiarios finales: buscadores de empleo y empresas</p> <p>I.1.2. Características más relevantes del contexto político, normativo, institucional y de promoción del diálogo social en el que se ha desarrollado el proyecto (C.1.2)</p> | <p>*Revisión documental (I.1.1, I.1.2)</p> <p>*Entrevistas (I.1.1, I.1.2)</p> <p>*Grupos focales (I.1.1 y I.1.2)</p> | <p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> *Documentos vinculados al diseño del proyecto *Leyes, políticas, planes en materia del servicio público de empleo *Estudios / investigaciones vinculadas al contexto económico, político y de promoción del diálogo social en Bogotá <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> *Equipo técnico del proyecto *Funcionarios de ADE y SDDE *Socios implementadores *Beneficiarios finales |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | <p>2. ¿Cómo contribuyó la OIT al proyecto durante el diseño e implementación?, ¿En qué medida el proyecto se alineó con el Programa y Presupuesto 2022-2023 de la OIT, el Plan de respuesta socioeconómica ante la COVID-19 en Colombia del SNU, los ODS vinculados, el Marco de Cooperación del SNU para Colombia?; ¿En qué medida el proyecto se alineó a los marcos de desarrollo nacional y de la ciudad de Bogotá? Corresponde a la pregunta 1 del TdR</p> <p><u>Concepto: Alineamiento del proyecto con los marcos/instrumentos de planificación estratégica de la OIT, nacional y de Bogotá</u></p> | <p>C.2.1. Valoración del valor agregado de la OIT al proyecto * En particular, su mandato tripartito, la promoción del diálogo social y las normas internacionales del trabajo.</p> <p>C.2.2 Valoración del alineamiento del proyecto con el marco de planes o políticas de Colombia y de Bogotá *Plan Nacional de Desarrollo de Colombia y al Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá, entre otros.</p> <p>C.2.3 Valoración del alineamiento del proyecto con los instrumentos/normativas de la OIT</p> <p>C.2.4. Valoración del alineamiento del proyecto con el marco de cooperación para el desarrollo sostenible del SNU para Colombia y con la Agenda 2030</p> | <p>I.2.1 Nivel de alineamiento del valor agregado de la OIT al proyecto (C.2.1)</p> <p>I.2.2 Nivel de alineamiento del proyecto con el marco de planes o políticas de Colombia y de Bogotá (C.2.2)</p> <p>I.2.3 Nivel de alineamiento del proyecto con los instrumentos/normativa de la OIT (C.2.3)</p> <p>I.2.4 Nivel de alineamiento del proyecto con la Agenda 2030 y con el marco de cooperación para el desarrollo sostenible del SNU para Colombia (c.2.4) *Niveles de alineamiento: estratégico (prioridad, objetivos, ejes) u operativo (actividades, indicadores)</p> | <p>*Revisión documental (Todos los indicadores) *Entrevistas (I.2.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *PRODOC *Planes o políticas de Colombia y de Bogotá *instrumentos/normativa de la OIT *Agenda 2030 *Marco de cooperación para el desarrollo sostenible del SNU para Colombia</p> <p>Fuentes primarias *Equipo técnico del proyecto</p> |
|--|--|--|--|--|---|

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| <p>Coherencia o validez del diseño</p> | <p>3. ¿En qué medida el diseño del proyecto es lógico y coherente?, ¿son los productos suficientes y adecuados para lograr los resultados esperados?, ¿los resultados, productos y actividades se complementan entre sí?, ¿el diseño identifica adecuadamente los riesgos y supuestos de la intervención y las medidas para mitigar su ocurrencia y/o sus efectos?, ¿el diseño identifica estrategias para favorecer la sostenibilidad de los resultados? Corresponde a la pregunta 3 de los TdR <u>Concepto: Integralidad de la Teoría del Cambio o diseño vertical del Marco Lógico del proyecto</u></p> | <p>C.3.1 Valoración de la coherencia del diseño del proyecto (objetivos, resultados, productos, acciones se complementan entre sí y generan sinergias)</p> <p>C.3.2 Valoración de la incorporación de riesgos, supuestos y medidas de mitigación en el diseño del proyecto</p> <p>C.3.3 Valoración de la incorporación de estrategias de sostenibilidad de los resultados en el diseño del proyecto</p> | <p>I.3.1 El diseño del proyecto cuenta con TOC integral, que contempla las principales barreras que enfrentan los buscadores de empleo (con énfasis en la población vulnerable) para acceder a un empleo formal y las necesidades de las empresas para encontrar los trabajadores que demandan con las competencias solicitadas. (C.3.1)</p> <p>I.3.2. El diseño del proyecto ha contemplado riesgos y supuestos de intervención así como medidas de mitigación (C.3.2)</p> <p>I.3.3. El diseño del proyecto ha contemplado medidas para garantizar la sostenibilidad así como una estrategia de salida o transición para favorecer la continuidad de sus resultados (C.3.3)</p> | <p>*Revisión documental (Todos los indicadores) * Entrevistas individuales (I.3.2, I.3.3)</p> | <p>Fuentes secundarias * PRODOC del proyecto * Acuerdos firmados entre la OIT y SDDE</p> <p>Fuentes primarias * Entrevista a los integrantes del equipo técnico del proyecto, de la ADE y SDDE</p> |
|--|--|---|--|---|--|

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | <p>4. ¿De qué manera el proyecto incorpora el enfoque de género y no discriminación de la OIT?, ¿En qué medida el diseño del proyecto contribuye, a priori, a la reducción de la brecha de inequidad de género y no discriminación que enfrentan los buscadores de empleo (con énfasis en los grupos vulnerables) para acceder al empleo formal?</p> <p>Corresponde a la pregunta 4 de los TdR</p> <p><u>Concepto: Integración del enfoque de género y no discriminación en el diseño del proyecto</u></p> | <p>C.4.1 Valoración de la incorporación del enfoque de género y no discriminación en el diseño del proyecto</p> | <p>I.4.1. El diseño del proyecto presenta un diagnóstico que visibilizó las brechas para la inserción laboral formal de ciertos grupos vulnerables, tales como las mujeres, las personas mayores de 50 años de edad, las personas en condición de discapacidad y la población migrante (C.4.1)</p> <p>I.4.2 El diseño del proyecto incluyó grupos meta, estrategias, herramientas, productos (servicios) y/o acciones orientadas a revertir las brechas para la inserción laboral formal de ciertos grupos vulnerables, tales como las mujeres, las personas mayores de 50 años de edad, las personas en condición de discapacidad y la población migrante (C.4.1)</p> <p>I.4.3. El diseño del proyecto incorporó indicadores (de resultado, productos y/o actividades) y metas desagregadas por sexo u otro grupo vulnerable (C.4.1)</p> <p>I.4.4. El diseño del proyecto incluye presupuesto con perspectiva de género (sensible a género) como herramienta para destinar recursos concretos para reducir la brecha de las mujeres para acceder al empleo formal (C.4.1)</p> <p>I.4.5. El diseño del proyecto previó la participación activa de instituciones de gobierno (nacional o de la ciudad de Bogotá) o de la sociedad civil especializadas en la atención a los grupos vulnerables identificados (C.4.1)</p> | <p>*Revisión documental (Todos los indicadores)</p> <p>* Entrevistas individuales (Todos los indicadores)</p> | <p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> * PRODOC del proyecto * Acuerdos firmados entre la OIT y SDDE <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> * Entrevista a los integrantes del equipo técnico del proyecto y de la ADE |
|--|--|---|---|---|---|

| | | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|--|
| <p>Efectividad</p> | <p>5. ¿El proyecto concretó los productos y logró sus resultados previstos?, ¿Cuáles fueron los principales desafíos durante la implementación?, ¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito y contribuciones clave de la OIT?, ¿Se cumplieron los riesgos y supuestos del diseño?, ¿Se obtuvieron resultados no previstos inicialmente? Corresponde a la pregunta 5 del TdR Concepto: Análisis de logros a nivel de productos</p> | <p>C.5.1 Nivel de logro de los productos y resultados del proyecto y principales factores que explican la diferencia en el nivel de logro. C.5.2 Valoración del cumplimiento de los riesgos y supuestos de intervención del proyecto y de la aplicación de las medidas para mitigar la ocurrencia y/o efectos de los riesgos. C.5.3 Valoración de la contribución de la OIT al logro de los productos y resultados del proyecto.</p> | <p>I.5.1 Nivel de cumplimiento de los resultados y productos del proyecto (C.5.1) I.5.2 Principales factores que explican los resultados alcanzados (C.5.1) I.5.3 Nivel de ocurrencia de los riesgos y supuestos de intervención del proyecto y de aplicación de las medidas de mitigación (C.5.2) I.5.4 Tipo de contribución de la OIT al logro de los productos y resultados del proyecto (C.5.3)</p> | <p>*Revisión documental (Todos los indicadores) *Entrevistas (Todos los indicadores) *Encuesta on line (I.5.1) *Grupos focales (I.5.1, I.5.2 y I.5.4)</p> | <p>Fuentes secundarias * PRODOC. *Informes de progreso del proyecto *Documentación que dé cuenta de los productos desarrollados</p> <p>Fuentes primarias * Entrevista a representantes del proyecto * Entrevistas a los representantes de la ADE * Entrevistas a representantes de socios implementadores *Entrevistas/grupos focales a buscadores de empleo, empresas, funcionarios de la ADE * Encuesta on line a funcionarios de la APDE, empresas y buscadores de empleo</p> |
|--------------------|--|--|---|---|--|

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| | <p>6. ¿Los productos del proyecto abordaron las necesidades de grupos vulnerables?, ¿se cuenta con información sobre el avance de los proyectos desagregada por sexo y/o por estas otras categorías pertinentes y se han cumplido con las metas incluyentes desde el punto de vista de género?, ¿Participaron organizaciones representativas en la implementación?</p> <p>Es una pregunta parcialmente contemplada en los TdR Concepto: Efectividad en la implementación de los enfoques de género y no discriminación</p> | <p>C.6.1 Valoración de la atención a las brechas de los grupos vulnerables priorizados en el marco de la implementación del proyecto.</p> | <p>I.6.1 Nivel en que los diferentes productos desarrollados en el marco del proyecto han tomado en cuenta la problemática específica de los grupos vulnerables priorizados en lo que respecta a su acceso al empleo formal (C.6.1)</p> <p>I.6.2 Disponibilidad de información sobre el avance del proyecto desagregada por sexo y/o de otro grupo vulnerable; y esta información revela el logro de las metas (resultados, procesos, actividades) incluyentes desde el punto de vista de género y/o de otro grupo vulnerable (C.6.1)</p> <p>I.6.3. Tipo de participación de especialistas o instituciones de gobierno o de la sociedad civil especializadas en género y/o otros grupos vulnerable priorizados en la implementación del proyecto (C.6.1)</p> | <p>*Revisión documental (I.6.1, I.6.2, I.6.3) *Entrevistas individuales (I.6.1, I.6.3) *Encuestas on line (I.6.1) *Grupos focales (I.6.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto *Documentos que dan cuenta de los productos elaborados</p> <p>Fuentes primarias *Entrevista a representantes del proyecto * Entrevistas a los representantes de la ADE * Entrevistas a representantes de socios implementadores *Entrevistas/grupos focales a buscadores de empleo, empresas, funcionarios de la ADE * Encuesta on line a funcionarios de la ADE, empresas y buscadores de empleo</p> |
|--|--|---|--|---|---|

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| | <p>7. ¿Hubo participación efectiva de ADE, socios, beneficiarios y partes interesadas?, ¿Se coordinaron eficientemente los esfuerzos entre las partes interesadas?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción y utilidad percibida por beneficiarios?, ¿Cómo se promovió el diálogo social tripartito?</p> <p>Corresponde a las preguntas 6, 7 y parte de la 8 de los TdR</p> <p>Concepto: Participación efectiva de las partes interesadas en la implementación del proyecto, nivel de satisfacción y percepción de utilidad con los productos concretados.</p> | <p>C.7.1 Valoración de la participación de la ADE, socios implementadores, beneficiarios finales y otras partes interesadas en la implementación del proyecto y de los roles que desempeñaron.</p> <p>C.7.2 Percepción de la utilidad de los productos elaborados de parte de la ADE, socios implementadores, beneficiarios finales y otras partes interesadas.</p> <p>C.7.3 Valoración de los mecanismos del diálogo social y del tripartismo empleados por el proyecto.</p> | <p>1.7.1. Tipo/nivel de participación de la APED, socios implementadores, beneficiarios finales y otras partes interesadas en la implementación del proyecto (C.7.1)</p> <p>1.7.2 Opinión de las diferentes partes interesadas sobre la utilidad de los productos desarrollados en el marco del proyecto (C.7.3).</p> <p>1.7.3 Tipo de mecanismos de promoción del diálogo social y del tripartismo implementados en el marco del proyecto (C.7.3).</p> | <p>*Revisión documental (1.7.1, 1.7.2, 1.7.3)</p> <p>*Entrevistas individuales (1.7.1, 1.7.2, 1.7.3)</p> <p>*Encuestas on line (1.7.1)</p> <p>*Grupos focales (1.7.1, 1.7.2)</p> | <p>Fuentes secundarias</p> <p>*Informes de progreso del proyecto</p> <p>*Documentos que dan cuenta de los productos elaborados</p> <p>Fuentes primarias</p> <p>*Entrevista a representantes del proyecto</p> <p>* Entrevistas a los representantes de la ADE</p> <p>* Entrevistas a representantes de socios implementadores</p> <p>*Entrevistas/grupos focales a buscadores de empleo, empresas, funcionarios de la ADE</p> <p>* Encuesta on line a funcionarios de la ADE, empresas y buscadores de empleo</p> |
| <p>Eficiencia & Eficacia de la gestión</p> | <p>8. ¿El proyecto contó con suficientes recursos (humanos y financieros), distribuidos estratégicamente para alcanzar los resultados en los tiempos previstos? ¿En qué medida la ejecución financiera fue coherente con el plan presupuestario previsto? ¿Qué tan efectivo fue el apoyo (técnico y administrativo) brindado al equipo técnico encargado de gestionar el proyecto para favorecer el logro de los resultados previstos por parte de la OIT y los socios? Corresponde a la pregunta 8 del TdR</p> <p>Concepto: Asignación y uso de los recursos</p> | <p>C.8.1 Suficiencia de los recursos asignados (financieros, humanos) para la implementación del proyecto</p> <p>C.8.2 Presupuesto asignado y presupuesto utilizado para la implementación del proyecto, general y desagregado según resultados y tipo de gastos</p> <p>C.8.3 Valoración del apoyo recibido de diversas instancias dentro de la OIT para implementar el proyecto.</p> | <p>1.8.1 Suficiencia de los recursos asignados para la implementación del proyecto (C.8.1)</p> <p>1.8.2 Presupuesto asignado y presupuesto utilizado para la implementación del proyecto, global y desagregada según resultados (C.8.2)</p> <p>1.8.3 Tipo de apoyo recibido de diversas instancias dentro de la OIT para implementar el proyecto (C.8.3)</p> | <p>*Revisión documental (1.8.1, 1.8.2)</p> <p>*Entrevistas individuales (1.8.1, 1.8.3)</p> | <p>Fuentes secundarias</p> <p>*Presupuesto e informes de ejecución financiera de los proyectos</p> <p>Fuentes primarias</p> <p>*Entrevista a representantes del proyecto</p> <p>* Entrevistas a los representantes de la ADE</p> <p>* Entrevistas a representantes de socios implementadores</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <p>9. ¿El proyecto aprovechó la institucionalidad existente y colaboración con otros proyectos en Bogotá?, ¿Hubo sinergias y contribuciones al logro de los resultados? Corresponde a la pregunta 9 del TdR</p> | <p>C.9.1 Valoración de la capacidad del proyecto para vincularse a otros proyectos, iniciativas, acciones sobre promoción del empleo de Bogotá.</p> <p>C.9.2 Valoración del apalancamiento mutuo, sinergias y complementariedades entre el proyecto con otras iniciativas y de su contribución al logro de los resultados del proyecto.</p> | <p>I.9.1 Tipo y nivel de vinculación del proyecto con otros proyectos, iniciativas y acciones sobre promoción del empleo en la ciudad de Bogotá (C.9.1)</p> <p>I.9.2 Tipo de apalancamiento mutuo, sinergias y complementariedades entre el proyecto y otros proyectos, iniciativas y acciones sobre promoción del empleo en la ciudad de Bogotá e identificación de su contribución al logro de los resultados del proyecto (C.9.2)</p> | <p>*Revisión documental (I.9.1, I.9.2) *Entrevistas individuales (I.9.1, I.9.2)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto *Documentos que dan cuenta de los productos elaborados. Fuentes primarias *Entrevista a representantes del proyecto * Entrevistas a los representantes de la ADE * Entrevistas a representantes de socios implementadores</p> |
| <p>10. ¿Se ha puesto en marcha un mecanismo de monitoreo y evaluación que mida adecuada y oportunamente los avances en la implementación del proyecto a nivel de productos y resultados?, ¿los resultados del seguimiento y evaluación son difundidos a las partes interesadas y utilizados por el proyecto para la toma de decisiones, rendición de cuentas y/o difusión de información orientada a aumentar entre las partes interesadas la credibilidad de la intervención? Corresponde a la pregunta 10 del TdR Concepto: Sistemas de seguimiento y evaluación del proyecto.</p> | <p>C.10.1 Valoración de la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información sobre el avance del proyecto generada a partir del sistema / mecanismo de monitoreo y evaluación</p> <p>C.10.2 Valoración del uso de la información generada por el sistema/mecanismo de monitoreo y evaluación del proyecto para la toma de decisiones, rendición de cuentas y/o difusión de información a las partes interesadas</p> | <p>I.10.1 El sistema/mecanismo de monitoreo y evaluación genera reportes periódicos de calidad y confiables sobre el avance de implementación del proyecto (C.10.1)</p> <p>I.10.2 Ajustes realizados en las estrategias, actividades, productos e indicadores del proyecto llevadas a cabo a partir de la información generada por el sistema/mecanismo de monitoreo y evaluación (C.10.2)</p> | <p>*Revisión documental (I.10.1) *Entrevistas individuales (I.10.1, I.10.2)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto *Documentos que dan cuenta de los productos elaborados * Información proporcionada por el sistema de monitoreo y evaluación Fuentes primarias * Entrevistas a los integrantes del equipo técnico del proyecto</p> |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---|
| <p>Orientación hacia el impacto</p> | <p>11. ¿Cuáles son los cambios significativos en la Agencia Distrital de Empleo debido al proyecto?, ¿Existe una vinculación causal entre esos cambios y las actividades del proyecto?, ¿Qué factores adicionales explican los cambios?</p> <p>Corresponde a la pregunta 11 del TdR Concepto: Fortalecimiento de las capacidades de la ADE</p> | <p>C.11.1 Valoración de los cambios generados en la ADE debido a su participación en el proyecto.</p> | <p>I.11.1 Tipo de cambios generados en la ADE como consecuencia de su participación en el proyecto (C.11.1)</p> | <p>*Revisión documental (I.11.1) *Entrevistas individuales (I. 11.1) *Encuestas on line (I.11.1) *Grupos focales (I.11.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto *Documentos que dan cuenta de los productos elaborados</p> <p>Fuentes primarias *Entrevista a representantes del proyecto * Entrevistas a los representantes de la ADE * Entrevistas a representantes de socios implementadores *Entrevistas/grupos focales a buscadores de empleo, empresas, funcionarios de la ADE * Encuesta on line a funcionarios de la ADE, empresas y buscadores de empleo</p> |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---|

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|--|---|---|
| | <p>12. ¿Cuáles son los principales efectos e impactos del proyecto en los beneficiarios finales (empresas y buscadores de empleo)?, ¿Cuál es el impacto potencial/esperado del proyecto en las condiciones de trabajo decente de las personas y en la reducción de la brecha de inequidad de género? Corresponde a las preguntas 12 y 13 de los TdR Concepto: Análisis de efectos e impactos a nivel de los beneficiarios finales</p> | <p>C.12.1 Valoración de los efectos e impactos del proyecto en los beneficiarios finales, considerando el enfoque de género y no discriminación</p> | <p>I.12.1 Efectos e impactos del proyecto alcanzados (o con potencial de ser alcanzados), considerando el enfoque de género y no discriminación (C.12.1)</p> | <p>*Revisión documental (I.12.1) *Entrevistas individuales (I. 12.1) *Encuestas on line (I.12.1) *Grupos focales (I.12.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto *Documentos que dan cuenta de los productos elaborados</p> <p>Fuentes primarias *Entrevista a representantes del proyecto * Entrevistas a los representantes de la ADE * Entrevistas a representantes de socios implementadores *Entrevistas/grupos focales a buscadores de empleo, empresas, funcionarios de la ADE * Encuesta on line a funcionarios de la ADE, empresas y buscadores de empleo</p> |
| <p>Sostenibilidad</p> | <p>13. ¿El proyecto cuenta con una adecuada estrategia de salida?, ¿ha desarrollado un plan de sostenibilidad tal como se estableció en el diseño del proyecto?, ¿qué elementos se deben considerar para una estrategia de salida exitosa, que aumenten la sostenibilidad de sus acciones después de su finalización? Versión ajustada de la pregunta 14 de los TdR Concepto: Estrategia de salida</p> | <p>C.13.1 Valoración sobre la idoneidad de la estrategia de salida del proyecto</p> | <p>I.13.1 Idoneidad de la estrategia de salida de los proyectos (C.13.1)</p> | <p>*Revisión documental (I.13.1) *Entrevistas individuales (I.13.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto</p> <p>Fuentes primarias * Entrevistas a los integrantes del equipo técnico del proyecto *Entrevistas a representantes de la ADE *Entrevistas a los socios implementadores</p> |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>14. ¿Los pasos que se han dado hacia la sostenibilidad se alinean con la estrategia del proyecto?, ¿Se identificaron indicadores de sostenibilidad a mediano y largo plazo? Corresponde a la pregunta 15 de los TdR Concepto: Sostenibilidad de los resultados</p> | <p>C.14.1 Alineamiento de la sostenibilidad del proyecto con la estrategia de sostenibilidad identificada en el diseño. C.14.2 Valoración de los indicadores de sostenibilidad.</p> | <p>I.14.1 Identificación del alineamiento de la sostenibilidad del proyecto con la estrategia de sostenibilidad planteada en el documento del diseño (C.14.1) I.14.2 Idoneidad de los indicadores de sostenibilidad (C.14.2)</p> | <p>*Revisión documental (I.14.1) *Entrevistas individuales (I.14.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto Fuentes primarias * Entrevistas a los integrantes del equipo técnico del proyecto *Entrevistas a representantes de la ADE</p> |
| <p>15. ¿Se espera que los resultados del proyecto sean duraderos o replicables por otros socios?, ¿Qué actores, proyectos o iniciativas pueden contribuir a consolidar los resultados?, ¿Qué factores contribuyen o limitan la sostenibilidad y principales desafíos? Corresponde a la pregunta 16 de los TdR Concepto: Sostenibilidad y réplica de los resultados</p> | <p>C.15.1 Valoración sobre las posibilidades de mantener y ampliar los resultados de los proyectos</p> | <p>I.15.1 Posibilidades de mantener y ampliar los resultados del proyecto (C.15.1)</p> | <p>*Revisión documental (I.15.1) *Entrevistas individuales (I. 15.1) *Grupos focales (I.15.1)</p> | <p>Fuentes secundarias *Informes de progreso del proyecto *Documentos que dan cuenta de los productos elaborados Fuentes primarias *Entrevista a representantes del proyecto * Entrevistas a los representantes de la ADE * Entrevistas a representantes de socios implementadores *Entrevistas/grupos focales a buscadores de empleo, empresas, funcionarios de la ADE * Encuesta on line a funcionarios de la ADE, empresas y buscadores de empleo</p> |

Anexo 4 Guías de Entrevistas

Entrevista de Beneficiarios

Entrevistas a las empresas

Datos generales de la empresa y del entrevistado

Nombre de la empresa, Giro del negocio, Número de trabajadores (al día de aplicación de la entrevista), Nombre del entrevistado, Localidad donde está ubicada la empresa, Cargo del entrevistado

Nota: Algunos de estos datos no serán formulados pues están en la base de datos entregada por la APED.

Sobre la vinculación de la empresa con la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá

- ¿Cómo se enteró de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?
- ¿Desde cuándo usa los servicios de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?
- ¿Por qué decidió usar los servicios de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?
- ¿Qué tipo de vacantes solicita cubrir a través de la de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?
- Durante el 2022 y el 2023, ¿la empresa solicitó vacantes a la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá? Si señala que SI: ¿La Agencia le remitió buscadores de empleo? Si señala que SI: ¿Cómo valora el desempeño de los buscadores de empleo remitidos por la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá durante el proceso de selección?, ¿Cuáles eran sus fortalezas y debilidades en términos de competencias blandas y técnicas para cubrir los puestos solicitados?, ¿Qué % de los postulantes ingresaron a trabajar a la empresa?, ¿cómo valoran el desempeño laboral de esos trabajadores?, ¿permanecen todavía en la empresa?, si ya no están, ¿por qué razones ya no trabajan en la empresa?
- Entre el 2022 y el 2023, ¿observó algún tipo de cambio en los procesos y en las características de los buscadores de empleo remitidos por la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá a la empresa?, ¿cómo afectó ese cambio al proceso de selección de la empresa?, ¿ese cambio repercutió en la contratación de trabajadores, su permanencia en el empleo y en su desempeño laboral?
- Durante el 2022 y el 2023, ¿la empresa solicitó vacantes a la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá? Si señala que NO: ¿A qué se debe que la empresa no solicitó vacantes?

Sobre los mecanismos de intermediación laboral utilizados por la empresa

- Además de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá, ¿su empresa utiliza otros medios para buscar personal?, ¿Cuáles?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá respecto a los otros medios de búsqueda de trabajadores que utiliza?
- ¿Considera que la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá tiene algún valor diferencial respecto a los otros medios que utilizan para buscar personal? explique.

Sobre la valoración del trabajo realizado por la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá

- ¿La empresa ha participado durante el 2023 en alguna actividad organizada por la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?, ¿En qué consistió esa actividad?, ¿Considera que esa actividad tiene el potencial de mejorar/fortalecer el servicio que le brinda la Agencia? Explique.
- ¿Qué recomendación le daría a la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá para mejorar su trabajo (qué elementos puede mejorar para ser más efectiva)?
- ¿Su empresa piensa seguir trabajando con la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?

Entrevista a buscadores de empleo

Información general del buscador de empleo

Edad, sexo, nivel educativo, lugar donde vive, condición de discapacidad, condición de migrante, pertenencia a algún grupo étnico, jefatura de hogar.

Nota: esta es información que está en la base de datos proporcionada por la APED y no será formulada durante la entrevista.

Experiencia laboral previa: ¿Antes de presentarse en la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá ya había trabajado?, ¿Qué tipo de trabajos realizaba?, ¿eran formales?

Sobre la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá

- ¿Cómo se enteró de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?
- ¿Desde cuándo conoce la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?
- ¿Además de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá, tiene otra forma de conseguir empleo?
- ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de buscar empleo a través de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá respecto a las otras formas de conseguir empleo que utiliza?

Sólo para aquellos que recibieron el servicio de acompañamiento psicosocial de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá

- ¿Por qué decidió seguir el acompañamiento psicosocial que le ofreció la Agencia?
- ¿Qué es lo que más valora del acompañamiento psicosocial?
- ¿Qué es lo que más les gustó y lo que menos les gustó del acompañamiento psicosocial?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el acompañamiento psicosocial? (contenido, metodología, duración, materiales, horarios, tipo de apoyo económico, entre otros).
- ¿Qué cambios (si alguno) identifica en su vida, en sus posibilidades para conseguir empleo, en su trabajo, en su relacionamiento con las personas luego de su participación en el acompañamiento psicosocial?

Sólo para aquellos que recibieron el servicio de formación a la medida (Construcción - Servicios – Manufactura) de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá

- ¿Por qué decidió seguir el curso de (Construcción - Servicios - Manufactura) que le ofreció la Agencia?, ¿ya había trabajado antes en una ocupación relacionada al curso?
- ¿Qué es lo que más valora del curso?
- ¿Qué es lo que más les gustó y lo que menos les gustó del curso?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el curso? (contenido, metodología, duración, materiales, horarios, tipo de apoyo económico, entre otros).
- ¿Qué cambios (si alguno) identifica en su vida, en sus posibilidades para conseguir empleo, en su trabajo luego de su participación en el curso?

Sólo para aquellas personas que la Agencia no ha remitido a una empresa

- ¿A qué cree que se debe que la Agencia todavía no lo presenta a una empresa?
- ¿Qué se encuentra haciendo actualmente? (trabajo, cuidado del hogar, estudios, etc.)
- Si señala que está trabajando, ¿en qué consiste su trabajo?, ¿ese trabajo es formal?, ¿cómo consiguió ese trabajo?, ¿el acompañamiento psicosocial y/o el curso de formación a la medida le han ayudado en su trabajo?, ¿el acompañamiento psicosocial y/o el curso de formación a la medida le han ayudado a permanecer en su trabajo? explique

Sólo para aquellas personas que la Agencia remitió a una empresa

- La Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá lo presentó a una empresa, ¿participó en el proceso de selección?, ¿cómo valora su participación durante el proceso de selección de la empresa?, ¿Cuáles cree que fueron sus debilidades y fortalezas durante ese proceso?, ¿considera que lo aprendido en la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá lo ayudó en ese proceso?, ¿en qué?
- ¿Ingresó a trabajar a la empresa?, Si responde que SI: ¿en qué ocupación?, ¿continúa trabajando en la empresa?, ¿Por cuánto tiempo trabajó en esa empresa?, ¿A qué se debe que no continuo trabajando en la empresa?, ¿Tuvo otros trabajos?, ¿esos trabajos eran formales?, ¿lo aprendido en la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le ha ayudado en su(s) trabajo(s)?, ¿en qué?
- ¿Ingresó a trabajar a la empresa?, Si responde que NO, ¿Por qué cree que no fue seleccionado?, Luego de su experiencia en esa convocatoria laboral, ¿usted consiguió trabajo en otro lugar?, ¿en qué ocupación?, ¿el empleo era formal?, ¿Por cuánto tiempo trabajó en esa empresa?, ¿A qué se debe que no continuo trabajando en la empresa?, ¿Tuvo otros trabajos?, ¿esos trabajos eran formales?, ¿lo aprendido en la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le ha ayudado en su(s) trabajo(s)?, ¿en qué?

Para todos los buscadores de empleo

- ¿Qué ha cambiado en su vida laboral y personal luego de participar en la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?, ¿sus planes para el futuro cambiaron?
- ¿Qué debería hacer la Agencia para seguir mejorando?

Entrevista a Equipos de OIT y a funcionarios de la ADE

1. ¿Cómo valoran la capacidad del proyecto para identificar y abordar las principales necesidades, prioridades y capacidades de la ADE?
2. ¿En qué medida el diseño del proyecto fue pertinente para abordar las necesidades/barreras que enfrentan los buscadores de empleo (con énfasis en los grupos vulnerables) para acceder al empleo formal y las necesidades de los empleadores para conseguir trabajadores con las competencias requerida en la ciudad de Bogotá?, ¿El diseño del proyecto incorporó adecuadamente la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las empresas?
3. ¿En qué medida el diseño del proyecto respondió al contexto económico y político de la ciudad de Bogotá, al marco normativo en materia de los servicios públicos de empleo y a la promoción del diálogo social tripartito en la ciudad?
4. ¿Cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y externos o de contexto que enfrentó el proyecto durante su implementación?, ¿Qué estrategias desarrollo el proyecto para superar esas limitaciones?
5. ¿Cuáles fueron los factores críticos de éxito del proyecto durante su implementación?, ¿Cuál fue la capacidad del proyecto para aprovechar los factores críticos de éxito identificados?
6. ¿En qué medida los productos desarrollados han atendido la problemática específica de los grupos vulnerables priorizados?
7. ¿Cuál ha sido el nivel y el tipo de participación efectiva de la APED, socios implementadores, beneficiarios finales y otras partes interesadas en la implementación del proyecto?, ¿qué factores explican ello?, ¿Qué tan eficientes fueron los esfuerzos de coordinación y colaboración entre las diferentes partes interesadas y los socios del proyecto?, ¿cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el proyecto para promover/fortalecer del diálogo social tripartito?
8. ¿En qué medida el proyecto aprovechó la institucionalidad existente a nivel local, así como lo realizado por otros proyectos en Bogotá?, ¿Hay evidencia de apalancamiento mutuo, sinergias y complementariedades y de su contribución al logro de los resultados del proyecto?
9. Efectos del proyecto a nivel del fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo, la promoción del trabajo decente en la alcaldía, las empresas y los buscadores de empleo (rescatar la heterogeneidad). Vamos a identificar para cada grupo los efectos del proyecto y qué tan duraderos/sostenibles se espera que sean esos efectos.
10. ¿Cuál fue el valor agregado de la OIT al proyecto y cómo se reflejó en sus diferentes etapas (diseño e implementación)?
11. ¿El proyecto contó con suficientes recursos (humanos y financieros), distribuidos estratégicamente para alcanzar los resultados en los tiempos previstos?
12. De manera retrospectiva, qué actividades, productos, estrategias, actores hubiera fortalecido o eliminado durante el diseño y la implementación del proyecto
13. Nuevos pasos, lecciones aprendidas, buenas prácticas, recomendaciones.

Entrevista a Instituciones Implementadoras

1. ¿El proyecto aborda las principales necesidades, prioridades y capacidades de la ADE?, ¿En qué medida el diseño del proyecto fue pertinente para abordar las necesidades/barreras que enfrentan los buscadores de empleo (con énfasis en los grupos vulnerables) para acceder al empleo formal y las necesidades de los empleadores para conseguir trabajadores con las competencias requeridas en la ciudad de Bogotá?, ¿El diseño del proyecto incorporó adecuadamente la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las empresas?

Nota: Las preguntas a continuación sólo harán referencia a los productos en los que participaron en el marco del proyecto.

2. ¿En qué medida el proyecto concretaron los productos y alcanzó los resultados previstos en su diseño?, ¿cuáles fueron las principales limitaciones/ desafíos internos y externos o de contexto que enfrentó durante su implementación?, ¿cuáles fueron los factores críticos de éxito y cuáles han sido las contribuciones principales de la OIT?
3. ¿En qué medida los productos desarrollados han atendido la problemática específica de los grupos vulnerables priorizados?, ¿participan de alguna manera en la implementación de los proyectos organizaciones representativas o que trabajan con estos grupos?

4. ¿Cuál ha sido el nivel y el tipo de participación efectiva de la ADE, socios implementadores, beneficiarios finales y otras partes interesadas en la implementación del proyecto?, ¿qué factores explican ello?, ¿Qué tan eficientes fueron los esfuerzos de coordinación y colaboración entre las diferentes partes interesadas y los socios del proyecto?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción y percepción de utilidad de los beneficiarios directos y finales sobre los productos concretados?, ¿cuáles han sido los mecanismos más efectivos utilizados por el proyecto para promover/fortalecer del diálogo social tripartito?
5. ¿En qué medida el proyecto aprovechó la institucionalidad existente a nivel local, así como lo realizado por otros proyectos/iniciativas/acciones en Bogotá?, ¿Hay evidencia de apalancamiento mutuo, sinergias y complementariedades y de su contribución al logro de los resultados del proyecto?
6. ¿los resultados del proyecto son difundidos a las partes interesadas y utilizados por el proyecto para la toma de decisiones, rendición de cuentas y/o difusión de información orientada a aumentar entre las partes interesadas la credibilidad de la intervención?
7. ¿Cuáles fueron los cambios más significativos (o que es probable que ocurran) que impactan de manera directa en el fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo como resultado de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto?, ¿Estos cambios pueden vincularse causalmente a las intervenciones ejecutadas en el marco del proyecto?, ¿Qué otros factores pueden explicar ello?
8. ¿Cuáles son los principales efectos e impactos del proyecto en los beneficiarios finales?,
9. ¿En qué medida es probable que los resultados alcanzados por el proyecto sean duraderos y puedan ser mantenidos o incluso ampliados o replicados por otros socios (por ejemplo, entidades que conforman la Red de prestadores del SPE?), ¿qué actores, proyectos o iniciativas podrían movilizar mayor cantidad de recursos para consolidar los resultados?, ¿qué factores podrían contribuir o limitar la sostenibilidad de estos resultados?, ¿cuáles son los principales desafíos?

Entrevista a Representantes del Gobierno Nacional

Questionario a representantes del SPE

10. ¿En qué consistió la participación del SPE en el proyecto Fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo de Bogotá a cargo de la OIT?
11. ¿Cómo valora la capacidad del proyecto para establecer sinergias y complementariedades con el SPE y con otros aliados?, ¿Qué recomendaciones para la OIT y la Agencia, lecciones aprendidas y buenas prácticas identifica sobre esta capacidad?
12. ¿Cuál era el posicionamiento de la Agencia en el ecosistema de la red de proveedores del SPE de la ciudad de Bogotá antes y después del proyecto?, ¿Cuál considera es la contribución del proyecto para el cambio (de haberse dado) en el posicionamiento de la Agencia?
13. ¿Cuáles considera son los principales logros del proyecto?, ¿Qué tan sostenibles son esos logros?, ¿Qué recomendaciones para la OIT y la Agencia, lecciones aprendidas y buenas prácticas identifica para avanzar en la apropiación de lo logrado?
14. La Agencia señala que espera centrarse en los buscadores de empleo que forman parte de los grupos vulnerables y en las empresas de menor tamaño de la ciudad, ¿Considera que la oferta de servicios y los procesos establecidos después del proyecto son suficientes, pertinentes y de calidad para atender a esta población objetivo?, ¿Qué debería fortalecer la Agencia para lograrlo (si lo considera necesario)?
15. ¿Qué aprendió/fortaleció el SPE luego de su participación en el proyecto?, ¿Hay acciones específicas que el SPE va a fortalecer/desarrollar/propiciar luego de su participación en el proyecto?

Anexo 5 Cuestionario a Beneficiarios/as

Encuesta a funcionarios públicos de la ADE sobre el fortalecimiento de capacidades individuales y de la ADE en el marco del proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo-ADE”

Estimados funcionarios de la Agencia Distrital de Empleo del Distrito, somos el equipo de evaluación externa del proyecto “Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo” ejecutado por la Organización Internacional del Trabajo. Deseamos conocer su opinión sobre el proyecto. Sus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando. La encuesta es breve y anónima. Gracias por participar.

1. Sexo

- Hombre
- Mujer
- Otro
- No responde

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la ADE

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 4 años a más

3. ¿En qué ha consistido su participación en el proyecto? (marcar todas las alternativas que correspondan)

- En el diseño de herramientas, instrumentos, estrategias realizadas en el marco del proyecto.
- En la implementación de las herramientas, instrumentos, estrategias realizadas en el marco del proyecto.
- Entregando información a la OIT.
- Revisando los productos realizados en el marco del proyecto
- En procesos de formación/capacitación realizados en el marco del proyecto
- No he participado en el proyecto
- Otro.....

4. ¿Considera que, debido a su participación en el proyecto, usted ha desarrollado/fortalecido las siguientes capacidades?

| Tipo de capacidades individuales que el proyecto ha fortalecido (o contribuyó a fortalecer) | Nivel de fortalecimiento 1 Mucho 2 Regular 3 Poco 4 Nada 5 No tiene conocimiento/sin información |
|--|---|
| El proyecto reforzó mis conocimientos técnicos sobre la pertinencia y utilidad de los servicios públicos de empleo para la promoción del trabajo decente | |
| El proyecto fortaleció mi conocimiento sobre las barreras de acceso al trabajo decente de la población vulnerable de Bogotá | |
| El proyecto fortaleció mi conocimiento sobre las necesidades de las empresas de Bogotá en lo que respecta a la búsqueda de trabajadores | |
| El proyecto fortaleció mi conocimiento sobre la necesidad de incorporar la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las empresas en los procesos e instrumentos de la ADE | |
| El proyecto me permitió conocer mejor todos los procesos de la ADE | |
| El proyecto me permitió implementar el enfoque de género y no discriminación en mi trabajo | |
| El proyecto me permitió desarrollar/fortalecer mi conocimiento sobre la promoción del empleo verde | |
| El proyecto me brindó capacidades que me han permitido organizarme mejor en mi trabajo y gestionar mejor mi tiempo | |
| El proyecto me ayudó a mejorar el trato y la atención que le brindo a las personas buscadoras de empleo | |
| El proyecto me ayudó a mejorar mi relacionamiento con las empresas | |

5. Sobre las siguientes frases relacionadas al fortalecimiento de capacidades de la ADE debido a su participación en el proyecto, señale si está "totalmente de acuerdo", "de acuerdo", "parcialmente de acuerdo", "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo"

| Tipo de capacidades de la ADE que el proyecto ha fortalecido (o contribuyó a fortalecer) | Valoración 1 Totalmente de acuerdo 2 De acuerdo 3 Parcialmente de acuerdo 4 En desacuerdo 5 Totalmente en desacuerdo 6 No tengo información |
|---|---|
| El proyecto favoreció que los procesos, instrumentos y estrategias de la ADE tomen en cuenta la heterogeneidad de los buscadores de empleo y las diferentes barreras que enfrentan para acceder al empleo formal | |
| El proyecto favoreció que los procesos, instrumentos y estrategias de la ADE tomen en cuenta la heterogeneidad de las empresas y que respondan a sus necesidades | |
| El proyecto contó con una estrategia clara y efectiva dirigida a las empresas sobre la importancia de emplear a personas en situación de discapacidad | |
| El proyecto promovió mecanismos/estrategias para que los servicios de la ADE sean pertinentes en términos culturales y libres de discriminación | |
| La promoción del diálogo social a través del tripartismo (participación efectiva de organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores y del Estado) ha sido un mecanismo efectivo impulsado por el proyecto: las organizaciones de empleadores y de trabajadores se comprometieron con el proyecto y han contribuido al logro de sus objetivos. | |
| El proyecto favoreció la capacidad de la ADE para generar una articulación más efectiva con los programas de empleo y de desarrollo productivo de la alcaldía de Bogotá | |
| El proyecto favoreció la capacidad de la ADE para coordinar y articular con la red de prestadores del servicio público de empleo | |
| El proyecto favoreció la capacidad de la ADE para avanzar en una estrategia territorial de sus servicios pertinente y efectiva | |
| El proyecto favoreció la visibilidad de la ADE al interior SDDE y su capacidad para incidir en las políticas de promoción del empleo de la ciudad | |
| El proyecto favoreció que la ADE desarrolle una cultura de mejora continua de sus procesos | |
| El proyecto propició el aprendizaje recíproco entre las diferentes áreas/unidades de la ADE, retroalimentándose con la identificación de buenas prácticas y de lecciones aprendidas | |
| El proyecto fortaleció las capacidades técnicas del personal de la ADE para responder a los procesos, instrumentos y estrategias modificados | |
| El proyecto favoreció las capacidades de gestión, organización y planificación de la ADE | |
| El proyecto favoreció el uso de la información en la toma de decisiones de la ADE | |
| El proyecto propició/fortaleció un mecanismo de monitoreo y de evaluación continua de los procesos de la ADE | |

Encuesta en línea a empresas

Estimado(a) señor(a). Deseamos conocer su opinión sobre su experiencia con la Agencia Distrital de Empleo de la Alcaldía de Bogotá. Sus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando. La encuesta es breve y anónima. Gracias por participar!!!

1. Sector económico en el que se desempeña la empresa

- Manufactura
- Comercio
- Restaurantes y hoteles
- Servicios financieros
- Administración pública
- Otros servicios
- Construcción
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Agricultura
- Minería
- Pesca

2. ¿Al día de hoy, cuántos trabajadores tiene la empresa?

-
3. **¿La empresa cuenta con un área/unidad/gerencia de recursos humanos?**
Si
No
4. **¿Durante el 2022 y 2023, ¿La empresa buscó contratar trabajadores?**
Si, durante ambos años
Si, sólo el 2022
Si, sólo el 2023
No (Fin de la encuesta)
5. **¿Desde el 2022, a través de qué canales la empresa difunde y realiza la búsqueda para seleccionar trabajadores?** (Marcar todas las alternativas que corresponda)
Periódicos/radio/televisión
Redes sociales de la empresa
Amigos/conocidos/otros trabajadores de la empresa, etc.
Sitios web especializados en la búsqueda de empleo (Computrabajo, Aptitus, entre otras)
Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá
Otras agencias de empleo del Servicio Público de Empleo
Otra.....
6. **¿Por qué la empresa decidió utilizar los servicios de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá para contratar trabajadores?** (Marcar todas las alternativas que corresponda)
Por la confianza y credibilidad de la Agencia
Por la especialización de la Agencias en las ocupaciones requeridas por la empresa
Brinda formación en competencias blandas a los postulantes
Brinda formación en competencias técnicas a los postulantes
La Agencia tiene procedimientos ágiles y rápidos
Beneficios tributarios de contratar a trabajadores vulnerables
La contratación de personal vulnerable es parte de la responsabilidad social de la empresa
Otro.....
7. **¿Qué tipo de ocupaciones solicitó en la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá durante el 2022 y 2023**
(Marcar todas las alternativas que corresponda)
Personal de dirección (Directores, gerentes, jefes)
Nivel Profesional
Nivel Técnico Profesionales – Tecnólogos
Nivel de calificación elemental
8. **¿La Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le remitió postulantes para su evaluación durante el 2022 y 2023?**
Si
No (Pasar a pregunta 11)
9. **¿La empresa contrató a alguno de los postulantes que la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le remitió durante el 2022 y 2023?**
Si, a todos (Pasar a la pregunta 11)
Si, a algunos (Pasar a la pregunta 11)
Ninguno
10. **¿Por qué motivos no contrató a todos los postulantes que la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le remitió?** (Marcar todas las alternativas que corresponda)
Falta de experiencia laboral
Falta o insuficientes habilidades blandas que las requeridas por el puesto
Falta o insuficientes competencias técnicas que las requeridas por el puesto
Sobre calificación para el puesto
Presentación de información poco confiable o incorrecta o incompleta
Desacuerdo con las condiciones laborales y salariales
Otra.....

11. Sobre las siguientes frases, señale si está "totalmente de acuerdo", "de acuerdo", "parcialmente de acuerdo", "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo"

| La Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá.... | Valoración 1 Totalmente de acuerdo 2 De acuerdo 3 Parcialmente de acuerdo 4 En desacuerdo 5 Totalmente en desacuerdo 6 No sé/sin información |
|--|--|
| Cuenta con procedimientos ágiles, seguros y confiables | |
| Cuenta con materiales de difusión claros, didácticos y precisos sobre su oferta de servicios | |
| Remite buscadores de empleo que cuentan con las competencias blandas que el puesto demanda | |
| Remite buscadores de empleo que cuentan con las competencias técnicas que el puesto demanda | |
| Remite buscadores de empleo que cuentan con la experiencia laboral que el puesto demanda | |
| <u>No aplica si en la pregunta 9 contestó la alternativa Ninguno:</u> Los trabajadores que fueron contratados a través de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá permanecen más tiempo en la empresa respecto a los trabajadores contratados por otros canales | |

12. ¿Qué tendría que pasar para que la empresa contrate más trabajadores usando el canal de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá? (se puede marcar más de una alternativa)

- Que la Agencia fortalezca/amplíe sus vacantes en ocupaciones de mayor calificación y responsabilidad en la empresa.
- Que la Agencia remita postulantes con las competencias blandas que el puesto demanda
- Que la Agencia remita postulantes con las competencias técnicas que el puesto demanda
- Que la Agencia difunda más los beneficios tributarios por la contratación de personas vulnerables
- Que la Agencia difunda más su oferta de servicios
- No necesita hacer nada. Estoy conforme con el trabajo que realiza la Agencia.
- Otro (especifique)...

Encuesta en línea a buscadores de empleo de la Agencia Distrital de Empleo

Estimado(a) señor(a). Deseamos conocer su opinión sobre su experiencia con la Agencia Distrital de Empleo de la Alcaldía de Bogotá. Sus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando. La encuesta es breve y anónima. Gracias por participar!!!

1. ¿Cómo se enteró de la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?

- Por una feria de empleo
- Por las redes sociales
- Por la unidad móvil de la agencia de empleo
- Por avisos
- Un amigo/familiar le comentó
- No recuerda
- Otro.....

2. ¿En qué año ingresó sus datos a la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá?

- Este año (2023)
- El 2022
- Antes del 2022
- No recuerda

3. ¿La Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le brindó algún curso de capacitación en acompañamiento psicosocial y/o en habilidades técnicas?

- Si, sólo en acompañamiento psicosocial
- Si, sólo en habilidades técnicas (construcción, manufactura, servicios)
- Si, en acompañamiento psicosocial y en habilidades técnicas
- No
- No recuerda

4. **¿La Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá le presentó a alguna empresa?**

Si

No (Pasar a pregunta 9)

No recuerda (Pasar a pregunta 11)

5. **¿Usted participó en el proceso de selección de la empresa?**

Si

No (Pasar a pregunta 10)

No recuerda (Pasar a pregunta 11)

6. **¿Ingresó a trabajar en la empresa?**

Si

No (Pasar a pregunta 8)

No recuerda (Pasar a pregunta 11)

7. **¿Al día de hoy, sigue trabajando en esa empresa?**

Si

No

8. **Si en pregunta 6 contestó No, ¿Por qué cree que no consiguió la vacante?**

La vacante no coincidía con mis habilidades y experiencia.

No fue seleccionado por mis características personales (edad, sexo, condición de discapacidad, migrante, otra)

No recibí suficiente preparación de la Agencia de empleo para la entrevista con la empresa.

Estaba sobrecalificado para el puesto

Otros motivos (especificar)

9. **Si en pregunta 4 contestó No, ¿Por qué cree que la Agencia de empleo de la Alcaldía de Bogotá no lo presentó a alguna empresa?**

No hay vacantes disponibles para mi perfil laboral.

No tengo la experiencia laboral necesaria

No cumplía con los requisitos que solicitan las empresas

Por mis características personales (edad, sexo, condición de discapacidad)

Otro motivo (especificar).....

10. **Si en la pregunta 5 contestó No, ¿Por qué no participó en el proceso de selección de la empresa?**

Porque ya estaba trabajando

El puesto de trabajo no se ajustaba a mi perfil

El puesto de trabajo no me interesaba

La empresa está lejos de mi casa

Porque tenía que dedicarme al cuidado de mi casa o de un familiar

Porque estaba estudiando

Porque no residía en Bogotá

Otro.....

11. **Sobre las siguientes frases, señale si está "totalmente de acuerdo", "de acuerdo", "parcialmente de acuerdo", "en desacuerdo" o "totalmente en desacuerdo"**

| Frase | Valoración 1 Totalmente de acuerdo 2 De acuerdo 3 Parcialmente de acuerdo 4 En desacuerdo |
|-------|---|
|-------|---|

| | 5 Totalmente en desacuerdo 6 No sé |
|---|---------------------------------------|
| El personal de la Agencia de empleo de la alcaldía de Bogotá fue muy amable y siempre estuvieron dispuestos a orientarme | |
| El personal de la Agencia de empleo de la alcaldía de Bogotá me brindó información de manera clara, sencilla y comprensible. | |
| Los formularios y documentos que me entregó la Agencia de empleo de la alcaldía de Bogotá presentan la información de manera clara, sencilla y comprensible. | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en acompañamiento psicosocial:</u> El profesor y la manera como fue dictado el curso fue claro y sencillo. | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en acompañamiento psicosocial:</u> El curso me ayudó a conocerme mejor y a relacionarme mejor con las personas | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en acompañamiento psicosocial y participaron en el proceso de selección de la empresa:</u> El curso me ayudó a sentirme más confiado(a) y seguro(a) durante la postulación a la empresa | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en acompañamiento psicosocial y que no han participado en el proceso de selección de una empresa:</u> El curso me ayudó/ayudará a sentirme más confiado(a) y seguro(a) cuando postule a una empresa | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en habilidades técnicas</u> El profesor y la manera como fue dictado el curso en habilidades técnicas (construcción, manufactura, servicios) fueron claras, didácticas y sencillas. | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en habilidades técnicas y participaron en el proceso de selección de la empresa:</u> El curso me permitió demostrar a la empresa que tenía conocimientos técnicos. | |
| <u>Solo para aquellos que siguieron el curso en habilidades técnicas y no han participado en algún proceso de selección de la empresa:</u> El curso me permitirá demostrar a la empresa que tengo conocimientos técnicos. | |
| <u>Sólo para aquellos que siguieron los cursos de acompañamiento psicosocial y habilidades técnicas:</u> El apoyo económico que me entregaron durante el curso fue fundamental para poder asistir a todas las clases. | |

12. Sexo

- Hombre
- Mujer
- Otro
- Prefiero no responder

13. Edad

- De 18 a 28 años
- De 29 a 49
- De 50 a más

14. ¿Tiene la nacionalidad colombiana?

- Si
- No

15. ¿Cuál es su nivel educativo?

- Sin nivel educativo
- Educación Básica Primaria
- Educación Básica Media (grado 9)
- Educación Básica Secundaria (grado 11)
- Técnico/ tecnólogo
- Educación superior
- No contesta

16. ¿Tienes alguna condición de discapacidad?

- Si
- No

Anexo 6 Grupos focales

Grupos focales dirigido a funcionarios de la ADE

Perfil del funcionario público

- ¿Cuánto tiempo tienen trabajando en la ADE?
- ¿En qué proceso del servicio de la ADE trabajan?
- ¿Qué función desempeñan en dicho proceso?

Sobre su participación en el proyecto y valoración de la OIT

- ¿En qué consistió su participación en el Proyecto?, ¿En qué actividades/productos participaron?
- ¿Cómo valoran la participación de la OIT en la proyecto?, ¿Cuál ha sido su contribución?

Sobre los buscadores de empleo:

- ¿Cuál es el perfil de los buscadores de empleo que visita la agencia?, Si consideran que los buscadores son heterogéneos, ¿explique en qué consiste esa heterogeneidad?, ¿Qué tipo de barreras para acceder al empleo formal enfrentan los buscadores de empleo (tomen en cuenta la heterogeneidad para identificar las barreras)?
- ¿Antes del proyecto, cuál era la capacidad (en términos de cobertura, pertinencia, calidad y suficiencia) de la oferta de servicios y de los procesos de la DE para atender las necesidades de los diferentes segmentos de buscadores de empleo?
- ¿En qué consistió la intervención del proyecto (procesos relacionados a los buscadores de empleo, oferta de servicios, estrategia multicanal y descentralización del servicio)?, ¿La intervención del proyecto es pertinente, suficiente y de calidad para atender las necesidades diferenciadas de la heterogeneidad de buscadores de empleo?
- ¿Qué cambios identifican en los procesos y en la oferta de servicios para los buscadores de empleo como consecuencia del proyecto?, ¿los cambios (procesos más ágiles y pertinentes, reducción en el tiempo de colocación, aumento en el número de buscadores, entre otros)

Sobre las empresas:

- ¿Cuál es el perfil de las empresas que solicitan los servicios de la agencia?, Considere la heterogeneidad entre las empresas.
- ¿Antes del proyecto, cuál era la capacidad (en términos de cobertura, pertinencia, calidad y suficiencia) de la oferta de servicios y de los procesos de la ADE para atender las necesidades de los diferentes segmentos de las empresas?
- ¿En qué consistió la intervención del proyecto dirigido a las empresas?, ¿La intervención del proyecto es pertinente, suficiente y de calidad para atender las necesidades diferenciadas de la heterogeneidad de las empresas?
- ¿Qué cambios identifican en los procesos y en la oferta de servicios para los buscadores de empleo como consecuencia del proyecto? (procesos más ágiles y pertinentes, reducción en el tiempo de colocación, aumento en el número de empresas, aumento en vacantes para cubrir puestos de mayor calificación, aumento en el número de buscadores remitidos para evaluación en la empresa, entre otros).

Sobre el impacto y la sostenibilidad de lo logrado

- ¿Qué tan probable es que los cambios identificados impacten en la inserción laboral de los buscadores de empleo y en su permanencia en el empleo (nuevamente, tomen en cuenta la heterogeneidad de los buscadores de empleo)?
- ¿Qué tan sostenibles son cada uno de los cambios identificados?, ¿los cambios están institucionalizados y la ADE cuanta con los recursos (financieros, humanos e institucionales) y con el interés político al más alto nivel para impulsarlos?, ¿consideran que hay factores internos y externos a la ADE que pueden potenciar u obstaculizar la sostenibilidad de los cambios generados?, ¿Qué podrían hacer la ADE y la SDDE para superar los obstáculos señalados?
- ¿Consideran que los cambios identificados anteriormente han impactado (o tienen la probabilidad de impactar) en los buscadores de empleo?, ¿en qué consiste/consistiría ese impacto en los buscadores de empleo?
- ¿Consideran que los cambios identificados anteriormente han impactado (o tienen la probabilidad de impactar) en las empresas?, ¿en qué consiste/consistiría ese impacto en las empresas?

Temas varios

- ¿Qué nuevos conocimientos han adquirido (o fortalecido) ustedes debido a su participación en el proyecto?, ¿Cómo esos nuevos conocimientos que ustedes han adquirido han impactado en su desempeño laboral?
- ¿Consideran que en el proyecto participaron todas las instituciones pertinentes o que hubiera sido recomendable la participación de otras?, ¿cuáles?
- ¿Qué actividades y/o productos no hizo o debió fortalecer el proyecto para aumentar su potencial impacto en el trabajo que ustedes realizan?
- ¿Qué recomendaciones harían a la SDDE para seguir fortaleciendo a la ADE?

Anexo 7 Metodología de observación no participante

El ejercicio de observación no participante abordó los temas siguientes:

- La interacción que establece el personal de la ADE con las personas buscadoras de empleo que se acercan a la manzana del cuidado y a la unidad móvil. En concreto, se analizó el trato, la disposición y la capacidad del funcionario de la ADE para explicar al buscador de empleo las características del servicio ofrecido. Durante este momento la evaluadora sólo cumplió con la función de observadora no participante y se ubicó en un lugar donde no interfirió en la interacción establecida entre el funcionario de la ADE y el buscador de empleo.
- En un segundo momento, la evaluadora sostuvo una muy breve conversación con el buscador de empleo para valorar a) el trato y la atención recibida, b) si el servicio recibido cubre sus expectativas y sus planes laborales, c) cómo se enteró del servicio, d) valoración del tiempo que dura la interacción, e) valoración de los documentos entregados (claridad, si los leen o no).
- Antes de finalizar la visita (y sólo si el funcionario de la ADE está disponible), la evaluadora conversó brevemente con el funcionario para abordar temas relacionados a: a) su valoración sobre el flujo de buscadores de empleo que reciben, b) motivos que explican el flujo (ubicación de la oficina, la visibilidad del lugar, la pertinencia del lugar respecto al flujo de personas en la zona, la planificación y pertinencia de las rutas de recorrido la unidad móvil), los recursos disponibles, c) la existencia de brechas diferenciadas de los buscadores de empleo y de las empresas por zonas.
- Breve recorrido por la zona donde queda la manzana de cuidado y visita rápida a los otros servicios que ofrece la manzana para identificar la pertinencia de ubicar el servicio en la manzana.

Anexo 8 Lista de Personas Entrevistadas

| Nombre Completo | Institución | Cargo | Género |
|--------------------------|---------------------------------------|--|--------|
| Bernardo Brigard Posse | Agencia Distrital de Empleo | Subdirector de Empleo y Formación | Hombre |
| Mayra Pacheco | Agencia Distrital de Empleo | Líder Agencia Distrital de Empleo | Mujer |
| Leonardo Cruz | Agencia Distrital de Empleo | Coordinador convenio OIT | Hombre |
| Paula Herrera | Unidad del Servicio Público de Empleo | Directora | Mujer |
| Ana María Almario | Unidad del Servicio Público de Empleo | Secretaria General | Mujer |
| Alejandra María Cárdenas | OIT | Coordinadora Nacional de Proyectos | Mujer |
| Patricia Gómez | OIT | Responsable técnica del proyecto en Registro e Intermediación | Mujer |
| Alejandra Prieto | OIT | Responsable técnica del proyecto en Orientación Ocupacional | Mujer |
| Jhon Bonilla | OIT | Responsable técnico del proyecto en Unidad Móvil | Hombre |
| Maria Camila Medina | OIT | Responsable técnica del proyecto en comunicación | Mujer |
| Rosalba Díaz | OIT | Especialista en formación en habilidades transversales | Mujer |
| Claudia López | OIT | Coordinadora Nacional de Formación Profesional de OIT Colombia | Mujer |
| Monica Robayo | Almacontact | Jefe Comercial | Mujer |
| Alejandra Aldana | Almacontact | Jefe de Operaciones | Mujer |
| Arlett Ososrio | Computrabajo | Ejecutivo de Cuenta | Mujer |
| Paola Jiménez | Volver a la Gente | Directora General | Mujer |
| Carlos Borja | Volver a la Gente | Coordinador Plataforma Empleo | Hombre |
| Vanessa Vivas | Uno Publicidad | Líder de Comunicaciones | Mujer |
| Nicolas Altamar | Uno Publicidad | Representante legal | Hombre |
| Alexander León | Leca Producciones | Representante legal | Hombre |
| Roberto León | Leca Producciones | Representante legal | Hombre |
| Fundación Corona | Daniela Rivera | Líder de planeación y aprendizaje | Mujer |

Anexo 9. La efectividad por componente del proyecto

Seguidamente se presenta para cada componente del proyecto, los logros alcanzados y una síntesis de los resultados. Cabe precisar que en su elaboración, las fuentes de información usadas son - principalmente - las entrevistas realizadas, el Informe de sistematización y los informes de los Comités Técnicos.

Componente 1. Fortalecimiento de la ruta básica de empleabilidad para el buscador de empleo y de atención al empresariado, e implementación de servicios especializado

Servicios para el buscador de empleo:

- **Registro.** Se buscaba rediseñar el proceso de registro con énfasis en los buscadores de empleo que acuden de manera física a la ADE. Se rediseñó la Cartilla para el buscador de empleo y se la denominó Tu ruta de las oportunidades. La cartilla identifica y define los pasos que debe seguir el buscador para conseguir un empleo, explica los servicios que le ofrece la Agencia y cómo ingresar a la bolsa única de empleo del SPE. Además, se estableció una tabla en Excel para la remisión al proceso de orientación ocupacional de los buscadores de empleo que se registran de manera física en los puntos de atención de la Agencia, esto permitió organizar y optimizar el trabajo del proceso de registro.
- **Orientación Ocupacional.** Se buscaba generar un nuevo enfoque de orientación ocupacional basado en competencias y establecer el triaje para la remisión a talleres de formación. Con las actividades propuestas por el proyecto se buscaba mejorar el perfilamiento de los buscadores de empleo. Se elaboró una Guía del Modelo de competencias para el proceso de Orientación Ocupacional, dirigido a los orientadores a cargo del proceso donde establece los pasos a seguir y las herramientas para la identificación de las competencias en el buscador de empleo. Se elaboraron dos Protocolos, uno para la orientación ocupacional individual y otro para la grupal. En el modelo de atención individual se implementa el modelo de entrevista por competencias y el triaje.
- **Formación en habilidades transversales/blandas.** El objetivo fue mejorar los contenidos y metodologías realizadas por la ADE. En esta actividad participan buscadores de empleo que han sido remitidos por los profesionales de orientación ocupacional y los profesionales de formación. El resultado es que la ADE pasó de dos talleres a contar con 10 talleres de fortalecimiento en habilidades transversales/blandas, diseñados de acuerdo con las destrezas más demandadas por el sector productivo y en el marco de la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia (CUOC) para uso de la Agencia. Los 10 cursos son: Cómo construir una hoja de vida, nociones básicas de legislación laboral, resiliencia: sobreponerse a situaciones difíciles, pensamiento crítico: habilidad para los profesionales del futuro, pensamiento creativo en el lugar de trabajo, resolución de problemas y manejo de conflictos, proyecto de vida, ser una persona que sabe trabajar en equipo, comunicación asertiva: hablar directamente con honestidad y respeto y liderazgo personal en el lugar de trabajo.

Servicios para el empleador

- **Gestión empresarial.** El objetivo fue potenciar el proceso de gestión empresarial y al equipo responsable para un mejor posicionamiento de la Agencia entre los potenciales empleadores. Contó con la participación de funcionarios de la ADE. Se elaboró una herramienta para la segmentación empresarial y la priorización de sectores económicos de la ciudad de Bogotá disponible en el visor Power BI¹⁷. Se elaboró una Cartilla

¹⁷ Disponible en: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNTdkODVINGUtNDBjNi00ZjY3LTkMjItYmI1NjgyZjBmNGI3IiwidCI6IjYwOTBIMjE2LTU4YzUtNDMyNS04OTU4LTQxNjUyOTQ4YTNiYSJ9&pageName=ReportSection0962691adda084883402>

sobre los incentivos y beneficios tributarios para la inclusión laboral y se realizaron encuentros para difundir dichos beneficios a las empresas. Se elaboró una herramienta para medir la efectividad en las colocaciones (puestos de trabajo/colocaciones) del equipo como un complemento a la medición de la ADE. Se elaboró de un kit de comunicaciones empresariales¹⁸. Se Ajustaron los drive para el registro de información de la gestión empresarial¹⁹.

1. **Ajuste al perfil del cargo.** El objetivo fue orientar a las empresas en el ajuste del perfil del cargo de acuerdo con las competencias y experiencias laborales de las personas que llegan a la Agencia, buscando el ajuste de requisitos negociables para la vacante y acompañando el ajuste o flexibilidad del perfil de acuerdo con las condiciones del mercado. Participaron los profesionales de gestión empresarial de la Agencia y los empresarios. Se diseñó una nueva herramienta para que la ADE establezca contacto con las empresa, fortaleciendo la formulación de los perfiles de cargos.
2. **Intermediación.** Buscó fortalecer el proceso de búsqueda de perfiles de “alta complejidad” que permita incrementar las tasas de colocación. Participaron en esta actividad funcionarios de la ADE, empleadores y buscadores de empleo. A través de Compu Trabajo se masificaron las vacantes para encontrar más perfiles ajustados a las vacantes activas de la Agencia. Se elaboraron plantillas editables para publicación de vacantes y para envío de correos electrónicos a los buscadores de empleo y empleadores para remisión de candidatos a procesos de selección en las empresas.

Pilotos implementados

3. **Compu Trabajo y pruebas psicotécnicas.** Buscó implementar una plataforma virtual de reclutamiento y preselección de personal que permita la publicación online y masiva de ofertas de trabajo; así como también la aplicación y uso de pruebas psicotécnicas que permitan evaluar candidatos; con el fin de responder de manera oportuna a los requerimientos de mano de obra de los empresarios. Participan en esta acción los profesionales de intermediación de la Agencia, empresarios y el equipo de trabajo de CompuTrabajo. La operación de Compu Trabajo empezó el 26 de diciembre de 2022 y finalizó el 12 de enero de 2024. Se implementó CompuTrabajo SHERLOCK HR para el proceso de intermediación de vacantes de difícil consecución de perfiles en SISE, incluyendo las pruebas psicotécnicas. A diciembre de 2023, de acuerdo al Comité Técnico, Compu Trabajo contaba con más de 420 mil buscadores de empleo registradas y 1 605 vacantes publicadas.
4. **Acompañamiento psicosocial.** Buscó diseñar e implementar la estrategia de acompañamiento psicosocial, con enfoque en empleabilidad, a buscadores de empleo y/o colocados en condición de vulnerabilidad, con el propósito de mejorar sus niveles de empleabilidad y/o de permanencia en sus empleos. Los participantes corresponden a buscadores de empleo que enfrentan barreras estructurales que dificultan su incorporación al mercado de trabajo. La meta establecida fue de 480 personas (260 en el cohorte 1 y a 220 en el cohorte 2), alcanzándose a 481 personas (261 en el cohorte 1 y a 220 en el cohorte 2). El Cuadro 1 muestra el perfil de las personas que siguieron el acompañamiento psicosocial, se evidencia el cumplimiento de la meta y la importante participación de mujeres. Para evitar la deserción, se contempló una estrategia para mitigación de barreras a través de la entrega de apoyo económico para el servicio de transporte para sesiones presenciales, refrigerios para jornadas de valoración presencial y almuerzos para jornadas grupales presenciales; apoyo económico para la conectividad para sesiones virtuales.

Cuadro 1. Perfil de los buscadores de empleo que participaron del acompañamiento psicosocial, cohortes 1 y 2, (%)

| Indicadores | Cohorte 1 | Cohorte 2 | Total |
|--------------------------------|-----------|-----------|-------|
| Identidad de género (%) | | | |

¹⁸ Incluyó: correo de presentación, imagen de perfil propuesta, correo de notificación del intermediador, correo notificación de registro de la empresa y vacante, plantilla notificación de registro de empresa y vacante, cabezote y cierre de correos, video tutorial del correo, plantilla de presentación y presentación comercial de la ADE.

¹⁹ Drive de registro de empresas, drive de vacantes, drive de convocatorias y drive de documentos de las empresas

| | | | |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
| Masculino | 18,0 | 37,3 | 26,8 |
| Femenino | 82,0 | 62,7 | 73,2 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Orientación sexual (%) | | | |
| Heterosexual | 98,1 | 86,4 | 92,7 |
| Lesbiana, gay | 1,9 | 6,8 | 4,2 |
| No reporta | | 6,8 | 3,1 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Rango de edades (%) | | | |
| Joven | 10,7 | 24,5 | 17,0 |
| De 29 a 50 años | 45,6 | 56,8 | 50,7 |
| Mayores de 50 años | 43,7 | 9,1 | 27,9 |
| Sin información | | 9,5 | 4,4 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Nacionalidad (%) | | | |
| Colombiana | 88,9 | 89,5 | 89,2 |
| Otra | 11,1 | 10,5 | 10,8 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Nivel educativo (%) | | | |
| Bachiller (11°) | 51,3 | 35,9 | 44,3 |
| Bachillerato básico (9°) | 11,1 | 9,5 | 10,4 |
| Especialización | 0,4 | 1,4 | 0,8 |
| Maestría | | 0,5 | 0,2 |
| No reporta | 0,8 | 0,9 | 0,8 |
| Primaria | 14,2 | 7,7 | 11,2 |
| Profesional | 3,1 | 11,8 | 7,1 |
| Sin escolaridad | 1,5 | 9,5 | 5,2 |
| Técnico | 13,8 | 15,5 | 14,6 |
| Tecnólogo | 3,8 | 7,3 | 5,4 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Jefe de familia (%) | | | |
| Si | 73,9 | 54,1 | 64,9 |
| No | 26,1 | 45,9 | 35,1 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Personas (Número) | 261 | 220 | 481 |

Fuente: Bases de datos entregadas por el proyecto a la evaluación.

5. **Piloto de Formación a la medida.** A través de una apuesta de articulación interna en OIT, con el equipo técnico de Formación a la Medida, liderado por la Oficina Nacional de Formación, este equipo (diferente al del proyecto general) fue responsable de la ejecución técnica y presupuestal del Piloto de Formación a la Medida, con la supervisión directa del especialista en empleo y mercado de trabajo.

Buscó desarrollar un piloto de formación a la medida acorde con las necesidades de tres sectores priorizados económicos de Bogotá (construcción, manufactura y servicios). La meta de participantes corresponde a 700 buscadores (410 en la fase inicial y 290 en la segunda fase). En esta actividad se desarrollaron 32 mesas de trabajo para validar las necesidades de formación requeridas por las empresas; se capacitó a empresarios sobre conceptos básicos de trabajo decente, principios fundamentales de trabajo, entre otros; se elaboraron los contenidos metodológicos de los cursos; se realizaron los cursos y se entregó una subvención económica a los participantes de los cursos para cubrir los gastos por la asistencia al curso.

El trabajo desarrollado contó con la participación de empresas y de gremios empresariales como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) – Estrategia Clúster y las empresas, Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL). En la primera fase, se capacitaron a 430 buscadores y en la segunda a 299. El Cuadro 2 presenta el número de personas formadas por perfiles y fases.

Cuadro 2. Número de buscadores formados según perfiles por fase

| Fase 1 | |
|---------------------------------|---------------------------|
| Sector económico | Número de formados |
| Servicios | 129 |
| Manufactura | 163 |
| Construcción | 138 |
| Sub total | 430 |
| Fase 2 | |
| Nombre del perfil | Número de formados |
| Agente call center | 85 |
| Ayudante de obra | 12 |
| Auxiliar de servicios generales | 9 |
| Auxiliar boal | 14 |
| Auxiliar de tráfico | 37 |
| Operarios de aseo y limpieza | 74 |
| Costureras/os | 68 |
| Sub total | 299 |

Fuente: Presentación del Comité Técnico de diciembre de 2023.

6. **Call Center.** Buscó implementar un servicio del Call Center, transversal a todos los segmentos de atención a los buscadores de empleo y/o gestión empresarial, según se requiriera y a demanda. Participaron en esta actividad buscadores de empleo, el socio implementador Almacontact y potenciales empleadores. Se implementó el servicio el 20 de febrero de 2023 y finalizó el 30 de octubre de 2023. El Cuadro 3 presenta las metas y los resultados alcanzados de acuerdo a los indicadores de medición propuestos. Se evidencia que el call center superó las metas previstas.

Cuadro 3. Metas y resultados alcanzados por el call center

| | |
|--------|---|
| Metas: | <ul style="list-style-type: none"> ● Buscadores Interesados: 60% ● Buscadores Contactados: 12 000 ● Calidad de Atención: 90% |
|--------|---|

| | |
|---------------------------------------|--|
| Principales indicadores y resultados: | <ul style="list-style-type: none"> • Buscadores Interesados: 73% • Buscadores Contactados: 18 782 (156%) con una satisfacción de atención del 82% • Llamadas Atendidas: 3551 con una satisfacción de atención del 98% • Calidad de Atención: 93% |
|---------------------------------------|--|

Fuente: Décimo cuarto Comité Técnico - Noviembre 2023.

Componente 2. Estrategia de Territorialización

- La estrategia de territorialización tuvo como finalidad acercar los servicios de la Agencia a los buscadores de empleo y a las empresas. Para ello, planteó tres acciones, el cambio de la oficina de atención de la ADE, el fortalecimiento del trabajo realizado en Manzanas del cuidado y el desarrollo de una unidad móvil. Seguidamente se explican estas acciones.
- Cambio de la sede principal de atención de la ADE.** Como parte del diagnóstico realizado, OIT propuso a la Agencia la necesidad de cambiar el lugar de su sede principal de atención, la cual se encontraba ubicada en un lugar con limitada conectividad. La nueva sede está ubicada en un lugar que cumple con dos características básicas para la OIT, se encuentra ubicada en un lugar con mayor conectividad, lo que tiene el potencial de acercar más los servicios de la ADE a los buscadores de empleo y a las empresas y, cuenta con espacios más amplios, que tienen el potencial de contribuir a brindar el servicio en espacios mejor acondicionados y acordes a los requerimientos que demandan las actividades que se desarrollan en la Agencia.
- Piloto de Manzanas del cuidado.** El objetivo fue prestar los servicios de registro y orientación ocupacional de buscadores de empleo en 10 manzanas del cuidado de Bogotá y unidades móviles. Cabe precisar que antes del proyecto, la ADE operaba en 2 manzanas del cuidado. Participaron del piloto de manzanas del cuidado un equipo de consultores contratados por OIT y la Secretaría Distrital de la Mujer. La meta fijada fue atender en 10 manzanas del cuidado. La atención en las manzanas del cuidado inició en febrero de 2023 y finalizó el 15 de diciembre de 2023. Se logró implementar los servicios de registro y orientación ocupacional en 14 manzanas del cuidado, para lo cual se contrató un equipo profesional conformado por tres personas para el servicio de registro de buscadores, cinco orientadores ocupacionales y un líder del proceso de orientación. Durante la implementación del piloto, se registraron y orientaron a 3 510 buscadores de empleo, de los cuales el 78,7% fueron mujeres. Por ciclo de vida, el 12,8% tenían menos de 29 años de edad, el 67,9% tenían entre 29 a 50 años de edad y el 19,3% eran personas mayores de 50 años. El 14,9% cumplía con la doble condición de ser mujer y mayor de 50 años de edad y el 3,8% tenían alguna condición de discapacidad. (Cuadro 4).

Cuadro 4. Registrados y orientados a través del piloto de Manzanas del Cuidado (Número de personas y %)

| Criterios | Número | % |
|--|--------------|--------------|
| Género | | |
| Hombre | 747 | 21,3 |
| Mujer | 2 763 | 78,7 |
| Total | 3 510 | 100,0 |
| Ciclo de vida | | |
| Jóvenes | 448 | 12,8 |
| Adultos | 2 385 | 67,9 |
| Mayores de 50 años | 677 | 19,3 |
| Total | 3 510 | 100,0 |
| Mujer y mayor de 50 años | 522 | 14,9 |
| Personas en situación de discapacidad | 134 | 3,8 |

Fuente: Información remitida por la ADE.

10. **Unidad móvil.** Estrategia para ampliar la presencia de la ADE en el territorio donde se ofrecen los servicios de la Agencia y del SPE a buscadores de empleo, empleadores y a otros actores que trabajan por la empleabilidad en la ciudad. De acuerdo a informes sobre el funcionamiento de la Unidad Móvil, “el objetivo principal era evaluar la viabilidad, efectividad y eficiencia de la nueva modalidad de atención en un entorno menor, antes de expandirla”. Inicialmente, la OIT propuso tres servicios básicos que serían brindados a través de la Unidad Móvil, estos fueron: el proveer información general de la Agencia y del SPE; el registrar y direccionar buscadores de empleo y potenciales empleadores; y el apoyar acciones en el marco de la red de prestadores del SPE. Durante la implementación, los servicios originalmente establecidos fueron ajustados y se incorporaron nuevos, tales como el servicio de Orientación a las personas inscritas en la Unidad Móvil; formación de habilidades blandas a las personas inscritas en la Agencia Móvil y; promoción de la Unidad Móvil. El socio implementador a cargo de la unidad fue Leca Producciones. Para identificar las zonas de intervención, el equipo de la ADE y del proyecto coordinaban con actores que operan en el territorio, tales como alcaldías locales, centros comerciales, entre otros. El piloto empezó en noviembre de 2022 y finalizó el 15 de diciembre de 2023. Durante el período de implementación, la unidad móvil había registrado a 3 829 buscadores de empleo, de los cuales el 50,5% fueron mujeres y el 2,3% fueron personas en condición de discapacidad.

Componente 3. Cierre de la intervención, resultados y recomendaciones

11. Como parte del componente se realizó el informe de sistematización del proyecto, el cual identifica buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones. Adicionalmente, Se elaboró el Manual Operativo de la ADE, el cual contiene una serie de recursos pedagógicos. El manual fue aprobado por la Agencia, transferido al personal de la ADE y está disponible en el portal de la OIT²⁰.

Procesos transversales y otras actividades desarrolladas

12. **Estrategia de Marketing y comunicaciones.** Buscó contribuir al posicionamiento de la ADE y la promoción de los servicios que presta a los buscadores de empleo y potenciales empleadores. Los participantes en esta actividad fueron el socio implementador Uno Publicidad, la oficina de comunicaciones de la SDDE, los funcionarios de la ADE, medios de comunicación y equipo de comunicaciones de la OIT. En el marco de la estrategia, la OIT promovió el cambio de nombre de la Agencia. Se desarrolló una marca y línea gráfica para la ADE, se elaboraron videos y fotos institucionales, y un kit de comunicaciones para cada etapa de la ruta. Se realizó el fortalecimiento digital a través de campañas para redes sociales, la actualización del sitio web www.bogotatrabaja.gov.co y la alianza con una influencer de empleo, que consistió en la elaboración de dos ráfagas de historias con más de 5 mil usuarios alcanzados y un Instagram Live con información de valor con más de 22 mil cuentas alcanzadas. Se realizó un fortalecimiento mediático de la ADE a través de la aparición del proyecto en los principales medios de comunicación nacionales. Se realizó un fortalecimiento territorial a través de pauta en espacios de uso masivo como 19 buses de Transmilenio (con más de 1 100 mil pasajeros impactados), centros comerciales (con más de 3 000 mil pasajeros impactados), así como una táctica de perifoneo en localidades priorizadas como Bosa, San Cristóbal y Ciudad Bolívar con más de 85 mil personas impactadas.
13. **Generación de una base de conocimiento.** Se elaboraron fichas de caracterización con información demográfica, social, económica (corazones productivos) y laboral de las 20 localidades de la ciudad de Bogotá. Además, se identificó la presencia de las poblaciones vulnerables en las localidades.
14. **Fortalecimiento de capacidades de la ADE.** Se llevó a cabo un proceso de transferencia al equipo de la ADE de los procesos, metodologías, herramientas, instructivos y formatos que se incorporaron en la ruta de empleabilidad.
15. **Intercambio de experiencias.** Se realizó un intercambio de experiencias internacionales virtuales entre la ADE y la Agencia para el Empleo de Madrid. Se abordaron temas como los modelos de empleabilidad y

²⁰ Disponible en este enlace. <https://view.genial.ly/64bfccee18a01f00110e2e42>

formación, la estructura organizacional de los servicios públicos, el modelo de perfilamiento y, migración. En octubre del 2023, el Ayuntamiento de Madrid visitó a la ADE para conocer su funcionamiento y se inauguró el evento iberoamericano de empleabilidad. En esta actividad también participó el SPE.

16. **Fortalecimiento de capacidades sobre transición justa.** Se realizó un taller con empresarios para sensibilizarlos sobre la transición justa. Al encuentro empresarial sobre empleos verdes asistieron más de 30 empresas y se elaboró una cartilla sobre la promoción de empleos verdes. Además, se elaboró una herramienta de diagnóstico para que las empresas determinen la capacidad de generar empleos verdes. Además, también se fortalecieron las capacidades de los funcionarios de la ADE sobre transición justa y la promoción de empleos verdes en la ciudad de Bogotá.

Las voces de las partes interesadas sobre la valoración de los productos desarrollados y el rol de la OIT

Un funcionario de la SDDE nos dice lo siguiente: *“La OIT nos trajo cobertura y visibilidad en un mercado de operadores del SPE donde la ADE tenía una participación muy pequeña. El proyecto nos permitió tener un mayor acercamiento a la ciudadanía, no sólo porque ampliamos nuestra presencia territorial, sino porque la OIT nos ayudó a contar con una marca, un logo que nos identificara. Expandimos nuestra red de medios de comunicación, lo que hizo que más ciudadanos conocieran nuestros servicios. Nuestra capacidad operativa era tan deficiente que la ADE ni siquiera tenía un correo institucional, el correo que enviaba un funcionario a una empresa era personal y eso no generaba confianza ni transparencia. La OIT nos ayudó con eso y a estandarizar los mensajes de comunicación con la empresa”.*

“Los productos que trabajamos con OIT son robustos, técnicamente son muy buenos. Cumplen con las expectativas que nosotros teníamos.” Funcionario de la ADE.

“Antes del proyecto, no hacíamos un seguimiento tan minucioso a las necesidades de los buscadores de empleo. Ahora puede ser que la persona no sea remitida a una vacante. Las personas nos dicen: no me fui con un empleo pero aprendí una serie de cosas y me orientaron sobre mis competencias. Antes, las personas no venían a la Agencia pues decían que siempre era lo mismo pues no conseguían empleo. Ahora, las personas se van contentas por lo que aprenden de sus competencias”. Funcionario de la ADE.

“En el proceso de registro, el proyecto permitió que le brindemos información relevante a los buscadores sobre la agencia, lo que significa la ruta de empleabilidad y sobre el proceso que debe seguir un buscador para poder encontrar empleo. Y eso fue gracias al desarrollo de una cartilla llamada La ruta de las oportunidades”. Funcionario de la ADE.

“En el proceso de registro, antes del proyecto, la ADE entregaba al buscador un documento llamado Pasaporte, que brindaba información limitada. Luego del proyecto, los buscadores de empleo reciben información acerca de qué es la Agencia, lo que significa la ruta de empleabilidad y del proceso que deben seguir para encontrar empleo. Esto permitió superar una de las falencias detectadas en el diagnóstico, y es que cuando un buscador no avanzaba más allá del proceso de registro, no recibía información de qué más podía hacer para conseguir empleo. Otro resultado del proyecto es que unificó el Protocolo de Atención para todos los puntos de atención (oficina principal de la ADE, manzanas del cuidado, quioscos, entre otros). Cuando un buscador va a la oficina principal de la ADE, esa persona puede pasar todos los procesos. En otros puntos de atención eso no es posible pues no están disponibles todos los procesos. La Agencia se abrió a la posibilidad de que un buscador no pase por todas las etapas de la ruta de empleabilidad sino es posible pero que cuente con toda la información de cómo acceder a un empleo”. Equipo de la OIT.

“En el proceso de orientación, el proyecto fue clave al incorporar el triaje y el modelo por competencias. Antes teníamos una orientación donde se le terminaba de hacer la Hoja de vida al buscador y ahora tenemos una orientación que identifica las barreras para el acceso al empleo y ver cómo se pueden mitigar dichas barreras. Siento que la orientación grupal todavía hay que trabajarla más, no es igual atender o hacer una orientación personalizada donde esa persona se puede abrir contigo a una orientación grupal donde hay siete personas, pues hay temas de confianza y confidencialidad por abordar”. Funcionario de la ADE.

"Se reorganizó el proceso de orientación. Se empezó a implementar un modelo de orientación por competencias. Esto permite dar al buscador de empleo herramientas distintas para una búsqueda de empleo acertada. Y para el empresario, tener un perfilamiento claro del oferente le sirve muchísimo para ajustarlo a los cargos que están buscando". Funcionario ADE.

"Nuestra formación en habilidades blandas era muy básica, sólo ayudaba al buscador de empleo a cómo realizar una entrevista y cómo elaborar una hoja de vida. De la mano de la OIT ampliamos los temas, incluyendo competencias que demandan las empresas como trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otros. Esto fue una mejora sustancial de cara al ciudadano". Funcionario de la ADE.

"En el proceso de formación pasamos de dos talleres en habilidades blandas a diez talleres. Eso tiene un impacto importante que hay que seguir trabajando y no se puede quedar solo en las metodologías. Necesitamos reforzar que en el proceso de orientación se identifique qué personas necesitan la formación, de qué tipo y organizar los grupos. Las metodologías están pero toca organizar la operación". Funcionario de la ADE.

"Buscamos mejorar formación a la medida. Una frustración es que los modelos de empleabilidad y los de formación no se alinean. Tuvimos retos por superar. La OIT nos puso un reto conceptual con el marco de cualificaciones de competencias, pero aquí nadie conocía el concepto y se generó un choque entre las expectativas de la OIT y la Secretaría. En términos estratégicos, la OIT cambió la forma como la ADE conceptualizaba la formación para el trabajo. ¿Qué salió mal? La operación. A OIT le faltó entender quién era su cliente y cómo funcionaba la Agencia. Faltó fortalecer la comunicación entre ambas instituciones". Funcionario de SDDE.

"El proyecto nos ha ayudado a ofrecerle a los empresarios todo el portafolio de servicios de la Agencia. Antes, básicamente le ofrecíamos a las empresas el servicio de colocación, donde le pedíamos que registren sus vacantes y nosotros les enviábamos candidatos. Ahora también les hablamos a las empresas de ferias de empleo, de beneficios tributarios y no tributarios, de formación laboral, call center, unidad móvil, inclusión laboral. La ADE empezó a ofrecer a los empresarios productos/servicios que le generan valor". Funcionaria de la ADE.

"Antes del proyecto, las empresas tenían un patrón caracterizado por ser empresas masivas, que demandaban principalmente mano de obra no calificada. Con el proyecto, analizamos con el Observatorio de Desarrollo Económico de la SDDE qué sectores económicos están brindando más oportunidades de empleo. El proyecto nos ayudó con la segmentación empresarial y a identificar aquellas empresas que promueven el empleo incluyente". Funcionaria de la ADE.

"Incluimos en el formulario de registro de vacantes aplicado a las empresas preguntas sobre formación. Los gestores empresariales le preguntan a las empresas si requieren formación, en qué la requieren, bajo qué características (duración, modalidad, entre otras). Luego, consolidamos esa información y se la enviamos al área de Formación de la Subdirección para que ajuste sus programas de formación para que respondan a la demanda de las empresas. Seguramente lo que estamos haciendo debe ser fortalecido y mejorado pero ya está incluido y eso no estaba antes del proyecto". Funcionaria de la ADE.

"En intermediación fue importante el uso de Compu Trabajo y de las pruebas psicotécnicas. Considero que la ADE podría enfocarse a sensibilizar a las pequeñas empresas en el uso de las pruebas psicotécnicas, que no cuentan con procesos de selección tan robustos como las grandes empresas". Funcionaria de la ADE.

"El proceso de intermediación se volvió más estratégico, la ADE pasó de publicar sus vacantes sólo en el SPE a publicar en Compu Trabajo y aplicar pruebas psicotécnicas". Funcionario ADE.

"El call center ayudó a contactar de manera inmediata a personas para citarlas a convocatorias laborales y abrió un canal para que las personas pudieran llamar y preguntar cuáles son las vacantes que están disponibles, qué servicios presta la Agencia. El call center también facilitó el convocar a personas para asistir a eventos. Entonces este canal sirvió mucho para masificar y difundir la información de la agencia a más personas". Equipo de OIT.

Anexo 10. Estadísticas del SPE sobre número de personas registradas, remitidas a entrevistas y colocadas por la red de prestadores de Bogotá y de la ADE

| Departamento Bogotá (Toda la Red de Prestadores) | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------|--|
| Año | Personas registradas mujeres | Personas registradas Jóvenes | Personas registradas PcD | Personas registradas Migrantes Venezolanos |
| 2019 | | 81 933 | 597 | |
| 2020 | 93 585 | 196 074 | 871 | |
| 2021 | 240 028 | 189 470 | 1 170 | 4 750 |
| 2022 | 232 289 | 157 799 | 1 353 | 9 491 |
| 2023 * | 171 088 | 160 644 | 1 476 | 13 254 |
| Total | 736 990 | 785 920 | 5 467 | 27 495 |

* hasta octubre 2023

| Agencia Bogotá (Alcaldía - Distrito Capital) | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|--------------------------|--|
| Año | Personas registradas mujeres | Personas registradas Jóvenes | Personas registradas PcD | Personas registradas Migrantes Venezolanos |
| 2019 | | | | |
| 2020 | 6 726 | 16 110 | 47 | |
| 2021 | 16 396 | 21 524 | 194 | 751 |
| 2022 | 14 913 | 17 321 | 251 | 1 550 |
| 2023 * | 18 174 | 20 274 | 250 | 2 690 |
| Total | 56 209 | 75 229 | 742 | 4 991 |

* hasta octubre 2023

| Año | Número de personas colocadas mujeres | Número de personas colocadas Jóvenes | Número de personas colocadas PcD | Número de personas colocadas Migrantes Venezolanos |
|--------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| 2019 | 120 554 | 99 614 | 661 | |
| 2020 | 92 915 | 94 552 | 589 | |
| 2021 | 124 858 | 127 658 | 809 | 2 101 |
| 2022 | 159 418 | 156 680 | 1 203 | 3 560 |
| 2023 * | 143 328 | 135 069 | 1 146 | 4 713 |
| Total | 641 073 | 613 573 | 4 408 | 10 374 |

* hasta octubre 2023

| Año | Número de personas colocadas mujeres | Número de personas colocadas Jóvenes | Número de personas colocadas PcD | Número de personas colocadas Migrantes Venezolanos |
|--------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| 2019 | 1 584 | 735 | 25 | |
| 2020 | 1 108 | 1 038 | 9 | |
| 2021 | 273 | 364 | 9 | 33 |
| 2022 | 2 942 | 3 148 | 40 | 170 |
| 2023 * | 5 011 | 5 218 | 38 | 320 |
| Total | 10 918 | 10 503 | 121 | 523 |

* hasta octubre 2023

Anexo 11. Valoración de los funcionarios de la ADE acerca del fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Agencia en el marco del proyecto con la OIT (%)

| Sobre las siguientes frases relacionadas al fortalecimiento de capacidades de la ADE debido a su participación en el proyecto, señale su opinión | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | En desacuerdo | No sabe | No responde | Total (%) |
|--|-----------------------|------------|-------------------------|---------------|---------|-------------|-----------|
| El proyecto favoreció que los procesos, instrumentos y estrategias de la ADE tomen en cuenta la heterogeneidad de los buscadores de empleo y las diferentes barreras que enfrentan para acceder al empleo formal | 43,5 | 54,3 | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció que los procesos, instrumentos y estrategias de la ADE tomen en cuenta la heterogeneidad de las empresas y que respondan a sus necesidades | 28,3 | 52,2 | 13,0 | 0,0 | 6,5 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto contó con una estrategia clara y efectiva dirigida a las empresas sobre la importancia de emplear a personas en situación de discapacidad | 34,8 | 45,7 | 10,9 | 6,5 | 2,2 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto promovió mecanismos/estrategias para que los servicios de la ADE sean pertinentes en términos culturales y libres de discriminación | 47,8 | 41,3 | 10,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| La promoción del diálogo social a través del tripartismo ha sido un mecanismo efectivo impulsado por el proyecto | 17,4 | 60,9 | 10,9 | 2,2 | 8,7 | 0,0 | 100,0 |
| Las organizaciones de empleadores y de trabajadores se comprometieron con el proyecto y han contribuido al logro de sus objetivos | 32,6 | 45,7 | 6,5 | 4,3 | 8,7 | 2,2 | 100,0 |
| El proyecto favoreció la capacidad de la ADE para generar una articulación más efectiva con los programas de empleo y de desarrollo productivo de la alcaldía de Bogotá | 37,0 | 52,2 | 8,7 | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció la capacidad de la ADE para coordinar y articular con la red de prestadores del servicio público de empleo | 30,4 | 52,2 | 10,9 | 4,3 | 2,2 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció la capacidad de la ADE para avanzar en una estrategia territorial de sus servicios pertinente y efectiva | 45,7 | 47,8 | 6,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció la visibilidad de la ADE al interior SDDE y su capacidad para incidir en las políticas de promoción del empleo de la ciudad | 54,3 | 39,1 | 6,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció que la ADE desarrolle una cultura de mejora continua de sus procesos | 50,0 | 45,7 | 2,2 | 2,2 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |

| | | | | | | | |
|---|------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| El proyecto propició el aprendizaje recíproco entre las diferentes áreas/unidades de la ADE, retroalimentándose con la identificación de buenas prácticas y de lecciones aprendidas | 43,5 | 52,2 | 2,2 | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto fortaleció las capacidades técnicas del personal de la ADE para responder a los procesos, instrumentos y estrategias modificados | 45,7 | 47,8 | 4,3 | 2,2 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció las capacidades de gestión, organización y planificación de la ADE | 39,1 | 50,0 | 8,7 | 0,0 | 2,2 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto favoreció el uso de la información en la toma de decisiones de la ADE | 41,3 | 47,8 | 8,7 | 2,2 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| El proyecto propició/fortaleció un mecanismo de monitoreo y de evaluación continua de los procesos de la ADE | 39,1 | 52,2 | 8,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a funcionarios de la ADE. Diciembre 2023.

Anexo 12. Valoración de los funcionarios de la ADE acerca del fortalecimiento de las capacidades individuales en el marco del proyecto con la OIT (%)

| ¿Considera que, debido a su participación en el proyecto, usted ha desarrollado/fortalecido las siguientes capacidades? | Mucho | Regular | Poco | Nada | No sabe | No respondió | Total (%) |
|--|-------|---------|------|------|---------|--------------|-----------|
| El proyecto reforzó mis conocimientos técnicos sobre la pertinencia y utilidad de los servicios públicos de empleo para la promoción del trabajo decente | 82,6 | 4,3 | 8,7 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 100,0 |
| El proyecto fortaleció mi conocimiento sobre las barreras de acceso al trabajo decente de la población vulnerable de Bogotá | 82,6 | 10,9 | 4,3 | 0,0 | 0,0 | 2,2 | 100,0 |
| El proyecto fortaleció mi conocimiento sobre la necesidad de incorporar la heterogeneidad de los buscadores de empleo y de las empresas en los procesos e instrumentos de la ADE | 76,1 | 15,2 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| El proyecto me permitió implementar el enfoque de género y no discriminación en mi trabajo | 69,6 | 21,7 | 4,3 | 0,0 | 2,2 | 2,2 | 100,0 |
| El proyecto me ayudó a mejorar el trato y la atención que le brindo a las personas buscadoras de empleo | 78,3 | 8,7 | 8,7 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 100,0 |
| El proyecto fortaleció mi conocimiento sobre las necesidades de las empresas de Bogotá en lo que respecta a la búsqueda de trabajadores | 63,0 | 15,2 | 10,9 | 2,2 | 4,3 | 4,3 | 100,0 |
| El proyecto me ayudó a mejorar mi relacionamiento con las empresas | 50,0 | 19,6 | 10,9 | 4,3 | 10,9 | 4,3 | 100,0 |
| El proyecto me permitió desarrollar/fortalecer mi conocimiento sobre la promoción del empleo verde | 63,0 | 21,7 | 6,5 | 0,0 | 6,5 | 2,2 | 100,0 |
| El proyecto me permitió conocer mejor todos los procesos de la ADE | 71,7 | 13,0 | 6,5 | 4,3 | 0,0 | 4,3 | 100,0 |
| El proyecto me brindó capacidades que me han permitido organizarme mejor en mi trabajo y gestionar mejor mi tiempo | 56,5 | 23,9 | 10,9 | 6,5 | 0,0 | 2,2 | 100,0 |

Fuente: Encuesta a funcionarios de la ADE. Diciembre 2023.

Anexo 13 Plantilla de Lecciones Aprendidas

Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Código del Proyecto: COL/22/08/COL

Nombre del Evaluador: Julia Velazco

Fecha: 01 February 2024

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

| ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA | TEXTO |
|--|--|
| Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica) | El desarrollo/fortalecimiento de políticas públicas que promuevan una estrategia de territorialización debe considerar la construcción de procesos de diálogo social ampliado y del tripartismo con enfoque territorial, como un mecanismo necesario que tenga el potencial de contribuir a la apropiación y sostenibilidad de los resultados alcanzados. |
| Contexto y cualquier precondition relacionada | El proyecto tuvo como un objetivo el avanzar en expandir los servicios de la ADE en el territorio; sin embargo, no contó con una estrategia que promoviera el diálogo social y el tripartismo con enfoque territorial. |
| Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige | OIT, SDDE, ADE |
| Desafíos / lecciones negativas - Factores causales | La SDDE no cuenta con mecanismos que promuevan el tripartismo en la construcción de sus políticas públicas. El Convenio 88 de la OIT promueve que los Estados adopten algún mecanismo para promover el diálogo social y el tripartismo, tales como la conformación de comités o mesas de trabajo entre el Estado, las organizaciones de empleadores y las organizaciones de trabajadores. |
| Logros / Aspectos positivos - Factores causales | El diálogo social y el tripartismo con enfoque territorial puede permitir la identificación, activa participación e involucramiento de interlocutores diversos y con conocimiento del empleo y del desarrollo productivo en cada territorio. Construir una política pública incorporando las voces y necesidades de los actores institucionales que operan en el territorio debería tener el potencial de contribuir a la apropiación y sostenibilidad de las actividades desarrolladas. |
| Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación) | Lección aprendida que se vincula al diseño e implementación del proyecto. |

Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Código del Proyecto: COL/22/08/COL

Nombre del Evaluador: Julia Velazco

Fecha: 01 February 2024

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

| ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA | TEXTO |
|--|--|
| Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica) | El diseño e implementación de proyectos que promuevan el fortalecimiento de políticas públicas a través de modelos de intervención pilotos debe contemplar los siguientes elementos: a) generación de una sólida base de información y de diseminación de los resultados a diferentes partes interesadas, b) la conformación de un grupo de trabajo con la contraparte nacional/local que incluya a funcionarios técnicos y a responsables de la adopción de las políticas públicas, c) un tiempo para el seguimiento de los resultados, d) un Plan para la institucionalización del piloto en una política pública. |
| Contexto y cualquier precondición relacionada | Uno de los objetivos del proyecto era la expansión de los servicios de la ADE a través de la estrategia de territorialización, para lograrlo, se plantearon una serie de pilotos, tales como manzanas del cuidado y la unidad móvil. |
| Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige | OIT, SDDE, ADE |
| Desafíos / lecciones negativas - Factores causales | Sin abordarse consideraciones importantes como una estrategia para institucionalización del piloto desarrollado que tome en cuenta una sólida base de evidencia sobre los efectos del piloto desarrollado y sin la identificación de los actores que participarán en dicho proceso, será difícil avanzar en la institucionalización de lo alcanzado. |
| Logros / Aspectos positivos - Factores causales | Se cuenta con información disponible y con informes que sistematizan la experiencia. La nueva gestión de la Alcaldía de Bogotá ha mostrado un interés inicial por seguir con el trabajo que desarrolla la ADE. |
| Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación) | Lección aprendida que se vincula al diseño e implementación del proyecto. |

Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Código del Proyecto: COL/22/08/COL

Nombre del Evaluador: Julia Velazco

Fecha: 01 February 2024

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

| ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA | TEXTO |
|--|--|
| Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica) | Para aumentar la eficacia e impacto de los SPE es necesario fortalecer las sinergias y complementariedades con iniciativas públicas y privadas que operan en el territorio y que promueven políticas de empleo y de desarrollo productivo. Se requiere implementar un enfoque integrado, multinivel y multisectorial que reconozca que las barreras de acceso al empleo formal – especialmente para ciertos grupos poblacionales vulnerables – son estructurales, se entrecruzan y requieren de un conjunto de políticas públicas. |
| Contexto y cualquier precondición relacionada | La ADE ha adoptado el enfoque diferencial, lo que implica el desafío de que su oferta de servicios se adapte a las necesidades de los buscadores de empleo más vulnerables. En tal sentido, reconociendo que las necesidades de los buscadores de empleo son diversas y múltiples y que el alcance de la ADE es limitado, se requiere un sólido engranaje con las diversas intervenciones que operan en el territorio. |
| Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige | OIT, SDDE, ADE |
| Desafíos / lecciones negativas - Factores causales | La ADE cuenta con una serie de aliados naturales, tales como el SENA, la Secretaría de la Mujer, programas de la SDDE. Además de esos aliados, hay otra serie de iniciativas desde el nivel central del gobierno y desde otras instituciones con las que la ADE podría articularse. |
| Logros / Aspectos positivos - Factores causales | El país y la ciudad cuentan con una serie de intervenciones que promueven la empleabilidad y que tienen el potencial de contribuir a los objetivos estratégicos de la ADE. |
| Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación) | Lección aprendida que se vincula al diseño e implementación del proyecto. |

Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Código del Proyecto: COL/22/08/COL

Nombre del Evaluador: Julia Velazco

Fecha: 01 February 2024

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

| ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA | TEXTO |
|--|---|
| Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica) | El diseño e implementación de los proyectos debe tomar en cuenta los tiempos administrativos y logísticos que requieren las contrapartes para la aprobación y apropiación de los productos desarrollados. |
| Contexto y cualquier condición relacionada | La ADE cuenta con tiempos administrativos y logísticos que requieren ser incorporados en la planificación de los proyectos |
| Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige | OIT, SDDE, ADE |
| Desafíos / lecciones negativas - Factores causales | No incorporar esos tiempos de manera correcta puede impactar en el logro de objetivos trazados. |
| Logros / Aspectos positivos - Factores causales | Procesos de planificación eficientes tienen un impacto positivo en el logro de los objetivos del proyecto. |
| Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación) | Lección aprendida que se vincula al diseño e implementación del proyecto. |

Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Código del Proyecto: COL/22/08/COL

Nombre del Evaluador: Julia Velazco

Fecha: 04 February 2024

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

| ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA | TEXTO |
|--|--|
| Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica) | Proyectos que se desarrollan en contextos de cambio de gobierno y/o de fragilidad institucional debido a la permanencia de las contrapartes locales, requieren implementar estrategias que anticipen estos factores de riesgo para la sostenibilidad. En tal sentido, es necesario que se cuente con estrategias que permitan asegurar la continuidad de los resultados alcanzados más allá de la OIT. |
| Contexto y cualquier precondición relacionada | Durante la implementación del proyecto se desarrolló una campaña electoral para elegir a las nuevas autoridades de la alcaldía de Bogotá. |
| Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige | OIT, SDDE, ADE |
| Desafíos / lecciones negativas - Factores causales | Procesos de cambio de autoridades ralentizan la ejecución de un proyecto y requieren que se cuente con una adecuada estrategia para asegurar la sostenibilidad más allá de la gestión saliente. |
| Logros / Aspectos positivos - Factores causales | Contar con una adecuada estrategia de salida tiene el potencial de brindarles a la nueva administración elementos para la apropiación de lo logrado en el marco del proyecto. |
| Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación) | Lección aprendida que se vincula al diseño e implementación del proyecto. |



Anexo 8 Plantilla de Buenas prácticas emergentes

Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Proyecto CD/CÓDIGO: COL/22/08/COL

Nombre del evaluador: Julia Velazco

Fecha: 04 February 2024

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

| COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA | CONTENIDO |
|--|---|
| Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.) | La estrategia desarrollada por el proyecto de sistematizar y difundir los resultados de las experiencias pilotos implementadas en el marco del proyecto - tales como las manzanas del cuidado, Compu Trabajo, unidad móvil, formación a la medida - contribuyen a su réplica y escalamiento. |
| Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad | El proyecto contempló un componente para la sistematización de lo desarrollado. Esta es una experiencia altamente replicable en otros proyectos. |
| Establecer una clara relación causa-efecto | Sistematizar la experiencia tiene el potencial de fomentar la apropiación de las nuevas autoridades de la Alcaldía de Bogotá. |
| Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos | El beneficiario es la ADE, quien cuenta con información y un documento que mostrar a la nueva administración de la Alcaldía de Bogotá y a otras partes interesadas, tales como el SPE quien tendrá un informe que explique los resultados del proyecto, lo que puede ser útil para la replicabilidad en otros operadores del SPE. |
| Potencial de réplica y por quién | Muy alta. Puede ser replicada por la OIT, en futuros proyectos. |
| Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT) | La sistematización del proyecto debe ser una práctica en todos los proyectos de la OIT. Se vincula al Programa y Presupuesto 2022-2023 de la OIT, al Marco de Cooperación del SNU para Colombia, al Plan de desarrollo de Colombia y al Plan de desarrollo de la Alcaldía de Bogotá. |
| Otros documentos o comentarios relevantes | Informe de sistematización del proyecto. Una referencia a los principales resultados de la sistematización están disponibles en: https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_884442/lang--es/index.htm |



Estrategia de fortalecimiento institucional de la Agencia Distrital de Empleo

Proyecto CD/CÓDIGO: COL/22/08/COL

Nombre del evaluador: Julia Velazco

Fecha: 04 February 2024

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

| COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA | CONTENIDO |
|--|--|
| Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.) | La capacidad de la OIT para seleccionar a socios implementadores con amplio conocimiento y prestigio en su campo de trabajo y el tipo de relacionamiento generado entre la ADE, la OIT y los socios implementadores son factores que han contribuido al logro de los resultados alcanzados. |
| Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad | La OIT tiene un amplio conocimiento de las instituciones que promueven la empleabilidad en los países donde opera, esta capacidad se ve reflejada en los proyectos, convocando y seleccionando a socios implementadores con reconocimiento en el mercado y con la suficiente solvencia técnica y operativa para apoyar a los proyectos en el logro de sus objetivos. |
| Establecer una clara relación causa-efecto | La correcta selección de socios implementadores impacta de diversas maneras en el proyecto, es más probable que se cumpla lo planificado, que se consigan las metas y objetivos establecidos y que el socio implementador aporte con mejoras que contribuyan a potenciar la intervención. |
| Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos | En las diferentes entrevistas realizadas como parte de la evaluación se constató la alta valoración al trabajo realizado por los socios implementadores. Beneficiarios directos: SDDE y la ADE. Beneficiarios indirectos: los buscadores de empleo y las empresas. |
| Potencial de réplica y por quién | A otros proyectos de la OIT, del SPE, de la SDDE y de los socios implementadores que fomentan el fortalecimiento de instituciones públicas que promueven la empleabilidad de grupos vulnerables. |
| Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT) | Se vincula al Programa y Presupuesto 2022-2023 de la OIT |
| Otros documentos o comentarios relevantes | |

Anexo 9. Bibliografía

DANE (2024) Principales indicadores del mercado laboral Diciembre de 2023. Boletín Técnico. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2023.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2019) Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

Alcaldía de Bogotá. Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI. Disponible en: https://jbb.gov.co/documentos/planeacion/2020/Octubre/PDD_UN_NUEVO_CONTRATO_SOCIAL_Y_AMBIENTAL_PARA_EL_SIGLO_XXI_2020-2024.pdf

Naciones Unidas – Colombia (2019). Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible 2020 – 2023. Disponible en: <https://cooperaciononu.nacionesunidas.org.co/wp-content/uploads/2020/12/EBOOK-Marco-de-Cooperacion-de-las-Naciones-Unidas-Para-el-Desarrollo-sostenible-2020-2023.pdf>

Naciones Unidas. Plan de respuesta socio-económica frente a la pandemia de la COVID-19 en Colombia. Disponible en: https://colombia.un.org/sites/default/files/2021-11/SERP_Colombia.pdf

OIT. Programa y Presupuesto para el bienio 2022-2023. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---program/documents/genericdocument/wcms_831164.pdf

Ministerio de Trabajo (s/f) Guía del modelo de inclusión laboral del Servicio Público de Empleo.

CAF, PNUD, Consejo Privado de Competitividad (2016) Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país

Díaz Ana María (2020) Brecha de habilidades de los jóvenes en el mercado laboral colombiano. CAF.

Fedesarrollo (2018) Informe Mensual del Mercado Laboral. Brecha de habilidades laborales: características y opciones de política.

ManPower Group (2023) Escasez de talento Colombia 2023.

Mazza, Jackeline (2003) Servicios de intermediación laboral: Enseñanza para América Latina y el Caribe. Revista de la CEPAL, No. 80.

Ministerio de Trabajo (s/f). Guía del modelo de inclusión laboral del servicio público de empleo.

Ministerio de Trabajo (2022). Identificación y medición de brechas en capital humano. Diferentes ramas de actividad económica. Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/analisis-monitoreo-y-prospectiva-laboral/identificacion-y-medicion-de-brechas-de-capital-humano>

Pignatti, C. (2016) Do Public Employment Services improve employment outcomes? Evidence from Colombia. International Labour Office, Research Department. - Geneva: 2016 (Research Department working paper; No. 10)

Se revisaron los documentos de diseño e implementación del proyecto. Además, se consultaron los portales web del SPE y de la ADE.