



International  
Labour  
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



## Programa de Formación Profesional en Colombia – Evaluación agrupada independiente

### Informe Final de Evaluación

Código de Proyecto: *COL/22/01/COL; COL/22/04/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL*

Tipo de la evaluación: *Argupada*

Momento temporal de la evaluación: *Final*

Naturaleza de la evaluación: *Independiente*

País: *Colombia*

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: *P&P 2022-23 Output 5.5*

ODS: *1, 3,4, 5,8,9,10,16 y 17*

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: *11/6/2024*

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: *1/7/2024*

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

Oficina Técnica (OIT): *SKILLS*

Duración del proyecto: *noviembre 2020 – marzo 2023* (periodo de referencia)

Donante y presupuesto: *Servicio Educativo de Bogotá (SED) USD 1,750,082; Ministerio de Trabajo USD 5,762,818; Municipio de Medellín USD 634,028*

Nombre(s) de (los) consultor(es): *William Prieto (líder), Camila garzón, Carlos Pardo, Patricia Fuertes*

Gestión de la evaluación: *Cybele Burga*

Oficial Oficina Evaluación: *Patricia Vidal*

Presupuesto de la evaluación: *USD 41,920*

*Palabras clave:*

*Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de evaluación de la OIT. No ha sido editada profesionalmente, pero ha sido objeto de un control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación de la OIT*

# ► INFORME DE EVALUACIÓN

Programa - Formándonos para el futuro, COL/22/01/COL;

Programa - Industria de Talentos, COL/22/04/COL;

Programa - Emprendiendo Sueños, COL/22/06/COL;

Programa - Reto a la U, COL/20/06/COL;

Programa - Jóvenes a la U, COL/21/09/COL;

Programa - El Futuro es de los Jóvenes, COL/22/02/COL

## Documento de Evaluación Final

Responsable: William Prieto

Equipo de consultores: Patricia Fuertes, Carlos Pardo y Camila Garzón.

March 2023

## Tabla de contenido

Lista de Siglas y Acrónimos .....	6
► <b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>7</b>
<i>Explicación del propósito, lógica, estructura y objetivos del proyecto.....</i>	<i>7</i>
<i>Descripción general del propósito, alcance, clientes de la evaluación, período de tiempo, cobertura geográfica y beneficiarios de la evaluación.....</i>	<i>8</i>
<i>Descripción de la metodología de evaluación.....</i>	<i>9</i>
<i>Resumen de todos los hallazgos de la evaluación.....</i>	<i>10</i>
<i>Lecciones aprendidas y buenas prácticas emergentes.....</i>	<i>13</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>13</i>
<i>Análisis de los Proyectos Evaluados.....</i>	<i>13</i>
<i>Distribución de Certificados Entregados.....</i>	<i>15</i>
► <b>Contexto y antecedentes del Proyecto.....</b>	<b>16</b>
<i>Contexto Política y Cultural.....</i>	<i>17</i>
<i>Contexto Mercado Laboral y del Sistema Educativo en Colombia.....</i>	<i>17</i>
<i>Sistema de Formación por Competencias en Colombia.....</i>	<i>20</i>
<i>Evaluación del Modelo de Competencias en los Proyectos del PFP.....</i>	<i>22</i>
► <b>Estrategia de Formación Profesional en Colombia.....</b>	<b>26</b>
<i>Programa de Formación Profesional en Colombia.....</i>	<i>26</i>
<i>Teoría de cambio del PFP.....</i>	<i>30</i>
<i>Línea de Tiempo del PFP: Principales Hitos.....</i>	<i>32</i>
<i>Arreglos organizacionales y la gobernanza del proyecto.....</i>	<i>34</i>
<i>Metodología Bottom Up como eje central de la evaluación.....</i>	<i>34</i>
► <b>Proyectos del Programa de Formación Profesional en Colombia en evaluación.....</b>	<b>38</b>
<i>Marco de Análisis para el Fortalecimiento de la Metodología Bottom Up.....</i>	<i>39</i>
<i>Proyectos con el Ministerio del Trabajo.....</i>	<i>40</i>
<i>Proyectos con la Alcaldía de Bogotá y la Alcaldía de Medellín.....</i>	<i>42</i>
► <b>Antecedentes de la evaluación.....</b>	<b>44</b>
<i>Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación.....</i>	<i>44</i>
<i>Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación.....</i>	<i>47</i>
<i>Metodología de la Evaluación Independiente.....</i>	<i>49</i>
<i>Fuentes y métodos de recojo de información.....</i>	<i>50</i>
<i>Tamaño de Muestra.....</i>	<i>54</i>
<i>Consideraciones éticas.....</i>	<i>54</i>
<i>Dificultades y limitaciones de la evaluación.....</i>	<i>55</i>
► <b>Principales Hallazgos.....</b>	<b>56</b>
<i>Relevancia.....</i>	<i>56</i>
<i>Validez.....</i>	<i>76</i>

<i>Efectividad</i> .....	93
<i>Eficiencia</i> .....	127
<i>Orientación hacia el impacto y Sostenibilidad</i> .....	131
<b>► Conclusiones</b> .....	<b>135</b>
<i>Relevancia</i> .....	135
<i>Validez</i> .....	135
<i>Efectividad</i> .....	136
<i>Eficiencia</i> .....	136
<i>Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad</i> .....	138
<b>► Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones</b> .....	<b>139</b>
<i>Lecciones aprendidas</i> .....	139
<i>Buenas Prácticas Emergentes</i> .....	139
<i>Recomendaciones</i> .....	139
<b>► Anexos</b> .....	<b>144</b>
<i>Anexo 1 Términos de referencia</i> .....	144
<i>Anexo 2 Informe de Inicio</i> .....	165
<i>Anexo 3 Agenda Operativo de Campo</i> .....	204
<i>Anexo 4 Guías de Entrevistas</i> .....	207
<i>Anexo 5: Protocolo Entrevistas a co-partes en territorio</i> .....	209
<i>Anexo 6: Protocolo Taller DOFA</i> .....	213
<i>Anexo 7: Protocolo Encuesta a participantes</i> .....	216
<i>Anexo 8: Protocolo Encuesta a participantes de la mesa de política pública</i> .....	220
<i>Anexo 9 Plantilla de Lecciones Aprendidas</i> .....	222
<i>Anexo 10 Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes</i> .....	226

## Lista de Tablas

<b>► Tabla 1. Competencias en Educación y Competencias Laborales</b> .....	<b>20</b>
<b>► Tabla 2. Modelo de Clasificación de Competencias para el trabajo según el Foro Económico Mundial</b> ..	<b>23</b>
<b>► Tabla 3. Niveles, Conocimientos, Destrezas y Actitudes del MNC</b> .....	<b>24</b>
<b>► Tabla 4. Plan de Trabajo de la Evaluación</b> .....	<b>46</b>
<b>► Tabla 5. Grupos de interés entrevistados</b> .....	<b>51</b>
<b>► Tabla 6. Encuesta a participantes de las mesas de política pública</b> .....	<b>52</b>
<b>► Tabla 7. Encuestas a Participantes de los proyectos en evaluación por región y género</b> .....	<b>52</b>
<b>► Tabla 8. Encuestas a Participantes de los proyectos en evaluación por grupo etario</b> .....	<b>53</b>
<b>► Tabla 9. Grupos Focales a Participantes de los proyectos en evaluación por grupo etario</b> .....	<b>53</b>
<b>► Tabla 10. Grupos de interés en talleres participativos sobre la metodología bottom up</b> .....	<b>54</b>
<b>► Tabla 11. Descripción del tamaño de muestra</b> .....	<b>54</b>
<b>► Tabla 12. Normatividad relacionada con las competencias laborales en Colombia</b> .....	<b>57</b>

▶	Tabla 13. Dimensión estratégica del PFP articulada al SFT y a los ejes estratégicos de política pública.	61
▶	Tabla 14. Evaluación de la Metodología Bottom Up: Componente de insumos para diagnóstico territorial y posicionamiento de los ejes estratégicos del programa PFP.	68
▶	Tabla 15. Evaluación Metodología Bottom Up componente de diagnóstico territorial y posicionamiento de la agenda pública de los ejes estratégicos del PFP.	70
▶	Tabla 16: Evaluación de la metodología Bottom up sobre resultados en formación de capacidades.	78
▶	Tabla 17: Evaluación de la metodología Bottom up sobre resultados en formación de capacidades: subcomponentes.	81
▶	Tabla 18: Evaluación de la metodología Bottom up sobre incidencia en política pública	83
▶	Tabla 19: Evaluación de la metodología Bottom up sobre incidencia en Política Pública	85
▶	Tabla 20: Evaluación de la metodología Bottom up sobre posicionamiento de la estrategia del PFP	87
▶	Tabla 21: Evaluación de la metodología Bottom up sobre posicionamiento de la estrategia del PFP	88
▶	Tabla 22. Transferencia Metodológica a los proyectos por eje estratégico	90
▶	Tabla 23. Distribución de Certificados por Género.	104
▶	Tabla 24. Reconocimiento de los ejes estratégicos por enfoques de evaluación.	107
▶	Tabla 25. Criterios de calidad en formación para el trabajo por cumplimiento de norma.	116
▶	Tabla 26. Índice de Cobertura Proyectos de Formación para el Trabajo.	117
▶	Tabla 27. Inversiones del Proyectos del PFP en evaluación	128
▶	Tabla 28. Inversiones del Proyectos del PFP en evaluación por aliado institucional	129

## Lista de figuras

▶	Figura 1: Articulación del PFP y los Proyectos de formación para el trabajo.	26
▶	Figura 2. Línea de Tiempo del PFP en Colombia.	33
▶	Figura 3. Metodología Bottom Up.	35
▶	Figura 4. Cadena de valor de la estrategia del PFP	37
▶	Figura 6. Fortalecimiento de la Política Pública y Uso de Metodologías Participativas Bottom Up.	39
▶	Figura 7. Etapas de la evaluación independiente	51
▶	Figura 8: Algunos elementos normativos del contexto de formación en Colombia.	58
▶	Figura 9. Proceso de Implementación de la Metodología de Política Pública.	65
▶	Figura 10. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Diálogo Social	118
▶	Figura 11. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Género.	120
▶	Figura 12. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Territorial.	121
▶	Figura 13. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Políticas Públicas.	122

## Lista de Siglas y Acrónimos

CDB	Contraloría Distrital de Bogotá
CINTERFOR	Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento profesional
CEDEFOP	Centro Europeo para el desarrollo de la formación profesional
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
GOYA	Gestión, Oportunidad y Aprendizaje
ITDH	Instituciones para el Trabajo y el Desarrollo Humano
IES	Instituciones de Educación Superior
Mintrabajo	Ministerio del Trabajo
MEN	Ministerio de Educación Nacional
MNC	Marco Nacional de Cualificaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OS	Organización Sindical
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PFP	Programa de Formación Profesional
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SFT	Subsistema de Formación para el Trabajo
SNC	Sistema Nacional de Cualificaciones

## ► Resumen Ejecutivo

---

### Propósito, lógica, estructura y objetivos del proyecto

El Programa de Formación Profesional (PFP) en Colombia se fundamenta en una estrategia de cooperación y asistencia técnica diseñada para apoyar a las entidades del Gobierno Nacional. Su propósito principal es fortalecer las acciones dirigidas a cerrar brechas y mitigar barreras laborales mediante la formación por competencias, con el fin de generar ingresos y facilitar la inserción laboral de la población víctima del conflicto armado y otras poblaciones vulnerables. Este programa responde a problemas identificados, como la falta de oportunidades, las barreras de empleabilidad y emprendimiento, y el desajuste entre la oferta formativa y la demanda de ocupaciones.

El PFP busca generar ingresos sostenibles y trabajo decente para las poblaciones vulnerables a través de:

1. **Fortalecimiento de capacidades del gobierno:** Incrementar las competencias del gobierno nacional y local.
2. **Articulación con el sector productivo:** Conectar la formación con las demandas del sector empleador.
3. **Calidad en servicios de empleabilidad y emprendimiento:** Mejorar la oferta de servicios para generar más oportunidades.
4. **Ruta de generación de ingresos:** Implementar acciones para cerrar brechas laborales.

Las líneas estratégicas (LE) que facilitan la consecución de estos objetivos intermedios incluyen:

1. **Transferencia técnica:** Fortalecimiento de capacidades institucionales.
2. **Formación a medida:** Enfoque de competencias.
3. **Análisis de sectores:** Promoción de un modelo pertinente desde la oferta formativa.
4. **Fomento de rutas y trayectorias:** Movilidad educativa, formativa y ocupacional.

Adicionalmente, el PFP cuenta con líneas estratégicas transversales (LET) como:

1. **Promoción y desarrollo de política pública:** Enfoque de diálogo social territorial (bottom up).
2. **Seguimiento y monitoreo:** Implementación de sistemas de evaluación.
3. **Comunicaciones:** Gestión y difusión de información.

Desde la perspectiva de la evaluación, existen efectos sinérgicos entre los objetivos estratégicos intermedios y las líneas estratégicas. Por ejemplo, las líneas estratégicas de formación en competencias, análisis de sectores y fomento de rutas y trayectorias educativas potencian la capacidad del gobierno local y nacional, lo cual contribuye a la sostenibilidad de los resultados. Las líneas transversales relacionadas con la metodología bottom up, seguimiento y monitoreo, y comunicaciones proporcionan un soporte participativo que actualiza las líneas estratégicas del programa y conecta la recolección y análisis de insumos de política pública con la información de seguimiento y difusión sobre la implementación del PFP.

La finalidad del PFP es reducir la pobreza mediante el fomento del trabajo decente, la productividad laboral y el acceso a una oferta de servicios diseñada para garantizar que las poblaciones de interés tengan las mismas oportunidades de empleabilidad y emprendimiento que aquellas que no han enfrentado conflictos o barreras laborales. Desde 2016, el PFP ha involucrado a más de 3,000 actores de los sectores educativo-formativo, gubernamental, productivo y de la sociedad civil, consolidando una estrategia que articula grupos de interés relevantes para generar insumos de política pública orientados a la generación de ingresos.

La evaluación abarca la implementación de proyectos desarrollados entre 2020 y 2022, incluyendo cooperación con el Ministerio del Trabajo y las Alcaldías de Bogotá y Medellín. Los proyectos con el Ministerio del Trabajo incluyen "Formándonos para el Futuro", "El Futuro es de los Jóvenes" y "Emprendiendo Sueños", con una inversión total de \$50,449,847,867, de los cuales el 51% proviene de la OIT y el 49% del Ministerio del Trabajo. Los programas "Formándonos para el Futuro" y "El Futuro es de los Jóvenes" representan el 66% de la inversión y están orientados

a la formación en competencias laborales y orientación vocacional, respectivamente, mientras que "Emprendiendo Sueños" representa el 34% y se enfoca en el emprendimiento.

Por su parte, los programas de cooperación con las Alcaldías de Bogotá y Medellín incluyen "Jóvenes a la U" y "Reto a la U" en Bogotá e "Industria de Talentos" en Medellín, con una inversión total de \$19,157,977,115, de los cuales el 52% proviene de la OIT y el 48% de las Alcaldías. "Jóvenes a la U" representa el 27% de la inversión, enfocado en la formación en competencias laborales; "Reto a la U" el 45%, orientado a mejorar el acceso y permanencia en la educación media y superior; y "Industria de Talentos" el 28%, centrado en competencias y habilidades de los jóvenes post-media.

## Propósito, alcance, clientes de la evaluación, período de tiempo, cobertura geográfica y beneficiarios de la evaluación

El PFP ha desarrollado una ruta metodológica basada en los proyectos implementados para fortalecer el proceso de reparación de víctimas del conflicto armado y superar las barreras de empleabilidad y emprendimiento para la población vulnerable. Esta ruta incluye: (1) **Formación de competencias a la medida**: Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales, (2) **Rutas de movilidad formativa/educativa y ocupacional**, (3) **Transferencia técnica**: Fortalecimiento de capacidades institucionales y (4) **Estrategias transversales**: Seguimiento, monitoreo y plan de comunicaciones.

La metodología se basa en un enfoque de diálogo social "Bottom Up" para legitimar y viabilizar la implementación de políticas públicas de generación de ingresos. Este enfoque permite un análisis contextual participativo que identifica insumos relevantes para el diseño de políticas públicas, generando recomendaciones para abordar desafíos como la formación pertinente, el encadenamiento y la formalización, los incentivos y la responsabilidad social empresarial, el enfoque interseccional y las barreras de inserción al mercado laboral.

La **evaluación tiene como objetivo** establecer evidencia sobre los resultados esperados y no esperados, explicando por qué y cómo se lograron. Se enfoca en la validez de la metodología "Bottom Up" para identificar insumos de política pública relevantes y los resultados de los proyectos, indagando sobre los supuestos de implementación, los riesgos asociados y las lecciones aprendidas, para informar a las partes interesadas y mejorar la metodología y la articulación de los proyectos al PFP.

Además, la evaluación busca identificar insumos para formular recomendaciones de política pública, considerando cuatro ejes transversales de los proyectos: (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales, (2) Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo, (3) Movilidad formativa/educativa y ocupacional y (4) Dinamización del mercado de trabajo.

El alcance de la evaluación incluye valorar la relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia y orientación al impacto y sostenibilidad del PFP, integrando en el diseño de herramientas, metodología y análisis aspectos como el tripartismo, diálogo social, igualdad de género y no discriminación.

### Etapas de la evaluación

1. **Investigación documental**: Revisión de documentos estratégicos y proyectos (septiembre a diciembre de 2023).
2. **Operativo de campo**: Implementación de métodos de recolección de datos (enero a febrero de 2024).
3. **Sistematización y análisis de información**: (1 a 15 de marzo de 2024).
4. **Difusión y socialización**: Presentación de resultados y recomendaciones (15 a 31 de marzo de 2024).

Se consultaron fuentes primarias idóneas mediante entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales. En total, se realizaron 33 entrevistas con representantes de la OIT, Mintrabajo, empresarios, sindicatos, instituciones de formación, organizaciones de la sociedad civil, alcaldías y expertos temáticos. Una encuesta nacional a participantes de la metodología "Bottom Up" consultó a 139 personas (62% mujeres, 53% hombres). Además, se implementó una

encuesta de resultados a nivel nacional con 334 participantes (59% mujeres, 41% hombres), y se llevaron a cabo talleres y grupos focales con participantes de los proyectos.

Los **usuarios de la evaluación** se dividen en internos y externos. Internamente, incluyen la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, la Oficina de la OIT para los Países Andinos, EVAL, PARDEV y LABADMIN/OSH. Externamente, incluyen el Ministerio del Trabajo de Colombia, el Ministerio de Trabajo del Gobierno de Canadá y organizaciones de trabajadores como la CUT, CGT y CTC. Los resultados de la evaluación se comunicarán a través de los espacios indicados por el equipo de implementación, y se entregarán bases de datos, marcos de análisis y metodologías a los grupos de interés, previa autorización de la OIT.

## Alcance y cobertura geográfica

La evaluación abarca los proyectos implementados entre 2020 y 2022 en cooperación con el Ministerio del Trabajo y las Alcaldías de Bogotá y Medellín. Los proyectos específicos evaluados incluyen "Formándonos para el Futuro", "El Futuro es de los Jóvenes", "Emprendiendo Sueños", "Jóvenes a la U", "Reto a la U", e "Industria de Talentos".

## Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la evaluación son las poblaciones vulnerables, incluyendo víctimas del conflicto armado y personas en situación de pobreza, que participaron en los proyectos del PFP. Desde 2016, el PFP ha contado con la participación de más de 3,000 actores distribuidos en cuatro (4) grupos de incidencia: (1) Sector educativo - formativo, (2) sector gobierno nacional y local, (3) sector productivo y empleadores y (4) sector de la sociedad civil. Lo anterior, junto a los resultados de cada proyecto implementado, permitió consolidar la estrategia del PFP liderando y articulando grupos de interés relevantes para identificar insumos de política pública orientados a la generación de ingresos en las poblaciones de interés.

## Descripción de la metodología de evaluación

La metodología de evaluación del PFP se desarrolló en varias etapas clave:

### Ruta Metodológica

- Formación de competencias a la medida: **Adaptación de programas de formación basados en las necesidades específicas de las poblaciones objetivo y los requisitos del mercado laboral.**
- Rutas de movilidad formativa/educacional y ocupacional: **Creación de trayectorias que faciliten la continuidad educativa y la inserción laboral.**
- Transferencia técnica para el fortalecimiento de capacidades institucionales: **Apoyo técnico a las instituciones locales y nacionales para mejorar su capacidad de implementación.**
- Estrategias transversales de seguimiento, monitoreo y plan de comunicaciones: **Mecanismos de control y divulgación para garantizar la transparencia y efectividad del programa.**
- Metodología bottom up para identificar insumos de política pública: **Capacidad y efectividad de la aplicación metodológica para identificar insumos para fortalecer la política pública de generación de ingresos.**

### Enfoque Mixto de la evaluación

El enfoque de la evaluación es cualitativo y cuantitativo y valora a partir de la evidencia la relevancia, validez, así como la efectividad, eficacia, orientación hacia los resultados e incidencia de los efectos generados sobre el fortalecimiento de la política pública de generación de ingresos a través del PFP y la metodología bottom up.

### Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

- **33 entrevistas semiestructuradas** con representantes de la OIT, el Ministerio del Trabajo, empresarios, sindicatos, instituciones de formación, organizaciones de la sociedad civil y expertos temáticos.
- **Encuestas nacionales** a 334 participantes del programa, con una representación de género equilibrada y a 139 participantes de las mesas de trabajo de política pública con representación femenina del 57%.
- **Talleres de evaluación** que involucraron a 23 personas, con una participación equilibrada de hombres y mujeres.

- **Grupos focales** con 35 participantes, permitiendo una discusión profunda sobre los resultados y desafíos del programa.

## Resumen de todos los hallazgos de la evaluación

### Relevancia

- **Alineación con políticas públicas:** La metodología bottom up se articula con las estrategias nacionales y objetivos de la OIT. Los documentos CONPES 3885 y 3862 sobre talento humano, así como el CONPES 3616 sobre generación de ingresos, evidencian esta alineación. Además, la metodología se conecta con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la articulación con el enfoque de género (Decreto 1072 de 2015) y el enfoque de transición justa y sostenibilidad según las directrices de política pública de la OIT.
- **Alienación con el SFT y el PFP:** la metodología bottom up presenta oportunidades de mejora en la articulación con los objetivos del SFT y del PFP en tanto facilita la identificación de insumos de política pública relacionados con la formación de capacidad, desafíos en la implementación del modelo de competencias y restricciones a la movilidad educativa y ocupacional de los y las participantes en cada territorio en el mediano y largo plazo.
- **Necesidades de los participantes:** El programa aborda las necesidades de las víctimas del conflicto armado y la población vulnerable, ofreciendo formación en competencias laborales pertinentes para el mercado laboral y las políticas públicas de generación de ingresos.

### Validez del Diseño

- **Diseño metodológico:** El enfoque bottom up legitima y viabiliza las políticas públicas mediante un diálogo social participativo, permitiendo a los participantes influir en la formulación de soluciones y recomendaciones basadas en sus necesidades específicas.
- **Adecuación a los objetivos:** El diseño de la metodología es pertinente para alcanzar los objetivos del PFP, proporcionando un marco para la transferencia técnica, la formación a la medida y la movilidad educativa y ocupacional.
- **Diseño metodológico para la formación de capacidades:** Pese a los resultados positivos en empleabilidad y emprendimientos a corto plazo, las entrevistas con expertos temáticos, mandantes y participantes, así como el análisis del modelo de competencias en los proyectos bajo evaluación, relevan la preocupación recurrente sobre el desarrollo sostenible de capacidades en áreas como la adaptación del modelo de competencias a las de las ITDH, la movilidad ocupacional y educativa y los liderazgos de género y la gestión ambiental.
- **Marco de Resultados:** Al igual que previas evaluaciones, la presente evaluación encuentra la falta de un marco de resultados en el PFP. Por ende, la conexión entre proyectos, líneas estratégicas y objetivos del PFP es limitada, lo cual afecta el plan de monitoreo, la estratégica de comunicaciones del PFP y la calidad de los insumos de política pública identificados por la metodología bottom up.

### Efectividad

- **Mejora en la empleabilidad:** Los proyectos del PFP han mejorado la empleabilidad de la población vulnerable, aunque persisten desafíos en la movilidad educativa y ocupacional. La articulación estratégica a los objetivos del PFP y al SFT facilita la priorización de la formación de capacidad en relación con los desafíos en la implementación del modelo de competencias y la movilidad educativa y ocupacional de los y las participantes en cada territorio en el mediano y largo plazo.
- **Certificaciones en formación para el trabajo:** La evidencia recabada sobre la distribución de las certificaciones en los proyectos del PFP señala una concentración en las áreas de mayor desarrollo económico.
- **Diagnósticos del mercado de trabajo:** la evidencia de entrevistas, grupos focales y talleres en territorio permitió concluir que los diagnósticos del mercado de trabajo estructurados sobre las vacantes son insuficientes para (1) capturar las diferencias en capacidad de las empresas para reconocer las necesidades de talento humano, e (2) identificar los factores de cambio que transforman las ocupaciones y por esta vía los requerimientos de talento humano.
- **Capacidades de las ITDH:** En el corto plazo la experiencia ha permitido mejorar la curva de aprendizaje en torno a las actividades de focalización de participantes, modelos de aprendizaje de formación en competencias, conexión empresarial y acompañamiento a estudiantes, entre otras. Lo anterior ha redundado en la capacidad de brindar mejores servicios educativos y acompañamiento en formación técnica para la población de interés.

- **Capacidades para la movilidad educativa y ocupacional:** La movilidad educativa y ocupacional es limitada por la falta de articulación de la oferta de formación para el trabajo y la oferta de formación en cualificaciones más avanzadas del SNC y SFT.
- **Resultados en empleo:** El PFP ha mostrado resultados positivos en la generación de empleo transitorio y autoempleo, especialmente para la población vulnerable. Las mujeres certificadas han tenido una mayor participación en el desempleo de larga duración, mientras que los hombres han mostrado una menor participación en los programas de formación.
- **Formación de competencias:** Las mejoras en competencias laborales han sido significativas, aunque persisten desafíos en la movilidad educativa y ocupacional debido a la falta de articulación adecuada con el mercado laboral y en capacidades de las ITDH para implementar el modelo de competencias en los programas de formación para el trabajo.
- **Participación de género:** La evaluación ha identificado diferencias en los resultados para hombres y mujeres, con desafíos específicos para cada grupo. Las mujeres enfrentan barreras adicionales para la inserción laboral, y se necesitan estrategias específicas de género para abordar estas diferencias.

## Eficiencia

- **Utilización de recursos:** La evaluación indica que los recursos del PFP han sido utilizados de manera eficiente, logrando un balance positivo entre la inversión y los resultados obtenidos. Los proyectos han sido implementados con una adecuada relación costo-beneficio, optimizando los recursos disponibles.
- **Capacidades institucionales:** A corto plazo, las capacidades institucionales han mejorado, especialmente en términos de servicios educativos y acompañamiento técnico. Sin embargo, se requiere un enfoque a mediano y largo plazo para asegurar que estas capacidades se mantengan y se amplíen, garantizando la sostenibilidad de los resultados.
- **Beneficios sociales:** La evaluación señala un beneficio social sustantivo de la inversión realizada en la reconstrucción de tejido social y la confianza, particularmente en territorios afectados por la violencia, mercados del crimen y falta de oportunidades para la población de jóvenes.
- **Articulación con la Unidad de Víctimas:** Al nivel de proyectos, la evidencia recabada sugiere dificultades en la identificación de potenciales beneficiarios inscritos en la base de datos de la Unidad de Víctimas, lo cual ocasiona retrasos en las cuotas de matrícula designadas para cada programa de formación para el trabajo.

## Orientación hacia el Impacto

- **Impacto en los beneficiarios:** El PFP ha tenido un impacto positivo en la generación de ingresos y la inserción laboral de los beneficiarios, mejorando sus competencias y capacidades para acceder al mercado laboral.
- **Cambio estructural:** La metodología bottom up ha contribuido a cambios en la formulación de políticas públicas, proporcionando insumos valiosos para el diseño de políticas de generación de ingresos y la mejora de la empleabilidad.
- **Gestión de recursos basada en la confianza:** Durante la década de trabajo del PFP, la OIT ha logrado, a partir de la evidencia de los proyectos implementados, transformaciones en la movilización de interés de los mandantes hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos sociales relacionados con la inclusión social en el mercado de trabajo sostenible.
- **Continuidad de resultados:** Para asegurar la sostenibilidad de los resultados, es fundamental fortalecer las capacidades organizacionales a mediano y largo plazo. Esto incluye mejorar la coordinación entre los diferentes actores y asegurar que las competencias adquiridas se mantengan y se amplíen con el tiempo para reducir efectos indeseados en la movilidad educativa y ocupacional.
- **Integración con el Sistema Nacional de Cualificaciones:** La integración del PFP con el Sistema Nacional de Cualificaciones, particularmente con SFT, es esencial para la sostenibilidad a largo plazo, asegurando que las competencias y habilidades desarrolladas sean reconocidas y valoradas en el mercado laboral, facilitando además el seguimiento, monitoreo y evaluación del PFP.

## Conclusiones

1. **Relevancia de la metodología:** La metodología bottom up es pertinente y se alinea con las estrategias y prioridades nacionales y los objetivos de la OIT. No obstante, los hallazgos señalan una oportunidad de mejora en términos de la calidad de los insumos identificados por la metodología bottom up a través de la articulación

a los objetivos del PFP, la teoría de cambio del PFP, y los objetivos del SFT así como una mayor continuidad y progresividad de los talleres de la metodología bottom up.

2. **Oportunidades de mejora de la metodología bottom up:** Los hallazgos ensamblados con la triangulación de los métodos de recolección de información acerca de resultados de cada proyecto indican resultados de corto plazo relevantes para los proyectos, pero con limitado alcance en la formación de capacidades para lograr objetivos del PFP. Pese a los resultados positivos en empleabilidad y emprendimientos a corto plazo, las entrevistas con expertos temáticos, mandantes y participantes relevan la preocupación recurrente sobre el desarrollo sostenible de capacidades en áreas como la adaptación del modelo de competencias a las de las ITDH, los liderazgos de género y la gestión ambiental.
3. **Marco de resultados del PFP:** La evidencia de la revisión documental, previas evaluaciones y la evidencia recabada de entrevistas a expertos permite concluir el PFP no cuenta con un marco de resultados común que conecte los proyectos con los objetivos del PFP en Colombia. En consecuencia, la metodología bottom up parece desarticulada de los objetivos del PFP al concentrar el diálogo social en torno a los resultados de los proyectos.
4. **Mejora en la empleabilidad:** Los proyectos del PFP han mejorado la empleabilidad de la población vulnerable, aunque persisten desafíos en la movilidad educativa y ocupacional. La articulación estratégica a los objetivos del PFP y al SFT facilita la priorización de la formación de capacidad en relación con los desafíos en la implementación del modelo de competencias y la movilidad educativa y ocupacional de los y las participantes en cada territorio en el mediano y largo plazo.
5. **Diagnósticos del mercado de trabajo:** Los diagnósticos del mercado de trabajo estructurados sobre las vacantes son insuficientes para (1) capturar las diferencias en capacidad de las empresas para reconocer las necesidades de talento humano, e (2) identificar los factores de cambio que transforman las ocupaciones y los requerimientos institucionales y por esta vía los requerimientos de talento humano.
6. **Diagnóstico de capacidades:** Es necesario un diagnóstico más profundo de las capacidades organizacionales para fortalecer la implementación de la metodología favoreciendo la movilidad educativa y ocupacional, la calidad de los servicios de educación, la dinamización del mercado de trabajo y el cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al mercado de trabajo.
7. **Retornos sociales de la inversión:** La inversión realizada en los distintos proyectos bajo evaluación señala una ventaja notoria para las participantes en el acceso a formación para el trabajo comparada con el costo de acceder a un programa técnico laboral en Colombia. Además, la estrategia de asistencia técnica en formación de capacidades, principalmente para las instituciones de educación y formación para el trabajo, implican un beneficio social relevante considerando el costo privado de un programa de competencias laborales al nivel técnico sin subsidios ni asistencia técnica.
8. **Ajustes en la formación de capacidades:** La metodología necesita ajustes para abordar las diferencias en las capacidades iniciales de los participantes, particularmente de las ITDH y las empresas para implementar el modelo de competencias e identificar necesidades de talento humano.
9. **Valor agregado de la OIT:** Durante la década de trabajo sobre un modelo de competencias para el logro de empleo y trayectorias de ingresos sostenibles en poblaciones víctimas del conflicto armado y vulnerables por existencia de brechas y barreras de inclusión, el diálogo social impulsado por la OIT ha logrado, a partir de la evidencia de los proyectos implementados, transformaciones en la movilización de interés hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos sociales relacionados con la inclusión social en el mercado de trabajo a partir de los ejes de política pública.
10. **Impacto en política pública:** La teoría de cambio de la OIT orientada hacia resultados en trabajo decente ha logrado, a través de la gestión de recursos basada en la confianza, la definición de los ejes de política pública sobre los cuales empieza a definirse una visión conjunta que requiere de una estructuración estratégica sobre el programa de formación profesional en Colombia.
11. **Construcción social de política pública:** A partir de la evidencia acumulada por los proyectos de formación en competencias laborales para la población víctima del conflicto armado y vulnerable los mandantes participantes han diferenciado las rutas de inclusión social de las rutas de mejora sostenible en la productividad laboral y competitividad territorial. Mientras las primeras se retroalimentan constantemente del diálogo social bajo un principio de equidad en oportunidades, las segundas implican una mayor coordinación interinstitucional sobre la base de los beneficios que ofrecen a los y las participantes y a las organizaciones de los mandantes los proyectos implementados por el PFP.

- 12. Arreglos organizacionales OIT y Socios cooperantes:** Persisten demoras en el logro de convenios de cooperación internacional ocasionadas por las implicaciones jurídicas de los aportes monetarios realizados por los socios cooperantes.
- 13. Articulación con la Unidad de Víctimas:** Las bases de datos de potenciales beneficiarios víctimas del conflicto armado están desactualizados y limitan la capacidad de las IDTH para convocar interesados que cumplan con los requerimientos para acceder a la formación de competencias.

## Lecciones aprendidas y buenas prácticas emergentes

**LA1 Efectividad y eficiencia de la metodología bottom up:** La metodología bottom up como ejercicio de diálogo social fomenta la gestión de recursos basada en la confianza que permite el desarrollo de mecanismos de cooperación entre los mandantes en torno a los ejes estratégicos de política pública.

**LA2 Adaptación a contextos locales:** La metodología bottom up puede adaptarse mejor a los contextos locales y a las capacidades organizacionales específicas para fortalecer la visión estratégica de formación de capacidades del PFP.

**LA3 Eficacia de la formación en competencias laborales:** La formación en competencias laborales ha demostrado ser efectiva para mejorar la empleabilidad y el emprendimiento a corto plazo. Sin embargo, persisten desafíos en la formación de capacidades orientados a la mejora de la movilidad educativa y ocupacional, objetivos del PFP, del MNC y del SFT.

**LA4 Enfoques de género, transición justa y sostenibilidad:** Los enfoques de género, transición justa y sostenibilidad son cruciales para asegurar la igualdad de oportunidades en la formación y la inserción laboral, así como en la identificación de insumos a través de la metodología bottom up.

**BP1 Enfoque participativo bottom up:** El desarrollo de una metodología que implica la participación de los mandantes en un esquema de abajo hacia arriba mejora la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los productos y resultados de los proyectos del programa de formación profesional en Colombia.

**BP2 Articulación con el Sistema Nacional de Cualificaciones:** La integración con el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) y la formación para el trabajo continua (SFT) es esencial para la sostenibilidad de los resultados del programa en lo que atañe a promover la movilidad educativa y ocupacional.

## Recomendaciones

**R1. Fortalecer y revisar la metodología bottom up:** Se recomienda una articulación estratégica de la metodología a la teoría de cambio, los objetivos y las líneas estratégicas del PFP en línea con los objetivos y las líneas estratégicas del SFT para mejorar la calidad de los insumos identificados. Además, se recomienda una mayor frecuencia y representatividad de las mesas de trabajo e involucrar temáticas de formación de capacidades en el mediano y largo plazo.

**R2. Marco de Resultados del PFP:** Se recomienda definir un marco de resultados del programa para orientar mejor el uso de la metodología bottom up y sus contribuciones al logro de los objetivos del PFP.

**R3. Metodologías de diagnóstico del mercado de trabajo:** Se sugiere tener en cuenta el (1) uso de metodologías prospectivas para identificar sectores de alto desarrollo económico y de alta productividad para certificaciones técnicas especializadas, (2) uso de técnicas de Inteligencia Artificial (IA) para propiciar un análisis de la demanda laboral más pertinente en torno a competencias laborales y (3) uso de estudios de caso para explorar relaciones puntuales con empresas con el objeto de transferir asistencia en la identificación de recursos humanos y fortalecer el emparejamiento con los programas de formación en competencias laborales.

**R4. Aplicación del modelo de competencias:** Se recomienda una revisión de la metodología bottom up teniendo en cuenta los resultados del análisis del modelo de competencias, la articulación a los objetivos estratégicos del SFT y del PFP y el flujo de actividades de fortalecimiento de la política pública planteados en la evaluación para ampliar el alcance de los insumos recolectados en la vía de formación de capacidades relevante para reducir efectos inesperados en (1) la desarticulación de la oferta educativa de formación del trabajo y (2) barreras a la movilidad educativa y ocupacional.

**R5. Enfoques de género, transición justa y sostenibilidad ambiental:** Involucrar el enfoque de género, el enfoque territorial, el enfoque de transición justa y sostenibilidad ambiental y la identificación de insumos estratégicos para focalizar en la formación de capacidad de todos los mandantes en el mediano y largo plazo.

**R6. Comunicaciones:** Se recomienda el diseño de una estrategia de comunicaciones para el proyecto que puede hacer más explícito las ventajas económicas de los proyectos en la estrategia de comunicaciones dado el contexto

de alto costo de formación para el trabajo que enfrentan las poblaciones de interés del PFP, los efectos del programa en la implementación del modelo de competencias laborales del SNC, los efectos sobre el tejido social y la construcción de confianza que se han alcanzado a nivel de proyectos.

**R7. Acuerdos de cooperación:** Promover una negociación que permita un punto de encuentro entre la normatividad de la OIT y los requerimientos contractuales del Ministerio del Trabajo para reducir las ineficiencias relacionadas con los tiempos administrativos de emisión de la carta de acuerdo y los compromisos contractuales para ambos cooperantes.

**R8. Mejorar la coordinación con la Unidad de Víctimas:** Actualizar y unificar las bases de datos de beneficiarios potenciales, facilitando la identificación y seguimiento de los participantes, y asegurando que todos los beneficiarios tengan acceso a los servicios y oportunidades del programa.

## Análisis de los Proyectos Evaluados

### Formándonos para el Futuro

- **Impacto positivo:** Los participantes han mejorado sus competencias técnicas y personales, aplicables en diversas áreas de su vida, incluidas las laborales y familiares. Persisten problemas de articulación a oferta de formación en niveles más avanzados del MNC.
- **Habilidades blandas:** El desarrollo de habilidades blandas ha sido crucial para la gestión de situaciones difíciles y la planeación financiera personal.
- **Aplicación del modelo de competencias:** De acuerdo con la distribución de tiempos de la formación el proyecto se ubica el nivel 1 y 2 del MNC. Algunos módulos de formación requieren más tiempo para desarrollar las competencias anunciadas.

### Industria de Talentos

- **Desarrollo de habilidades digitales:** Las competencias digitales adquiridas han mejorado el perfil profesional de los participantes.
- **Necesidad de vinculación laboral:** Es necesario implementar módulos adicionales para facilitar la inserción laboral de los participantes y/o la articulación a oferta de formación en niveles más avanzados del MNC.
- **Aplicación del modelo de competencias:** De acuerdo con la distribución de tiempos de la formación el proyecto se ubica en niveles 4 a 5 del MNC para las competencias específicas. Otras competencias en lecto – escritura y lenguaje de negocios en inglés es suficiente para un nivel del MCN.

### Emprendiendo Sueños

- **Reforzamiento del tejido social:** El proyecto ha fortalecido la cohesión social y la autonomía de las comunidades rurales.
- **Acompañamiento técnico:** Se requiere un acompañamiento más cercano para manejar incidencias climáticas y establecer vínculos comerciales.
- **Aplicación del modelo de competencias:** El desarrollo de competencias / habilidades se realiza durante 30 horas (se certifica ese tiempo). De acuerdo con lo anterior, el tiempo certificado no es suficiente para el desarrollo de tantas habilidades propuestas. El programa se sitúa entre el nivel 1 y el nivel 2 del MNC.

### Jóvenes a la U y Reto a la U

- **Finalización de programas universitarios:** Los proyectos han tenido éxito en mejorar las tasas de finalización de estudios universitarios.
- **Adaptación a ambientes universitarios:** Se necesita mayor apoyo para la adaptación de los participantes a los entornos universitarios.
- **Aplicación del modelo de competencias:** Los proyectos plantea competencias / habilidades en la categoría de actitudes. No obstante, no se incluyen competencias relacionadas con la ética. El proyecto jóvenes a la U se ubica en los niveles 2 o 3 del MNC, mientras en el proyecto Reto a la U el tiempo de formación no es suficiente para avanzar en un nivel del MNC.

## El Futuro es de los Jóvenes

- **Aprendizajes psicosociales:** Los participantes han desarrollado habilidades psicosociales útiles para su desarrollo personal y profesional.
- **Orientación y acompañamiento:** Es necesario ampliar la orientación y el acompañamiento para asegurar que los participantes puedan aplicar lo aprendido.
- **Aplicación del modelo de competencias:** De acuerdo con las habilidades y conocimientos a desarrollar según módulo del diplomado y tiempo de los procesos de formación se puede concluir que es insuficiente para lograr avanzar un nivel de la MNC. El tiempo propuesto permitiría buenos desarrollos si no son más de 3 habilidades en cada caso. El proceso de orientación vocacional se puede lograr en el tiempo propuesto.

## Distribución de Certificados Entregados

- **Total de certificados entregados:** 21,419.
- **Población víctima del conflicto armado:** 4,307 (61% mujeres, 39% hombres).
- **Población vulnerable:** 17,112 (61% mujeres, 39% hombres).
- **Participación regional:** Mayor concentración en Bogotá (47%) y el Eje Cafetero (38%).

**Conclusión.** El PFP ha demostrado ser relevante y efectivo en mejorar la empleabilidad de la población vulnerable, aunque persisten desafíos en la movilidad educativa y ocupacional. La implementación de las recomendaciones fortalecerá la metodología y mejorará los resultados en formación de capacidades a mediano y largo plazo relevantes para promover el cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al mercado de trabajo, la movilidad educativa y ocupacional, la calidad y pertinencia de la educación y la dinamización del mercado de trabajo.

---

## ► Contexto y antecedentes del Proyecto

---

El programa de formación profesional (PFP) en Colombia está conformado por una estrategia de cooperación y asistencia técnica que busca apoyar entidades del Gobierno Nacional con el propósito de fortalecer acciones de cierre de brechas y mitigación de barreras laborales, Formación por competencias para la generación de ingresos e inserción laboral de la población víctima del conflicto armado y la población vulnerable.

El PFP responde a la problemática identificada en la falta de oportunidades, la existencia de barreras de empleabilidad y emprendimiento y al desajuste de la oferta formativa con la demanda de ocupaciones de las poblaciones víctima del conflicto armado y vulnerable, así como a las necesidades de fortalecimiento de capacidades del gobierno nacional y local para responder a las competencias asignadas por el marco normativo para la población víctima del conflicto armado y la población vulnerable.

En tal sentido, el PFP corresponde a una estrategia de fortalecimiento de capacidades en el territorio que busca generar ingresos sostenibles en condiciones de trabajo decente de las poblaciones víctimas del conflicto armado y vulnerable, mediante acciones de: (1) Apropiación y fortalecimiento de capacidades del gobierno nacional y local, (2) facilitar la articulación entre formación y demandas del sector productivo/empleador, (3) promover la calidad de la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la generación de mayores oportunidades para la población víctima del conflicto armado y vulnerable, (4) implementar una ruta de generación de ingresos y cierre de brechas laborales.

La finalidad de las acciones del PFP es reducir la pobreza a través del efecto que las acciones del programa pueden tener en el fomento del trabajo decente, la productividad laboral y el acceso a una oferta de servicios y productos diseñada para garantizar que las poblaciones de interés tienen las mismas oportunidades de empleabilidad y emprendimiento en comparación con las poblaciones que no han experimentado el conflicto y/o las barreras de inserción laboral. La estrategia articulada e integrada busca mejorar la incidencia en el diseño de políticas públicas de generación de ingresos a partir de la definición de lineamientos o insumos basados en la evidencia de los proyectos del programa.

La estrategia del PFP inicia en 2016 con el programa de formación “Educándonos para la Paz” (EP) implementado en 12 municipios del país para 3076 participantes en alianza con el Ministerio del Trabajo. El programa implementó mecanismos de selección de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ITDH) quienes prestaron servicios de formación distribuidos en una etapa de formación y una etapa de práctica. En la primera experiencia de implementación se identificó la necesidad de armonizar la oferta de formación con la demanda de ocupaciones del sector productivo. En la nueva versión del programa “Educándonos para la Paz” (EP2) implementado durante 2017 y 2018 con 743 participantes se incluyó el Marco Nacional de Cualificaciones buscando certificar resultados de aprendizaje articulados a cualificaciones requeridas por el sector productivo.

De 2018 a 2019, la asistencia técnica de la OIT al Ministerio del Trabajo continúa con la firma de las cartas de acuerdo de los proyectos “Formándonos para el Futuro” (FF) y “El futuro es de los jóvenes” (FJ) con una cobertura inicial de 1568 y 863 participantes, respectivamente. Los aprendizajes previos a la implementación favorecieron el impulso del acompañamiento psicosocial y el servicio de guardería para los participantes, y la consolidación de subsidios de educación, transporte, asistencia en útiles de escolares, acceso a prácticas laborales y acompañamiento de la ruta de empleabilidad durante la implementación de los proyectos de 2020 a 2022. A pesar de los avances logrados, la pandemia Covid-19 impulsó la modalidad virtual, mejorando el alcance de la estrategia al permitir conectar más de 2461 (1798 en FF y 663 en FJ) participantes en 20 municipios del país, incluyendo además acompañamiento virtual a padres y madres con niños de 0 a 6 años. Además, en el proyecto FF con una cobertura de 27 municipios, permitió el desarrollo del concepto de trabajo decente, mientras que el proyecto FJ aumentó la atención a 826 participantes en 26 municipios del país. Uno de los hitos relevantes de la implementación de los proyectos FF y FJ fue desarrollar una plataforma de seguimiento, monitoreo y evaluación in situ llamada GOYA (Gestión, Oportunidad y Aprendizaje) para los programas de formación profesional, lo que generó capacidad instalada para facilitar el monitoreo y evaluación del PFP.

En 2020, el proyecto “Reto a la U” (RU) en alianza con la alcaldía de Bogotá, inicia con el objetivo de prestar servicios de formación complementaria para 6,400 jóvenes en Bogotá, al mismo tiempo que se firman convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para cualificar a 136 instructores, la Alcaldía de Medellín para implementar el programa “Tus Habilidades Son Oportunidades” que permitió la certificación y entrega de 10230 insignias digitales a personales que finalizaron la formación. La experiencia y el conocimiento adquiridos con la implementación del

proyecto RU facilitan la publicación en 2021 de documentos técnicos y metodológicos, así como Rutas y Trayectorias, relevantes para la formación de capacidades.

En 2021, un nuevo convenio con la Alcaldía de Bogotá se firma para la implementación del proyecto “Jóvenes a la U” con el fin de fortalecer competencias y habilidades, fomentar la permanencia y retribución social mediante las actividades de pasantía social. Mientras, en 2022, nuevos convenios con el Ministerio de Trabajo se firman para realizar nuevas versiones de los proyectos FF y FJ. Los principales resultados alcanzados señalan una inserción laboral del 30% con una deserción inferior al 1%. En el mismo año, el sistema GOYA (Gestión, Oportunidad y Aprendizaje) vincula a todos los proyectos en el programa PFP que se están implementando a la fecha. Así mismo, un nuevo convenio con la Alcaldía de Medellín para implementar el programa “Industria de Talentos” se firma con el objetivo de fortalecer las competencias y habilidades de jóvenes y adultos en temáticas 4.0 y bilingüismo, con la participación de 8,019 personas.

A 2023, el PFP ofrece la estrategia a 1820 nuevos participantes en 30 municipios de Colombia. En orientación vocacional, el PFP orienta a 780 jóvenes de 16 a 21 años para establecer un proyecto de vida sostenible en 13 municipios de Colombia. Además, cuenta con proyectos que fortalecen las capacidades y la productividad de emprendedores mediante la implementación de perfiles productivos en 21 territorios del país. En el mismo año, la OIT ha firmado nuevos acuerdos con el Ministerio del Trabajo y la Contraloría Distrital de Bogotá (CDB) para llevar a cabo los proyectos “El Campo es Paz Total” (CPT) y “Talento Digital para el Control Fiscal” (CONT). El proyecto CPT busca crear o mejorar las iniciativas de autoempleo productivas de 1505 familias víctimas campesinas en entornos rurales. El proyecto CONT, por su parte, pretende articular esfuerzos para fortalecer institucionalmente y formar a los trabajadores de la CDB en la promoción y aplicación de los derechos laborales individuales y colectivos en el marco del diálogo social y el trabajo decente. Además, destacan en 2023 nuevos convenios con la Gobernación de Santander y el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga (IMEBU) y con Computadores para Educar, para fortalecer competencias y habilidades múltiples, con formación a la medida de 1200 participantes que permitan promover la empleabilidad y desarrollo económico de la Región y la innovación educativa con uso de TICs a 6.500 directivos, docentes, estudiantes y acudientes nacionales, respectivamente.

A la fecha, la estrategia del PFP ha contado con la participación de más de 3,000 actores distribuidos en cuatro (4) grupos de incidencia: (1) Sector educativo - formativo, (2) sector gobierno nacional y local, (3) sector productivo y empleadores y (4) sector de la sociedad civil. Lo anterior, junto a los resultados alcanzados, permitió consolidar la estrategia del PFP liderando y articulando grupos de interés relevantes para identificar insumos de política pública para generar ingresos en la población víctima del conflicto armado y vulnerable.

## Contexto Política y Cultural

De acuerdo con la OCDE, la economía colombiana ha presentado una importante recuperación posterior a la Pandemia COVID 19. En particular, la política fiscal y la política monetaria han fortalecido la resiliencia de la capacidad productiva, y al mismo tiempo, han evitado la contracción de los ingresos. A pesar de lo anterior, en el largo plazo, persisten problemas estructurales que limitan el crecimiento económico y la inclusión social. En particular, el débil crecimiento de la productividad laboral, la falta de empleos formales y seguridad social limitan las posibilidades de mejoramiento del bienestar social de la población.

## Contexto Mercado Laboral y del Sistema Educativo en Colombia

El mercado laboral en Colombia presenta disparidades relevantes a nivel regional. A 2023, según los datos del Departamento Administrativo de Estadística (DANE), la tasa de desempleo fluctuaba entre 18,2% en el departamento de Choco y 6,9% en el departamento de Nariño. Así mismo, los principales centros de desarrollo de país localizados en los departamentos de Cundinamarca (10,8%), Antioquia (9%), Santander (10,5%), Valle del Cauca (11,7%) y Atlántico (9,1%) registraban menores tasas de desempleo comparadas con departamentos que han sido expuestos a las consecuencias perjudiciales del conflicto civil, tales como, Choco (18,2%), Cesar (12%), Córdoba (12,1%), Caquetá (11%), Sucre (10,8%) y Meta (10,3%).

Las diferencias en el desempeño del mercado de trabajo se observan de igual manera a nivel de las principales ciudades del país. Las ciudades afectadas por el conflicto armado presentan una tendencia mayor de desempleo que las metropolitanas con menor afectación. Por ejemplo, Quibdó (28,6%), Florencia (17,1%) y Riohacha (20,1%) presentan a 2023 tasas de desempleo superiores comparadas con Bogotá (10,1%), Medellín (10,1%), Bucaramanga (9,6%) y Barranquilla (11,45).

Si bien los aspectos de seguridad y las consecuencias negativas del conflicto armado asociadas a las dificultades de movilidad y acceso a educación afectan de manera decidida en el largo plazo el desempeño del mercado de trabajo, existen de igual manera factores culturales, políticos y económicos regionales que explican las diferencias en el desempeño del mercado de trabajo. Por ejemplo, en las áreas más afectadas por el conflicto armado la reconstrucción del sistema productivo implica una aproximación distinta de la oferta de educación y la formación para el trabajo comparadas con las áreas menos afectadas por el conflicto armado. En tal sentido, los contextos del mercado de trabajo evidenciados a partir del comportamiento del mercado de trabajo y el ingreso per cápita sugieren una diversidad regional relevante al momento de explicar el alcance del PFP en Colombia.

La disparidad en el comportamiento de la tasa de desempleo se observa de igual manera en la productividad laboral regional medida como valor bruto agregado regional (OCDE) y participación de los servicios del trabajo al valor bruto de la producción en Colombia (DANE). Según la OCDE, la productividad laboral entre 2010 y 2019 creció a un ritmo de 3,9% por año en el departamento de Santander, mientras que en el departamento de la Guajira decreció a un ritmo de -2,3%. De igual manera, según el DANE, a 2023 sectores intensivos en mano de obra como el de Agricultura, Construcción, Comercio, Hoteles y Restaurantes, y Actividades de servicios sociales, comunales y personales aportan servicios de trabajo correspondientes a 0,73 %, 0,56 %, 1,65 % y 0,18 % respectivamente. Dichos aportes del trabajo al valor agregado sectorial se encuentran por debajo del sector de Minería y extracción (2,23%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (5,58%). La contribución de los servicios del trabajo a la industria manufacturera es de 0,43%. La diferencia regional en productividad laboral y la falta de relevancia de los servicios del trabajo en la producción sectorial de la industria manufacturera plantean la importancia del PFP en Colombia en tanto ofrece, mediante la formación laboral, un mecanismo para mejorar la productividad laboral y por eso el acceso a mejores salarios y trabajo decente, particularmente para los jóvenes y las mujeres vulnerables a la presencia de brechas y barreras de acceso al mercado de trabajo.

Según el CONPES 3866 sobre la Política Nacional de Desarrollo Productivo, tres son las principales causas del limitado crecimiento de la productividad: (1) fallas de mercado o de gobierno que obstaculizan la implementación de acciones productivas requeridas para aumentar su productividad, (2) la disminución de actividades económicas y productos con ventaja competitiva y (3) la falta de articulación entre el gobierno nacional y los gobiernos locales, el sector público y el sector privado, y entre entidades del orden nacional. Con el objeto de afrontar los problemas de crecimiento de la productividad el documento CONPES plantea tres estrategias: (1) mejorar las capacidades de las unidades productivas para innovar y emprender, (2) cerrar brechas de capital humano a través de la articulación del Sistema Nacional de Educación Terciaria y de aumento de la pertinencia de la oferta de programas de formación para el trabajo y (3) aumentar la eficiencia y la eficacia en el acceso al financiamiento, principalmente para la innovación y el emprendimiento. Las entidades nacionales con responsabilidades específicas en la implementación del programa estratégico del CONPES en lo que atañe al eje estratégico sobre de cierre de brechas de capital humano son el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Ministerio de Educación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Departamento Nacional de Planeación.

Por lo anterior, la formación para el trabajo es fundamental en la transformación productiva y social de Colombia. Según la estimación de la pobreza realizada como porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza de la OCDE a 2020, la tasa de pobreza varía entre un mínimo del 14 % (Bogotá) y un máximo del 66 % (Choco). De igual manera, los departamentos expuestos al conflicto armado como la Choco, La Guajira, Córdoba, Cesar y Cauca presentan indicadores de pobreza por encima del 40%, mientras los departamentos Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca, Santander y Atlántico presentan indicadores de pobreza por debajo del 25%. De otro lado, la población de jóvenes con edades entre 15 y 28 años que no se encuentran estudiando ni trabajando (NINIS) en Colombia es la más alta de los países de la OCDE. Los datos más recientes del DANE confirman la tendencia con 27,4% de la población joven en condición de NINIS lo cual representa cerca de 9,679,456 personas. Al combinar los altos niveles de pobreza en las regionales y los altos niveles de población joven en condición de NINIS se confirma por un lado una disparidad regional descrita en los resultados del mercado de trabajo y por otro lado la falta de oportunidades para la población joven para acceder a educación y al mercado de trabajo. En dicho contexto, el PFP centrado en la formación para el trabajo representa una alternativa relevante para el desarrollo social y humano, particularmente de las regiones aquejadas por el conflicto y las consecuencias adversas de la violencia en Colombia.

La educación y particularmente la formación para el trabajo representa una oportunidad relevante para el inicio de trayectorias laborales hacia el logro de un trabajo decente, y por esta vía, se convierte en una estrategia de desarrollo humano, social y económico. Por ende, la calidad de la formación para el trabajo es una variable estratégica para el PFP. De acuerdo al OCDE, los servicios de educación presentan cinco tendencias relevantes articuladas a la calidad

de la educación: (1) aprendizaje a lo largo de la vida, (2) uso de didácticas lúdicas en los procesos de aprendizaje, (3) importancia de la integración de la ciencia, las artes y las humanidades en la educación a través de programas STEAM (ciencia, tecnología, arte y matemáticas), (4) bienestar y salud mental teniendo en cuenta los efectos de la Pandemia COVID 19 y (5) desarrollo de Power Skills o habilidades transversales. En tal sentido, el documento Visión Colombia 2050 señala que los ciudadanos de Colombia, indistintamente del lugar de nacimiento y origen socioeconómico podrán adquirir las competencias cognitivas, socioemocionales y transversales necesarias para responder adecuadamente a los desafíos sociales, ambientales, económicos y tecnológicos, a través de un aprendizaje continuo en lo que denomina aprendizaje para la vida, conocimiento para la sociedad.

Por otro lado, el diagnóstico realizado en el documento “Formación Profesional: Visión y Líneas de Acción de la OIT De Colombia”, elaborado a solicitud de la Oficina de Colombia por Francisca Arbizu Echávarri presenta hechos estilizados relevantes para comprender el contexto actual relacionado con la demanda de servicios de educación y el mercado de trabajo. En particular, destacan estos hechos estilizados: (1) el reciente crecimiento económico del país ha presionado la demanda educativa, particularmente de los jóvenes y las mujeres con mayor tasa de desempleo, (2) la falta de un sistema de formación profesional orientado a responder a la demanda laboral de personal técnico ha presionado la demanda por educación profesional, (3) el sistema educativo en Colombia ha respondido al crecimiento de la demanda con incrementos en la cobertura para los jóvenes ampliando cupos en el sistema público, fortaleciendo el SENA, mejorando la oferta privada y ampliando las oportunidades de financiación en el ICETEX.

El subsistema de formación para el trabajo (SFT) del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) articula la relevancia de la formación para el trabajo teniendo en cuenta el contexto planteado anteriormente. El Subsistema de Formación para el Trabajo (SFT) es la vía a través de la cual se alcanzan y se reconocen los aprendizajes de un individuo al graduarse de un programa de formación para el trabajo. Los catálogos de cualificaciones aprobados por la institucionalidad del Marco Nacional de Cualificaciones - MNC conforman el fundamento curricular para el diseño de los programas de la oferta del Subsistema de Formación para el Trabajo. A su vez, la oferta de programas del SFT se encuentra organizada a partir de los niveles de cualificación del MNC. De esta manera, las denominaciones de los niveles de la oferta del Subsistema de Formación para el Trabajo - SFT clasificadas de acuerdo a los niveles del MCN son: Nivel 1, Certificado de habilitación laboral, Nivel 2, Certificado de Ayudante, Nivel 3, Técnico Básico, Nivel 4, Técnico Intermedio, Nivel 5, Técnico Avanzado, Nivel 6, Técnico Especialista y Nivel 7, Técnico Experto.

A su vez, la formación para el trabajo descrita en SFT concierne un “proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva” (Decreto 1072 de 2015). Aunque el ente rector del SFT es el Ministerio del Trabajo, la definición de la formación para el trabajo transversal a la oferta de programas del SFT implica la participación de entidades adscritas al sector trabajo y entidades vinculadas al SFT. Las entidades adscritas al sector trabajo corresponden a la Superintendencia de Subsidio Familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y las Unidades administrativas especiales de organizaciones solidarias y del servicio público de empleo. Por otro lado, las instituciones vinculadas al SFT corresponden a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ITDH), Instituciones de Educación Superior (IES), las redes de formalización laboral, la red de observatorios regionales del mercado de trabajo (Red Ormet) y el Fondo Emprender.

A pesar de la existencia de lineamientos institucionales para el cierre de brechas, persiste la falta de movilidad entre niveles educativos y una desarticulación relevante de la formación para el trabajo con las necesidades del tejido empresarial. Lo anterior no es problema exclusivo de Colombia. De acuerdo con el último reporte de la CODE “Panorama sobre la educación” 44% están matriculados en educación y formación superior vocacional en los países miembro, y menos de la mitad de todos los estudiantes de formación profesional están matriculados en programas que incluyen elementos de aprendizaje basados en el trabajo. Además, el 14 % de los estudiantes de secundaria de 25 a 34 años no han completado una formación superior. Una de las recomendaciones de la OCDE relevantes a la movilidad educativa es mejorar la articulación entre los distintos niveles de educación. En tal sentido, los Marcos Nacionales de Cualificación como elementos de los Sistemas Nacionales de Cualificación se han convertido en una herramienta relevante para promover la movilidad educativa y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Los altos niveles de pobreza en las regiones y la falta de presencia institucional en las áreas rurales inciden de manera importante en el contexto político. La calidad de instituciones definida a partir de la transparencia de los procesos electorales y el uso de los recursos públicos es limitada, particularmente en las áreas más expuestas al conflicto armado. A pesar de la descentralización democrática definida en la constitución de 1991, existe un control social a

través de la violencia y el desplazamiento por parte de organizaciones criminales que afecta la construcción social de los territorios a través de la educación y la formación para el trabajo. En tal sentido, los mercados del crimen coaptan los gobiernos locales limitando las posibilidades de acceso a la educación y al mercado de trabajo formal, particularmente en las poblaciones de jóvenes.

Al mismo tiempo, tendencias culturales que favorecen las preferencias por la educación universitaria en contra de la educación técnica, tecnológica y la formación para el trabajo, limitan el alcance del PFP en Colombia. El documento del PFP describe los avances en la normatividad del sector de servicios de la educación, haciendo especial énfasis en la educación para el trabajo. Sobresalen los aspectos relacionados con la existencia de dos sistemas de acreditación de la calidad de la educación, uno para formación para el trabajo y otro para la educación formal. La educación no formal se entiende desde la Ley 115 de 1994 como formación para el trabajo, mientras la educación formal corresponde a educación posterior a la educación media o secundaria.

En resumen, el contexto político, económico, social y cultural en Colombia es heterogéneo y diverso, particularmente en áreas afectadas por el conflicto armado y la ausencia institucional del gobierno nacional y local. Lo anterior se refleja en distintos comportamientos del mercado de trabajo y la productividad laboral a través de las regiones y a través de los distintos sectores económicos. La pobreza y la desigualdad de ingresos junto con preferencias culturales que priorizan la formación universitaria a la formación técnica y tecnológica y una incipiente articulación de la formación vocacional y la formación para el trabajo dificultan la movilidad educacional. Así mismo, la falta de unificación de criterios de calidad limita las vías de certificación de competencias creando barreras para el aprendizaje a lo largo de la vida promovido por el SNC y el MNC. En dicho contexto, las acciones del PFP resultan estratégicas porque promueven el acceso a formación para el trabajo de población víctima del conflicto armado y vulnerable a barreras fundadas en prácticas culturales como la discriminación por género. En tal sentido, la identificación de insumos estratégicos propuesta a través de la metodología bottom up es crítica para comprender el alcance del PFP en las distintas regiones de Colombia.

## Sistema de Formación por Competencias en Colombia

Colombia, por su parte, no ha sido ajena a la vinculación de las competencias en los procesos de formación en educación y formación para el trabajo en general. El tema de las competencias como objeto de trabajo en educación y de formación para el trabajo se inicia en Colombia como parte de la reforma de la educación a través de la Ley 115 y decretos reglamentarios. Se inicia con la perspectiva del concepto de logro como eje central en la evaluación y pasa rápidamente a las competencias con la propuesta de evaluación del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, ICFES, (Rocha et al., 1999) y continúa con normas, en particular las relativas a procesos relacionados con las condiciones de calidad de programas e instituciones de educación superior, enfocándose en la formación y la evaluación.

► **Tabla 1. Competencias en Educación y Competencias Laborales.**

Característica	Educación	Formación para el Trabajo
Definición	Conjuntos articulados de conocimientos, capacidades, habilidades, disposiciones, actitudes y aptitudes que hacen posible comprender y analizar problemas o situaciones y actuar coherente y eficazmente, individual o colectivamente, en determinados contextos.	Facultad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. Se clasifican en competencias básicas, transversales y laborales específicas. Se clasifican en competencias laborales específicas, básicas, clave y transversales.
Semejanzas	Susceptibles de ser evaluadas mediante resultados de aprendizaje y se pueden materializar en la capacidad demostrada para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales, profesionales y metodológicas en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. Las competencias son del individuo y este las desarrolla mediante su ejercicio profesional y su aprendizaje vital.	
Diferencias	La definición normativa de las competencias laborales involucra lo que se denomina como competencias laborales específicas relacionadas con una ocupación particular o un grupo de ocupaciones. Además, aborda competencias básicas relacionadas con las habilidades de las personas para desenvolverse en distintos ámbitos de la vida (personal, social y trabajo). Dichas competencias básicas se clasifican en competencias clave y competencias transversales. Las competencias clase se relacionan con la habilidad para el aprendizaje y desarrollo personal y social a lo largo de la vida (matemáticas, lectura, escritura y comunicación oral). Las competencias transversales refieren a capacidades para la interacción con otros y para la organización y relacionamiento en las diferentes dimensiones de la vida y del trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de evitar confusiones por la diversidad semántica del concepto de competencia, el Ministerio de Educación nacional y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) han producido una guía clara de los conceptos relacionados con la formación de competencias en educación, de modo que para la comunidad académica de la educación superior se aplica su uso e implementación (MEN, CESU, CNA, 2020). Por su parte, la Ley 1072 de 2015 sobre las competencias para el trabajo establece un lineamiento que aproxima la definición de competencias en educación a las del mundo laboral. La tabla 1 describe la comparación del concepto de competencias para el Ministerio de Educación, el CESU, y como se interpreta desde la formación para el trabajo.

Estas definiciones que pueden considerarse como las orientaciones actuales sobre el tema, contienen la esencia de propuestas anteriores como las planteadas por el ICFES (Rocha et al., 1999) y la perspectiva de CINTEFOR y CEDEFOP, entre otras. En otras palabras, la competencia no es el desempeño de un estudiante en un contexto particular (en el caso de la educación superior contextos disciplinares específicos, Rocha et al, 1999) sino todo lo de la persona que posibilita expresarse en esos desempeños, y por ende está estrechamente ligada a la evaluación y una definición de calidad de la educación en torno a la realización de los resultados de aprendizaje.

Tanto en lo educativo como en lo laboral, la historia reciente del concepto de competencias en la normativa colombiana muestra convergencias y divergencias, lo que lleva a precisar el uso del concepto en los contextos específicos. La definición de competencia laboral o competencias laborales ha sido abordada por diferentes normas en Colombia, entre las que resaltan:

- MEN (2003): establece que la competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.
- En el artículo 2 del decreto 2539 de 2005 se define competencia como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

El decreto 1649 de 2021 que crea el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) define competencia y resultado de aprendizaje de la siguiente manera:

**Competencia:** Es la capacidad demostrada para poner en acción Conocimientos, Habilidades, Destrezas y Actitudes que hacen posible su desempeño en diversos contextos sociales. Se evidencia a través del logro de los Resultados de Aprendizaje.

**Resultado de Aprendizaje:** Es el actuar de una persona como expresión de lo que sabe, comprende, hace y demuestra después de un proceso de aprendizaje. Estos deberán ser coherentes con las necesidades sociales y laborales, y con las dinámicas propias de los aprendizajes adquiridos a lo largo de la vida.

Las definiciones del decreto 1649 de 2021 podríamos considerarlas como las actuales en relación con las competencias laborales. Encontramos que coinciden sobremedida con la definición que se ha trabajado para las competencias educativas y sus resultados de aprendizaje. Podríamos considerarlas como equivalentes en el asunto central de evaluación sobre resultados de aprendizaje. A pesar de la equivalencia en las definiciones y aproximaciones conceptuales al concepto de competencia desde la perspectiva de la educación y del trabajo, es posible que no exista la suficiente claridad para los operadores del subsistema (mandantes) y se confunda con sus descriptores (conocimiento, destreza, actitud y habilidad, Decreto 1649 de 2021). En este sentido se hace importante tener algún referente que permita realizar un análisis de las competencias.

Los modelos de formación en competencias laborales están estrechamente ligados a los procesos de evaluación sobre la existencia de habilidades para el uso del conocimiento para responder a funciones particulares en un puesto de trabajo. En tal sentido, la evaluación cobra sentido en tanto los procesos formativos para el trabajo garantizan la presencia de habilidades relacionadas con las funciones, conocimientos, destrezas y habilidades en el ser como resultado del logro de objetivos de aprendizaje. De esta manera, los modelos de formación en competencias para el trabajo anteponen a la evaluación basada en criterios de desempeño a la evaluación basada en el cumplimiento de normas. En particular, la certificación de una competencia se explica la relevancia en la definición de la misma como estándar que indica la presencia de un resultado de aprendizaje en distintos grados de complejidad. Según el MEN los resultados de aprendizaje en la educación son concebidos como declaraciones de lo que se espera que un estudiante conozca y demuestre en el momento de completar el programa de formación. Representan un eje de mejora en que se evalúa la calidad de la educación porque indican los ajustes en aspectos curriculares para mejorar la efectividad de los programas de formación. En comparación, según la Ley 1072 de 2015, un resultado de

aprendizaje en la formación para el trabajo expresa lo que una persona sabe, comprende y es capaz de realizar al culminar un proceso de aprendizaje; se define en términos de conocimientos, destrezas / habilidades y competencias.

Lo anterior ha desembocado en dos sistemas de aseguramiento de la calidad, aun cuando el sistema de educación promueva la articulación de los distintos tipos de educación previos a la aparición del SNC. Por un lado, el sistema de aseguramiento de la calidad de la formación para el trabajo (SCAFT) que gira en torno a las normas técnicas y por otro lado el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior (SACES) que tiene procesos independientes de valoración realizados por el ICFES además del proceso voluntario de acreditación de la calidad. Si las competencias están ligadas a los procesos de evaluación y si los procesos de evaluación facilitan la movilidad a través del sistema a lo largo de la vida la disposición de dos sistemas de aseguramiento de la calidad normativo para la formación para el trabajo y conductual para la educación superior dificultan la movilidad educativa y ocupacional. Dicho aspecto es estructural y requiere de insumos estratégicos relevantes para promover cambios en el contexto que mejoren el alcance del PFP y está estrechamente relacionado con la articulación del SNC, los subsistemas de formación para el trabajo, reconocimiento de saberes previos, y de certificación de competencias laborales a las competencias del Ministerio de Trabajo para regular y avalar la calidad de las ITDH en correspondencia con los objetivos de aprendizaje y las competencias definidas en el MNC y los catálogos de cualificación.

El Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) se creó para fortalecer la gestión del talento humano, la calidad y la pertinencia. Es una iniciativa intersectorial para promover la calidad y la pertinencia en función del relacionamiento del sector educativo y formador con el sector productivo. Los componentes del SNC corresponden al Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), el subsistema de aseguramiento de la calidad de la educación y la formación, el subsistema de normalización de competencias y de evaluación y certificación de competencias, el esquema de movilidad educativa y formativa, así como la plataforma de información del SNC. Dentro del SNC, el Subsistema de Formación para el Trabajo (SFT) es un componente institucional relevante para articular, a través del MNC y los catálogos de cualificación, la calidad de la formación para el trabajo. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) es uno de los subsistemas además del Subsistema de Reconocimiento de Saberes Previos (SRSP), que reconocen resultados de aprendizaje de una persona tras culminar y aprobar un programa de formación para el trabajo. El objetivo del SFT es cualificar a las personas que optan por la formación para el trabajo con calidad, pertinencia y oportunidad teniendo como referente al MNC y a los catálogos del MNC. El SFT incluye al Ministerio del Trabajo (ente rector del sector Trabajo), SENA, las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano y las Instituciones de Educación Superior con oferta de formación para el trabajo que formen en competencias.

El SFT cuenta con un subsistema de evaluación y certificación de competencias (SECC). El Ministerio del Trabajo es el ente rector del SECC para garantizar el cumplimiento de estos objetivos: (1) Facilitar el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de una persona mediante la evaluación y certificación de competencias, (2) Aportar información para identificar las brechas de competencia de las personas, para contribuir en la generación de estrategias para favorecer su cierre y el mejoramiento de la cualificación del talento humano, (3) Favorecer la empleabilidad, la movilidad educativa, formativa y laboral de las personas y (4) Promover la evaluación y certificación de competencias.

Según el decreto 947 de 2022, el Ministerio del Trabajo, a través de la Dirección de Movilidad y Formación para el Trabajo o quien haga sus veces, será el encargado de habilitar a las entidades públicas para realizar procesos de evaluación y certificación de competencias, en el Subsistema de Evaluación y Certificación de Competencias (SECC) del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC). El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) podrá seguir evaluando y certificando las competencias de las personas, como organismo público encargado de cumplir con la función social de prestar este servicio gratis para sus beneficiarios y acorde a lo dispuesto en el presente Decreto, en el Sistema Nacional de Cualificaciones. A través del SECC se espera incorporar a la evaluación de calidad de las IETDH la evaluación de competencias como resultados de aprendizaje complementando el cumplimiento de normas técnicas para su funcionamiento. El Ministerio del Trabajo puede regular y avalar los criterios de calidad de la formación para el trabajo según los criterios establecidos por el SNC, el MNC y los catálogos de MNC.

## **Evaluación del Modelo de Competencias en los Proyectos del PFP**

Debido a la incipiente implementación del SNC y de los subsistemas de aseguramiento de la calidad de la formación para el trabajo, la presente evaluación realiza una propuesta de análisis del modelo de competencias pertinente para el PFP es la propuesta del Foro Económico Mundial (WEF, 2021). En la propuesta, las competencias se clasifican en diferentes categorías asociadas exclusivamente al mundo del trabajo añadiendo una dimensión de habilidades socioemocionales según las interacciones de una persona con otros en diferentes contextos sociales en los que

interactúan. Las habilidades de mayor relevancia en el mundo del mercado y que se convierten en una especie de marco de referencia para otras taxonomías de competencias laborales se describen en la Tabla 2.

► **Tabla 2. Modelo de Clasificación de Competencias para el trabajo según el Foro Económico Mundial.**

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Conocimientos/Habilidades	Habilidades Físicas	Destreza, precisión, habilidades sensoriales.	Destreza, fuerza y estamina, flexibilidad y coordinación. Habilidades visuales, auditivas, espaciales y de procesamiento de información.
	Habilidades Cognitivas	Creatividad, solución de problemas, razonamiento matemático y estadístico, hablar, escribir, bilingüismo,	Pensamiento creativo, analítico y sistémico. Facilidad numérica, cálculo y estimación, facilidad algebraica, análisis de datos y modelamiento matemático. Lectura, expresión oral, edición, , Multilingüismo.
	Habilidades de Gestión	Gestión de talentos, gestión financiera, gestión de calidad, operaciones y logística.	Evaluación de habilidades, desarrollo y gestión de talentos, gestión de tiempo y coordinación, gestión de proyectos, gestión de la cadena de suplementos, contabilidad, finanzas, aseguramiento de calidad, gestión de riesgos.
	Habilidades de Compromiso	Marketing y medios, experiencia del cliente.	Ventas, comunicación, mercadeo, servicio al cliente, gestión de relaciones con el cliente.
	Habilidades Tecnológicas	Competencias tecnológicas, programación, diseño y experiencia del usuario, redes y ciberseguridad, inteligencia artificial y big data.	Programación funcional, programación orientada a objetos, pensamiento computacional, interacción humano-tecnológica, desarrollo móvil, desarrollo web, hardware y redes computacionales, ciberseguridad y aplicaciones de seguridad, computación en la nube, minería de datos, aprendizaje supervisado y aprendizaje autónomo.
Actitudes	Autoeficacia	Motivación, conciencia de sí mismo, curiosidad y aprendizaje para todo la vida, compromiso y atención al detalle, resiliencia, flexibilidad y agilidad.	Consciencia interna, externa, autocontrol trabajo autónomo, curiosidad, deseo de aprender, lograr compromisos y entregar a tiempo, gestión del tiempo y priorización, atención al detalle, asumir responsabilidad, gestión a la frustración y estrés, adaptación al cambio y persistencia.
	Trabajando con otros	Empatía y escucha activa, orientación al servicio, tutor, enseña, coaching, liderazgo, influencia social.	Empatía, hacer preguntas, dar y seguir retroalimentación seguimiento de instrucciones y procedimientos, asistir y apoyar trabajadores, enseñar, mentoría, coaching, persuasión y negociación, trabajo en equipo e intercambio de información, construir confianza.
	Ética	Responsabilidad cívica, gestión ambiental.	Liderazgo ético, consciencia ambiental, uso de recursos sostenibles eficiente, adopción de tecnologías verdes,

Fuente: Elaboración con base en WEF, 2021.

Como se observa, en este caso el Modelo de análisis presenta o tiene 4 niveles: en un primer momento se trabaja con las categorías de la competencia: a) habilidades / conocimientos / capacidades y b) la clase de actitudes. El segundo nivel tiene 8 categorías, 5 de las cuales corresponden a la categoría habilidades / conocimientos / capacidades y 3 a la categoría de actitudes. Las habilidades o competencias declaradas en los programas analizados pueden clasificarse en los niveles 3 o 4. En caso de no encontrar la habilidad / competencia en la taxonomía de WEF (2024), se mencionará.

La tabla 2 describe el marco de análisis de las competencias laborales utilizado en la presente evaluación, sobre las que se esperaría se midiera el cambio de comportamiento o desempeño como producto del programa de formación para el trabajo. La evaluación de las competencias laborales es relevante en tanto la evaluación de calidad de las IETDH es voluntario y normativo, y arroja pocos elementos de análisis sobre el funcionamiento del modelo de competencias en los proyectos del PFP.

Además de lo anterior, la matriz de descriptores del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) se utilizará como una guía para el análisis de la formación de competencias de los distintos proyectos de formación en competencias laborales (Vet Tabla 3). El MNC contiene 8 niveles desarrollo de habilidades o competencias desde el más novato hasta el más experto (límite de frontera con el conocimiento). Se espera que en los diferentes programas se tenga como alcances lograr el nivel 2 o 3. Para lograr un nivel como el 3 se requiere una serie de condiciones de tiempo y disposición de las personas de cada programa. De acuerdo con autores como Otter (2024), Gallo (2012) y Banco Mundial (2013), desarrollar una habilidad o competencia en los primeros niveles de formación toma entre 20 y 40 horas de trabajo para cada habilidad. Digamos que para pasar de nivel 1 a 2 son 20 horas y otras 20 para pasar del nivel 2 al 3 de esta matriz del MNC.

► **Tabla 3. Niveles, Conocimientos, Destrezas y Actitudes del MNC.**

Nivel MNC	Conocimientos	Destrezas	Actitudes
8	Posee conocimientos altamente avanzados en la frontera de un campo disciplinar o interdisciplinar o de un contexto productivo. Crea o redefine principios, teorías, productos, soluciones y nuevas metodologías de trabajo o estudio.	Crea o redefine conocimientos para resolver problemas críticos y multidimensionales en contextos impredecibles de un campo disciplinar o de trabajo, mediante la generación de nuevas metodologías de investigación y el uso de habilidades y técnicas avanzadas y especializadas. Sustenta de manera clara los resultados procedentes de la investigación científica y tecnológica a un público especializado o no, en un ámbito de la innovación más avanzada.	Actúa con autonomía y responde por decisiones estratégicas que generan cambios sociales, económicos y culturales. Demuestra integridad académica y laboral y compromiso continuo respecto al desarrollo de nuevos conocimientos o procesos.
7	Posee conocimientos avanzados para el desarrollo de la investigación científica, aplicada y de alta tecnología en un campo de estudio o para la dirección de áreas de organizaciones del sector productivo en un campo de trabajo.	Formula y desarrolla, soluciones innovadoras y creativas a problemas complejos que requieren el desarrollo de proyectos estratégicos o de investigación y la aplicación de nuevos enfoques técnico - científicos en contextos impredecibles y multidisciplinarios. Analiza, sintetiza, evalúa y comunica información estratégica y compleja en un contexto de trabajo o estudio.	Demuestra autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones para formular y desarrollar proyectos estratégicos o de investigación.
6	Posee conocimientos teóricos prácticos amplios e integrados de diferentes teorías, perspectivas y enfoques en un campo específico de trabajo o estudio.	Define y gestiona proyectos y procesos en un campo de trabajo o estudio, mediante el análisis y evaluación de información específica en contextos variados. Propone soluciones a problemas disciplinarios e interdisciplinarios; diseña o mejora procesos con nuevos métodos y procedimientos. Analiza y comunica información, conocimientos, ideas y soluciones en el ámbito educativo y laboral.	Asume la responsabilidad de recursos y de grupos de trabajo o de investigación para lograr los resultados esperados en contextos de trabajo o estudio. Actúa con autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones sobre talento humano, recursos administrativos, financieros y técnicos, responde por los resultados de proyectos y procesos en contextos variados de su campo de trabajo o estudio.
5	Posee conocimientos teóricos, prácticos y tecnológicos específicos en un campo de estudio o trabajo. Integra y transfiere saberes para innovar procesos.	Aplica métodos, técnicas y tecnologías especializadas en la resolución de problemas variados o en la implementación y coordinación de procesos, analiza y comunica información generada en un ámbito de trabajo o estudio.	Orienta y evalúa equipos de trabajo o estudio para el logro de objetivos. Responde y supervisa las actividades de otros en contextos de trabajo o estudio; coordina y toma decisiones por el trabajo técnico y operativo de los procesos y asume la responsabilidad por recursos físicos y tecnológicos.
4	Posee conocimientos teóricos y prácticos necesarios para la interpretación y desarrollo de procedimientos, métodos y técnicas en contextos de estudio o trabajo.	Selecciona y aplica procedimientos en la realización de actividades rutinarias y no rutinarias, y soluciona problemas en contextos predecibles y a veces impredecibles.	Trabaja o estudia con autonomía, supervisa el trabajo rutinario de otros, asume responsabilidades por los procedimientos y los cambios que puedan generarse en su contexto.
3	Posee conocimientos teóricos y prácticos generales de conceptos, principios, técnicas, métodos y procedimientos en contextos de estudio o trabajo.	Aplica técnicas y métodos y opera equipos en la realización de actividades rutinarias y solución de problemas en contextos conocidos de trabajo o estudio.	Trabaja o estudia con autonomía y responsabilidad en la ejecución de las actividades asignadas. Requiere supervisión sobre los resultados de su aprendizaje o desempeño laboral.
2	Posee conocimientos teóricos y de hechos asimilando información básica en contextos de estudio o trabajo.	Realiza actividades rutinarias, utiliza instrumentos y resuelve problemas sencillos en contextos conocidos de trabajo o estudio.	Trabaja o estudia y supervisión moderada y responde por la ejecución de las actividades asignadas.
1	Posee conocimientos de hechos elementales para actuar en el contexto social, educativo o productivo que facilita el aprendizaje a lo largo de la vida.	Ejecuta tareas simples y repetitivas siguiendo instrucciones detalladas y específicas en contextos conocidos de trabajo o estudio.	Trabaja o estudia bajo supervisión directa y responde por las tareas asignadas.

Fuente: Tomado de <https://especiales.colombiaaprende.edu.co/mnc/estructura.html>. Conocimiento se refiere al resultado de la asimilación de información por medio del aprendizaje, acervo de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de trabajo o estudio concreto. Destreza concierne la capacidad de una persona para aplicar conocimientos y utilizar técnicas, con el fin de realizar tareas y resolver problemas en un campo de trabajo o estudio. Las destrezas pueden ser capacidades cognitivas (uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) y prácticas (destreza manual y uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos). Actitud implica enfoca en la autonomía, responsabilidad y la disposición que tienen las personas para actuar y pensar en diferentes contextos.

Teniendo lo anterior en mente se hará la valoración del nivel posible a alcanzar en las competencias de cada programa. Teniendo en cuenta la normativa sobre los créditos de formación (que es igual para educación que para la formación para el trabajo), se espera que, para desarrollar una habilidad o competencia en un nivel de la matriz, se requeriría aproximadamente un crédito académico, es decir 16 horas de trabajo con acompañamiento directo y 32 horas de trabajo independiente de la persona. Los resultados de la evaluación del modelo de competencias utilizando la experiencia del PFP se presentan en la categoría de análisis de efectividad de la formación en competencias laborales.

La medición propuesta del modelo de competencias laborales se fundamenta en las siguientes experiencias internacionales:

**CINTERFOR:** En América Latina, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación profesional, CINTERFOR, de la Organización Internacional del trabajo (OIT) ha desarrollado experiencia particular en torno al modelo de formación en competencias. CINTERFOR lo constituyeron, en sus inicios, instituciones u organismos encargados de entrenar vocacional, para mejorar la calidad del desempeño de los trabajadores.

**CEDEFOP:** En 1975 el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP, 2024), inicia sus labores en la ciudad de Berlín y más tarde (1995) se traslada a Grecia en donde contribuye al mejoramiento de la educación y la formación profesional a través de un enfoque de capacidades, competencias y cualificaciones. Con un propósito semejante al de CINTERFOR, pero enmarcado en la Comunidad Europea y su acción ha sido clave en la evolución y desarrollo del concepto de competencias en el contexto de las organizaciones y el trabajo, en conjunto con la educación.

La sección de efectividad presenta los resultados del análisis de competencias realizado a los proyectos de formación para el trabajo del PFP.

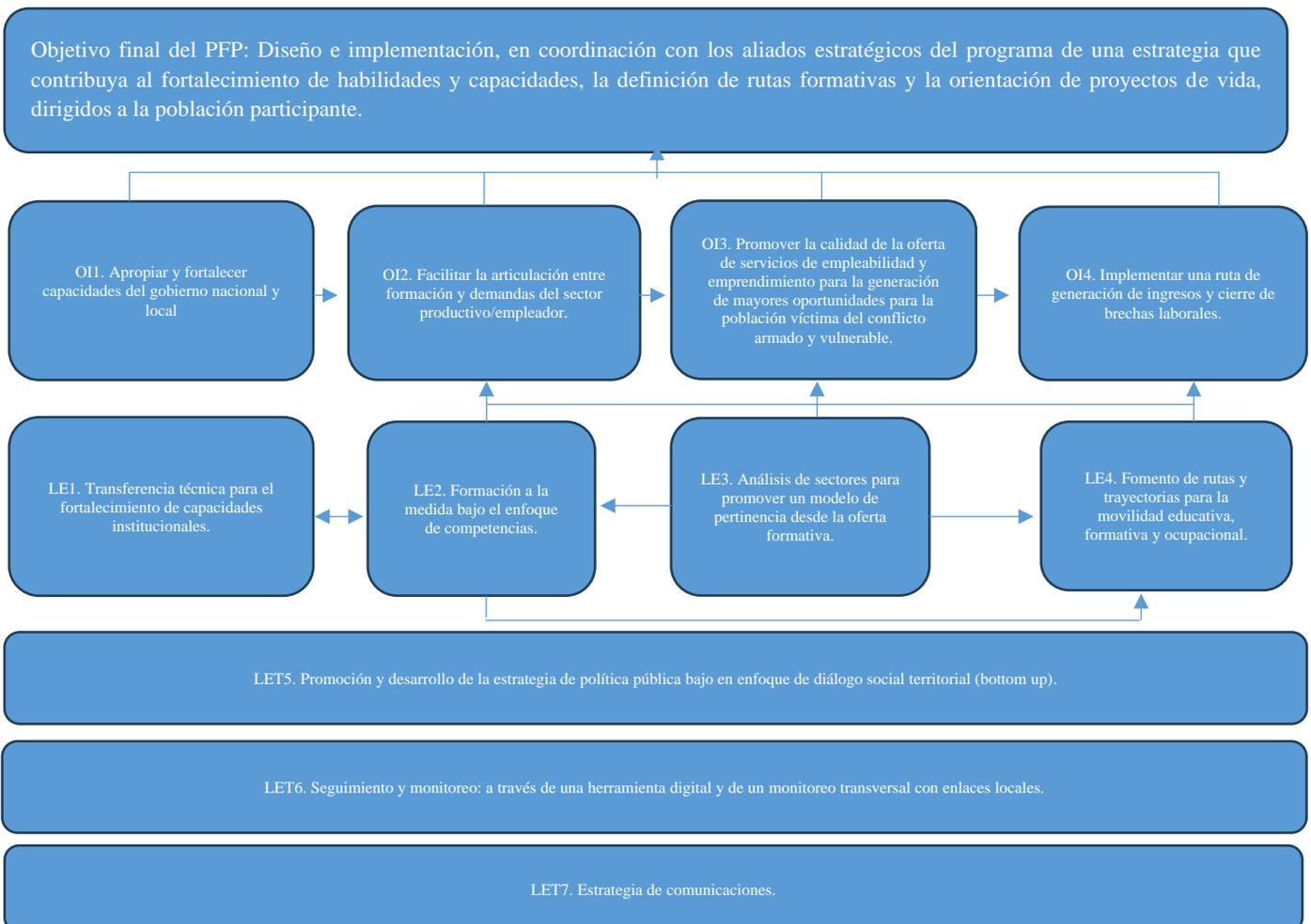
# ► Estrategia de Formación Profesional en Colombia

## Programa de Formación Profesional en Colombia

Para establecer una conexión entre los proyectos y el PFP, la evaluación plantea una relación entre objetivos y líneas estratégicas a partir de la revisión de escritorio del documento maestro del PFP y de cada proyecto evaluado. La figura 1 describe la interacción entre los objetivos finales e intermedios del PFP, 4 líneas estratégicas y 3 líneas transversales.

El objetivo final de PFP es el diseño e implementación participativa de una estrategia que contribuya al fortalecimiento de habilidades y capacidades, la definición de rutas formativas y la orientación de proyectos de vía en la población participante. Para lograr dicho objetivo final, la estrategia plantea 4 objetivos intermedios (OI) relacionados con (1) la apropiación y fortalecimiento de capacidades del gobierno nacional y local, (2) la facilitación de la articulación entre formación para el trabajo y demandas del sector productivo/empleador, (3) la promoción de la calidad de la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento y (4) la implementación de una ruta de generación de ingresos y cierre de brechas laborales.

► **Figura 1: Articulación del PFP y los Proyectos de formación para el trabajo.**



Las líneas estratégicas (LE) que viabilizan la consecución de los objetivos intermedios corresponden a (1) una transferencia técnica para el fortalecimiento de capacidades institucionales, (2) la formación a la medida bajo el enfoque de competencias, (3) el análisis de sectores para promover un modelo de pertinencia desde la oferta formativa y (4) el fomento de rutas y trayectorias para la movilidad educativa, formativa y ocupacional. Además, según la revisión de escritorio, el PFP tiene líneas estratégicas transversales (LET) en las que están (1) promoción y

desarrollo de la estrategia de política pública bajo un enfoque de diálogo social territorial (bottom up), (2) el seguimiento y monitoreo y (3) comunicaciones.

Desde la perspectiva de la evaluación existen efectos de sinergia entre los objetivos estratégicos intermedios y las líneas estratégicas. Por ejemplo, las líneas estratégicas relacionadas con la formación en el enfoque de competencias, el análisis de los sectores y el fomento de rutas y trayectorias de movilidad educativa potencian la capacidad del gobierno local y nacional, lo cual redundará en la sostenibilidad de resultados. Las líneas estratégicas relacionadas con la formación en el modelo de competencias se alimentan de los diagnósticos del mercado de trabajo descritos en el análisis sectorial y potencian la consecución de los objetivos intermedios relacionados con la articulación entre la oferta educativa y las empresas y la calidad de los servicios educativos. Por otro lado, las líneas transversales relacionadas con la metodología bottom up, el seguimiento y el monitoreo y las comunicaciones dejan entrever un soporte participativo que otorga contenido actualizado a las líneas estratégicas del programa, además de conectarse la recolección y análisis de insumos de política pública, información de seguimiento y difusión de información acerca de la implementación del PFP.

Las actividades de los proyectos conectan con el programa a través de las líneas estratégicas. A continuación, la descripción de la conexión de actividades específicas con las líneas estratégicas y transversales del PFP.

### **Línea estratégica 1. Transferencia técnica para el fortalecimiento de las capacidades institucionales.**

#### **Proyecto Jóvenes a la U:**

- Desarrollar estrategias para diseñar e implementar el modelo de operación del componente de Pasantía Social de los jóvenes y el valor de lo público y social con los jóvenes de educación post-media, especialmente los beneficiarios del Programa Jóvenes a la U.
- Diseñar tres (3) aplicativos tecnológicos que permitan operar e implementar las actividades y contenido de al menos las siguientes funcionalidades: i) estrategias de la SED, la Agencia ATENEA y el Programa Jóvenes a la U en el marco del componente de la Pasantía Social, ii) trayectorias educativas / formativas y ocupacionales, iii) aplicativo para la identificación de la oferta de programas de formación (cursos cortos) ofrecidos por entidades del distrito como aporte a las rutas de formación desarrolladas por los beneficiarios del Sistema de Educación Post-media.

#### **Proyecto *Formándonos para el futuro*:**

- Gestionar alianzas interinstitucionales entre el sector público y/o privado, las Instituciones de Educación para el Trabajo y la sociedad civil con el fin de lograr la vinculación laboral de los participantes.

#### **Proyecto *El futuro es de los jóvenes*:**

- Actualización del manual operativo del proyecto.
- Focalización, ubicación, selección, registro y caracterización de participantes.

#### **Proyecto *Reto a la U*:**

- Creación de valor público y valor social.

### **Línea estratégica 2. Formación a la medida bajo el enfoque de competencias.**

#### **Proyecto *Jóvenes a la U*:**

- Ajuste y desarrollo de un diplomado en Generación de Ingresos y Cohesión Social para el fortalecimiento de las habilidades para el siglo XXI en el marco de una ruta para la generación de ingresos y la cohesión social para los jóvenes de educación post - media del distrito capital Bogotá.
- Desarrollo de la ruta de formación para la socialización y preparación de la participación en el componente de Pasantía Social de los beneficiarios del Programa Jóvenes a la U, con el debido reconocimiento de certificaciones previo cumplimiento de los requisitos.

#### **Proyecto *Emprendiendo Sueños*:**

- Fortalecer actividades productivas priorizadas por los Sujetos de Reparación Colectiva (SRC).

#### **Proyecto *Formándonos para el futuro:***

- Brindar a los participantes del programa el curso de análisis de intereses formativos y ocupacionales y nivelación de competencias previos a la formación técnica.
- Entregar a cada participante de manera oportuna los auxilios, apoyos, e indumentaria necesaria para el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Fortalecer estrategias para la mitigación de la deserción de los participantes.
- Acompañamiento psicosocial en los procesos de aprendizaje.

#### **Proyecto *Industria de Talentos:***

- Formación en competencias laborales: mediante la convocatoria de preseleccionados, matrícula, formación y certificación.
- Desarrollo de competencias blandas - socioemocionales, socio laborales y estrategias de permanencia.

#### **Proyecto *El futuro es de los jóvenes:***

- Desarrollo de procesos de orientación vocacional y socio-ocupacional, desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas.
- Acompañamiento psicosocial en los procesos de aprendizaje.
- Entregar a cada participante de manera oportuna los auxilios, apoyos, e indumentaria necesaria para el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Fortalecer estrategias para la mitigación de la deserción de los participantes.

#### **Proyecto *Reto a la U:***

- Acompañamiento para la identificación del perfil vocacional, fortalecimiento de competencias, selección de rutas formativas, gestión para la empleabilidad.

### **Línea estratégica 3. Análisis de sectores para promover un modelo de pertinencia desde la oferta formativa.**

#### **Proyecto *Emprendiendo Sueños:***

- Fortalecer a los SRC mediante capacitación en los perfiles productivos priorizados.
- Implementar actividades para la protección de los recursos naturales y el medio ambiente, durante la implementación de los proyectos productivos.

#### **Proyecto *Formándonos para el futuro:***

- Brindar programas de Formación para el Trabajo y el desarrollo humano a la medida pertinente y de calidad, de acuerdo con el resultado de la demanda laboral insatisfecha de cada región.
- Realizar la identificación de los programas de formación para el trabajo de cada municipio que cumplan con las necesidades y la pertinencia del sector productivo con el fin de completar la ruta de inserción laboral de los participantes del programa.

### **Línea estratégica 4. Fomento de rutas y trayectoria para la movilidad educativa, formativa y ocupacional.**

#### **Proyecto *Jóvenes a la U:***

- Desarrollar la estrategia para fomentar las rutas y trayectorias para la movilidad educativa / formativa y ocupacional para jóvenes del distrito a partir de su educación post media.

#### **Proyecto *Emprendiendo Sueños:***

- Fortalecer a los SRC mediante la entrega de activos productivos y/o financieros.
- Fortalecer a los SRC mediante la prestación de Asistencia Técnica de acuerdo con los perfiles productivos priorizados.
- Realizar acompañamiento técnico durante la implementación de los proyectos productivos implementados.
- Realizar acompañamiento psicosocial durante la implementación de los proyectos productivos.

- Realizar acompañamiento en los procesos de comercialización de los bienes o servicios producto del proceso productivo implementado.

#### **Proyecto *Formándonos para el futuro:***

- Fortalecer las estrategias de articulación con el sector productivo de las regiones para garantizar espacios y escenarios laborales dentro de la formación técnica laboral efectuada.
- Gestionar, articular y fortalecer interinstitucionalmente estrategias que permitan garantizar la vinculación laboral de un mínimo del 30% de población participante del programa.

#### **Proyecto *Industria de Talentos:***

- Conexión empresarial: articulación con el mercado laboral para generación de ingresos y oportunidades de empleo de los jóvenes y adultos formados.

#### **Proyecto *Reto a la U:***

- Acompañamiento para la identificación del perfil vocacional, fortalecimiento de competencias, selección de rutas formativas, gestión para la empleabilidad.

### **Línea estratégica transversal 5: Promoción y desarrollo de la estrategia de política pública bajo en enfoque de diálogo social territorial (bottom up).**

Todos los proyectos presentan un componente de diálogo social para contribuir a la política pública implementado a través de la metodología bottom up. El número de talleres realizados por proyecto depende del ciclo de política en el cual se encuentre cada proyecto. En tal sentido, los proyectos Jóvenes a la U, Reto a la U, Industria de Talentos y Emprendiendo Sueños están en el ciclo 1 de política pública, tienen menos talleres de metodología bottom up que los proyectos Formándonos para el futuro y el futuro de los jóvenes.

### **Línea estratégica transversal 6: Seguimiento y monitoreo: a través de una herramienta digital y de un monitoreo transversal con enlaces locales.**

Todos los proyectos presentan seguimiento y monitoreo como fase integrante de la implementación. En todos los casos, el objetivo del seguimiento y del monitoreo para cada caso en particular es el siguiente:

#### **Proyecto *Jóvenes a la U:***

- Contribuir con una estrategia de sistematización, seguimiento y evaluación operacional a las estrategias y acciones desarrolladas en la propuesta de OIT para garantizar su cumplimiento y la identificación de alertas tempranas y la mitigación de riesgos en el marco de proceso de acompañamiento técnico.

#### **Proyecto *Industria de Talentos:***

- Administrar la información del programa, de los beneficiarios y de los resultados obtenidos para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones.

#### **Proyecto *El futuro es de los jóvenes y formándonos para el futuro:***

- El seguimiento a la implementación del programa debe llevarse de manera permanente, buscando resultados pactados y la mejora continua de los componentes del programa, y deberá implementar un esquema de seguimiento que permita monitorear todos los procesos y presentar informes mensualmente al Ministerio del Trabajo.

#### **Proyecto *Reto a la U:***

- Seguimiento y monitoreo: a través de una herramienta digital y de un monitoreo transversal con enlaces locales.

### **Línea estratégica transversal 7: Estrategia de comunicaciones.**

En todos los proyectos se presenta una estrategia de comunicaciones. La estrategia pretende dar a conocer el acceso, desarrollo, estados de avance y resultados del programa implementado. Dicha estrategia puede contemplar el desarrollo de eventos presenciales – virtuales o de manera alternante, cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad acorde a la situación por pandemia por COVID -19 para el caso de los proyectos que fueron desarrollados de manera virtual durante la pandemia.

## Teoría de cambio del PFP

El documento del proyecto establece la teoría de cambio del programa en cinco fases que incluyen: (1) Acompañamiento, (2) creación de valor público y social, (3) Diálogo social para contribuir a la política pública, (4) comunicaciones y (5) seguimiento y monitoreo.

En la fase 1 de acompañamiento se encuentran actividades relacionadas con la definición de un plan operativo, la identificación del perfil ocupacional de los y las participantes, acompañamiento en la elección de rutas de aprendizaje y acompañamiento en las rutas de empleabilidad y generación de ingresos.

Los productos de la fase 1 comprenden: (1) una ruta para generación de ingresos y búsqueda de empleabilidad con acciones correspondientes al fortalecimiento de habilidades blandas y mitigación de barreras laborales, (2) una transferencia técnica del Marco Nacional Cualificaciones -MNC- a las Entidades relacionadas con el programa y se construirá la ruta de micro certificaciones, (3) un perfilamiento de los participantes, (4) una caracterización socio económica de los territorios definidos para la correlación de oferta formativa con la demanda laboral, (5) desarrollo de un proceso de nivelación de competencias, (6) formación complementaria, (7) acompañamiento psicosocial y (8) orientación socio ocupacional. Los resultados esperados de la fase 1 contemplan: (1) una herramienta con el consolidado de trayectorias formativas y laborales para los participantes y (2) un esquema de micro certificaciones que permita mayor movilidad formativa y reconocimiento en el mercado laboral.

De otro lado, en la fase 2 de creación de valor público y social se incorporan asesorías en la creación de emprendimientos y lineamientos para impulsar el valor social público a través del desarrollo de módulos de formación con un enfoque participativo y voluntariados para los y las participantes. El PFP y las entidades aliadas podrán desarrollar iniciativas conjuntas que promueven espacios de colaboración orientados a promover la solidaridad y la participación en mecanismos como los voluntariados para promover con el resto de la población.

Los productos esperados de la fase 2 incluyen (1) una transferencia conceptual, metodológica y asesoría para el emprendimiento y (2) un diseño y desarrollo de estrategias que permitan a fortalecer la conciencia social y reconocer el valor de lo público. Así mismo, los resultados esperados de la fase 2 contemplan: (1) una estrategia que permitan a fortalecer la conciencia social y reconocer el valor de lo público, (2) los beneficiarios de los apoyos de las entidades aliadas participan en programas relacionados con emprendimientos.

En lo que corresponde a la fase 3 de diálogo social para contribuir a la política pública se incluyen actividades específicas en la transferencia internacional para la generación de ingresos y la reactivación económica y social. En este aspecto en particular, la teoría de cambio del PFP enfatiza en la relación de las actividades del proyecto con el diseño y la implementación del Sistema Nacional de Cualificaciones - SNC. El SNC especifica una estrategia de cierre de brechas a través de una resignificación del concepto de formación profesional articulado a los espacios educativos y formativos. El SNC conecta a través del MNC los objetivos de aprendizaje con las cualificaciones a través de distintos descriptores de habilidades cuyo objetivo es establecer un lenguaje común entre el sistema educativo y las empresas. Además del MNC, el SNC cuenta con el SFT y SRAP, que facilitan la certificación de aprendizajes impulsando una articulación pertinente y oportuna entre la oferta de servicios educativos y las competencias requeridas por las empresas. Los objetivos de aprendizaje se expresan en términos de conocimientos, destrezas y actitudes, y aplicaciones en contextos de trabajo y/o estudio o en ambos. Según el Decreto 1072 de 2015, el MNC estructura y clasifica las calificaciones en ocho (8) niveles ordenados y expresados según conocimientos, destrezas y actitudes, aplicables en contextos de estudio, trabajo o en ambos, según la secuencialidad y complejidad de los aprendizajes de las personas en las diferentes vías de cualificación.

Además, el MNC busca establecer un lenguaje común entorno a las calificaciones para facilitar la movilidad educativa entre distintos niveles del MNC, reemplazando la visión previa de titulación por una visión de aprendizaje a lo largo de la vida. En tal sentido, los componentes del Sistema Nacional de Cualificaciones - SNC corresponden al Marco Nacional de Cualificaciones - MNC, los subsistemas de aseguramiento de la calidad de la educación y la formación, de normalización de competencias y evaluación y certificación de competencias, el esquema de movilidad educativa y formativa, así como la plataforma de información del Sistema Nacional de Cualificaciones - SNC.

Además de lo anterior, la fase de diálogo social incorpora el diseño y la implementación de metodologías de sistematización de experiencias, lineamientos para la formulación de política pública y de evaluación que permitan viabilizar los resultados de la formación. Lo anterior refiere específicamente a la metodología bottom up diseñada para la obtención de insumos para la formulación de lineamientos de política pública para el cierre de brechas de talento humano en mesas de política pública conformados por los principales grupos de interés en el territorio. La

metodología busca la identificación de alternativas que permitan a la población vulnerable avanzar en una ruta de generación de ingresos que fortalezca su calidad de vida generando conciencia social contribuyendo a la mejora de la competitividad y reactivación económica y social en los territorios. El diseño de la metodología implica un diálogo social a partir del que se reconozca el contexto territorial, mientras el análisis bottom-up facilita la inclusión de elementos de fortalecimiento de los ejes de política pública local y nacional. La metodología de política pública bottom up ha identificado cuatro ejes estratégicos a saber: (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales, (2) Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos con potencial para la empleabilidad y el emprendimiento, (3) encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios y (4) fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.

Por último, la fase de diálogo social para contribuir a la política pública incluye una transferencia técnica del concepto de cualificaciones, marco de cualificaciones y catálogos de cualificaciones para las entidades aliadas. Según el decreto 1072 de 2015, una cualificación es el reconocimiento formal que otorga una institución autorizada después de un proceso de evaluación a una persona que ha demostrado las competencias expresadas en términos de resultados de aprendizaje definidos y vinculados a un nivel de cualificación del Marco Nacional de Cualificaciones - MNC. Las cualificaciones se reconocen mediante los títulos o certificados que se obtienen a través de las diferentes vías de cualificación (SFT y SRAP).

Por su parte, y, de acuerdo con el Ministerio de Educación, un catálogo sectorial de calificaciones relaciona, ordena y describe el contenido de las calificaciones de un sector particular según los descriptores de cada objetivo de aprendizaje según los niveles del MNC. Los objetivos de un catálogo sectorial de calificaciones corresponden a (1) orientar el diseño curricular de los programas en las distintas vías de calificaciones del SNC, (2) servir como un referente obligatoria para el diseño de los programas del SFT, (3) servir como un referente para el SRAP, (4) incentivar la cualificación de las personas según necesidades del entorno social y productivo, (5) orientar al sector productivo y laboral en la gestión y capacitación de talento humano, (6) orientar e informar a los usuarios acerca de las oportunidades de acceso a las trayectorias de cualificación que favorezcan la movilidad educativa, formativa y laboral en el ámbito nacional e internacional, (7) promover la interacción de los sectores académico, formativo, productivo, laboral, gubernamental, y de los trabajadores para la identificación e necesidades de cualificación del país.

Lo anterior implica un rol central del SNC en la identificación de insumos para el logro de los objetivos del PFP. En tal sentido, y como se verá más adelante, existe una interacción estratégica relevante entre los objetivos de política pública identificados, los objetivos del PFP y los objetivos del SFT. El modelo de formación de competencias, ilustrados con anterioridad a través del funcionamiento del SNC implica cambios culturales, educativos, políticos, sociales y económicas en el mediano y largo plazo. En el aspecto cultural la transformación de un sistema de titulación hacia un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida de cualificaciones en distintos niveles requiere de una transformación de las preferencias hacia los títulos como elemento de calidad de la educación. En los sistemas educativos el concepto de cualificación sugiere una modulación distinta de la autonomía de los centros de formación de educación superior para incorporar el nuevo lenguaje en un modelo de gestión bajo los principios STEAM (ciencia, tecnología, arte y matemáticas), además del reconocimiento de las vías de certificación del sistema para garantizar la movilidad educativa, en el contexto político la creación de incentivos a nivel local y nacional para la implementación de alianzas y cooperación entre el sector público y el sector privado y en el ámbito económico la vinculación del sector privado en capacitaciones que permitan caracterizar sus necesidades de talento humano utilizando el lenguaje de cualificaciones y competencias del SNC. Estos aspectos sugieren la relevancia de la metodología bottom up para ofrecer insumos estratégicos que permitan la articulación identificando problemas coyunturales y estructurales relacionados con la transferencia de los catálogos de calificaciones al territorio.

Los productos esperados de la fase 3 incluyen: (1) una transferencia internacional que articulará la OIT como organismo de cooperación internacional, el cual permitirá fortalecer en capacidades técnicas a las entidades aliadas, participantes y al equipo técnico de las entidades aliadas al PFP. Por su parte, los resultados esperados contienen (1) una identificación de alternativas que permitan a la población vulnerable avanzar en una ruta de generación de ingresos que fortalezca su calidad de vida, contribuyendo a la competitividad y reactivación económica y social de los territorios.

La fase 4 corresponde a la estrategia de comunicaciones. La estrategia de comunicaciones contiene, como lo indica el documento del proyecto, actividades, rutas, protocolos y los medios de comunicación adecuados para el acceso e identificación de los participantes del programa, divulgación y socialización de la formación. La estrategia de comunicaciones se desprende de las diferentes fases del PFP y utiliza para la socialización de resultados redes sociales, boletines informativos, micrositiros web, participaciones medios locales y elaboración de videos

institucionales, desarrollo de acciones de articulación interinstitucional con instituciones del gobierno, sociedad civil, organismos internacionales y asociaciones, organizaciones o empresas contactadas, y dependencias o instituciones de la administración local contactadas.

Los productos definidos para la fase cinco conciernen: (1) una verificación permanente de parte de la OIT de la correcta ejecución técnica y operativa del programa durante su vigencia, identificando antes-durante y después, las alertas tempranas para la mitigación de entidades relacionadas con el programa y un esquema de acciones preventivas, buscando el cumplimiento oportuno de los resultados, así como, la mejora continua de las fases que lo componen. Así mismo, los resultados de la fase 5 definidos por el documento del proyecto corresponden a: (1) el posicionamiento y divulgación (comunicaciones) del PFP con actores relacionados y de interés para fortalecer el programa.

Por último, la fase 5, presenta la estrategia de seguimiento y monitoreo. La estrategia establece un equipo interdisciplinario de consultores y funcionarios de la OIT, tanto en la oficina de Bogotá como en las regiones, para el desarrollo de las actividades de seguimiento y monitoreo.

Las actividades de seguimiento y monitoreo se apoyan en una herramienta digital y en una ruta que incluye tres niveles de seguimiento y monitoreo: (1) desde el equipo nacional, (2) desde el equipo local en las localidades (3) y desde la coordinación con la alcaldía de Los territorios definidos para la identificación de alertas tempranas. La herramienta digital denominada GOYA apoya la gestión del programa obteniendo información organizada y precisa que se refleja en alertas preventivas e indicadores de cada una de las fases del PFP. De acuerdo con el documento del proyecto, el esquema de monitoreo propuesto tendrá correspondencia con el sistema de información de la alcaldía de Los territorios definidos, para adelantar acciones conjuntas de medición.

Los productos y los resultados esperados de la fase 5 corresponden a: 1) una verificación permanente de parte de la OIT de la correcta ejecución técnica y operativa del programa durante su vigencia, identificando antes-durante y después, las alertas tempranas para la mitigación de entidades relacionadas con el programa y un esquema de acciones preventivas, buscando el cumplimiento oportuno de los resultados, así como, la mejora continua de las fases que lo componen.

El resultado esperado a fin del PFP es el (1) Diseño e implementación, en coordinación con los aliados estratégicos del programa de una estrategia que contribuya al fortalecimiento de habilidades y capacidades, la definición de rutas formativas y la orientación de proyectos de vida, dirigidos a la población participante.

### **Supuestos de la Teoría de Cambio.**

Según el documento maestro de PFP se establecen cuatro supuestos: (1) sustentabilidad, (2) desarrollo, (3) implementación y (4) gestión. Dentro de los supuestos de sustentabilidad de la teoría de cambio se encuentran: (1) La no suscripción del convenio por parte de alguna de las partes, (2) el cambio de administración y enfoque de las políticas públicas aplicables y (3) la modificación de las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno Nacional frente al COVID 19. En lo que atañe a los supuestos de desarrollo se identifican (1) la existencia de fallas permanentes en la prestación de conectividad de internet, (2) eventuales modificaciones al cronograma y / o planes de trabajo por fuerza mayor o caso fortuito, (3) contagio al personal involucrado en la ejecución del convenio (docentes, Psicólogos, área administrativa y operativa) y (4) deserción al programa por parte de los participantes. El supuesto de implementación concierne (1) la alteración en la neutralidad tecnológica, presentando fallas en la plataforma dispuesta para el seguimiento y ejecución del programa. Por último, el supuesto de gestión la potencial existencia de (1) demoras en la aprobación de los informes y / o demoras en pagos de los desembolsos. El documento maestro describe además las distintas estrategias de mitigación de riesgos frente al incumplimiento de los supuestos identificados.

### **Línea de Tiempo del PFP: Principales Hitos.**

Desde 2016 el PFP ha venido implementando proyectos y actividades relacionadas con la consecución de los resultados esperados (Ver Figura 2). El PFP inicia en 2016 con la forma del convenio con el Ministerio del Trabajo para implementar la primera fase del proyecto Educándonos para la Paz (EP). En 2017 inicia la implementación del proyecto el cual incluyó actividades particulares en la selección de los programas de formación para el trabajo, la selección de Instituciones de Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano con cobertura nacional. En 2017, el programa vincula al segundo proyecto en alianza con el Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones. La segunda fase del proyecto Educándonos para la Paz (EP) inicia en 2018 y capitaliza en los aprendizajes de la primera fase mejorando la articulación de los programas de formación y las necesidades de las empresas a través del uso del MNC.

Durante 2019 se implementan los proyectos el futuro es de los Jóvenes (FJ) y Formándonos para el Futuro (FF) en alianza con el Ministerio del Trabajo con cobertura nacional focalizando en la población víctima del conflicto armado. En dichos proyectos se capitalizan los aprendizajes relacionados con las estrategias de reducción de la deserción, el acompañamiento psicosocial y la entrega de ayudas y subsidios para garantizar la finalización de los programas de formación para el trabajo.

A 2020, el principal aprendizaje del diseño fue la adaptación de los proyectos FF y FJ a las condiciones de la pandemia COVID 19. En particular, la modalidad de aprendizaje que combina actividades presenciales con actividades virtuales (Blended learning) potencian el alcance del PFP facilitando una mayor cobertura en los territorios con acceso a servicios a internet y una mayor diversidad en las aulas de clase con las posibilidades de conexión entre participantes de distintas regiones de Colombia. De igual manera, la estrategia de acompañamiento psicosocial potencia su alcance con la inclusión de actividades virtuales de acompañamiento a padres y madres de familia con hijos e hijas menores de 6 años. A la vez, en el mismo año, y por primera vez en la historia reciente del PFP, se realiza un proyecto en alianza con una alcaldía distrital de educación. El proyecto Reto a la U convoco las capacidades de la Alcaldía de Bogotá y la OIT para promover formación complementaria de jóvenes en educación post-media con intereses en educación superior.

► **Figura 2. Línea de Tiempo del PFP en Colombia.**



En 2021, se firman acuerdos de entendimiento entre la OIT y el SENA para definir y establecer acciones de cooperación en torno a la formación, certificación de competencias, empleabilidad, emprendimiento, trabajo decente, asociativismo y cooperativismo, de población vulnerable nacional y migrante. Al mismo tiempo, el PFP fortaleció el talento humano con insignias, logrando certificaciones sobre habilidades específicas y relevantes para las necesidades identificadas en las empresas. En el mismo año, el programa establece una herramienta para

articular los proyectos RU y JU denominada Rutas y Trayectorias relevante para informar en la toma de decisiones de los jóvenes en educación post media con interés de continuar en la educación superior. Así mismo, durante 2021 se ejecutan los proyectos con la inclusión del concepto de generación de ingresos y trabajo decente y de la plataforma GOYA (gestión, oportunidad y aprendizaje, lo cual representa un hito relevante del programa porque en versiones anteriores la plataforma de seguimiento y monitoreo era subcontratada con un proveedor de servicios tecnológicos lo que dificultaba su uso en otros proyectos.

Por último, en 2022, el PFP incorpora un nuevo proyecto con la secretaria de Educación de Bogotá para fortalecer las competencias y habilidades de los estudiantes de educación post-media, fomentar la permanencia y retribución social mediante pasantías sociales y trayectorias formativas/educativas y ocupacionales. Así mismo, la estrategia de acompañamiento psicosocial actualiza actividades incluyendo acompañamiento al talento humano de las IETDH. Las metas de colocación en dicho año se ubican en un 30% de la población participante, y un 5,5% de la población con insignias de habilidades. En el mismo año, la plataforma GOYA logra articular todos los programas que se están implementando, convirtiéndose en una herramienta crítica para el seguimiento y monitoreo del PFP. Así mismo, en el mismo año, la OIT y la Alcaldía de Medellín firma un convenio de cooperación para implementar el proyecto industria de talentos en la ciudad de Medellín.

## Arreglos organizacionales y la gobernanza del proyecto

La estructura de gestión del proyecto a nivel de la oficina de Bogotá cuenta con una coordinadora nacional del PFP. La coordinación nacional dispone a su vez de (1) Apoyo administrativo, (2) Apoyo en el diseño del proyecto, (3) Apoyo en comunicaciones, (4) Apoyo en política pública y (5) apoyo en el seguimiento y monitoreo de la implementación de los proyectos del PFP. El apoyo en el seguimiento y monitoreo de la implementación a su vez se apoya en la plataforma de seguimiento GOYA.

La coordinación nacional del PFP a su vez apoya la dirección adjunta de la oficina de la OIT para los países andinos la cual le reporta a la dirección regional. La dirección adjunta a su vez recibe asesoría y apoyo técnico de CINTEFOR en donde se encuentra un especialista de empleo, un especialista en legislación laboral, un especialista en empresas, un especialista en seguridad social, un especialista en actividades para el trabajador y un especialista en actividades para el empleador. El documento maestro del proyecto describe el perfil y las funciones correspondientes a cada instancia del arreglo institucional de la OIT para implementar el PFP.

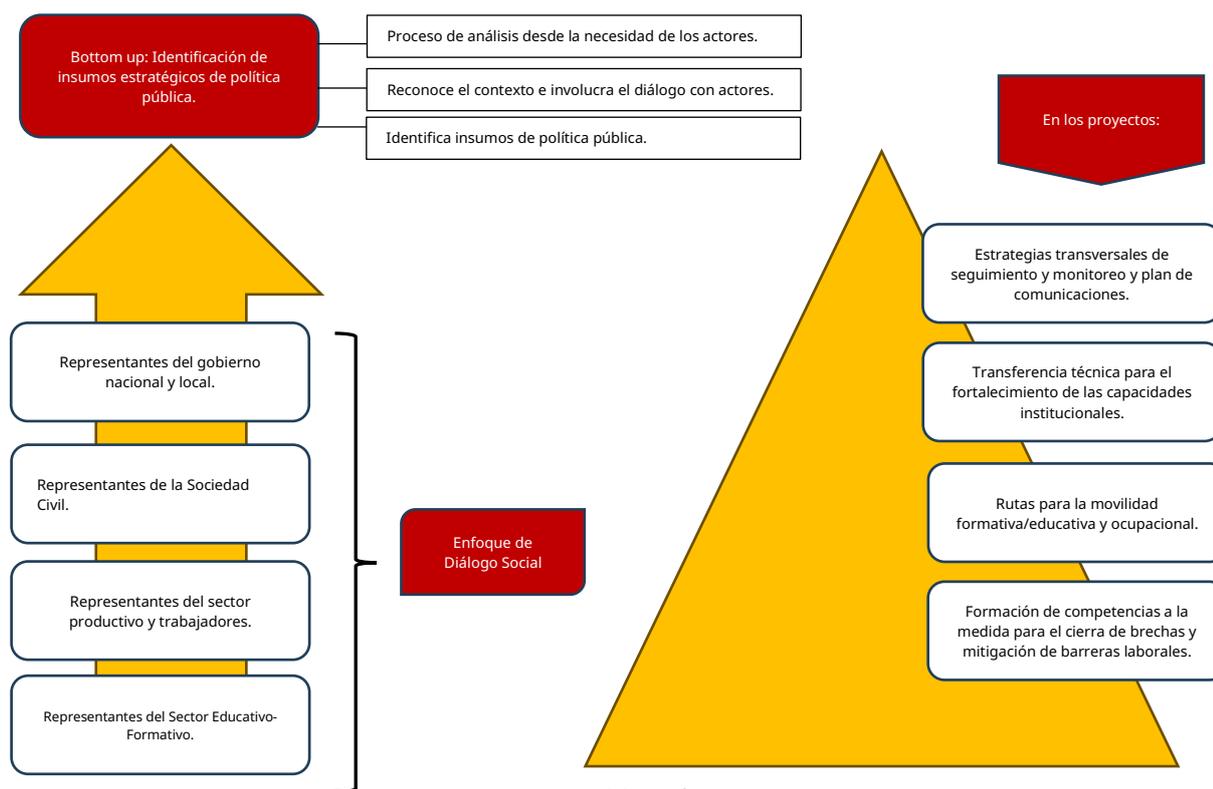
## Metodología Bottom Up como eje central de la evaluación

El eje central de la evaluación conjunta es la metodología bottom up, a partir de la cual se identificaron insumos y recomendaciones de política pública, y se desarrolló una ruta metodológica sobre los proyectos implementados para fortalecer la reparación de las víctimas del conflicto armado y la superación de barreras de empleabilidad y emprendimiento para la población vulnerable.

El desarrollo de la ruta metodológica se ha apoyado en un enfoque de diálogo social “Bottom Up” el cual busca legitimar y viabilizar la implementación de políticas públicas de generación de ingresos. El enfoque de diálogo social “Bottom Up” es un proceso de análisis que inicia con acciones estratégicas para responder a las necesidades de los participantes al nivel territorial en lo que atañe a la generación de ingresos. En tal sentido, el análisis de comprensión del contexto, a partir de la participación de grupos de interés con influencia en el desempeño del mercado de trabajo, permite identificar insumos relevantes para el diseño de políticas públicas. Los talleres para la identificación de insumos de política pública en los cuales se implementó la metodología generan, para cada ciclo de política pública, recomendaciones en relación a desafíos relacionados con la formación pertinente, el encadenamiento y la formalización, los incentivos y la responsabilidad social en los empresarios, el enfoque interseccional y las distintas barreras de inserción al mercado de trabajo y la generación de ingresos. La figura 3 describe la metodología Bottom Up a partir de la implementación de talleres de política pública y los distintos proyectos del PFP.

Desde la perspectiva de los talleres de política pública, la discusión a través de un enfoque de diálogo social sobre los ámbitos a la generación de ingresos es un proceso que parte de las necesidades de los actores en territorio para reconocer el contexto y las barreras de inserción laboral con el objeto de identificar insumos para la estructuración y diseño de la política pública. Bajo el enfoque de diálogo social, la participación de representantes del sector de la educación y la formación, el sector productivo, el sector de los trabajadores, los gobiernos locales y nacionales y los representantes de la sociedad civil aseguran la inclusión institucional de distintas perspectivas. Se asume como parte de la evaluación la indagación acerca del uso del enfoque de género y no discriminación para asegurar la incorporación de todas las voces interesadas en la construcción participativa de los insumos de política pública.

► **Figura 3. Metodología Bottom Up.**



Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de los proyectos, las actividades relacionadas con los componentes de formación de competencias para cerrar brechas y mitigar barreras laborales, rutas para la movilidad formativa/educativa ocupacional, transferencia técnica para fortalecer capacidades institucionales, y estrategias transversales de seguimiento, monitoreo y plan de comunicaciones permiten establecer con base en la evidencia acciones puntuales de mayor alcance para lograr la generación de ingresos en la población de interés. Dichas acciones son construidas de manera participativa con los representantes del sector de la educación y la formación, el sector productivo, el sector de los trabajadores, los gobiernos locales y nacionales y los representantes de la sociedad civil. Por lo tanto, tanto en los talleres de política pública del PFP como en los proyectos del PFP se implementa un esquema de abajo hacia arriba o bottom up que permite establecer insumos de política pública a modo de recomendaciones. Si bien es cierto, como lo indican evaluaciones previas, un marco común de resultado que facilita la integración desde la perspectiva de monitoreo y evaluación del PFP con los proyectos esta ausente, existen articulaciones desde los proyectos hacia el programa y desde el programa hacia los proyectos relevantes a la incidencia en política pública a partir de la implementación de la metodología bottom up.

Las recomendaciones de los talleres de trabajo de política pública y los hallazgos de los proyectos implementados hasta ahora han permitido identificar cuatro ejes relevantes para el diseño de la política pública; (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables, (2) cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos y fomento del trabajo decente, (3) encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios y (4) fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.

El PFP como estrategia impulsa el desarrollo e implementación de proyectos que tienen como propósito responder a los cuatro ejes identificados a través de (1) formación a la medida bajo el enfoque de competencias, (2) análisis de sectores para promover un modelo de pertinencia desde la oferta formativa, (3) fomento de rutas y trayectorias para la movilidad educativa, formativa y ocupacional, (4) transferencia técnica para el fortalecimiento de capacidades institucionales, (5) promoción y desarrollo de la estrategia de política pública bajo en enfoque de diálogo social territorial (bottom up), (6) seguimiento y monitoreo: a través de una herramienta digital y de un monitoreo transversal con enlaces locales e (7) implementación de una estrategia de comunicaciones.

Al mismo tiempo, el PFP busca aportar elementos que le permitan a los y las participantes identificar una ruta de generación de ingresos (empleo, autoempleo y emprendimientos sostenibles y asociatividad orientados hacia la formalización y la sostenibilidad). Igualmente, y considerando las evaluaciones previas, el PFP destaca en resultados relacionados con articulación intersectorial, interinstitucional, gestión empresarial para el acercamiento y el trabajo coordinado con el sector productivo y empresarial de los sectores económicos requeridos para la identificación de necesidades y la caracterización socio ocupacional en los programas de los participantes. Además, el interés más sobresaliente del PFP es impactar el diseño de política pública con la identificación de ejes estratégicos realizada en los talleres de política pública y la evidencia de resultados de los proyectos en el PFP.

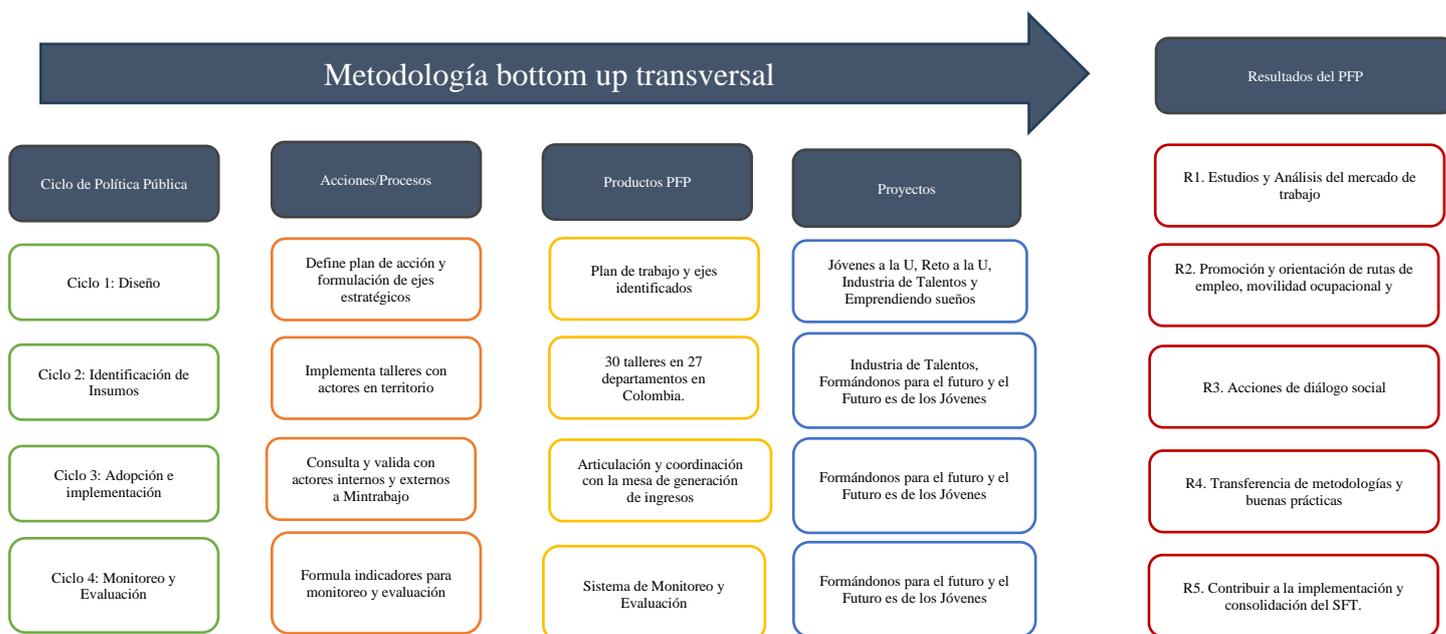
Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo evaluador desarrollo una cadena de valor del PFP que establece el marco de análisis de la evaluación conjunta a partir de las discusiones previas con el equipo de Evaluación de la OIT en Lima y el equipo de la oficina de proyectos de la OIT en Bogotá. La estrategia de PFP es caracterizada a partir de los ciclos de política pública definidos en (1) Diseño, (2) Identificación de insumos, (3) Adopción e implementación y (4) Monitoreo y Evaluación. Las acciones y procesos asociados a la estrategia corresponden a la definición del plan de acción y formulación de ejes para generar ingresos y trabajo decente en el diseño, la implementación de talleres con grupos de interés en los territorios para identificar insumos, la consulta y validación con actores internos y externos de Min trabajo para la adopción y/o implementación y la formulación de indicadores de monitoreo y evaluación. Los productos asociados a las mesas de trabajo de política pública corresponden a un plan de acción sobre los ejes identificados para generar ingresos, desarrollar 30 talleres en 37 departamentos, articulación y coordinación con 12 entidades del gobierno nacional (mesa de generación de ingresos) y desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación. Considerando los ciclos de política pública, los proyectos se anclan a la estrategia a partir del ciclo de política pública en el que participan. En el ciclo 1 de diseño están los proyectos Jóvenes a la U, Reto a la U y Emprendiendo Sueños, en el ciclo 2 industria de talentos, en los ciclos 3 y 4 los proyectos formándonos para el futuro y el futuro es de los jóvenes. La figura 4 describe la cadena de valor de la estrategia del PFP.

Los resultados identificados teniendo en cuenta el interés prioritario de incidencia en el diseño de política pública corresponden a la capacidad de la estrategia del PFP para (1) realizar estudios y análisis de la relación educación formación para el trabajo, (2) promover y orientar la identificación de rutas formativas para movilidad educativa, ocupacional e inserción laboral, (3) promover acciones de diálogo social para el diseño y desarrollo de estrategias de articulación institucional e interinstitucional, (4) realizar transferencia de metodologías de buenas prácticas para aportar e incidir en los ejes de política pública identificados, (5) contribuir a la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes y (6) impulsar el subsistema de formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad. La evaluación centrará en lograr una mayor incidencia en los resultados para potenciar la incidencia del programa en el diseño de políticas públicas, partiendo del supuesto según el cual los proyectos en evaluación desarrollan conversaciones distintas de acuerdo al ciclo de política pública y que, al alcance de estos, está limitado a lograr los resultados esperados del PFP. De esta manera, la evaluación ofrece conocimiento para mejorar el alcance de los resultados a partir de las acciones de política pública desarrolladas y desde la implementación de los proyectos bajo evaluación.

Los resultados de la estrategia se articulan a los ejes de política pública identificados con (1) el cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y estabilidad económica de la población vulnerable, (2) cualificación, pertinencia y calidad de la formación para el trabajo en el territorio y su relación con las ocupaciones de sectores económicos y fomento al trabajo decente, (3) encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y (4) el fortalecimiento socioeconómico con dinamización de oportunidades ocupacionales.

Al mismo tiempo, los resultados se encuentran articulados al marco normativo de generación de ingresos para la población víctima descrito en la Ley 1448 de 2011 prorrogada por 10 años más, el decreto 4800 de 2011, la Sentencia T-370, la sentencia T-025 de 2004, y los autos 219 de 2011 y 099 de 2012 de la Corte Constitucional. Por otro lado, articulan el marco normativo del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) en el subsistema de Formación para el Trabajo (SFT) y el subcomponente del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) descritos en las Leyes 1955 de 2019, 1450 de 2011, así mismo los resultados se anclan a los diagnósticos presentados en los documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) Social 81 sobre el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, 3674 del Sistema Nacional de Formación de Capital Humano, y 3866 de Política de Desarrollo Productivo.

► **Figura 4. Cadena de valor de la estrategia del PFP**



Fuente: Elaboración propia con base en los términos de referencia de la evaluación conjunta del PFP en Colombia y la retroalimentación de los equipos de la oficina de evaluación en Lima y de proyectos en Bogotá.

Así mismo, los resultados se anclan a las recomendaciones de la OIT 195 y 204 sobre acceso a la educación, formación y aprendizaje permanente de las personas con necesidades específicas y al desarrollo de políticas y programas de formación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mundo laboral. Por último, los resultados se articulan a las ODS 1 sobre fin de la pobreza, ODS 4 sobre educación de calidad, ODS 5 sobre igualdad de género, ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico y ODS 9 sobre industria, innovación e infraestructura.

## ► Proyectos del Programa de Formación Profesional en Colombia en evaluación

Por otro lado, los proyectos implementados en el PFP tienen acciones específicas articuladas a los ejes de política pública identificados y por ende evidencian resultados alcanzados por el PFP en los ejes estratégicos identificados. La figura 5 describe los proyectos bajo evaluación como acciones específicas que permiten logros cuantificables en los ejes estratégicos identificados. Los proyectos Formándonos para el Futuro, el Futuro es de los Jóvenes y Emprendiendo Sueños corresponden a cartas de acuerdo desarrolladas e implementadas entre el Ministerio del Trabajo y la OIT hasta diciembre de 2022. De otro lado, los proyectos Jóvenes a la U y Reto a la U se implementaron por acuerdos entre la OIT y la Alcaldía de Bogotá, y el proyecto Industria de Talentos se implementó a partir de un acuerdo entre la OIT y la Alcaldía de Medellín. Los proyectos con la Alcaldía de Bogotá finalizaron en 2021 y 2022, mientras que el proyecto con la alcaldía de Medellín finalizó en 2022.

Figura 5. Proyectos de la Evaluación Agrupada

Proyecto	Finalización	Duración	Cobertura	Ciclo de Política Pública
Jóvenes a la U.	30-06-2022	9 meses.	8000 jóvenes.	Ciclo 1: Diseño
Reto a la U.	30-12-2021	20 meses.	4000 jóvenes.	Ciclo 1: Diseño.
Formándonos para el Futuro.	31-12-2022	24 meses.	1820 jóvenes víctimas del conflicto armado.	Ciclo Completo: Diseño, identificación de insumos, gestión e implementación y monitoreo y evaluación
El Futuro es de los Jóvenes.	31-12-2022	9 meses.	820 jóvenes víctimas del conflicto armado.	Ciclo Completo: Diseño, identificación de insumos, gestión e implementación y monitoreo y evaluación
Emprendiendo Sueños.	31-12-2022	6 meses.	24 sujetos de reparación colectiva.	Ciclo 1: Diseño.
Industria de Talentos.	10-12-2022	6 meses.	8019 jóvenes y adultos.	Ciclos 1 y 2: Diseño e identificación de insumos.

Proyectos con la Alcaldía de Bogotá.

Proyectos con el Ministerio del Trabajo.

Proyecto con la Alcaldía de Medellín.

Fuente: Elaboración propia con base en los términos de referencia de la evaluación conjunta del PFP en Colombia.

Teniendo en cuenta que el eje estructurante de la evaluación agrupada es la estrategia de política pública del PFP y que dicha estrategia se evaluará a partir de cuatro componentes: (1) Diseño, (2) identificación de insumos para política pública, (3) adopción e implementación y (4) monitoreo y evaluación, cada proyecto ofrecerá evidencia de resultados alcanzados en cada uno de los ciclos de acuerdo con el ciclo de política pública en el cual se encuentre actualmente. Dentro de los proyectos en evaluación con el Ministerio del Trabajo, los proyectos formándonos para el futuro y el futuro de los jóvenes tienen acciones, productos y resultados en los cuatro ciclos de política pública, mientras el proyecto Emprendiendo Sueños presenta acciones en el ciclo 1 de diseño. Por otro lado, dentro de los proyectos implementados con las Alcaldías de Bogotá y Medellín, los proyectos Jóvenes a la U y Reto a la U tienen

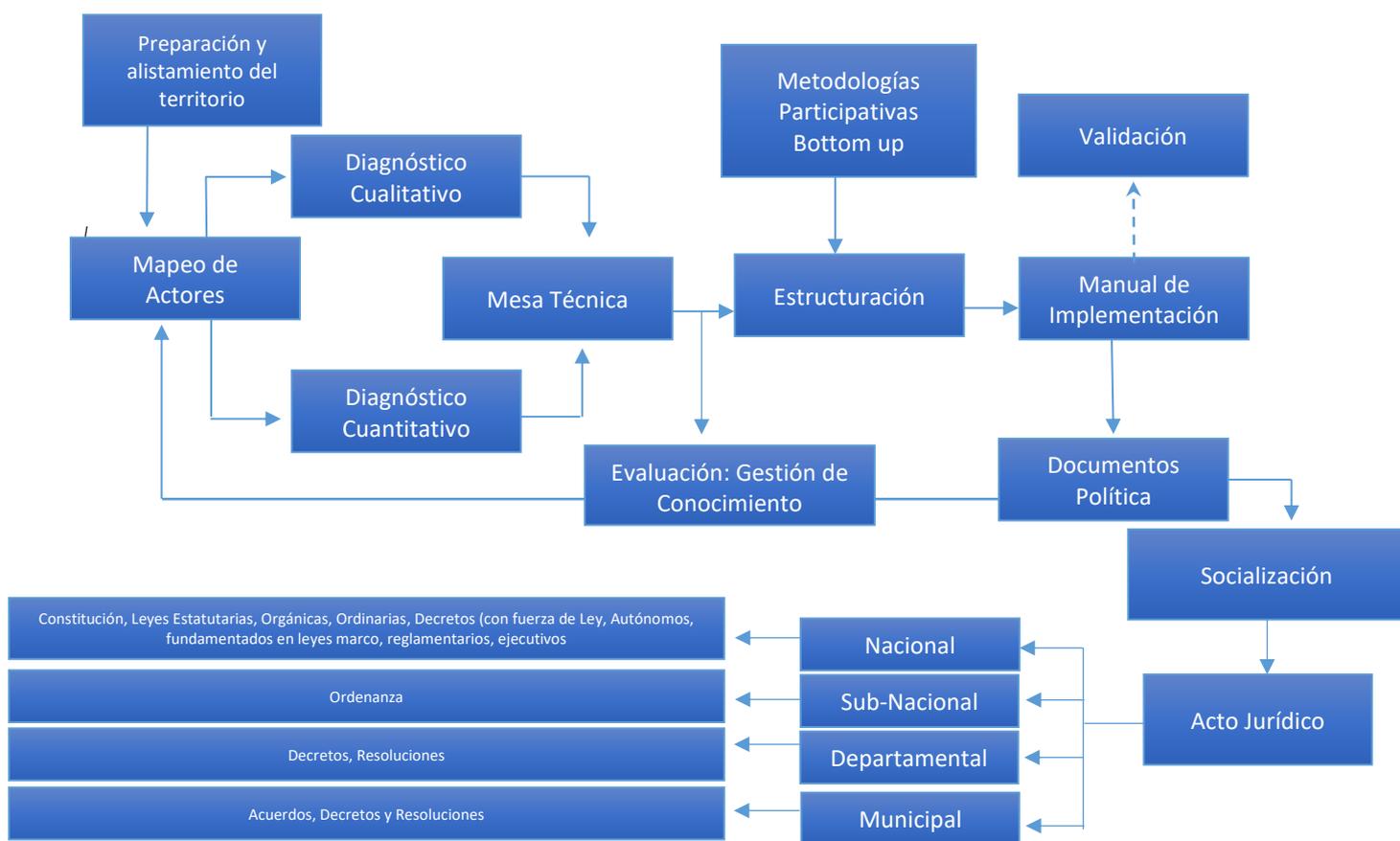
acciones relacionadas con el ciclo 1 de diseño, mientras que el proyecto industria de talentos tiene acciones en el ciclo 1 de diseño y el ciclo 2 de identificación de insumos.

## Marco de Análisis para el Fortalecimiento de la Metodología Bottom Up

El fortalecimiento de la política pública, en el contexto de uso de metodologías participativas en Colombia, implica una estructura que ordene la acción de los grupos de interés en torno a los ejes estratégicos identificados. Dicha estructura, según la metodología de formulación de política pública de trabajo decente del Ministerio de Trabajo, conlleva a su vez de la concurrencia de (1) un nivel estratégico, (2) un nivel de planeación, (3) un nivel de programación en el corto, mediano y largo plazo y (4) un nivel de proyectos y acciones prioritizadas. En tal sentido, el nivel estratégico define los principios, problemas a enfrentar, objetivos y lineamientos de acción con visión prospectiva que requieren de un ejercicio participativo y técnico para su formulación.

La figura 6 describe el marco con el que la evaluación define el fortalecimiento de la política pública mediante la metodología bottom up diseñada para identificar insumos en los ejes estratégicos de política pública.

► **Figura 6. Fortalecimiento de la Política Pública y Uso de Metodologías Participativas Bottom Up.**



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de formulación de política pública de trabajo decente del Ministerio de Trabajo.

En primera instancia, la preparación y alistamiento del territorio corresponde a establecer un diagnóstico de capacidades institucionales que identifique un mapeo de actores dada la relación de conocimiento e influencia en la difusión de información sobre la política pública en cada territorio. Territorios con política pública de trabajo decente estarán mejor preparados en términos de identificación de grupos de interés del sector público, sector educador-formador, empresarios y sindicatos. Además, territorios con planes de empleo pueden identificar problemáticas y causas para cada eje estratégico comparado con territorios en los que no se ha explorado y estructurado causas y efectos de corto, mediano y largo plazo en las problemáticas del mundo laboral asociadas a ejes estratégicos. Los territorios sin ejercicios previos o sin capacidad institucional requieren una preparación y alistamiento más intensiva en comparación con los que tienen una capacidad institucional disponible.

Una vez el mapeo de actores representativo ha sido identificado se requiere de la preparación de dos documentos que alimentan las discusiones de los talleres participativos. Por un lado, el diagnóstico cuantitativo que recoge una línea base asociada del comportamiento del mercado de trabajo organizados por los cuatro ejes estratégicos de la política pública. El diagnóstico cuantitativo busca ofrecer evidencia de tendencias en los últimos 10 a 5 años acerca de las causas de las problemáticas identificadas en cada eje estratégico, más allá de la implementación de proyectos particulares. El segundo documento es el diagnóstico cualitativo, que consulta a expertos sobre las causas estructurales que explican los efectos observados que detienen el avance hacia lograr futuros preferidos por los grupos de interés en cada eje estratégico. El documento de diagnóstico cualitativo ofrece la mirada de expertos sobre la cual se pueden identificar las causas subyacentes que explican las barreras o desafíos de cada eje estratégico.

Dichos documentos se envían con suficiente antelación a la mesa técnica en donde se aplican las metodologías participativas tipo bottom up. La mesa técnica puede presentar una organización logística donde se separa la participación de expertos y la participación de grupos de interés en una metodología que permita estructurar el problema identificado en cada documento de diagnóstico en causas y efectos. Las metodologías usualmente refieren a separar el corto del largo plazo en la comprensión de la problemática para establecer una priorización en la financiación en contexto con escasez de recursos. Una vez los insumos se han recolectado, el equipo técnico a cargo de la implementación de la metodología realiza un documento de política organizando las causas, objetivos y acciones priorizadas en las mesas técnicas. La presentación o devolución a la mesa técnica incluye la estructuración en árboles de objetivos que responden a los árboles de problemas caracterizados en las mesas técnicas con metas, objetivos e indicadores en horizontes de corto, mediano y largo plazo que puede seguir la dinámica de los ciclos de política pública. Una vez la mesa técnica avala la presentación de la estructuración de los insumos recolectados, el equipo técnico ensambla un documento de política pública.

El documento de política pública pasa entonces a las instancias jurídicas, quienes ensamblan en la estructura jurídica relevante a una Ley, un Decreto, una ordenanza, una resolución o un acuerdo que busca lograr la aprobación de la instancia política correspondientes (Congreso, asamblea, consejo, Ministerios, etc). La búsqueda de mayorías para lograr el apoyo político requiere de la resolución de un problema político fundado sobre los insumos técnicos que fortalecen la validación, formulación e implementación de la política pública.

Uno de los aspectos centrales de dicho proceso implica un conocimiento de las problemáticas del mundo laboral más allá de la implementación de un proyecto particular. El mapeo de actores y la definición del panel de expertos que estructuran los problemas para orientar una identificación de causas estructurales es un indicador de calidad de los insumos de política pública para cada eje estratégico, reflejado en el logro la financiación de programas y proyectos en cada eje estratégico una vez aprobada la forma jurídica. En el largo plazo, la financiación de los programas es relevante para mantener a los proyectos con suficiente alcance para atacar las causas estructurales que explican los desafíos en cada eje de política pública identificada.

Otro aspecto de interés corresponde a las competencias para llevar a cabo la implementación de una metodología participativa proclive a la estructuración de una demanda social que se convierte en política pública son las competencias de los entes que promueven la forma jurídica. Las competencias en el caso particular de la política pública de formación para el trabajo corresponden al Ministerio del Trabajo en su rol de ente rector del sector trabajo y del subsistema de formación para el trabajo (SFT) del SNC. Así las cosas, como se presenta en la sección de hallazgos, la articulación del PFP al SFT le brinda a la metodología bottom up un papel relevante y crítico en la formación de capacidades del Ministerio del Trabajo, del sector educativo-formador, y los demás mandantes que participan en el diálogo social. Así, esta evaluación sobre el alcance de la metodología bottom up en el fortalecimiento de la política pública busca ofrecer mecanismos que mejoren la calidad de los insumos recolectados para cada eje estratégico, de modo que el nexo con el fortalecimiento de la política pública descrito en la figura 1 fortalezca la metodología bottom up y la contribución de la OIT a formar capacidades en personas, organizaciones y territorios.

A continuación, una breve descripción de los proyectos del PFP que hacen parte de la evaluación conjunta agrupados por proyectos implementados en cooperación con el Ministerio del Trabajo y las Alcaldías de Bogotá y Medellín.

## Proyectos con el Ministerio del Trabajo

### Formándonos para el futuro

**Financiación y Duración.** El proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 2 años con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2022. El

total de la inversión ascendió a \$29,063,218,092, de los cuales \$14,257,322,935 fueron aportes de Mintrabajo y \$14,805, 895,157 fueron aportes de la OIT.

**Estrategia de Intervención.** El proyecto se implementa en 3 fases: (1) Identificación de la oferta institucional y participantes, (2) formación técnica laboral y competencias complementarias para el cierre de brechas; y (3) procesos transversales. La formación se imparte en un modelo de alternancia con 400 horas de modalidad virtual sincrónica y asincrónica más 100 horas lectivas presenciales, para un total de 500 horas. Los programas contemplan 500 horas de práctica para 1000 horas de formación. El proyecto contempla fases transversales relacionadas con acompañamiento psicosocial y diferencial, comunicaciones y seguimiento y evaluación. El proyecto contempla además la entrega de auxilio de transporte y/o conectividad por valor de \$110.210, un bono canasta por valor de \$206.000 y un kit de dotación con 2 camisetas, 1 jean y kit escolar. Adicionalmente, participantes con hijos entre 0 y 7 años se ofrece un servicio de plan de acompañamiento virtual y ruta de cuidado a través de la oferta local de servicios de atención a la primera infancia.

**Objetivo.** El proyecto busca una oferta formativa y educativa más pertinente y oportuna, acorde, con los requerimientos ocupacionales y reactivación económica, brindando formación para el trabajo y desarrollo humano.

**Resultados Esperados.** El proyecto tiene dos metas definidas: (1) participación de 1655 víctimas del conflicto armado, más un 10% de participantes adicionales en 30 municipios en 21 departamentos del territorio nacional, y (2) vinculación laboral del 30% de la población de participantes en el proyecto.

**Ciclo de Política Pública.** La implementación del proyecto ofrece evidencia para los cuatro ciclos de la estrategia de política pública del PFP.

## El futuro es de los jóvenes

**Financiación y Duración.** El proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 9 meses con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2022. El total de la inversión ascendió a \$4,315,927,748, de los cuales \$1,738,218,667 fueron aportes de Mintrabajo y \$2,577,709,081 fueron aportes de la OIT.

**Objetivo.** El proyecto pretende orientar vocacionalmente a jóvenes con herramientas relevantes para tomar decisiones sobre su proyecto de vida. Así mismo, el proyecto busca incentivar la importancia del empleo y autoempleo para contribuir a su reparación integral y estabilización socioeconómica.

**Estrategia de Intervención.** El proyecto se implementó en cinco líneas de acción: (1) Alistamiento y definición de los lineamientos operativos y técnicos, (2) focalización, ubicación, selección, registro y caracterización de participantes, (3) desarrollo de procesos de orientación vocacional y socio ocupacional, desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas, (4) articulación con el sector productivo, académico, empresarial e institucional y (5) acompañamiento psicosocial y diferencial, seguimiento y monitoreo y comunicaciones. El fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas se desarrolla en alternancia educativa con una duración mínima de 160 horas (40 horas cognitivas, 80 horas de orientación vocacional, 40 horas no cognitivas). Adicionalmente, de manera transversal se incluyen los siguientes componentes: (1) acompañamiento con enfoque psicosocial y diferencial; (2) diseño curricular de la orientación vocacional y socio – ocupacional; (3) estrategia de comunicaciones; (4) componentes de evaluación, sistematización; seguimiento y gestión documental.

El proyecto ofrece como incentivos para fomentar la participación un bono de canasta por cada 8 horas recibidas de formación, seguro estudiantil, auxilio de conectividad y/o de movilidad por cada 8 horas recibidas de formación, un kit de dotación con 2 camisetas, 1 vaquero y kit escolar. Adicionalmente, participantes con hijos entre 0 y 6 años se ofrece un servicio de plan de acompañamiento en orientación hacia el cuidado emocional y entrega de kit educativo infantil.

**Metas de participación.** El proyecto pretende la participación de 820 jóvenes de 16 a 21 años víctimas del conflicto armado que tengan encargo fiduciario de la UARIV, sin revelar que los participantes tengan encargo fiduciario, potencialmente en 18 departamentos del territorio nacional.

**Ciclo de Política Pública.** La implementación del proyecto ofrece evidencia para los cuatro ciclos de la estrategia de política pública del PFP.

## Emprendiendo Sueños

**Financiación y Duración.** El proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 6 meses en su fase 2 con fecha de finalización el 31 de diciembre

de 2022, y prorroga hasta el 30 de marzo de 2023. El total de la inversión ascendió a \$17,070,702,027, de los cuales \$8,505,636,119 fueron aportes de Mintrabajo y \$8,565,065,908 fueron aportes de la OIT.

**Objetivo.** El proyecto busca restituir las capacidades laborales y productivas de sujetos de reparación colectiva, así como su dignificación, recuperación psicosocial e inclusión ciudadana como sujetos plenos de derecho. El proyecto contribuye a la reconstrucción del tejido social y la confianza de la sociedad en Estado en las zonas y territorios afectados por el conflicto armado, y a la recuperación y/o fortalecimiento de la institucionalidad del Estado Social de Derecho para lograr la reconciliación nacional y la convivencia pacífica.

**Estrategia de Intervención.** El proyecto es implementado en cinco componentes: (1) Alistamiento, (2) diseños de planes de negocio, (3) puesta en marcha, implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional y social a los emprendimientos, (4) acompañamiento psicosocial y comunicaciones, seguimiento y monitoreo, variabilidad climática, tecnología para la competitividad, (5) diálogo social y formulación de política pública. El proyecto contempla acompañamiento técnico, la implementación de procesos de formación, la entrega de activos y el acompañamiento en el proceso de comercialización.

**Metas de participación.** El proyecto pretende la participación de 24 sujetos de reparación colectiva que formaron parte del proyecto previo de identificación de perfiles productivos distribuidos en comunidades de 10 departamentos del territorio nacional.

**Ciclo de Política Pública.** La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente al ciclo 1 de diseño.

## Proyectos con la Alcaldía de Bogotá y la Alcaldía de Medellín.

### Alcaldía de Bogotá: Jóvenes a la U.

**Financiación y Duración.** El proyecto financiado por la Alcaldía de Bogotá y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 1 año y ocho meses con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2021. El total de la inversión ascendió a \$5,165,339, de los cuales \$2,521,839 fueron aportes de la Secretaría de Educación (SED) de la Alcaldía de Bogotá y \$2,643,500 fueron aportes de la OIT.

**Estrategia de Intervención.** El proyecto es implementado en cinco componentes: (1) Impartir un diplomado en Generación de Ingresos y Cohesión Social para el fortalecimiento de las habilidades para el siglo XXI en el marco de una ruta para la generación de ingresos y la cohesión social para los jóvenes de educación post – media del distrito, (2) ofrecer asistencia técnica para el diseño e implementación del componente de pasantía social del programa, (3) desarrollar la estrategia para fomentar las rutas y trayectorias para la movilidad educativa / formativa y ocupacional para jóvenes del distrito a partir de su educación post media, (4) diseñar y desarrollar un esquema de sistematización, seguimiento y evaluación operacional a las estrategias y acciones desarrolladas en lo propuesto por OIT en cada uno de los componentes y (5) diseñar aplicativos tecnológicos que permitan operar e implementar las actividades y contenido de al menos las siguientes funcionalidades: i) estrategias de la SED y el Programa Jóvenes a la U en el marco del componente de la Pasantía Social, ii) trayectorias educativas / formativas y ocupacionales, iii) seguimiento y monitoreo.

**Objetivo.** El proyecto busca fortalecer competencias y habilidades para los jóvenes de educación post media, fomentar la permanencia y retribución social mediante la pasantía Social y fomentar rutas y trayectorias formativas/educativas y ocupacionales.

**Metas de Participación.** El proyecto tiene como meta definida la participación de 8000 jóvenes en el módulo de pasantía social y 100 jóvenes en el diplomado.

**Ciclo de Política Pública.** La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño.

### Alcaldía de Bogotá: Reto a la U.

**Financiación y Duración.** El proyecto financiado por la Alcaldía de Bogotá y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 9 meses con fecha de finalización el 30 de junio de 2021. El total de la inversión ascendió a \$8,600,000, de los cuales \$4,200,000 fueron aportes de la Secretaría de Educación (SED) de la Alcaldía de Bogotá y \$4,400,000 fueron aportes de la OIT.

**Objetivo.** El proyecto busca fortalecer los componentes de acompañamiento y creación de valor público y social para fomentar el acceso y permanencia en instituciones de educación superior.

**Estrategia de Intervención.** El proyecto es implementado en cinco componentes: (1) acciones de fortalecimiento al acompañamiento y creación de valor público y social de manera coordinada con las Instituciones de Educación Superior participantes, (2) implementar estrategias de transferencia de capacidades y fortalecimiento del diálogo social para contribuir a la política pública, (3) ejecutar acciones de monitoreo y seguimiento, (4) implementar la estrategia de comunicaciones para la divulgación de resultados del proyecto y (5) implementar acciones encaminadas a la vinculación laboral de las y los jóvenes participantes en el proyecto.

**Metas de participación.** El proyecto tiene como meta definida la participación de 4000 jóvenes de 28 años egresados del sistema educativo del distrito.

**Ciclo de Política Pública.** La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño.

## **Alcaldía de Medellín: Industria de Talentos**

**Financiación y Duración.** El proyecto financiado por la Alcaldía de Medellín y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 6 meses con fecha de finalización el 10 de diciembre de 2022. El total de la inversión ascendió a \$5,392,638,115, de los cuales \$2,522,793,115 fueron aportes de la Alcaldía de Medellín y \$2,869,845 fueron aportes de la OIT.

**Objetivo.** El proyecto busca desarrollar competencias laborales, mediante procesos de formación integrados con estrategias transversales, socioemocionales, sociolaborales, permanencia e intermediación laboral para la generación de ingresos y oportunidades de empleo.

**Estrategia de Intervención.** El proyecto es implementado en cuatro componentes: (1) acciones de formación en competencias laborales, (2) Estrategias transversales que incluyen formación en competencias blandas, socioemocionales, sociolaborales y estrategias de permanencia y (3) gestión para la intermediación laboral que implica conexión empresarial para la articulación con las oportunidades de empleo para los jóvenes y los adultos formados y (4) gestión de la información del programa para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones. La formación está orientada a la industria 4.0., la industria tradicional y el talento bilingüe, a través de la modalidad de aprendizaje B-Learning, aprendizaje combinado virtual online en una plataforma digital y la realización del Diplomado en Generación de Ingresos y la Industrial Digital con una duración de 270 horas.

**Metas de participación.** El proyecto tiene como meta definida la participación de 8019 jóvenes y adultos de 16 a 59 años en Medellín y sus corregimientos. La meta de participación se distribuye según: (1) Industria 4.0: 4.239 Participantes (2.967 jóvenes de 16 a 28 años, 1.272 adultos de 29 a 59 años. Del total 40% deberían ser mujeres), (2) Industria Tradicional: 3.780 participantes (2.646 jóvenes de 16 a 28 años, 1.134 adultos de 29 a 59 años. Del total 74% deberían ser mujeres), (3) meta de inserción laboral de mínimo 5% de la totalidad de los participantes certificados.

**Ciclo de Política Pública.** La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño y ciclo 2 de identificación de insumos.

## ► Antecedentes de la evaluación

---

### Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación<sup>1</sup>

#### Objetivo

El propósito de la evaluación agrupada final independiente es identificar los resultados alcanzados utilizando la metodología bottom up y en los proyectos bajo evaluación como componentes del Programa de Formación Profesional en Colombia (PFP). En tal sentido, la evaluación permite establecer una base común de análisis, a partir de la cual se pueden mantener, modificar o finalizar el desarrollo de una política pública. Por ende, el objetivo principal es evaluar distintos aspectos de la metodología de política pública “bottom up”, para identificar la relevancia y validez de su diseño, el progreso hacia los resultados esperados. También se busca evaluar la eficiencia en términos de costo-efectividad y oportunidad, y determinar en qué medida las intervenciones implementadas en el marco de esta metodología han generado o se espera que generen efectos significativos sobre los resultados, ya sean positivos o negativos, previstos o no previstos, a nivel individual, institucional y político. Además, se pretende evaluar hasta qué punto los resultados de las intervenciones y la propia metodología de política pública continúan y se consolidan en el tiempo.

La evaluación también contribuirá a identificar insumos orientados a la formulación de recomendaciones para la política pública, considerando los cuatro ejes transversales de los proyectos: (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables, (2) Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos, fomento del trabajo decente, (3) Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional. De igual manera, utilizando el marco de análisis tanto para el modelo de competencias para el trabajo como para la metodología bottom up la evaluación ofrece mecanismos concretos de cómo utilizar los resultados de la evaluación en la mejora de la implementación de la metodología bottom up.

#### Objetivos específicos

La evaluación contempla los siguientes objetivos específicos:

1. Valorar la relevancia y coherencia del diseño de la metodología de política pública como eje transversal para todos los proyectos sujetos a evaluación.
2. Identificar factores que puedan mejorar la efectividad y alcance de la metodología, verificando en qué medida se identifican y reconocen nuevos aportes en los territorios y con los actores involucrados, a fin de recopilar insumos que respondan a las nuevas necesidades y desafíos de la población, y que puedan ser revisados por los líderes de los proyectos y los responsables de la política pública.
3. Evaluar el logro de resultados en cuanto a incidencia y productos del programa, así como la implementación y los resultados obtenidos según los planes de acción y el nivel de avance y desarrollo de la metodología en los proyectos, considerando que no todos los proyectos avanzan en los ciclos definidos de la política pública. Se espera que la evaluación identifique los factores que mejoren la efectividad y alcance de la metodología, verificando cómo se identifican y reconocen nuevos aportes en los territorios y con los actores, en cuanto a necesidades y retos de la población.
4. Evaluar las condiciones de sostenibilidad de los resultados alcanzados en términos institucionales, normativos y financieros.
5. Identificar y describir los desafíos para el desarrollo de las etapas del ciclo de la política pública, proporcionando recomendaciones para el diseño y formulación de la política pública en términos de reparación integral de víctimas del conflicto armado, la formación para el trabajo y la inclusión laboral, de acuerdo con el marco establecido por el Ministerio del Trabajo y el desarrollo de los territorios.

<sup>1</sup> 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).

6. Identificar las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas para reconocer la metodología de política pública como un eje transversal para todos los proyectos.

De esta manera, la evaluación busca establecer evidencia acerca de los resultados esperados y no esperados, por qué y cómo se lograron dichos resultados y procesos en términos de los recursos invertidos, estableciendo factores que explican demoras o problemas en la implementación. En tal sentido, la evaluación sumativa o final busca ofrecer evidencia acerca de la validez de la metodología de política pública, los supuestos de implementación y los riesgos asociados a partir de la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas relevantes para informar al programa y a los proyectos similares con la gestión de conocimiento de la implementación de los proyectos de asistencia técnica.

## Alcance

El alcance la evaluación final es evaluar<sup>2</sup> la relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia y orientación al impacto y la sostenibilidad, integrando en el diseño de las herramientas, metodología y análisis; el tripartismo, el diálogo social, la igualdad de género y no discriminación para poner a prueba los supuestos subyacentes sobre las contribuciones a impactos de desarrollo más amplios y el aprendizaje organizacional. La evaluación cubrirá todas las actividades desarrolladas por la metodología de política pública y los proyectos bajo evaluación en el PFP en el período de implementación 2020 a 2022. Se analizarán áreas críticas para la generación de conocimiento tales como la generación de información, conocimiento y creación de capacidades, generación de políticas, entre otros.

Para cada eje de política pública, la evaluación incluye: (1) productos y resultados según ciclo y eje, (2) metodologías desarrolladas, (3) identificación de limitaciones, desafíos y oportunidades y recomendaciones, (3) participación de los actores relacionados en la metodología territorial. En tal sentido, los ejes estratégicos identificados corresponden a:

- Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables.** Acciones tomadas para fortalecer los perfiles ocupacionales de los participantes en los proyectos que permitan movilizar oportunidades para generar ingresos (de la empleabilidad, el autoempleo o el emprendimiento formal y sostenible) desde la formación por competencias y el acompañamiento a procesos de intermediación laboral o formulación de iniciativas productivas acordes con la vocación de los territorios y que promuevan el tránsito de la economía informal a la economía formal. Todo ello para contribuir con talento humano cualificado que mejore su condición de vida y contribuya a elevar la productividad de los territorios con un enfoque de reparación integral de la población víctima del conflicto armado y promover el trabajo decente.
- Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos y el fomento del trabajo decente.** Los resultados e impactos de los proyectos se ajustan las estrategias en función de los aprendizajes y las necesidades identificadas. Se fortalece el talento humano, la calidad y pertinencia de la formación, aumento de las capacidades y habilidades de las personas. Relacionando la oferta formativa con la demanda de ocupaciones y necesidades productivas de los territorios. Todo este ámbito relacionado con la Recomendación número 195 de la OIT: Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (número. 195).
- Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios.** Verificar el seguimiento a la ejecución de los proyectos (deserción, prácticas laborales, inserción laboral, autoempleo y emprendimiento), determinar la verdadera incidencia conforme expectativas, intereses, experiencia, restricciones y necesidades en la participación de los sujetos involucrados. Acciones que estarán relacionadas con la Recomendación Número. 204 sobre la transición de la economía informal a la economía formal.
- Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.** La capacidad de las organizaciones de trabajadores y empleadores, para participar de manera efectiva en los procesos y brindar servicios eficientes a la población vulnerable; así como la difusión interna y externa, generan una nueva visión y esquema de atención. Los resultados esperados benefician a la población afectada y contribuyen a su inclusión en mercados especializados. La promoción del aprendizaje y la formación permanente y la dinamización de los sectores económicos en los territorios y el fortalecimiento de la producción de bienes y servicios acorde con la vocación territorial. Esto incluye el uso aplicado de

<sup>2</sup> La evaluación utiliza los criterios estándar adoptados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) para evaluar la capacidad del marco lógico de alcanzar los objetivos descritos para cada proyecto.

metodologías para identificar acciones de prospectiva ocupacional desde los principios del futuro del trabajo relacionados con: i) globalidad, ii) demografía, tecnología y iv) cambio climático.

### Período de ejecución de la evaluación

El período de ejecución de la evaluación fue agosto de 2023 hasta marzo de 2024. La reunión de inicio con el equipo de evaluación en Lima ocurrió de manera remota durante septiembre 2023, mientras la reunión de presentación del PFP por parte de la oficina de proyectos en Bogotá con presencia del equipo de evaluación en Lima tuvo lugar en octubre de 2023. La reunión de inicio consistió en una sesión informativa inicial con el equipo del proyecto y la Oficial Regional de Evaluación para las Américas. La tabla 4 describe el plan de trabajo de la evaluación.

#### ► Tabla 4. Plan de Trabajo de la Evaluación.

Fase de la evaluación	Fecha prevista	Actividades Principales
Fase 1: Actividades preparatorias de la evaluación	Junio 2023	Preparación de los TdR de la evaluación Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación Preparación de la logística de la evaluación
Fase 2: Proceso de evaluación	Revisión de escritorio: Tercera y cuarta semana de julio 2023	Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación. Preparación de la agenda para las entrevistas Envío del Informe de Inicio: primera semana de agosto 2023
	Recopilación de información: agosto 2023	Recopilación de información bajo metodología virtual a cargo del equipo evaluador.
	Sistematización y elaboración de informe de evaluación: noviembre 2023- Diciembre 2023	Preparación y envío del Informe Borrador a la Directora de evaluación de la OIT: inicios de octubre 2023 Revisión del Informe Borrador. Consolidación de comentarios al Informe y envío al equipo evaluador: tercera semana de octubre 2023. Preparación y envío del Informe Final a la Directora de evaluación de la OIT: finales de noviembre 2023. Preparación de insumos para nota rápida de resultados e historias de vida e historias institucionales y envío a Directora de Evaluación
Fase 3: Informe de inicio	Diciembre 2023	Aprobación del informe de evaluación y productos por Oficial Regional de Evaluación y EVAL
Fase 4: Disseminación de resultados.	Abril-Junio 2024	Taller de presentación de resultados finales de la evaluación realizado en coordinación con el equipo del programa, Ministerio de Trabajo de Colombia y la Directora de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

### Usuarios de evaluación

Los usuarios de la evaluación<sup>3</sup> se categorizan como usuarios internos y usuarios externos. Dentro de los usuarios internos se encuentran: (1) La Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe: incluye Dirección Regional y Unidad Regional de Programación y la Oficina de Proyectos en Bogotá, (2) Oficina de la OIT para los Países Andinos: incluye, Dirección, Unidad de Programación, Especialistas y Equipo de Proyecto. (3) EVAL. (4) PARDEV. (5)

<sup>3</sup> Según los términos de referencia “Se entiende por usuario/as de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de esta, al haber formado parte o tener relación con los proyectos ejecutados”, página 9.

LABADMIN/OSH. Por otro lado, los usuarios externos incluyen: (1) Ministerio del Trabajo de Colombia; (2) Instituciones de Trabajo para el Desarrollo Humano (ITDH); (3) Instituciones de Educación Superior (IES), (4) Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC); (5) Organizaciones de Trabajadores: Central Unitaria de Trabajadores (CUT); Confederación General del Trabajo – (CGT) y Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC). Los resultados de la evaluación se comunicaran a través de los espacios indicados por el equipo de implementación además de la entrega de las bases de datos elaboradas, marcos de análisis y metodologías utilizadas por la evaluación a los grupos de interés, previa autorización de la OIT.

## Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación

El enfoque cuantitativo y cualitativo de la evaluación siguió los criterios propuestos por la OCDE/CAD de 2019, que incluyen: (1) Relevancia, (2) Coherencia, (3) Efectividad, (4) Eficiencia y (5) Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad. Las preguntas de evaluación para cada criterio de la evaluación se presentan a continuación.

### Relevancia

1. ¿En qué medida la “metodología de política pública” se articula con las estrategias y prioridades nacionales, con los objetivos de la OIT?
2. ¿La “metodología de política pública” toma en consideración lo establecido y los cambios en la normativa nacional e internacional?
3. ¿En qué medida la “metodología de política pública” desarrollada por la OIT, en el marco de los programas de FTP financiados con fondos domésticos, se ajusta a las necesidades y desafíos específicos de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia?
4. ¿En qué medida la “metodología de política pública” desarrollada por la OIT, en el marco de los programas de FTP financiados con fondos domésticos, se ajusta a los distintos contextos locales, necesidades y tiene la capacidad para identificar desafíos específicos en áreas afectadas por el conflicto armado en Colombia?
5. ¿Cómo la metodología identifica y aborda las diferencias en las necesidades y barreras de diversos grupos vulnerables, además de las diferencias de género?
6. ¿Cómo integra la metodología de política pública un enfoque de transición justa y sostenibilidad medioambiental en el contexto de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia?
7. ¿Cuáles han sido los desafíos para la participación de los mandantes en el diseño de la metodología de política?

### Validez

8. ¿En qué medida el diseño de la metodología de política pública es adecuado y coherente respecto a: (1) necesidades de capacidades institucionales del Ministerio de Trabajo y mandantes de la OIT (2) motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales y (3) políticas del gobierno para lograr los productos, resultados e impacto esperados en incidencia de política pública y (4) generar apropiación de los mandantes para llevar a cabo acciones de incidencia en política pública que contribuyan al posicionamiento de la metodología de política pública?
9. ¿De qué manera se ha integrado el concepto de transición justa en el diseño de la metodología de política pública, especialmente en términos de capacidades institucionales y compromisos con los actores nacionales y locales?
10. ¿Cómo se alinean los proyectos evaluados con los ejes transversales de la política pública, y cómo contribuyen a la coherencia general de la metodología?
11. ¿En qué medida los componentes de cada proyecto (como análisis sectorial, oferta y demanda, acompañamiento psicosocial) se alinean con y refuerzan los ejes de la metodología "bottom up"?
12. ¿En qué medida, en el diseño de los proyectos y de la metodología de política pública participaron los principales grupos de interés relacionados con la iniciativa a nivel nacional y territorial?

### Efectividad

*Desarrollo de Estudios y Análisis (Educación-Formación-Trabajo):*

13. ¿Cuál ha sido la relevancia y adaptabilidad de los estudios y análisis al contexto local, y cuáles son los principales desafíos y reacciones observadas?

*Rutas Formativas para Movilidad Educativa y Laboral:*

14. ¿Qué efectividad y relevancia han tenido las estrategias de movilidad educativa y laboral, y cuáles son los desafíos y reacciones principales identificados?

*Diálogo Social e Institucional:*

15. ¿Cómo ha contribuido el diálogo social al desarrollo de estrategias institucionales e intersectoriales, y cuáles han sido los desafíos y las reacciones principales?

*Transferencia de Metodologías y Buenas Prácticas:*

16. ¿Qué impacto han tenido la transferencia de metodologías y prácticas en los ejes de política pública, y cuáles han sido los desafíos y las reacciones principales?

*Sistema de Reconocimiento de Saberes:*

17. ¿Cómo ha influido la metodología en la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes, y cuáles han sido los desafíos y reacciones?

*Formación para el Trabajo y Aseguramiento de la Calidad:*

18. ¿Qué relevancia y desafíos se han identificado en el impulso del subsistema de formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad?

*Efectos en Diferentes Grupos e Instituciones:*

19. ¿Qué efectos ha tenido la metodología en diferentes grupos e instituciones, incluyendo la diferenciación por sexo, instituciones educativas y de formación, gobiernos y sociedad civil?

*Avances en Igualdad de Género, Diálogo Social y Formación por Competencias:*

20. ¿Cómo han avanzado la metodología y los proyectos en promover la igualdad de género, el diálogo social y la formación por competencias?
21. ¿Qué efectos ha tenido la metodología de política pública a través de los proyectos con población beneficiaria diferenciada por sexo, instituciones de educación y formación, gobierno nacional y local, organizaciones de la sociedad civil y la OIT?

**Eficiencia**

22. ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados? ¿Ha sido eficiente la transformación de estos recursos en los resultados obtenidos?, ¿En qué medida se emplearon los recursos para promover la igualdad de género y no discriminación?
23. ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron en la metodología de política pública: coordinadora nacional, encargado del monitoreo y evaluación, encargado administrativo, ¿coordinadores territoriales?; ¿Cuán efectivo fue el apoyo (técnico y político) brindado hasta ahora por la OIT (oficina de países andinos, Oficina de proyectos de Bogotá y otros) a los Proyectos?
24. ¿Existe diseñada una estrategia de generación de nuevo conocimiento y sistematización del ya existente que efectivamente traduce estas ideas en soluciones creativas, concretas y viables?
25. ¿Existe evidencia de que el conocimiento generado se disemina estratégicamente para apoyar decisiones de política pública en los distintos niveles de gobierno en momentos clave? ¿El programa cuenta con una estrategia integral para documentar y difundir el conocimiento a nivel interno y externo en todas las áreas relevantes?

**Orientación al impacto y sostenibilidad**

26. ¿Cuáles fueron los cambios más significativos en las políticas, los programas o la asignación de recursos de las partes interesadas como resultado de la metodología de política pública y de los proyectos desde la perspectiva de las partes interesadas?
27. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados mediante la metodología de política pública?
28. ¿Se han establecido mecanismos, normativos, financieros, institucionales, para asegurar la continuidad de los proyectos y la replicabilidad de la “metodología de política pública” en otros contextos?

La evaluación incluye criterios relacionados con la igualdad de género y derechos humanos, según las consideraciones de género y derechos humanos se han integrado en el diseño y la implementación del programa

de formación profesional en Colombia. Así mismo, la evaluación integra la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad ambiental y el diálogo social como preocupaciones transversales en toda su metodología y entregables. Lo anterior utiliza los protocolos de EVAL sobre temas transversales.

## Metodología de la Evaluación Independiente

La evaluación agrupada final independiente responde a criterios estándar asociados a la capacidad de la metodología bottom up y de los proyectos para alcanzar los objetivos y resultados esperados. Para valorar el logro de procesos y resultados asociados al cumplimiento de los objetivos, la evaluación enfatiza en aspectos relacionados con los siguientes criterios de la OCDE / CAD de 2019: (1) Relevancia del diseño, (2) Validez del diseño del diseño de la metodología bottom up, (3) Efectividad e impacto de los procesos y los productos, (4) Eficiencia en el uso de los recursos, y (5) Orientación hacia la sostenibilidad del programa. A partir de lo anterior, la evaluación identifica mejores prácticas y lecciones aprendidas. Por último, los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas, y las mejores prácticas identificadas permiten establecer recomendaciones para retroalimentar el diseño de la metodología bottom up y del PFP en Colombia.

La metodología de la evaluación, descrita en el informe de inicio (Anexo 2), describe como se valoran de forma cuantitativa y cualitativa la relevancia, validez, así como la efectividad, eficacia, orientación hacia los resultados e incidencia de los efectos generados sobre el diseño de política pública. Por otro lado, la evaluación identifica en el informe final de evaluación y a partir de los hallazgos presentados en el presente informe, las conclusiones, lecciones aprendidas y posibles buenas prácticas emergentes, especialmente en relación con la metodología evaluada, los modelos de intervención que pueden aplicarse en el futuro y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de la política pública.

Al mismo tiempo, teniendo en cuenta la importancia de la metodología bottom up para la evaluación de la estrategia de intervención de los programas y de los proyectos y los distintos talleres y conversaciones con los equipos de evaluación de la OIT en Lima, el equipo evaluador diseño una estrategia de evaluación de la metodología compuesta de cuatro componentes articulados a los ciclos de política pública.

En el primer componente evalúa la capacidad de la metodología para ofrecer insumos relevantes para (1) mejorar los diagnósticos territoriales del mercado de trabajo y posicionar en la agenda de trabajo de los mandantes en territorio los ejes estratégicos de política pública identificados, (2) establecer una ruta para mejorar la coordinación entre los actores en territorio, (3) facilitar el liderazgo para posicionar en la agenda pública las problemáticas de empleabilidad y emprendimiento, (4) facilitar la participación de las mujeres en la identificación de problemáticas y planeación estratégica de soluciones y emprendimiento, y (5) socializar los resultados de los proyectos de formación para el trabajo. Todo lo anterior relacionado con resultados del ciclo 1 de diseño de la política pública.

En el segundo componente, relacionado con el ciclo 2 de identificación de insumos, focaliza en la capacidad de la metodología para posicionar la estrategia de los proyectos que componen el programa en la capacidad organizacional de los mandantes en el territorio. En particular, el segundo componente indaga si la metodología (1) Socializa la planeación estratégica de los programas de capacitación y formación para el trabajo en cuanto a objetivos, ejes estratégicos, metas y acciones, (2) permite modificar las estrategias de los programas de capacitación en cuanto a objetivos, ejes estratégicos, metas y acciones al contexto del territorio, (3) visibiliza como los proyectos de formación y capacitación contribuyen en largo plazo a responder a las necesidades de recurso humano del territorio, (4) Identifica mecanismos de seguimiento y monitoreo de objetivos, estrategias y acciones definidas para retroalimentar el diseño de las estrategias de formación para el trabajo, (5) Realiza recomendaciones sobre mecanismos de financiación para los proyectos de formación y capacitación, (6) Identifica un plan de trabajo coordinado con actores clave para responder mejora la implementación de los programas de formación y (6) Construye un documento técnico con los resultados de la discusión sobre problemáticas de empleabilidad y emprendimiento.

El tercer componente de evaluación de la metodología bottom up establece la capacidad de la metodología para incidir en política pública, relacionado con el ciclo 3 de implementación. En particular, la evaluación establece evidencia acerca de la capacidad de la metodología para (1) Permitir la construcción participativa de un Acto Administrativo o un Acuerdo de Voluntades sobre superación de barreras para la empleabilidad y emprendimiento, (2) facilitar la distribución de información estratégica acerca de marcos normativos sobre derechos de la población objetivo y (3) facilitar la distribución de información estratégica acerca de oferta institucional relacionada con proyectos de formación.

El cuarto componente de la evaluación de la metodología bottom up permite establecer hasta qué punto la metodología ha facilitado la formación de capacidades individuales y organizacionales en los mandantes articulado con el ciclo 4 de evaluación y monitoreo. En particular, el cuarto componente indaga acerca de los efectos de la metodología bottom up en la capacidad del Ministerio del Trabajo para atender los desajustes de oferta y demanda laboral, (2) mejorar la capacidad de la gobernanza para lograr el financiamiento de los sistemas de formación para el trabajo, (3) Ha creado opciones innovadoras de aprendizaje para las instituciones aliadas encargadas de los procesos de formación para el trabajo y (4) Ha mejorado la movilidad ocupacional y educativa de los participantes.

El análisis de la información recolectada de fuentes primarias y secundarias en los enfoques cuantitativas y cualitativos a través de los instrumentos y métodos de la evaluación es realizado a partir de la triangulación de fuentes apoyada en la matriz de indicadores de la evaluación sobre la base de un análisis de contexto, incluyendo la perspectiva de género y de transición justa. El análisis de la información de cada grupo de interés permitirá establecer diferencias relevantes en los resultados de los proyectos y la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Los grupos de interés a consultar corresponden a informantes idóneos de la OIT, Ministerio del Trabajo, Instituciones de Educación, Asociaciones de empresarios, Aliados Estratégicos de la Sociedad Civil y Sindicatos.

## Fuentes y métodos de recojo de información

La evaluación consulta fuentes primarias idóneas con conocimiento de los desafíos de implementación tanto de la metodología bottom up como de los proyectos en evaluación. En entrevistas semiestructuradas a grupos de interés y expertos en educación para el trabajo, encuestas a participantes de proyectos en evaluación, encuestas a participantes de mesas de política pública y discusiones en grupos focales y talleres presenciales, el equipo de evaluación recoge información en distintos territorios utilizando el enfoque de diálogo social y el enfoque de género.

La lista de entrevistados y los protocolos de entrevista, así como una descripción de los instrumentos utilizados se encuentran en los anexos. Además, la evaluación realiza una revisión extensa de documentos estratégicos tales como evaluaciones realizadas a otros proyectos del PFP, documentos prodoc de cada proyecto y del programa, productos contractuales de cada proyecto, bases de datos y y cartas acuerdo como fuentes secundarias de información.

La evaluación contempló cuatro etapas a saber: (1) Investigación de Escritorio, llevada a cabo desde septiembre a diciembre de 2023, incluye la revisión de documentos estratégicos de la metodología bottom up y de los proyectos en evaluación, evaluaciones realizadas previamente a proyectos del programa de evaluación, reuniones con los equipos de evaluación de la OIT en Lima y de la oficina de proyectos en Bogotá y el ensamble del informe de inicio (septiembre a diciembre de 2023), (2) Operativo de campo, en el cual se implementaron los instrumentos y métodos de recolección de datos (enero a febrero de 2024), (3) Sistematización y análisis de la información (marzo 1 a marzo 15 de 2024) y difusión y socialización (marzo 15 a marzo 31 de 2024). La figura 7 describe las etapas de implementación de la evaluación independiente.

Los instrumentos diseñados para los métodos de investigación fueron ensamblados por el equipo de evaluación partir de la experticia de cada miembro del equipo de evaluación para posteriormente discutirse en relación a la matriz de la evaluación. En reuniones del equipo evaluador se validaron los criterios, tanto científicos como éticos, para garantizar el manejo confidencial de la información recolectada. El equipo evaluador estuvo conformado por una experta en enfoque de género, un experto en el modelo de competencias laborales y una experta en diseño de herramientas cualitativas, lo cual garantizó consistencia técnica de los instrumentos y articulación a la matriz de indicadores de la evaluación para cada categoría de análisis.

## ► Figura 7. Etapas de la evaluación independiente



Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

## Entrevistas Semiestructuradas.

El equipo evaluador llevó a cabo 33 entrevistas semiestructuradas a profundidad focalizadas en los resultados y los procesos de la metodología bottom up y los proyectos en evaluación. La tabla 5 presenta la distribución de las entrevistas semiestructuradas clasificadas según género del entrevistado. De las 33 entrevistas, 9% corresponden a funcionarios del Ministerio del Trabajo, 12% a gremios empresariales, 9% a sindicatos, 21% a organizaciones de la sociedad civil, 9% a instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, 15% a funcionarios de alcaldías, 18% a funcionarios de la OIT y 6% a expertos temáticos en formación para el trabajo. Del total de las 33 entrevistas el género masculino participó con 40% mientras que el género femenino participó con 60% del total de entrevistas realizadas. Las entrevistas semiestructuradas contribuyen a los hallazgos desde la perspectiva del informante que se considera idóneo a partir del rol que desempeñó en la implementación de los proyectos bajo evaluación. La selección de los informantes idóneos fue realizada desde el enfoque de género y teniendo en cuenta la diversidad regional.

► **Tabla 5. Grupos de interés entrevistados.**

Grupo de Interés	Femenino	Masculino	Total	%
Ministerio de Trabajo y Alcaldías	2	1	3	9%
Gremios Empresariales	3	1	4	12%
Sindicatos		3	3	9%
Organizaciones de la Sociedad Civil	5	2	7	21%
Instituciones de Formación	3		3	9%
Alcaldías	2	3	5	15%
OIT	3	3	6	18%
Expertos Temáticos	2		2	6%
<b>Total</b>	<b>20 (60%)</b>	<b>13 (40%)</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

## Encuestas a Participantes de las mesas de política pública.

La evaluación implementó una encuesta telefónica utilizando la base de datos de asistentes a las mesas de política pública dispuesta por la Oficina de Proyectos de la OIT en Bogotá. El software utilizado para la administración de las encuestas fue Kobo. La metodología bottom up fue implementada en las mesas de política pública en los territorios

que han hecho parte del programa de formación profesional. La encuesta telefónica fue implementada entre el 25 de febrero y el 10 de marzo de 2024. La tabla 6 describe la distribución de los encuestados. Las encuestas a participantes contribuyen a los hallazgos desde la perspectiva del informante que se considera idóneo a partir de la participación en las mesas de trabajo de la metodología bottom up. La selección de los informantes idóneos fue realizada desde el enfoque de género, el enfoque poblacional de grupo etario y teniendo en cuenta la diversidad regional sobre la base del universo identificado desde las bases de datos del PFP. La muestra se obtuvo siguiendo una metodología de selección de muestra aleatoria para cada grupo de interés según los enfoques indicados.

► **Tabla 6. Encuesta a participantes de las mesas de política pública.**

Grupo de Interés	Femenino	Masculino	Total	%
Ministerio de Trabajo y Alcaldías	17	9	26	19%
Gremios Empresariales	11	7	18	13%
Sindicatos	4	1	5	3%
Organizaciones de la Sociedad Civil	29	23	52	37%
Instituciones de Formación	25	13	38	27%
<b>Total</b>	<b>86 (62%)</b>	<b>53 (38%)</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

Del total de 139 encuestas telefónicas 19% corresponden al Ministerio del Trabajo, 13% a gremios empresariales, 3% a representantes de sindicatos, 37% a organizaciones de la sociedad civil y 27% a instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano. En los talleres en territorio, se utilizó el formulario de la encuesta telefónica, lo que permitió llegar a 144 encuestas de las mesas de política pública. El total de encuestas realizadas incluyendo las encuestas realizadas en los talleres de evaluación corresponde a 41% del total de asistentes a las sesiones de la metodología bottom up en Colombia. Desde la perspectiva del aliado implementador las 144 encuestas telefónicas y presenciales en talleres de evaluación se distribuyen de la siguiente manera: 17% corresponden a encuestados de la Alcaldía de Bogotá, 15% corresponden a encuestados de la Alcaldía de Medellín y 68% son funcionarios del Ministerio de Trabajo.

### Encuestas a participantes de los proyectos en evaluación.

La evaluación implementó una encuesta a participantes de los proyectos en evaluación centrada en los resultados de la formación para la empleabilidad y el emprendimiento. La encuesta virtual utilizó las bases de datos de participantes provista por la oficina de proyectos de la OIT en Bogotá y estuvo abierta desde el 25 de febrero hasta el 10 de marzo de 2024. El software utilizado para la administración de las encuestas fue Kobo. Las tablas 7 y 8 presentan las distribuciones de la encuesta según género y grupo etario. Del total de 334 encuestas realizadas 68% se localizan en la región Andina, 16% en la ciudad de Bogotá, 12% en la región Caribe, 0,8% en la región de Orinoquia y 3,5% en la región Pacífico. De 334 encuestas, 59% corresponden al género femenino y 137 al masculino. Las encuestas a participantes contribuyen a los hallazgos desde la perspectiva del informante que se considera idóneo a partir de la participación en los proyectos bajo evaluación. La selección de los informantes idóneos fue realizada desde el enfoque de género, el enfoque poblacional de grupo etario y teniendo en cuenta la diversidad regional sobre la base del universo identificado desde las bases de datos del PFP. La muestra se obtuvo siguiendo una metodología de selección de muestra aleatoria para cada grupo de interés según los enfoques indicados.

► **Tabla 7. Encuestas a Participantes de los proyectos en evaluación por región y género.**

Región	Femenino	Masculino	Total	%
Andina	109	117	226	68%
Bogotá	47	7	54	16%
Caribe	31	8	39	12%
Orinoquia	1	2	3	0,8%
Pacífico	9	3	12	3,5%
<b>Total</b>	<b>197 (59%)</b>	<b>137 (41%)</b>	<b>334</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

Por otro lado, la encuesta incluyó además voces de distintos grupos etarios. De 334 encuestas, 33 % están en el grupo de 18 a 25 años, 30 % en el grupo de 26 a 35 años, 10 % en el grupo de 36 a 45 años y 26 % en el grupo de 46 a 65 años. Las mujeres son mayoría relativa en todos los grupos etarios, excepto en el grupo de 36 a 45 años. Asimismo, otros estratos de interés para la evaluación es el ciclo de política pública en el cual se encuentra el proyecto de los encuestados. De 334 encuestas, 21 % de los encuestados están en proyectos de la Alcaldía de Bogotá (1 y 2), 45 % en el proyecto con la Alcaldía de Medellín (Ciclo 1) y 34 % en proyectos con el Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo, excepto Emprendiendo Sueños que está en Ciclo 1).

► **Tabla 8. Encuestas a Participantes de los proyectos en evaluación por grupo etario.**

Grupo etario	Femenino	Masculino	Total	%
18 a 25 años	82	30	112	33%
26 a 35 años	59	41	100	30%
36 a 45 años	39	49	34	10%
46 a 65 años	17	17	88	26%
<b>Total</b>	197 (59%)	137 (41%)	334	100%

Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

### Grupos Focales Presenciales sobre resultados de los proyectos en evaluación

En el operativo de campo se llevaron a cabo 4 grupos focales con participantes de los proyectos en evaluación. Los 33 participantes en los grupos focales se distribuyeron así: 20 % corresponden a participantes de proyectos en Montería, 28 % a participantes en San José del Guaviare, 23 % a la participación de Medellín y 28 % a Bucaramanga. Del total de participantes a los grupos focales, 68% son mujeres y 32% hombres. La Tabla 9 presenta la distribución de los y las participantes que asistieron a los grupos focales. La implementación de los grupos focales incorporó un incentivo económico para garantizar la movilidad de participantes localizados en las áreas no urbanas. Los grupos focales contribuyen a los hallazgos en tanto permiten identificar dinámicas en las relaciones de género entre hombres y mujeres en cada uno de los proyectos bajo evaluación. La selección de los y las participantes idóneos fue realizada desde el enfoque de género, el enfoque poblacional de grupo etario y teniendo en cuenta la diversidad regional sobre la base del universo identificado desde las bases de datos del PFP.

► **Tabla 9. Grupos Focales a Participantes de los proyectos en evaluación por grupo etario.**

Ciudad	Femenino	Masculino	Total	%
Montería	6	1	7	20%
San José del Guaviare	7	3	10	28%
Medellín	3	5	8	23%
Bucaramanga	8	2	10	28%
<b>Total</b>	24 (68%)	11 (32%)	35	100%

Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

### Talleres en Territorio sobre metodología bottom up

Los talleres en territorio se llevaron a cabo en las ciudades de Montería, Bucaramanga, San José del Guaviare, Medellín y Cartagena. El propósito de los talleres fue realizar una conversación grupal orientada por preguntas sobre los resultados y la implementación de la metodología bottom up para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el desarrollo de la metodología bottom up. Las conversaciones se estructuraron de acuerdo con el ciclo de política en el cual se encuentran los proyectos en cada territorio para ofrecer una mirada metodológica centrada en el alcance de cada ciclo desde la perspectiva de la metodología bottom up. La tabla 6 describe la distribución de los asistentes según mandante. Los talleres en territorio contribuyen a los hallazgos en tanto permiten identificar dinámicas en las relaciones de género entre hombres y mujeres en cada uno de los proyectos bajo evaluación. La selección de los y las participantes idóneos fue realizada desde el enfoque de diálogo social, el enfoque de género y el enfoque poblacional de grupo etario y teniendo en cuenta la diversidad regional sobre la base del universo identificado desde las bases de datos del PFP. La tabla 10 describe los grupos de interés que participaron en los talleres en territorio.

► **Tabla 10. Grupos de interés en talleres participativos sobre la metodología bottom up**

Grupo de Interés	Femenino	Masculino	Total	%
Ministerio de Trabajo y Alcaldías	3		3	13%
Gremios Empresariales	1	1	2	9%
Sindicatos	1	3	4	17%
Organizaciones de la Sociedad Civil	2	2	4	17%
Instituciones de Formación	3	3	6	26%
OIT	2	2	4	17%
<b>Total</b>	12 (52%)	11 (48%)	23	100%

Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

Del total de 23 personas asistentes a los talleres en territorio, 13% corresponden a funcionarios del Ministerio del Trabajo y de las Alcaldías de Medellín y Bogotá, 9% a gremios empresariales, 17% a representantes de sindicatos, 17% a representantes de organizaciones de la sociedad civil, 26% a representantes de instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano y 17% a funcionarios de la OIT en territorio. Así mismo, de los 23 participantes a los talleres 52% son mujeres y 48% son hombres.

## Tamaño de Muestra

El tamaño de muestra fue seleccionado en conglomerados. El conglomerado inicial fue seleccionado teniendo en cuenta las regiones como primera unidad muestral, a partir de la cual se obtuvo la muestra representativa siguiendo el enfoque de género. El método de muestra seleccionado fue el método aleatorio simple que fue utilizado para seleccionar la muestra de las encuestas. La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

En donde n es el tamaño de muestra, N es el universo, p es la probabilidad de éxito de resultar seleccionado, (1-p) es la probabilidad de no resultar seleccionado, Z es el nivel de significancia estadística y e es el error de muestreo. La tabla 11 describe los escenarios de tamaño de muestra por regiones para un nivel de significancia de 95% y distintos escenarios de error muestral.

► **Tabla 11. Descripción del tamaño de muestra.**

Región	Universo de Participantes	Error muestral de 0,05	Error muestral de 0,065	Error muestral de 0,075	Error muestral de 0,10
Caribe	2770	337	210	161	93
Andina	2217	328	206	159	92
Pacífica	3773	349	214	163	94
Orinoquia	545	226	161	130	82
Amazonia	119	91	78	70	53
<b>Total</b>	9424	1330	870	683	414

Fuente: Elaboración propia

El escenario seleccionado corresponde a un nivel de significancia estadística Z de 95% y error muestral del 10% lo que arrojó una muestra de 414 personas distribuidas en cada una de las regiones de incidencia de los proyectos bajo evaluación del PFP. Teniendo en cuenta una tasa de no respuesta del 20%, la muestra representativa de la evaluación se ubicó en el 20% para un total de personas encuestadas de 331 personas.

## Consideraciones éticas

El equipo evaluador observó la máxima confidencialidad en relación con la información y los comentarios entregados durante las entrevistas individuales, grupos focales y encuestas a beneficiarios finales. Para mitigar el sesgo en la recogida de datos y garantizar la máxima libertad de expresión de los participantes, solo los interesados estuvieron

presentes en las entrevistas, grupos focales presenciales según los protocolos establecidos. En tal sentido, la evaluación de resultados se apegó a los lineamientos éticos propuestos en el código de conducta<sup>4</sup> para evaluaciones en el sistema de Naciones Unidas.

## **Dificultades y limitaciones de la evaluación**

La evaluación está basada en enfoque de procesos y resultados cuyo objetivo metodológico es ofrecer evidencia acerca del logro de los resultados esperados y no esperados, sistematizando el conocimiento de la implementación de la metodología bottom up y de los seis proyectos en lecciones aprendidas y buenas prácticas. Por ende, la evaluación busca profundizar en la experiencia de implementación en lugar de identificar relaciones causa efecto en las estrategias de los proyectos en evaluación. El principal riesgo de la evaluación es el sesgo de participación debido a su naturaleza participativa. Dicho riesgo se contrarrestó con la triangulación de fuentes de información para cada una de las preguntas guía de evaluación.

En particular, el equipo evaluador garantizó independencia de criterio presentando los resultados de la evaluación y las recomendaciones de acuerdo a la perspectiva de gestión de conocimiento y usabilidad para el equipo implementador. De igual, el equipo evaluador fue imparcial al actuar de manera objetivo sobre la relación entre la evidencia, las conclusiones y las recomendaciones realizadas utilizando la competencia asociada a la experticia de cada consultor y respetando y protegiendo los derechos de las personas y las comunidades que participaron en la evaluación. Se garantizó la confidencialidad en la información en el manejo de las bases de datos al mismo tiempo que se siguió un principio de evitar el daño cuando la participación ofrecía algún riesgo de seguridad para los informantes idóneos consultados. De otro lado, se garantizó la transparencia, exactitud, exhaustividad y fiabilidad de los resultados de la evaluación con consultas continuas con los equipos de implementación y de evaluación de la OIT.

<sup>4</sup> UNEG Código de Conducta para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas.

## ► Principales Hallazgos

### Relevancia

- La metodología de política pública del PFP en Colombia está alineada con los ejes de política pública nacionales, enfocándose en cerrar brechas de acceso al mercado laboral y mejorar la calidad educativa en competencias laborales. Está vinculada a documentos clave como el Conpes 3885 y 3862, y el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, y puede articularse al Subsistema de Formación para el Trabajo (SFT). En términos de la OIT, la metodología apoya la creación de empleo decente y mejora la inclusión laboral de poblaciones vulnerables.
- La metodología bottom-up se basa en el diálogo social para identificar insumos de política pública, aunque no menciona directamente la normativa nacional e internacional. Es necesario integrar un marco de análisis normativo específico para el modelo de formación de competencias y su relación con el SFT.
- La metodología es relevante para la formación de competencias laborales adaptadas a las necesidades del mercado laboral y las barreras específicas de la población víctima del conflicto armado. Se recomienda fortalecer el mapeo de actores y articular el programa con la oferta formativa existente para garantizar la movilidad educativa y ocupacional de los egresados.
- La capacidad de la metodología bottom up para articularse al SFT y al PFP es baja. Se identifican desarticulaciones en relación a los objetivos tanto del SFT como del PFP lo cual dificulta la identificación y la calidad de los insumos de política pública en lo que atañe a la implementación del modelo de competencias, movilidad educativa y ocupacional para enfrentar desafíos de formación de capacidades en el mediano y largo plazo.
- La capacidad de la metodología para ajustarse a contextos locales es moderada. Se identifican brechas regionales en la capacidad de la metodología para generar diagnósticos territoriales pertinentes y posicionar los ejes estratégicos del PFP. Se sugiere ajustar la metodología para captar mejor las capacidades heterogéneas de los territorios y promover la planeación estratégica a mediano y largo plazo.
- **En conclusión, la metodología bottom up articula los lineamientos de política pública nacional sin mencionarlos de manera explícita. Además, es un instrumento adecuado para identificar insumos de política pública. Sin embargo, el alcance de la metodología bottom up está limitado por la baja articulación estratégica al SFT, al PFP y la moderada articulación a las capacidades iniciales para identificar insumos de política pública en los distintos contextos locales en donde ha sido utilizada.**

### P1. ¿En qué medida la “metodología de política pública” se articula con las estrategias y prioridades nacionales, con los objetivos de la OIT?

#### Estrategias y Prioridades Nacionales

La metodología de política pública se articula fundamentalmente con los ejes de política pública definidos para el PFP en Colombia. En tal sentido, explora como los programas de formación en competencias laborales, vocacionales y de emprendimiento influyen el cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al mercado de trabajo, la cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación en competencias laborales, la articulación a la vocación productiva del territorio para promover movilidad educativa y ocupacional y dinamización en el mercado de trabajo.

La evidencia recabada señala que el núcleo de los programas de formación en competencias laborales está asociado a la mejora en el talento humano de la población víctima del conflicto armado y la población vulnerable por presencia de barreras y brechas de acceso al mercado de trabajo para mejorar su inclusión en el mercado de trabajo. En consecuencia, la metodología está articulada al documento Conpes 3885 y 3862 sobre capital humano en tanto contribuye a través de la identificación de insumos relevantes para la productividad laboral, la calidad de la docencia

y la generación de conocimiento productivo del país. Así mismo, la metodología esta articulada al Conpes 3616 sobre lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación e pobreza y/o desplazamiento.

De igual manera, la metodología bottom up articula el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 en lo que atañe al componente cinco sobre Educación, formación y reconversión laboral como respuesta al cambio productivo. En especial, la metodología parece un buen recurso de identificación de insumos para los acápite del capítulo 5 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) relacionados con la consolidación del sistema de educación superior, el talento digital para aumentar la productividad laboral y la empleabilidad de las personas, el empoderamiento económico de la mujer y fortalecimiento de habilidades para emprender.

Además de los elementos de política pública relacionados con la metodología bottom up existe una articulación estratégica al Subsistema de Formación para el Trabajo (SFT) dentro del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC). El subsistema de formación para el trabajo es una vía de cualificación donde se alcanzan y reconocen los resultados de aprendizaje de una persona posterior a finalizar un programa de formación para el trabajo. En tal sentido, la metodología bottom up permite establecer hasta qué punto el modelo de competencias en el cual se fundamenta la formación para el trabajo es efectivo en la medida en que se encuentra articulado al SFT al nivel de la formación en competencias laborales para el trabajo.

El tema de las competencias como objeto de educación y de formación para el trabajo se inicia en Colombia como parte de la reforma de la educación a través de la Ley 115 y decretos reglamentarios. Se inicia con la perspectiva del concepto de logro como eje central en la evaluación y pasa rápidamente a las competencias con la propuesta de evaluación del ICFES (Rocha et al., 1999) y continúa con normas, en particular las relativas a procesos relacionados con las condiciones de calidad de programas e instituciones de educación superior, enfocándose en la formación y la evaluación. En la tabla 12 se mencionan hitos en la formación en competencias laborales en Colombia.

► **Tabla 12. Normatividad relacionada con las competencias laborales en Colombia.**

Año	Norma	Descripción
1994	Ley 115	Organiza la educación: formal, no formal e informal, servicio especial de educación laboral, educación media técnica.
2002	Ley 749	Ciclos propedéuticos.
2005	Decreto 2539	Competencias laborales para empleos públicos.
2006	Ley 1064	Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH)
2006	Decreto 2020	Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo (SCAFT)
2009	Decreto 4904	IETDH reconocidas en los ciclos propedéuticos.
2019	Ley 1955	Evaluación y certificación de competencias.
2020	DANE	Adopción de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE - 2013)
2021	Decreto 1649	Sistema Nacional de Cualificaciones
2022	Nota Técnica MEN	Marco Nacional de Cualificaciones; Apuesta de país por los aprendizajes pertinentes y las trayectorias educativas laborales.

Tanto en lo educativo como en lo laboral, la historia reciente del concepto de competencias en la normativa colombiana muestra convergencias y divergencias, lo que lleva a precisar el uso del concepto en los contextos específicos. La definición de competencia laboral o competencias laborales ha sido abordada por diferentes normas en Colombia, entre las que resaltan:

1. Ministerio de Educación (2003) que establece que la competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”.
2. En el artículo 2 del decreto 2539 de 2005 se define competencia como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

- El decreto 1649 de 2021 que crea el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), define competencia y resultado de aprendizaje de la siguiente manera:

**Competencia.** Es la capacidad demostrada para poner en acción Conocimientos, Habilidades, Destrezas y Actitudes que hacen posible un desempeño laboral en diversos contextos sociales. Se evidencia a través del logro de los Resultados de Aprendizaje.

**Resultado de Aprendizaje.** Es el actuar de una persona como expresión de lo que sabe, comprende, hace y demuestra después de un proceso de aprendizaje. Estos deberán ser coherentes con las necesidades sociales y laborales, y con las dinámicas propias de los aprendizajes adquiridos a lo largo de la vida.

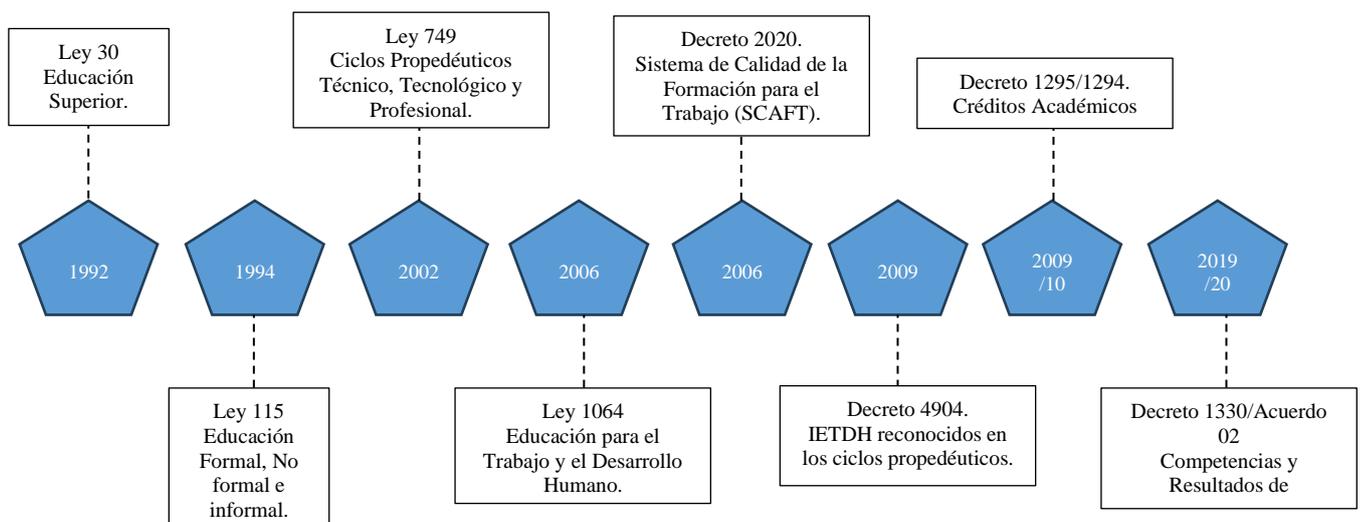
Las definiciones del decreto 1649 de 2021 podríamos considerarlas como las actuales en relación con las competencias laborales. Encontramos que coinciden sobremanera con la definición que se ha trabajado para las competencias educativas y sus resultados de aprendizaje. Podríamos considerarlas como equivalentes. Pese a la equivalencia en las definiciones y aproximaciones conceptuales al concepto de competencia desde la perspectiva de la educación y del trabajo, puede que en los operadores del subsistema de formación para el trabajo no existan claridad y se confundan con sus descriptores (conocimiento, destreza, actitud y habilidad, Decreto 1649 de 2021). En este sentido se hace importante tener algún referente que permita realizar un análisis de las competencias utilizando un marco referencial para orientar el diálogo social en torno al modelo de competencias utilizando la metodología bottom up en tanto los participantes no necesariamente conocen el alcance del concepto y la influencia que tiene en los resultados de la metodología sobre el Subsistema de Formación para el Trabajo.

Al convertirse la formación por competencias en el subsistema de formación para el trabajo como un medio para trasladar un sistema educativo basado en títulos a un sistema educativo orientado al aprendizaje a lo largo de la vida, la metodología bottom up juega un papel prioritario en la discusión de la efectividad del modelo de competencias, la aplicabilidad de las cualificaciones del Marco Nacional de Cualificaciones, la calidad de los procesos educativos y el impulso de los aprendizajes logrados hacia el Sistema Nacional de Cualificaciones.

### Objetivos de la OIT

Con el contexto de la cooperación y asistencia técnica de la Organización Internacional del trabajo (OIT) respecto al programa de Formación Profesional, que apoya a la OIT a entidades del gobierno de Colombia enfocadas en la población vulnerable y orientadas a mejores condiciones de vida, disminuir las desigualdades (cierre de brechas y mitigación de barreras laborales), con base en la perspectiva de formación de competencias laborales, el programa se enfoca en el desarrollo de capacidades y cualificación de quienes participen, fomentando el trabajo decente. Como lo plantea la OIT (2023), en Colombia, desde la formulación de la Ley 115, hasta nuestros días, el marco normativo ha aportado diferentes elementos que articulan diferentes procesos del fortalecimiento del talento humano colombiano y, aunque hay mejoras que implementar y proponer, se vislumbra una articulación en proceso (Ver Figura 8).

► **Figura 8: Algunos elementos normativos del contexto de formación en Colombia.**



Fuente: Elaboración propia

En Colombia, como se muestra en la figura 8, el tema central de movilidad y flexibilidad curricular se inicia con la Ley 115 de educación en 1994 y algunos elementos de la Ley 30 de Educación Superior en 1993. En esta segunda se aclara el concepto de educación post media y aparece con claridad el de educación superior y el de Instituciones de Educación Superior. En la primera, se aclara el tema de los tipos de formación y se mencionan la formal, la no formal y la informal. Con la aparición de los ciclos propedéuticos en la ley 749, la movilidad se hace realidad ya que se puede iniciar la formación con una perspectiva y continuar hasta alcanzar los niveles profesionales. La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (Ley 1064) da cabida a la integración de técnicos laborales y expertos en artes y oficios en los procesos de formación más formales. Los créditos académicos de 2009 y 2010 permiten normalizar los procesos de formación en educación superior y en educación para el trabajo y establecen el valor de un crédito en 48 horas de actividad del estudiante, teórico y práctico, tanto en trabajo con el docente como independiente.

El aseguramiento de la calidad se plantea tanto para los procesos educativos de las Instituciones de Educación Superior como para el sistema de formación para el trabajo. En ambos casos aparecen con relevancia los conceptos de competencia y de resultado de aprendizaje como eje central de la formulación de programas. En particular, la OIT (2023) tiene varias ventajas desde la perspectiva de su cooperación para adelantar programas de formación profesional entre las que se incluyen la Recomendación Número 204, Sobre la transición de la economía informal a la economía formal, y la Recomendación 208 relativa a los aprendizajes de calidad. Todo lo anterior en el marco de trabajo decente. Para la OIT, lo que integra el trabajo decente, está agrupado en torno a cuatro objetivos estratégicos (2023): (1) Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo, (2) Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos, (3) Mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos y (4) Fortalecer el tripartismo y el diálogo social.

La experiencia de la OIT en estos procesos le permite brindar asistencia técnica en Colombia con programas orientados al aumento de la productividad y la generación de empleo y en la formación para el trabajo (OIT, 2023). Para lograr las metas y objetivos propuestos en el programa se han definido cinco fases que describen la estrategia de intervención desarrollada (de la intervención a los resultados), (OIT, 2023): i) formación, ii) generación de orientación y acompañamiento psicosocial, iii) diálogo social para contribuir a la política pública, iv) comunicaciones y v) seguimiento y monitoreo". OIT (2023), plantea las competencias como la articulación de los diferentes procesos de los distintos programas. Las divide en competencias claves (lecto-escritura, matemáticas y sistemas informáticos) como aquellas que son la base para cualquier proceso de formación subsecuente, y las competencias blandas como aquellas necesarias no solo en el ámbito de la empleabilidad sino en el de todas las esferas del ser humano que contribuyen a su desarrollo como persona (OIT, 2023). Los proyectos evaluados son consistentes con los objetivos de la organización internacional del trabajo - OIT. Entendiendo que la OIT tiene como objetivos promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. Facilitar el acceso a la formación profesional (formación para el trabajo, educación técnica, tecnológica y universitaria) permite a las personas acceder a trabajos decentes en los que se le respeta sus derechos laborales y las prestaciones debidas por ley. Asimismo, esto garantiza que se reduzcan las probabilidades de informalidad en las personas que han sido parte de los proyectos. Fortaleciendo así la protección social, al contribuir a la empleabilidad formal que cumple con el sistema de pensiones y garantías laborales.

Finalmente, los diplomados y cursos psicosociales y las pasantías sociales les permiten a las personas conocer sus derechos laborales, desarrollar habilidades blandas y fortalecer sus áreas personales de desarrollo y ajuste. Así, se les forma para reconocer las oportunidades de trabajo adecuadas y, si quieren, iniciar proyectos de emprendimiento que les permitan cumplir con proyectos de vida desde el reconocimiento de los derechos laborales y el trabajo en condiciones dignas. Se sugiere realizar actividades en las que las personas puedan socializar y compartir estos conocimientos con sus familias y comunidades a fin de ampliar el alcance y hacer formadores a los participantes. Uno de los participantes en los entrevistas indico:

*"Tengo que realizar 32 horas de pasantías sociales por cada semestre que curso, en el que me enseñan habilidades blandas como trabajo en equipo, el respeto a los demás, los derechos laborales"*

### **Articulación del PFP con el Sistema de Formación para el Trabajo (SFT) como estrategia y prioridad nacional.**

La articulación de los objetivos del PFP con el SFT es relevante porque permite establecer una conexión orientada a la formación de capacidades del Ministerio del Trabajo y los aliados para la sostenibilidad desde el PFP. Lo anterior implica que las acciones específicas dentro de las líneas estratégicas del programa, en donde se encuentran los proyectos, genera un intangible positivo sobre el fortalecimiento del SFT y por esta vía el PFP contribuye a mejorar

el alcance del SFT dentro SNC. De esta manera se favorece el aprendizaje lo largo de la vida, la movilidad educativa y ocupacional, el cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al mercado de trabajo, la coherencia con las necesidades del sector productivo, la calidad y la formación para el trabajo y la dinamización en los territorios del mercado del trabajo.

El Subsistema de Formación para el Trabajo (SFT) es la vía a través de la cual se alcanzan y se reconocen los aprendizajes de un individuo al graduarse de un programa de formación para el trabajo. Los catálogos de cualificaciones aprobados por la institucionalidad del Marco Nacional de Cualificaciones - MNC conforman el fundamento curricular para el diseño de los programas de la oferta del Subsistema de Formación para el Trabajo. A su vez, la oferta de programas del SFT se encuentra organizada a partir de los niveles de cualificación del MNC. De esta manera, las denominaciones de los niveles de la oferta del Subsistema de Formación para el Trabajo - SFT clasificadas de acuerdo a los niveles del MCN son: Nivel 1, Certificado de habilitación laboral, Nivel 2, Certificado de Ayudante, Nivel 3, Técnico Básico, Nivel 4, Técnico Intermedio, Nivel 5, Técnico Avanzado, Nivel 6, Técnico Especialista y Nivel 7, Técnico Experto.

La formación para el trabajo descrita en el SFT concierne un “proceso educativo formativo, organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva” (Decreto 1072 de 2015). Aunque el ente rector del SFT es el Ministerio del Trabajo, la definición de la formación para el trabajo transversal a la oferta de programas del SFT implica la participación de entidades adscritas al sector trabajo y entidades vinculadas al SFT. Las entidades adscritas al sector trabajo corresponden a la Superintendencia de Subsidio Familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y las Unidades administrativas especiales de organizaciones solidarias y del servicio público de empleo. Por otro lado, las instituciones vinculadas al SFT corresponden a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ITDH), Instituciones de Educación Superior (IES), las redes de formalización laboral, la red de observatorios regionales del mercado de trabajo (Red Ormet) y el Fondo Emprender.

Por lo anterior, el SFT corresponde a una capacidad institucional bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo cuyo objetivo es “posicionar la formación del talento humano como fuente de oferta de conocimientos y habilidades ocupacionales respondiendo a las necesidades del sector productivo, la vocación territorial y en concordancia con la formación profesional a nivel internacional, en el marco del Sistema Nacional de Cualificaciones y del Subsistema de Formación para el Trabajo” (Min trabajo, Instructivo SFT). Por lo anterior, el SFT centra su atención en las competencias laborales como puente entre el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los programas de formación para el trabajo y las ocupaciones y demandas del mercado de trabajo y de la sociedad.

Evaluaciones anteriores han reconocido la importancia estratégica del SFT para el PFP. Por ejemplo, la evaluación de la Ruta de Inclusión Laboral con enfoque en formación profesional dirigido a víctimas del Conflicto armado interno en Colombia, elaborada por Kathleen Lizarraga, Natasha Morales y Saúl Santa María señalan en particular “El Proyecto tiene un gran potencial en apoyar al desarrollo del Sistema de Formación Técnica y Laboral de Colombia, ya que contribuye a fortalecer un sistema paralelo al del SENA, debido al modelo novedoso de implementación a través de instituciones de educación privada, articulación a través del Q10 con 700 instituciones de educación de Colombia y diálogo social en territorio. Pero este potencial no es aprovechado debido a la identificación de las víctimas como único grupo objetivo. Por otra parte, las actividades bottom up constituyen un esfuerzo muy importante para propiciar el diálogo social en un contexto político difícil, aunque su impacto no es visible en los resultados” (página 9, reporte de evaluación final). Así mismo, la evaluación agrupada del Programa de Formación Profesional de la OIT Colombia elaborada por Leticia Bendelac, Salvador Bustamante, Juan Sebastián y Ortiz y Lina Ramírez indica que “Existe una complementariedad cruzada entre los proyectos para abordar tanto las consecuencias laborales y de formación para la población víctima del conflicto armado que se encuentra en dos de los proyectos, como los problemas relacionados con el sistema educativo colombiano y las dificultades específicas del sistema de formación profesional” (Página 44, reporte de evaluación final).

Para establecer una articulación estratégica en la vía en que lo plantean las evaluaciones anteriores, el análisis de la presente evaluación agrupada describe la articulación de los ejes estratégicos del SFT, el PFP y los ejes de política pública identificados para orientar a la metodología bottom up en la identificación de insumos estratégicos en la formación de capacidades en las personas, las organizaciones y los territorios producto de la implementación de los proyectos contemplados en el PFP. La tabla 13 describe la articulación al nivel estratégico del PFP, el SFT y los ejes estratégicos de política pública identificados.

► **Tabla 13. Dimensión estratégica del PFP articulada al SFT y a los ejes estratégicos de política pública.**

Programa de Formación Profesional PFP/Acciones Estratégicas	Sistema de Formación para el trabajo SFT/Acciones Estratégicas	Ejes Estratégicos de política pública	Preguntas guía estratégicas metodología bottom up	Hipótesis de Cambio
Apropiar y fortalecer capacidades del gobierno nacional y local.	Oferta de formación para el trabajo articulada al MNC y las oportunidades de inclusión laboral en el territorio.	Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables	¿La oferta de formación del PFP fomenta la capacidad del Ministerio del Trabajo para fortalecer el SFT y por esta vía validar la oferta de formación del SFT y del PFP como instrumento para cerrar brechas y mitigar barreras de inclusión al mercado de trabajo?	Mejoras en el SFT fortalecen la capacidad del Ministerio del Trabajo en lo que atañe a la oferta de formación para el trabajo. Fortalecimiento del SFT fortalecen el uso del MNC y el funcionamiento del SNC para el cierre de brechas y mitigación de barreras laborales.
Facilitar la articulación entre formación y demandas del sector productivo/empleador.	Programas de formación para el trabajo ensamblada sobre competencias.	Movilidad formativa/educativa y ocupacional articulada a la vocación productiva del territorio.	¿Las competencias de los PFP están articuladas a las demandas del sector productivo? ¿Las competencias de los PFP promueven el aprendizaje a lo largo de la vida? ¿Las competencias de los PFP están articuladas a una apuesta productiva del territorio?	Mejoras en los descriptores de una competencia laboral (conocimientos, habilidades, capacidades de utilización de conocimientos, objetivos de aprendizaje, etc) potencian un diálogo social entre los mandantes que redundan en capacidad de los mandantes para actualizar y mejorar la definición de competencias-
Promover la calidad de la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la generación de mayores oportunidades para la población víctima del conflicto armado y vulnerable	Desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la formación para el trabajo en función de las ocupaciones y necesidades de la sociedad y el mercado de trabajo.	Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios	¿La formación para el trabajo del PFP responde a las necesidades de la sociedad y el mercado de trabajo facilitando los servicios de empleabilidad y emprendimiento para la población víctima y vulnerable?	Desarrollar una oferta de conocimiento, destreza y actividades para el trabajo facilita la formación de capacidad en la promoción de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la población víctima del conflicto armado y vulnerable.
Implementar una ruta de generación de ingresos y cierre de brechas laborales.	Posicionar la formación para el trabajo como conocimientos y habilidades articuladas al sector productivo, la vocación territorial en el marco del SNC.	Dinamización del mercado de trabajo.	¿La formación del PFP posiciona la formación para el trabajo en el sector productivo, la vocación territorial en el marco del SNC?	Fortalecimiento de la formación del trabajo como mecanismo para desarrollar el talento humano potencia el desarrollo económico y social de un territorio.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al documento maestro del PFP los programas de formación del PFP contemplan procesos formativos teórico prácticos organizados y estructurados desarrollados para (1) fortalecer capacidades del Ministerio del Trabajo en lo que atañe a formación para el trabajo, (2) facilitar la articulación entre formación y demandas del sector productivo/empleador, (3) promover la calidad de la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la generación de mayores oportunidades para la población víctima del conflicto armado y vulnerable e (4) Implementar una ruta de generación de ingresos y cierre de brechas laborales. Por lo anterior, en el mediano y largo plazo, los programas de formación para el trabajo implementados por la OIT se diferencian de los programas técnico laborales de la oferta educativa privada precisamente en la formación de capacidades en las personas, en las organizaciones y en los territorios. Por ende, más allá de los resultados esperados de los programas en términos incrementar la tasa de colocación, mejorar la cobertura de programas y/o ampliar las matrículas de población víctima del conflicto armado y vulnerable, la experiencia de la implementación implica la formación de capacidades descritas por los 4 objetivos estratégicos del PFP definidos anteriormente.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Subsistema de Formación para el Trabajo -SFT se configura entonces como una infraestructura social y normativa relevante y significativa para el logro de los objetivos estratégicos del PFP. De acuerdo al decreto 1072 de 2015 el SFT es un conjunto de normas, políticas, instituciones, actores, procesos, instrumentos y acciones para cualificar a las personas con pertinencia, calidad y oportunidad, mediante programas de Formación para el Trabajo diseñados teniendo como referente los catálogos sectoriales de cualificaciones, siguiendo los lineamientos del Sistema Nacional de Cualificaciones - SNC, y conforme con los niveles del Marco Nacional de Cualificaciones - MNC.

Uno de los aspectos de mayor interés para el seguimiento y evaluación del PFP es la infraestructura de aseguramiento de la calidad del SFT. Dicha infraestructura es definida como el conjunto de políticas, normas, condiciones y mecanismos destinados a: (1) el logro y la promoción de la excelencia en los resultados de los programas de la formación para el trabajo y su impacto social en las personas certificadas, (2) el reconocimiento en el mercado laboral de los certificados del Subsistema de Formación para el Trabajo - SFT, (3) la mejora continua en la gestión, implementación e impacto de los resultados de los programas del Subsistema de Formación para el Trabajo. Dichos aspectos configuran un marco de resultados para el PFP en tanto señalan una potencial medición de los avances del PFP en la formación de capacidad relevante en las personas, en las organizaciones y en los territorios producto de la implementación de los programas de formación para el trabajo del PFP.

Al realizar una comparación entre las acciones consideradas estratégicas del PFP y los objetivos del SFT se pueden observar articulaciones estratégicas para el PFP. Por ejemplo, mientras el PFP considera estratégico facilitar la articulación entre formación y demandas del sector productivo/empleador, el objetivo 2 del SFT considera

estratégico responder con oportunidad, calidad y pertinencia, a la demanda de cualificaciones en el mercado laboral, e incidir positivamente en la productividad, la competitividad y el desarrollo humano del país.

Así mismo, los objetivos del SFT relacionados con (1) Formar con oportunidad, calidad y pertinencia, a las personas para su inserción o reinserción laboral y a los trabajadores para progresar en su trayectoria laboral y calidad de vida, (2) Fomentar el emprendimiento, (3) Promover la formación a lo largo de la vida y (4) Promover la articulación entre las diferentes vías de cualificación conectan con los ejes estratégicos de política pública de (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables, (2) movilidad formativa/educativa y ocupacional articulada a la vocación productiva del territorio, (3) cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y (4) dinamización del mercado de trabajo.

En tal sentido, las acciones estratégicas del PFP están conectadas a los objetivos del SFT, los cuales a su vez, están conectados a los ejes de política pública. Por ende, un fortalecimiento de capacidades del SFT es un fortalecimiento de la estrategia del PFP. De este modo, acciones estratégicas de mediano y largo plazo que potencien la capacidad del SFT, a través del diálogo social o metodología bottom up, permiten afrontar los desafíos de capacidad requeridos para responder a los ejes estratégicos de política pública identificados. Por lo anterior, identificar las problemáticas del SFT a través de la metodología bottom up con líderes informados es crucial para mejorar la capacidad del Ministerio del Trabajo.

Además de lo anterior, existe una articulación estratégica relevante en los niveles de la oferta del Subsistema de Formación para el Trabajo - SFT con los niveles de oferta de formación para el trabajo del PFP. El SFT contempla siete niveles de oferta de formación en los cuales se encuentran (1) Certificado de habilitación laboral, (2) certificado de ayudante, (3) Técnico básico, (4) técnico intermedio, (5) técnico avanzado, (6) técnico especialista y (7) técnico experto. Por su parte, los programas de formación del PFP contemplan hasta el nivel 4 de técnico intermedio. Lo anterior implica que existe un fortalecimiento mutuo relevante tanto al PFP como el SFT. Por un lado, el PFP puede articularse a la estructura del SFT lo que facilita la implementación, seguimiento y evaluación al conectarse con los objetivos del SFT al nivel de los programas. Por otro lado, el SFT se retroalimenta del PFP en tanto este último ofrece evidencia relevante a la validez, pertinencia y calidad de los catálogos del MNC sobre los cuales se ensambla la oferta de formación para el trabajo del SFT.

Así mismo, lo descrito anteriormente, permite establecer un seguimiento más pertinente y eficiente a las acciones al nivel de proyecto y programa del PFP en tanto los indicadores de proceso, producto y resultado se pueden definir de manera conjunta con el Ministerio de Trabajo, ente rector del SFT. Una de las articulaciones que demuestra lo anterior se encuentra en la finalidad de los programas de formación para el trabajo. Los programas de formación para el trabajo, según el SFT, persiguen tres finalidades independiente del nivel de formación: (1) aprender a aprender, (2) aprender a ser y (3) aprender a ser.

De acuerdo al decreto 1072 de 2015 la habilidad para aprender a aprender implica el desarrollo de la autoformación, la originalidad, la creatividad, la capacidad crítica, el aprendizaje colaborativo y el acceso a procesos de formación permanente. Por otro lado, aprender a hacer involucra ciencia, tecnología y técnica en función de un adecuado desempeño en el mundo de la producción de bienes y prestación de servicios. Por último, aprender a ser concierne el desarrollo de actitudes acordes con la dignidad y proyección solidaria hacia los demás y hacia el mundo. De esta manera, el SFT señala un horizonte de medición de resultados para el PFP que va más allá de la tasa de colocación e implica la formación en capacidades relevantes para el PFP.

Por todo lo anterior, un aspecto estratégico en los talleres de la metodología bottom up corresponde a la identificación de insumos que den cuenta de las dificultades en la implementación del SFT. Esto no implica que las personas en el territorio conozcan y/o sean sensibilizadas acerca del SFT, sino por el contrario, utilizar la estructura del SFT, descrita en el decreto 1072 de 2015, capítulo 9, para identificar en cada eje estratégico de política pública causas que explican las dificultades de formación en capacidades relevantes. La articulación estratégica le otorga a la metodología bottom up un marco en la cual el diálogo social identifica problemáticas relevantes al fortalecimiento y/o formación de capacidad del SFT (Min-trabajo), al logro de los resultados esperados del PFP y a la consecución de metas y objetivos en los ejes estratégicos de política pública identificados.

Como se observa en la tabla 2 existe una articulación estratégica del PFP, el SFT y los ejes de política pública identificados. Por ejemplo, el cierre de brechas y mitigación de barreras laborales (ejes estratégico 1) requiere de la apropiación y fortalecimiento de las capacidades del gobierno nacional y local (eje estratégico del PFP). Una forma de lograr el fortalecimiento de dicha capacidad es a través del fortalecimiento de la oferta de formación para el trabajo articulada al MNC y a las oportunidades de inclusión laboral en el territorio (eje estratégico del SFT). En

consecuencia, la metodología bottom up puede sugerir preguntas guía a una mesa estratégica relacionados con los problemas y dificultades para alcanzar dicha articulación entre la oferta de programas con cualificaciones y las oportunidades de inclusión laboral (ver preguntas guía sugeridas) para contrastar hasta qué punto ocurre formación de capacidades relevantes al cierre de brechas más allá de los resultados en tasas de colocación de los proyectos. Lo anterior facilita de igual manera el seguimiento y la evaluación porque se apoya en una competencia del Ministerio de Trabajo como ente rector del SFT, por lo que no crea una responsabilidad para el seguimiento y la evaluación. Los indicadores de actividades, producto y resultados del PFP y el SFT se articulan para medir los impactos del conjunto de proyectos sobre los ejes de política pública identificados.

El segundo eje estratégico del PFP corresponde a priorizar acciones para facilitar la articulación entre formación y demandas del sector productivo/empleador. En tal sentido, el PFP se articula al SFT en tanto miden el efecto en torno a las competencias laborales. Una competencia es definida como la capacidad para poner en acción conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que hacen posible su desempeño en diversos contextos sociales. Se evidencia a través del logro de los Resultados de Aprendizaje (Decreto 1072 de 2015). Los conocimientos y las destrezas, descriptores del MNC, implican la asimilación de información a través de resultados de aprendizaje particular lo cual dota a un individuo con la capacidad para realizar tareas y resolver problemas en una ocupación particular. Lo anterior implica que los programas de formación técnica ofrecen además habilidades para aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser.

Lo anterior implica una concepción de la formación para el trabajo como una formación a lo largo de la vida. Es decir, la acumulación progresiva de experiencia, saberes y conocimientos formales e informales contribuyen a mejorar la trayectoria de inserción laboral hacia un trabajo decente, y por ende, hacia una articulación y movilidad educativa y laboral relevante a una trayectoria de generación de ingresos autónoma por parte de la población víctima del conflicto armado y vulnerable. En tal sentido, tanto el PFP como el SFT implican una preocupación de largo plazo o estratégica en torno a la definición a través del diálogo social y en el marco del SNC de las competencias laborales desde una perspectiva de aprendizaje a lo largo de la vida para garantizar movilidad educativa y ocupacional. Por ende, la discusión en una mesa estratégica a través de la metodología bottom up permite establecer un mapeo de problemáticas sobre las cuales es posible establecer un curso de acción de mediano y largo plazo al cual contribuyan las acciones de los proyectos del PFP. De nuevo, el monitoreo y la evaluación no suponen una acción adicional porque esta articulado al SFT, el cual es competencia del Ministerio de Trabajo. La tabla 2 describe algunas preguntas guía y las hipótesis de cambio estratégicas orientadoras de la aplicación de la metodología bottom up.

El tercer eje estratégico del PFP implica la promoción de la calidad de la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la generación de oportunidades para la población víctima del conflicto armado y vulnerable. Uno de los aspectos estructurantes del SFT corresponde a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la formación para el trabajo en función de las ocupaciones y necesidades de la sociedad y el mercado de trabajo. La calidad entendida no solamente como el cumplimiento de normas técnicas en la formación para el trabajo, sino también, como el cumplimiento de las expectativas de los empleadores y emprendedores acerca de la existencia de competencias laborales y de emprendimiento implica una conjunción de estas líneas estratégicas.

La mejora en la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento medida a través de las tasas de colocación y la sostenibilidad y formalización de los emprendimientos se concentra en la existencia y comunicación de las competencias laborales. En otras palabras, el perfil laboral individual reconoce las competencias laborales adquiridas que articulan diagnósticos de vacantes actuales y prospectivos ensamblados sobre competencias laborales que a su vez sirven de referencia para la adecuación de los programas de formación laboral. En tal sentido, el diálogo social a través de la metodología bottom up en una mesa estratégica implica la constante discusión y actualización sobre competencias como elemento ancla entre la formación para el trabajo y las tendencias presentes y futuras de las competencias requeridas en el mercado de trabajo. Lo anterior está conectado con el eje de política pública de Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios.

Por último, la tabla 13 presenta a modo de ejemplo la articulación del eje estratégico del PFP relacionado con la implementación de una ruta de generación de ingresos y cierre de brechas laborales con el eje estratégico del SFT correspondiente a posicionar la formación para el trabajo como conocimientos y habilidades articuladas al sector productivo, la vocación territorial en el marco del SNC. Lo anterior conecta con el eje de dinamización del mercado de trabajo considerado estratégico para la política pública. La formación para el trabajo ha sido considerada como un elemento clave para impulsar la trayectoria de aprendizaje a lo largo de la vida tanto en PFP como el SNC. En tal sentido, un mapeo de problemáticas relacionadas con dificultades en el posicionamiento de conocimientos y habilidades a través de la metodología bottom up en una mesa estratégica facilita el fortalecimiento de capacidades

del SFT y el cumplimiento de los objetivos del PFP como mecanismos para desarrollar el talento humano y el desarrollo económico y social de un territorio en el mediano y largo plazo.

La articulación estratégica a modo de ejemplo presentada en la tabla 13 entre el PFP, el SFT y los ejes de política pública identificados depende de la existencia de un mapeo de actores relevante a la conformación de mesas temáticas estratégicas. EL SFT contempla la relación entre grupos de interés con la definición de dos comités consultivos. Al primer comité consultivo le corresponde el seguimiento a la organización y prestación del servicio del SFT y es la instancia encargada de asesorar el diseño de las políticas públicas y los lineamientos para la estructuración y operación del Subsistema de Formación para el Trabajo. El segundo comité consultivo tiene como propósito el aseguramiento de la calidad del SFT, y por ende, es la instancia encargada de asesorar el diseño de políticas públicas y ofrecer lineamientos para la estructuración y operación del aseguramiento de la calidad del SFT.

Las mesas estratégicas definidas para el SFT comités requieren de la asistencia de (1) El Viceministro de Empleo y Pensiones del Ministerio del Trabajo o su delegado, (2) El Viceministro de Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional o su delegado, (3) El Viceministro de Desarrollo Empresarial, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo o su delegado, (4) El Director General del SENA o su delegado, (5) El Director del Servicio Público de Empleo, SPE, o su delegado, (6) El Director del Departamento Administrativo de la Función pública - DAFP, o su delegado, (7) El Consejero Presidencial para la Transformación Digital y Gestión y Cumplimiento de la Presidencia de la República o su delegado, (8) Un representante del sector productivo, (9) Un representante de las Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, IETDH, que oferten programas del Subsistema de Formación para el Trabajo, o su delegado, (10) Un representante de las Instituciones de Educación Superior - IES, que oferten programas del Subsistema de Formación para el Trabajo, o su delegado y (11) Un representante de los trabajadores elegido por las centrales obreras, o su delegado.

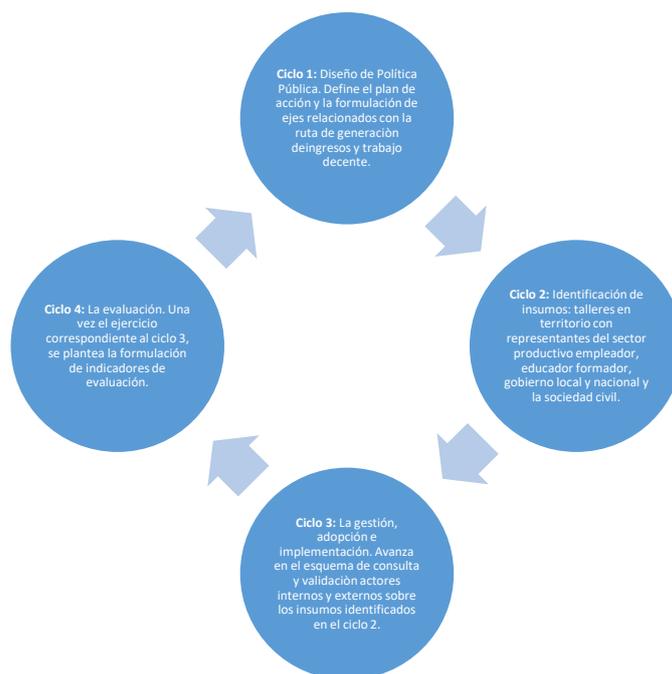
Por lo anterior, el PFP puede articularse al SFT aplicando la metodología bottom up en las instancias definidas para el SFT o replicar la estructura de los comités del SFT para definir mesas temáticas que permitan identificar cuellos de botella estructurales en los aspectos relevante a la formación de capacidad. Por ejemplo, una mesa sobre movilidad educativa y ocupacional conformada por expertos del sector educativo, instituciones del educación para el trabajo y el desarrollo humano e instituciones de educación superior puede ofrecer insumos estratégicos de mediano y largo plazo que a su vez fortalecen al SFT y por esta vía fortalecen la capacidad del Ministerio del Trabajo y de los aliados estratégicos. La tabla 13 describe un ejemplo de articulación estratégica para orientar la aplicación de la metodología bottom up con el objeto de identificar insumos de política pública orientados a la formación de capacidad que ocurre en el mediano y largo plazo y que usualmente supera el alcance de los proyectos de empleabilidad y emprendimiento de corto plazo. Existen efectos transversales, es decir, una articulación de los ejes estratégicos del PFP y del SFT pueden ser instrumental a la formación de capacidad para afrontar distintos ejes estratégicos de política pública, lo cual no invalida el alcance ilustrativo de la evaluación del PFP propuesto a través del ejemplo, sino por el contrario lo potencia.

## **P2. ¿La “metodología de política pública” toma en consideración lo establecido y los cambios en la normativa nacional e internacional?**

Según la evidencia recabada la metodología bottom up propone una conversación orientada a preguntas guía sobre los ejes estratégicos de la política pública. Los ejes estratégicos están a su vez respaldados por la evidencia de los proyectos del PFP. La discusión utiliza el enfoque de diálogo social para establecer hasta qué punto los ejes estratégicos representan las problemáticas de cada contexto territorial en el cual se aplica la metodología bottom up. Los participantes organizados en grupos del sector público, sector empresarial, organizaciones de la sociedad civil y sector educativo - formativo discuten sobre preguntas guía y luego recomiendan cambios a la ruta de formación en en cada uno de ciclos de política pública, lo que se entiende como proceso de diálogo social orientado a identificar insumos de política pública que responden a los problemas estructurantes de cada eje estratégico de política pública. En tal sentido, es un ejercicio de diálogo social para identificar insumos de política pública en relación con los ejes identificados. En consecuencia, no hace mención directa a la normatividad nacional e internacional, descrita anteriormente ni tampoco presenta un marco de análisis del modelo de formación de competencias en función del Subsistema de Formación de Competencias Laborales.

El objetivo de la metodología es la identificación de insumos desde el territorio que puedan aportar al fortalecimiento de los programas de formación en competencias laborales y emprendimiento entendido como mejores resultados esperados en los ejes de política pública identificados. La figura 9 describe el proceso de implementación de la metodología de política pública por cada ciclo.

► **Figura 9. Proceso de Implementación de la Metodología de Política Pública.**



Fuente: Elaboración propia

### **P3. ¿En qué medida la “metodología de política pública” desarrollada por la OIT, en el marco de los programas de FTP financiados con fondos domésticos, se ajusta a las necesidades y desafíos específicos de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia?**

#### **A nivel de programa:**

Desde la perspectiva de las asociaciones de empresarios consultadas a través de las entrevistas semiestructuradas la metodología bottom up es relevante para (1) la formación del competencias laborales a la medida de las necesidades de los empresarios y el cierre de brechas de generación de ingresos para población víctima del conflicto armado vulnerable por presencia de brechas y barreras, (2) facilita la articulación con programas de formación bajo un esquema de competencias laborales relevante a las expectativas de desempeño y escasez de talento humano formado en competencias transversales, lo cual es estratégico en la empleabilidad de población víctima del conflicto armado, (3) promueve la articulación de los proyectos de formación en el PFP con iniciativas privadas relacionadas con formación para el trabajo con una mirada de responsabilidad social, (4) incorpora el diálogo social relacionado con temáticas relevantes para un mejor funcionamiento del sistema de reconocimiento de saberes y la identificación adecuada de las necesidades de competencias laborales por parte de las empresas.

Los empresarios asistentes señalaron oportunidades de mejora en lo relacionado a (1) fortalecer el mapeo de actores para incluir empresarios con mayor potencial de contratación de egresadas y egresados del programa, particularmente asociaciones de microempresarios, (2) incluir en los ejes estratégicos las problemáticas de capacidad de las empresas y microempresas para identificar necesidades de recursos humano, (3) promover una articulación estratégica del programa a una visión de competitividad del territorio para garantizar la selección de programas y certificaciones según la apuesta productiva del territorio de mayor productividad laboral.

Desde la perspectiva del Ministerio del Trabajo la metodología bottom up responde a las necesidades y desafíos específicos de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia por los siguientes aspectos: (1) la capacidad técnica de la OIT para llevar a cabo proyectos de formación en competencias laborales en población vulnerable, (2) la articulación de la propuesta técnica de formación de capacidades con unidades técnicas, particularmente en las alcaldías, responsables de atender los desajustes de la oferta y la demanda laboral para la población víctima y vulnerable por barreras de acceso, (3) la articulación, a través de la implementación de la metodología bottom up, de las iniciativas relacionadas con la generación de ingresos de distintos mandantes con el sector de formación en competencias laborales, (4) el acceso participativo a la discusión de los resultados de los proyectos del PFP para alcanzar conclusiones relevantes al diseño de una ruta más efectiva de generación de

ingresos en condiciones de formalización y trabajo decente y (5) el fortalecimiento de las capacidades del Ministerio del Trabajo en lo que atañe a la generación de insumos de política pública para lograr una articulación con espacios de incidencia en política pública tales como la mesa de generación de ingresos con responsabilidades en la definición de las rutas de empleo y emprendimiento para la población víctima del conflicto armado, las subcomisiones de Políticas Salariales y Laborales y los comités de empleabilidad en las direcciones territoriales del Ministerio del Trabajo.

En los talleres en territorio los representantes del Ministerio del Trabajo destacaron (1) la relevancia de la metodología para actualizar y dinamizar la discusión sobre los ejes estratégicos del PFP, (2) la capacidad para dinamizar los espacios de diálogo social, como las Subcomisiones de Políticas Salariales y Laborales y los comités de empleabilidad de las direcciones territoriales del Ministerio del Trabajo, (3) la articulación de la metodología a iniciativas en curso y/o finalizadas de las direcciones territoriales ancladas a la formulación de la política de trabajo local.

Desde la perspectiva del sector educador formador, y según la evidencia de las entrevistas semiestructuradas, la metodología bottom up es relevante para diseñar los programas de formación para la población vulnerable que no podría de otra forma acceder a formación laboral, (2) la mayor participación de la población femenina en los programas lo cual resulta estratégico en la sostenibilidad de los resultados, (3) los servicios de acompañamiento psicosocial y los subsidios de movilidad, conectividad y atención de cuidado a hijas e hijos de los participantes que han resultado exitosos para facilitar la participación de las mujeres.

Así mismo, el sector educador formador resaltó algunas oportunidades de mejora relacionadas con (1) la frecuencia, continuidad, progresividad y cualificación del diálogo social. En tal sentido, la implementación de la metodología bottom up puede mejorar el seguimiento, continuidad y frecuencia de los resultados en tanto aumente el número de reuniones y la calidad de los insumos de cada reunión y (2) fortalecer el establecimiento de mecanismos de cooperación entre las distintas organizaciones de educación, incluido el SENA y las universidades, para facilitar el intercambio de conocimiento y la implementación de rutas de homologación de créditos que faciliten la movilidad educativa de las egresadas y los egresados.

Los representantes sindicales expresaron la importancia del PFP y de los proyectos en competencias laborales para crear ingresos en la población víctima del conflicto armado y vulnerable por brechas educativas y barreras de acceso por discriminación y segmentación sexual del mercado de trabajo, en las entrevistas semiestructuradas y en los talleres en territorio. Sin embargo, algunas oportunidades desde la perspectiva de los representantes sindicales están asociadas a (1) Limitada frecuencia y continuidad de las reuniones en donde se implementa la metodología bottom up, (2) Si bien el ejercicio de diálogo social permite establecer una construcción colectiva en donde se posicionan los ejes estratégicos del PFP hacen falta insumos estratégicos para realizar monitoreo y seguimiento al programa, (3) el ejercicio socializa los resultados de los proyectos, sin hacer mención a los resultados del programa, por lo que las reuniones resultaron similares en el objeto a desarrollar y no se encuentran diferencias relevantes entre una reunión y otra.

### **A nivel de proyectos:**

Los proyectos priorizan poblaciones que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad económica y social, entendidas como la condición de inseguridad e indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida<sup>5</sup>. Por ejemplo, en el caso de Emprendiendo Sueños, los participantes beneficiados consideran que el programa es una medida efectiva de reparación. Esto, no solo porque se han beneficiado de la financiación de unidades productivas, sino que a través de estas se ha fortalecido la autonomía de la comunidad, los lazos entre las personas y se ha generado un sentido de comunidad que los ha empoderado. Algunos testimonios de la comunidad en relación a lo anterior señalan:

*“Es una forma de reparar porque la comunidad venía de una pérdida total de la producción alimentaria y el proyecto les ha dado seguridad alimentaria. También generamos una mano de obra cada vez que hacemos cosecha, en la que se genera trabajo”* (participante de Emprendiendo sueños).

*“Ha habido actividades de compartir de olla comunitaria que eso a la gente no le gustaba porque les daba miedo de salir de la casa. Y este final de año hubo una unión de grupo muy importante que yo no había visto”* (participante de Emprendiendo sueños).

<sup>5</sup> Tomado de: Cepal (2001). La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3facc730-98f5-4112-9ef5-9d4892cefd74/content>

*“Se ha recuperado el tejido social en gran parte. Hay más confianza. Hay personas que no les gustaba trabajar en grupo ni que uno les dijera ‘hagamos esto de esta forma’, pero ahora son personas que opinan. Nos damos la oportunidad de que todos den su punto de vista y eso nos ha dejado tomar más confianza y dejar ese temor y les guste el trabajo en grupo”* (participante de Emprendiendo sueños).

Los otros proyectos evaluados se centran en brindar oportunidades de formación a ciudadanos que carecen de oportunidades para acceder a la educación superior, ya sea técnica, tecnológica o profesional. En el caso de Jóvenes a la U y Reto a la U, tanto la formación que se financia como los cursos y pasantías psicosociales facilitan la adaptación de los participantes en los ambientes académicos universitarios. La oferta de estos cursos y carreras financiadas es amplia, lo que permite a los participantes acceder a múltiples opciones para determinar cuál se ajusta con más precisión con sus intereses y proyecto de vida.

*“En el Sena lo llevan a uno hacia el trabajo, es mecánico y básico, porque uno ve muchos temas en poco tiempo, pero en la universidad uno ve cada tema con más detalle. Tenía bases, pero he aprendido muchas cosas nuevas”* (participante de Jóvenes a la U).

En particular, Industria talentos y el Futuro es de los jóvenes son programas que promueven la formación para el trabajo y formación técnica. Esto permite que personas que no pueden acceder a educación universitaria, tengan oportunidades para formarse y realizar movilidad ocupacional. De esta manera adquieren conocimientos, habilidades y desarrollan competencias blandas y técnicas que les permite conformar paulatinamente un perfil idóneo con el que puedan cumplir o alcanzar un proyecto de vida, así como mejorar sus condiciones laborales u ocupacionales.

*“Yo vengo de un municipio que es muy violento y muchas personas no tienen la oportunidad de estudiar a parte del Sena en una técnica porque son muy costosas. Es muy bueno que el gobierno esté implementando para que las personas, no solamente los adolescentes, sino personas de 30 o más años que no obtuvieron oportunidad de estudiar puedan hacerlo”* (Participante de Formándonos para el futuro).

Las ofertas de estos dos programas son acordes con las necesidades laborales de las industrias y del sector productivo. Por eso, son transversales, aunque no se dediquen laboralmente al área en la que tuvieron la formación, han podido aplicar estos conocimientos tanto en su vida laboral como personal.

*“Estos conocimientos son útiles para todo, pueda que ahora yo no estoy trabajando, pero sé que más adelante me van a ayudar cuando necesite crear una página o algo, sé que voy a poder aportar”* (Participante de Industria de Talentos)

Se resalta la necesidad de que estos dos programas prioricen a participantes que están fuera de las grandes ciudades capitales. Lo anterior debido a que las personas que viven en ciudades capitales tienen acceso a más oportunidades laborales, mientras que aquellos que viven en municipios, veredas o corregimientos, ya sean rurales o urbanos, tienen dificultades para acceder a la educación superior y pueden verse más beneficiados por este tipo de proyectos.

*“Para el nivel que estaba, los conocimientos que enseñan estaban bien, porque era inicial y más a las personas que estaban lejos y son aproximaciones que les son útiles si no tienen acceso y no tienen casi oportunidades”* (participante del futuro es de los jóvenes).

Algunos programas en línea implican que los participantes no tienen interacción constante con compañeros, lo que podría dificultar el desarrollo de habilidades blandas. Sin embargo, el componente psicosocial de los programas supera esta limitación, dado que los participantes consideran que esta formación es relevante y útil para aplicar tanto en sus familias, comunidades, trabajo u ocupaciones.

*“Nos enseñaron habilidades blandas para desenvolvernos en el entorno profesional”* (Participante de Formándonos para el futuro).

#### **P4. ¿En qué medida la “metodología de política pública” desarrollada por la OIT, en el marco de los programas de FTP financiados con fondos domésticos, se ajusta a los distintos contextos locales, necesidades y tiene la capacidad para identificar desafíos específicos en áreas afectadas por el conflicto armado en Colombia?**

La capacidad de la metodología bottom up para ajustarse a distintos contextos locales y necesidades con el objeto de identificar desafíos específicos en áreas afectadas por el conflicto armado en Colombia es moderada. De acuerdo con los resultados de la evaluación de la metodología en el componente 1 (Capacidad para generar insumos para diagnóstico territorial y posicionamiento de los ejes estratégicos del PFP), existen brechas regionales en lo atañe a la capacidad de la metodología para identificar insumos relevantes para el diagnóstico territorial y para posicionar

los ejes estratégicos del programa de FTP en Colombia. En particular, las regiones Bogotá, Caribe, y Orinoquia presentan los puntajes más altos en el componente 1, alcanzado 7,9 sobre 10. Por otro lado, las regiones de Amazonia, Andina y Pacífico señalan un promedio de 7,6 sobre 10. La tabla 14 presenta los resultados de evaluación de la metodología bottom up en el componente 1.

► **Tabla 14. Evaluación de la Metodología Bottom Up: Componente de insumos para diagnóstico territorial y posicionamiento de los ejes estratégicos del programa PFP.**

<b>Grupo de Interés</b>	<b>Puntaje sobre 10</b>
<b>Mandates</b>	
<b>Empresarios</b>	7,4
<b>Ministerio del Trabajo y las Alcaldías</b>	7,9
<b>Talleres en territorio</b>	7,7
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	8,1
<b>Sindicatos</b>	6,1
<b>Promedio</b>	7,4
<b>Género</b>	
<b>Femenino</b>	7,7
<b>Masculino</b>	7,7
<b>Talleres en Territorio</b>	8,1
<b>Promedio</b>	7,9
<b>Región</b>	
<b>Amazonia</b>	7,5
<b>Andina</b>	7,7
<b>Bogotá</b>	7,9
<b>Caribe</b>	7,9
<b>Orinoquía</b>	7,9
<b>Pacífico</b>	7,5
<b>Promedio</b>	7,7
<b>Ciclo de Política Pública</b>	
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	7,8
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	7,4
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	7,8
<b>Promedio</b>	7,7

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

Los talleres en territorio evidenciaron la necesidad de ajustar la metodología en cuanto a (1) perfil productivo de las regiones, (2) barreras particulares de los mercados de trabajo; mientras en las regiones Andina y Bogotá las barreras pueden estar asociadas a una desarticulación con las apuestas productivas del territorio, otras regiones, como la región de Orinoquía, Caribe y Amazonia requieren de ejercicios de prospectiva para identificar sectores productivos en transformación que faciliten la identificación de problemáticas para los ejes estratégicos identificados, (3) en regiones como Orinoquía y Amazonia, las necesidades productivas localizadas en el Ecoturismo no han sido del todo atendidas en lo que atañe a requerimientos de un segundo idioma, tanto en ampliación de cobertura, como en certificación para mejorar los perfiles de los y las egresadas, (4) en regiones como la Andina se identificó la necesidad estratégica de mejorar la movilidad educacional de los egresados y las egresadas teniendo en cuenta el limitado alcance en movilidad ocupacional y (5) los proyectos de orden nacional del Ministerio del Trabajo requieren un enfoque territorial que permita, a través de la presencia del Sena en territorio, ampliar la cobertura, particularmente en las regiones de Orinoquia, Amazonia y Pacífico. Las distintas problemáticas señaladas sugieren la necesidad de ajustar la metodología bottom up para focalizar la discusión sobre el funcionamiento del mercado de trabajo en el territorio, más allá de la discusión de los resultados del proyecto de formación en competencias laborales.

Los resultados de la evaluación por ciclo de política pública reflejan la necesidad de ajustar la metodología bottom up al ciclo de política pública en el que están los proyectos del PFP. En particular, en lo relacionado con el componente 1, los proyectos implementados con la Alcaldía de Bogotá y el Ministerio del Trabajo recibieron un puntaje promedio de 7,8 sobre 10 en comparación con el proyecto desarrollado con la Alcaldía de Medellín el cual recibió un puntaje de 7,4 sobre 10. Las entrevistas semiestructuradas y los talleres en territorio señalaron la necesidad de ajustar la metodología al ciclo de políticas públicas por (1) diferencias en capacidades de las organizaciones participantes, que detonan conversaciones a las preguntas orientadoras de la metodología de manera distinta, y de mayor complejidad cuando existe capacidad previa instalada, (2) diferencias normativas que afectan el alcance de la discusión sobre problemáticas y soluciones en los ejes estratégicos, como la existencia de recursos propios y recursos del sistema general de participaciones para gestionar alternativas de solución y recomendaciones contextualizadas a las disponibilidades de recursos locales.

Los subcomponentes de evaluación de la metodología bottom up relacionados con la capacidad para promover un diagnóstico territorial pertinente y posicionar los ejes estratégicos del PFP (Tabla 15) permiten identificar, por un lado, falencias en los diagnósticos territoriales, y por otro lado, la creación de alianzas y la construcción colectiva de recomendaciones como insumos de política pública. En particular, y desde el enfoque de diálogo social, el sector de gremios empresariales resalta la capacidad de la metodología para facilitar la participación de las mujeres en la identificación de problemáticas en el mercado de trabajo, seguido de las ventajas de la metodología para establecer una ruta de coordinación entre los distintos actores del mercado de trabajo a nivel territorial. Pero la falta de metodologías para realizar los diagnósticos participativos del mercado de trabajo (inteligencia artificial, prospectiva laboral, articulación a ventajas competitivas complementariamente al análisis de vacantes) dificultan la identificación de barreras de empleabilidad y el fortalecimiento del liderazgo para posicionar los ejes estratégicos del PFP con la metodología bottom up. El sector empresarial agremiado, resaltó de igual manera, la necesidad de la gestión estratégica en mesas sectoriales para promover una mejor articulación de los insumos de la metodología a las iniciativas de cierre de brechas de talento humano en funcionamiento, particularmente en Bogotá. Mientras que la metodología no genere insumos estratégicos para dilucidar los resultados en el mediano y largo plazo no permite evidenciar de manera separada la discusión de los resultados en los proyectos y el PFP, lo cual representa una oportunidad de mejora en la gestión estratégica de los insumos para los ejes estratégicos del PFP.

Desde la perspectiva del Ministerio del Trabajo y las Alcaldías la metodología bottom up fortalece principalmente el establecimiento de una ruta de coordinación entre los grupos de interés y permite la participación de las mujeres en la identificación de problemas y soluciones en los ejes estratégicos del PFP. Las alcaldías, desde unidades especializadas en empleabilidad y emprendimiento, señalaron la necesidad de complementar los insumos generados mediante el diálogo social con la discusión técnica de expertos sectoriales que permita, en un marco de resultados del PFP, establecer seguimiento, monitoreo y evaluación de una estructuración de cada eje estratégico con especial énfasis en el modelo de formación en competencias laborales y su relación con el subsistema de formación para el trabajo. Lo anterior permite separar los resultados relevantes de muy corto plazo de los proyectos en empleabilidad y generación de ingresos, de los resultados en formación de capacidad de las organizaciones y resultados en el ensamble una red de colaboración de mediano y largo plazo orientada a fortalecer el aprendizaje a lo largo de la vida. En particular, la identificación estratégica de insumos en los ejes del PFP debería contemplar (1) sistemas de información que promuevan el subsistema de formación para el trabajo, (2) el rompimiento de estereotipos sociales que priorizan la educación universitaria a la técnica y (3) el paso de una educación fundada en títulos a una estructurada en micro certificaciones avaladas por las instituciones educativas para facilitar la movilidad educativa.

A diferencia de las agremiaciones de empresarios y del Ministerio de Trabajo y las Alcaldías, el sector formador educador señaló la relevancia de la metodología para identificar (1) barreras de empleabilidad, (2) establecer una ruta de coordinación entre los distintos grupos de interés que influyen en el mercado de trabajo y (3) la apertura de espacios para la participación de las mujeres en la identificación de problemáticas y soluciones en los ejes estratégicos del PFP. Por su parte, los sindicatos señalaron como aspectos fuertes de la metodología (1) el establecimiento de insumos para motivar el trabajo conjunto en las distintas problemáticas de los ejes estratégicos y (2) la facilitación de espacios de participación de las mujeres. Los puntos débiles desde la perspectiva del sector formador y de los sindicatos corresponden a (1) limitada capacidad para fortalecer la capacidad del liderazgo y (2) limitada capacidad para identificar barreras y brechas en el funcionamiento del mercado de trabajo en el mediano y largo plazo. Lo anterior por (1) la falta de continuidad en las reuniones, lo que afecta al seguimiento de las recomendaciones de las mesas de política pública y (2) a la falta de un componente estratégico que permita diferenciar las acciones de los proyectos en el corto plazo y las del PFP en el mediano y largo plazo.

► **Tabla 15. Evaluación Metodología Bottom Up componente de diagnóstico territorial y posicionamiento de la agenda pública de los ejes estratégicos del PFP.**

Grupo de Interés	Permite identificar barreras a la empleabilidad y el emprendimiento de la población vulnerable.	Permite establecer una ruta para mejorar la coordinación entre los distintos actores en territorio.	Facilita el liderazgo para posicionar en la agenda pública las problemáticas de empleabilidad y emprendimiento.	Facilita la participación de las mujeres en la identificación de problemáticas y la planeación estratégica de soluciones.	Permite socializar los resultados alcanzados por los proyectos de formación para el trabajo, emprendimiento y vocación y plan de vida.	Promedio
<b>Mandates</b>						
<b>Empresarios</b>	7,7	7,4	6,9	7,8	7,1	7,4
<b>Ministerio del Trabajo y Alcaldías</b>	7,8	8,0	7,7	8,2	7,7	7,9
<b>Talleres en territorio</b>	7,6	7,7	7,5	7,7	7,9	7,7
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	8,2	8,2	7,8	8,5	7,9	8,1
<b>Sindicatos</b>	5,8	6,6	5,6	6,4	6	6,1
<b>Promedio</b>	7,4	7,6	7,1	7,7	7,3	
<b>Género</b>						
<b>Femenino</b>	7,7	7,8	7,4	8,1	7,6	7,7
<b>Masculino</b>	7,9	7,7	7,4	7,7	7,9	7,7
<b>Talleres en Territorio</b>	7,6	8,6	8,6	8,4	7,4	8,1
<b>Promedio</b>	7,7	8,0	7,8	8,1	7,6	
<b>Región</b>						
<b>Amazonia</b>	7,3	7,6	6,9	7,7	8,0	7,5
<b>Andina</b>	7,8	7,9	7,4	8,0	7,3	7,7
<b>Bogotá</b>	7,5	8,1	7,9	8,0	7,8	7,9
<b>Caribe</b>	7,7	7,8	7,7	8,1	8,2	7,9
<b>Orinoquía</b>	8,2	7,7	7,6	8,1	7,9	7,9
<b>Pacífico</b>	7,6	7,4	6,9	8,1	7,8	7,5
<b>Promedio</b>	7,7	7,7	7,4	7,9	7,8	
<b>Ciclo de Política Pública</b>						
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	7,5	8,1	7,7	7,8	7,9	7,8
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	7,8	7,4	6,5	8,3	6,9	7,4
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	7,8	7,8	7,6	8,0	7,9	7,8
<b>Promedio</b>	7,7	7,8	7,3	8,0	7,5	

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

En las regiones se evidencia una *mayor discrepancia* en la capacidad de la metodología para (1) facilitar el liderazgo para posicionar los ejes estratégicos del programa y un *mayor consenso* en (2) las bondades de la metodología para socializar los resultados de los proyectos y (3) mejorar la presencia de las mujeres en la identificación de problemáticas y soluciones. De igual manera, los resultados en los subcomponentes de identificación de barreras y brechas en el funcionamiento del mercado de trabajo y el establecimiento de insumos para generar un trabajo coordinado entre los distintos grupos de interés presentan diferencias regionales relevantes. Lo anterior parece estar relacionado, de acuerdo a la evidencia recabada en los talleres territoriales de evaluación, a la necesidad de ajustar la metodología bottom up para captar las capacidades heterogéneas de los territorios al momento de (1) identificar transformaciones productivas que conlleven generación de empleo de alta productividad, (2) propiciar alianzas, (3) promover la generación de ingresos y empleo y (4) promover la planeación estratégica al afrontar los desafíos de mediano y largo plazo en los ejes estratégicos. En tal sentido, la comprensión de los ejes estratégicos es distinta a la generación de empleo e ingresos inmediatos de los proyectos a corto plazo cuando se contemplan las restricciones de capacidad de los distintos grupos de interés en el mediano y largo plazo.

Los resultados de los subcomponentes de la evaluación de la metodología bottom up en términos del ciclo de política pública reflejan diferencias relevantes. Para la alcaldía de Bogotá, cuyos proyectos se encuentran en ciclo 1 de diseño, los puntajes más elevados se encuentran en la generación de insumos para propiciar una agenda conjunta de colaboración y la capacidad de socializar los resultados de los proyectos. Desde la perspectiva de la Alcaldía de Medellín, cuyo proyecto está en ciclo 1 y 2, y del Ministerio del Trabajo, cuyos proyectos están ciclo completo y ciclo 1, la mayor fortaleza de la metodología está en la apertura de espacios para la participación femenina para identificar problemáticas y soluciones en los ejes estratégicos del PFP.

De otro lado, la mayor debilidad de la metodología para las alcaldías de Bogotá y Medellín se encuentran en la identificación de barreras de funcionamiento del mercado de trabajo y el fortalecimiento del liderazgo. Lo anterior, parece estar relacionado, según los resultados de los talleres de evaluación en territorio, a la falta de metodologías de diagnóstico que complementan el estudio de las vacantes para identificar barreras y brechas de funcionamiento del mercado de trabajo, tales como estudio de caso con sectores y empresarios para identificar necesidades futuras de talento humano. Los efectos limitados sobre liderazgo se refuerzan por la falta de una mesa estratégica donde se discutan las barreras políticas y técnicas al avanzar hacia los resultados del PFP, en lugar de los proyectos de corto plazo que suelen enfrentar restricciones políticas y técnicas distintas.

## **P5. ¿Cómo la metodología identifica y aborda las diferencias en las necesidades y barreras de diversos grupos vulnerables, además de las diferencias de género?**

### **Certificados por Etnia, Grupo Etario, Género y Regiones.**

El PFP ha entregado 21,419 certificados de formación para el trabajo y finalización de programas. Según la base de datos de certificados del PFP, solamente 17% de las personas certificadas indicaron su etnia, incluyendo la alternativa de ninguna etnia. Del total 3,743 personas que registraron etnia, 647 personas se identificaron con la etnia afrodescendiente (9%), de las cuales 369 son mujeres y 278 hombres. Por otro lado, 150 personas se registraron con etnia indígena (2%) de las cuales 80 son mujeres y 70 hombres. 39 personas se identificaron con la etnia Palenquero, Raizal o Rom, 28 mujeres y 11 hombres. Por último, 6,711 personas se registraron ninguna etnia (89%) de las cuales 3,327 son mujeres y 3,384 hombres. Entre las personas registradas etnia hay 3,804 mujeres (50,4%) y 3,743 hombres (49,6%).

El total de certificados relacionados con proyectos orientados a las víctimas del conflicto armado corresponde a 4,307 de los cuales 2,627 se entregaron a mujeres (61%) y 1,680 a hombres (39%). Por su parte, el total de certificados relacionados con proyectos de población vulnerable por brechas y barreras de acceso al mercado de trabajo corresponde a 17,132 de los cuales 10,530 se entregaron a mujeres (61%) y 6,582 a hombres (39%). Así mismo, del total de 21,419 certificados entregados, 4,307 se entregaron a víctimas del conflicto armado (20%) y 17,132 se entregaron a población vulnerable (80%).

Por otro lado, de los 18,057 graduados con edad, 11,696 personas con entre 14 y 28 años (65%), 4,994 con edades entre 29 y 45 años (28%), 1,108 con edades entre 45 y 60 años (6%) y 260 con edades mayores de 60 años (11%). Así mismo, el total de población víctima del conflicto armado graduada que registraron edades asciende a 4,154 distribuidos en 2,010 personas con edades entre 14 y 28 años (48%), 1,346 con edades entre 29 y 45 años (32%), 538 con edades entre 46 y 50 años (13%), 260 con edades mayores de 60 años (6%). El total de la población vulnerable por brechas y barreras de inserción laboral certificada que registraron edades asciende a 13,903 personas de las cuales 9,686 tienen edades entre 14 y 28 años (70%), 3,647 tienen edades entre 29 y 45 años (26%), y 570 tienen edades entre 46 y 60 años (4%). Por último, y en relación con la diversidad regional, del total de 21,439 certificados por el PFP, 10,086 personas se localizan en la ciudad de Bogotá (47%), 1,158 en la región Caribe (5%), 655 en la región Centro Oriente (3%), 223 en la región Centro Sur (1%), 8171 en la región cafetera (38%), 355 en la región del Llano (2%), y 845 en la región del Pacífico (4%).

El programa tiende a ubicarse en las regiones y ciudades con mayores niveles de desarrollo económico y capacidad institucional. La mayor participación de las mujeres se refleja en más graduadas en relación con los hombres, aunque los niveles de deserción se han reducido por las ayudas y subsidios de los proyectos. El programa se orienta principalmente a población joven, aunque hay participaciones de mayores de 29 años. Lo anterior refleja una importante oportunidad de mejora en la incorporación de los temas transversales relacionados con el enfoque ambiental y transición, para la población joven interesada en empleos verdes y en profundizar la responsabilidad ambiental, así como la incorporación de actividades específicas orientadas por el enfoque de género, planteadas por el decreto 1072 de 2015 del Sector trabajo, en el capítulo 7 equidad de género en el empleo.

Un factor de éxito evidenciado en el trabajo de campo señala la importancia en la focalización y selección de la población vulnerable. El manejo de las bases de datos y la identificación de potenciales beneficiarios representa un desafío, ya que existen dificultades para unificar y actualizar la información de la población víctima. Dicho aspecto puede aumentar los riesgos de falta de identificación de potenciales participantes por la desactualización y movilidad de la población registradas en las bases de la unidad de víctimas. La estrategia de mitigación no está definida porque los supuestos del proyecto no incluyen la posibilidad de dificultades en la entrega de bases de datos actualizadas a las IETDH, lo cual implica que todo el costo de demoras en la identificación de potenciales participantes queda en las instituciones formadoras. La estrategia de mitigación puede incluir una negociación previa con la Unidad de Víctimas para establecer la entrega de bases de datos actualizadas y la posibilidad que las ITDH puedan postular participantes que cumplen con los requisitos así no estén registradas en la base de datos de la Unidad de Víctimas.

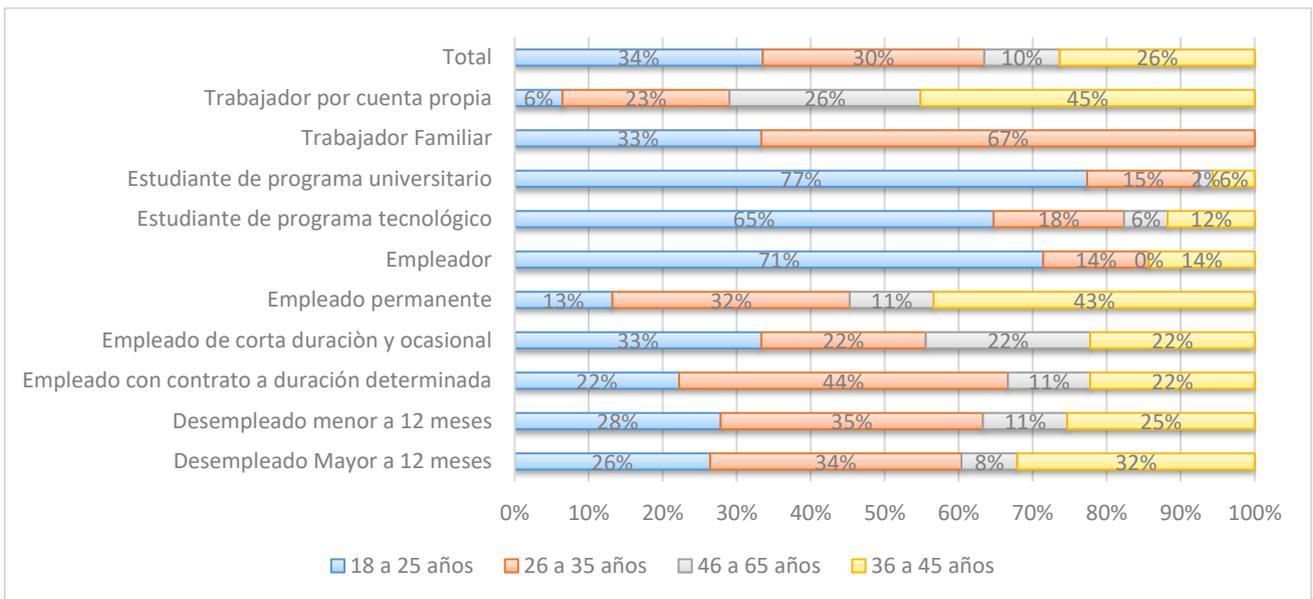
Un resultado inesperado tiene que ver con la falta de articulación de la oferta de educación para los y las participantes que finalizan los proyectos. Al finalizar los proyectos no pueden registrarse en nuevos programas de formación orientados a las víctimas de conflicto armado y población vulnerable porque quedan deshabilitados por criterios de selección. Al mismo tiempo, no pueden movilizarse hacia otros niveles de formación porque no encuentran opciones económicamente viables para avanzar sobre el aprendizaje a lo largo de la vida. En tal sentido, una articulación adecuada del PFP y del SFT podría conectar en la fase de finalización del programa a los y las graduadas con otra oferta de educación pertinente de modo que pueda potenciarse la movilidad educativa. En el trabajo de campo se constató el interés por continuar y la desarticulación de la oferta de educación para los y las participantes.

### **Resultados por Grupos Etarios.**

El indicador de resultados 1 presenta los resultados desde el enfoque de poblacional focalizando en cuatro grupos etarios de los y las participantes: (1) 18 a 25 años, (2) 26 a 35 años, (3) 36 a 45 años y (4) 46 a 65 años. Según los resultados, las mayores participaciones de los jóvenes (18 a 25 años) se encuentran en la condición de estudiante de programa tecnológico y universitario, así como en la condición de empleador. Por otro lado, los jóvenes registran una mayor frecuencia como empleador, en comparación con el empleo transitorio y permanente. De acuerdo a la evidencia de los grupos focales lo anterior puede estar relacionado con un cambio generacional de las preferencias de participación en el mercado de trabajo que prioriza el trabajo independiente para lo cual se requiere mayor capacidad implicada por la movilidad educativa y/o la presencia de barreras por experiencia laboral que no logran superarse con los períodos de entrenamiento en los enfoque duales de los proyectos de formación, los cuales involucran contratos de aprendizaje y espacios de entrenamiento en las empresas.

Los y las egresadas con edades entre 26 y 35 años presentan una mayor participación como trabajadores familiares, empleado de corta duración y desempleados de más de un año. De otro lado, las personas entre 36 y 45 años son empleados familiares, empleados permanente y/o están en desempleo transitorio y estructural. Según los resultados de los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas, lo anterior puede ser consecuencia de diagnósticos incompletos del funcionamiento del mercado de trabajo que al no considerar que existe experiencia laboral en dicho grupo etario desconocen las oportunidades de adaptar la mayor exposición al mercado de trabajo de dicho grupo para adecuar y certificar competencias en lugar de sobreponer competencias sobre la experiencia laboral, lo cual puede resultar contraproducente con las de inclusión en el mercado de trabajo. Dicho grupo etario recoge en parte las preocupaciones de las transformaciones digitales del mundo del trabajo que están ocasionando ajustes no anticipados por las necesidades específicas de un grupo etario que cuenta con experiencia laboral cada vez menos valiosa en el mercado de trabajo y habilidades que se pueden certificar para potenciar la formación hacia niveles más avanzados dentro de la formación para el trabajo. Para las personas entre 36 y 45 el mercado de trabajo está en constante cambio debido al uso de plataformas colaborativas y generación de trabajo con ingresos inmediatos, pero con contratos laborales de baja calidad.

## ► Indicador de Resultados 1: Mercado de Trabajo por Grupos Etarios



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

### Resultados por Género.

El trabajo de análisis de género desarrollado tuvo por objetivo determinar si la Metodología “Bottom Up”<sup>6</sup> para la construcción de la política pública de formación profesional y el diseño e implementación, evaluación de los proyectos que conformaron el Programa de Formación Profesional (PFP) de la OIT Colombia, contaron y operaron con una *estrategia de género* que asegurará alcanzar a su vez resultados de igualdad de género en la formación profesional y acceso al empleo.

Los proyectos del PFP de la OIT en Colombia, orientados a segmentos de la población vulnerable (víctimas del conflicto armado, con bajos niveles de escolaridad, productores rurales de baja productividad etc.) atienden a una proporción importante de mujeres, ya que son parte significativa de los grupos vulnerables. Según la documentación revisada sobre el PFP, se estima que el 70% de las personas atendidas por los proyectos del PFP son mujeres (OIT: 2023, p. 24). Entre los participantes que fueron encuestados por el trabajo de evaluación para identificar los resultados del PFP, el 57.7% fueron mujeres y 43.3% fueron hombres. Estos hechos establecen que, siempre que se atiende a grupos vulnerables será importante contar con una estrategia de género que permita identificar y atender las necesidades e intereses diferenciados de mujeres y hombres y asegurar así resultados en igualdad de género.

De acuerdo con la “Encuesta de resultados” del PFP, el 26.7% de los participantes en los proyectos de formación (aproximadamente 3 de 10) logró emplearse (permanentemente, temporalmente o por tiempo determinado) un año después de concluida la formación. Entre las mujeres participantes en los proyectos del PFP una quinta parte (20%) logró emplearse (permanentemente, temporal u ocasionalmente o a tiempo determinado) mientras que entre los hombres se trata de más de una tercera parte (36%). Además, menos del 10% de los formados por el PFP se autoemplea un año después de concluida la formación (y más de la mitad de estos son hombres).

Las mujeres representan la mayor parte de la población participante del PFP que se encuentra desempleada a más de doce meses y a menos de 12 meses. Más hombres que mujeres participantes cotizan a la seguridad social. Si bien los resultados de empleo una vez concluida la formación en el PFP revelan la necesidad de una mayor / mejor integración e interacción de sus proyectos con los programas de empleo e inserción laboral en Colombia, revelan también la pertinencia de estructurar en el PFP una estrategia de género que oriente el diseño de los proyectos y servicios de formación profesional hacia la inserción laboral en general y, en particular, en el caso de las mujeres tomando en cuenta la condición y posición de desventaja de estas en los mercados laborales.

En los mercados laborales colombianos, las mujeres enfrentan barreras que responden a su condición de mujeres, como, por ejemplo, la segregación sexual, los estereotipos de género y la desigual distribución del trabajo doméstico

<sup>6</sup> Por su significado en inglés, se alude a que la metodología genera la política pública desde la base hacia el diseño de la política pública, es decir, se construye desde la visión de los actores involucrados en la dimensión de desarrollo que se busca abordar.

y de cuidados entre mujeres y hombres que dificultan, más que en los hombres, su acceso al trabajo remunerado y formal.<sup>7</sup> Los testimonios de los responsables de las entidades de formación entrevistados revelan que existe un margen importante en los proyectos de formación del PFP para orientar desde una perspectiva de género los requisitos, los contenidos, los formatos de los cursos (horarios, metodologías), orientación profesional, convocatorias, promoción y/o incentivos para determinados oficios etc. de modo que respondan con mayor pertinencia a las necesidades e intereses de estos y para la superación de las barreras diferenciadas que mujeres y hombres enfrentan en los mercados laborales.

Se advierte la convicción entre los responsables de las entidades de formación profesional de que esta se brinda de manera equitativa a las mujeres y los hombres, sin diferenciación porque la elección de los participantes para seguir una determinada profesión u oficio es libre. Tal apreciación pasa por alto, por ejemplo, que existe la autoexclusión de ciertas carreras, oficios u ocupaciones porque la cultura, la costumbre, la sociedad etc. determinan que hay oficios “de hombres” y oficios de “mujeres” lo que, en la práctica, limita las opciones de empleo para las personas y, en particular para las mujeres<sup>8</sup>. Existen además los estereotipos de género en el mundo laboral. Por todo ello, una elección libre está mediada por las desigualdades de género.

Las historias de vida revisadas (casos de éxito) revelan, al igual que los resultados de la encuesta aplicada, que la responsabilidad sobre el trabajo doméstico y los cuidados recae mayoritariamente sobre las mujeres participantes. Por ejemplo, las participantes mujeres tienen hogares con mayor número de miembros y están a cargo de un mayor número de personas que sus pares hombres, mientras que el 69% de las mujeres señala que se responsabiliza del trabajo doméstico y de cuidados frente a solo el 28.7% de los participantes hombres. Esta es una realidad que constituye para las mujeres una barrera para su acceso a la formación profesional y a los mercados de trabajo. Ello determina, por ejemplo, el tipo de empleos a los que pueden acceder (temporales, a medio tiempo) y/o que tiendan al autoempleo o que prefieran el trabajo en casa o cerca de casa porque les permite atender tales responsabilidades. De ahí que sea necesario trabajar con las empresas empleadoras en las temáticas, la normativa y las alternativas de conciliación del trabajo con la vida familiar e incluirlas en los contenidos de la formación profesional.

Una acción afirmativa y/o sensible al género identificada que destaca en el desarrollo de los proyectos del PFP fue la que se estableció durante la implementación de los proyectos de formación cuando su desarrollo se topó con una de las principales barreras que enfrentan las mujeres (y algunos hombres) en su acceso a la formación profesional y a los mercados de trabajo: la cuestión de los cuidados.

Una directora de centros de formación entrevistada señaló que, tras toparse con ese problema, se organizó desde el servicio de acompañamiento psicosocial un apoyo a los cuidados de participantes con hijos e hijas de 0 a 6 años. Se tiene información que tres de los seis proyectos del PFP implementaron tal servicio. No se cuenta con información sobre cuantos participantes, cuántas mujeres y cuantos hombres, fueron atendidos con este o con información sobre sus costos. Asimismo, se advierte que esta medida afirmativa se consideró en el proceso de formación, pero no se tomó en cuenta en la inserción laboral y en el trabajo de sensibilización con las empresas.

Así mismo, la encuesta aplicada permite apreciar que los puntos de partida de las mujeres y los hombres ante la formación profesional son desiguales. Por ejemplo, entre las mujeres participantes un 44.6% señala que no tenía conocimiento alguno o anterior sobre el oficio que iba a estudiar mientras que entre los hombres se trata de solo el 27%. Esta diferencia de entrada amerita acciones remediales importantes y desde un enfoque de género. No contamos con información sobre las medidas que se tomaron en los proyectos ante este hecho, en especial porque no se evidencian diagnósticos de las necesidades de formación profesional y de inserción laboral con enfoque de género en la etapa de identificación y diseño de los proyectos del PFP.

En general, no se ha identificado información sistematizada y desagregada por sexo sobre la formación profesional en el PFP y de acceso al empleo y/o sobre la definición y el uso de indicadores de igualdad de género en la gestión de los proyectos del PFP.

<sup>7</sup> “Las mujeres jóvenes tienen menos probabilidad de obtener empleo que los hombres jóvenes, particularmente aquellas con niveles de educación más bajos. Únicamente 37% de las mujeres entre 25 y 34 años con logros escolares por debajo de la secundaria superior tenían un empleo en 2020 en comparación con el 82% de los hombres en Colombia” (OIT, 2023, p.5).

<sup>8</sup> “Las diferencias en género en la distribución de los participantes profesionales entre los campos de estudio son significativas. Las mujeres tienden a estar sub-representadas en ciertos campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) entre los países de la OCDE. En promedio, 26% de los nuevos participantes en ingeniería, fabricación y construcción, además de 20% en tecnologías informáticas y de comunicación fueron mujeres en 2019...el 65% de los graduados en educación son mujeres, una profesión tradicionalmente considerada femenina”. (OIT: 2023, p.4).

Con esta evidencia y en relación con la pregunta de evaluación sobre si ¿contaron los proyectos del PFP con una estrategia de género?, la Matriz 1 resume el análisis efectuado sobre los proyectos del PFP, a partir del análisis de 10 atributos/ indicadores que, a lo largo de las etapas de gestión de los proyectos, denotan la incorporación transversal del enfoque de género o la existencia de una estrategia de género estructurada en las intervenciones analizadas. Puede observarse que la incorporación del enfoque de género lograda fue parcial y/o puntual, se logró en un 20% de las etapas, procesos de gestión de los proyectos del PFP.

► **Matriz 1: Análisis de la incorporación transversal del enfoque de género y no discriminación en proyectos del PFP OIT Colombia.**

	Formándonos para el Futuro	El futuro es de los jóvenes	Reto a la U	Jóvenes a la U	Emprendiendo sueños
<b>Identificación y Diagnóstico</b>					
1. Se identifica brechas de género y se apunta a remover barreras de género en la formación profesional y acceso al empleo (cuentan con diagnósticos que determinan barreras y brechas de género a ser abordadas)	No	No	No	No	No
2. Se convoca a actores involucrados en la formación profesional y acceso al empleo que tienen competencias en género y políticas públicas	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información
3. Se definen indicadores de género en el proceso y en los resultados de formación profesional y acceso al empleo	No	No	No	No	No
<b>Diseño e implementación de propuesta de intervención</b>					
4. Se identifica y se atiende necesidades e intereses de género en la formación profesional y acceso al empleo	Si (servicios de cuidado para participantes con hijos de 0 a 6 años), Acompañamiento psicosocial	Si (servicios de cuidado para participantes con hijos de 0 a 6 años), Acompañamiento psicosocial y de género	Acompañamiento psicosocial de género	Acompañamiento psicosocial de género	Sin información
5. Se diseñan acciones para superar barreras de género en la formación profesional y el acceso al empleo, a nivel de: a) requisitos de ingreso; b) contenidos de formación, c) convocatorias; d) orientación vocacional; e) horarios y formatos de clase; f) servicios de apoyo a la igualdad en la formación profesional (X).	Si (solo 1 de 6)	Si (solo 1 de 6)	Sin información	Sin información	Sin información
6. Se genera, analiza y utiliza información desagregada por sexo edad y otros sobre la formación profesional y el acceso al empleo	No	No	No	No	No
<b>Asignación de recursos para estrategia de género</b>					
8. Se asignan montos de presupuesto para acciones orientadas a la igualdad de género	Si (servicio de cuidado para participantes con hijos)	Si (servicio de cuidado de hijos de participantes)	Sin información	Sin información	Sin información
9. Se cuenta con asesoría y orientación en género en las distintas etapas de las intervenciones como parte de la estrategia general del proyecto	No	No	No	No	No
<b>Evaluación y rendición de cuentas</b>					
10. Se monitorea, evalúa y analizan resultados de formación profesional y acceso al empleo con indicadores de género	No	No	No	No	No
<b>Incorporación de género (%)</b>	20	20	20%	20	0

Fuente: OIT, 2023 Sistematización de la Política Pública de Formación profesional, Entrevistas. Elaboración propia. **Nota:** "Si" /"NO" significan que se encontró o no se encontró evidencia sobre la presencia del atributo en cuestión en las intervenciones. Las evidencias pueden ser: cifras de cobertura o de magnitud del atributo, testimonios, información en documentos etc. Son 10 atributos, si se cubre uno, el porcentaje de incorporación de género es 10% (1 de 10); si hay 2 atributos evidenciados es 20% (2 de 10). 100% significa que se contó con una estrategia de género transversal a las intervenciones.

**P6. ¿Cómo integra la metodología de política pública un enfoque de transición justa y sostenibilidad medioambiental en el contexto de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia?**

La metodología bottom up contempla la discusión de cuatro ejes relevantes para la generación de ingresos y considerados estratégicos. El primer eje, relacionado con el cierre de brechas y la mitigación de barreras de acceso

al mercado de trabajo supone la identificación y caracterización de las brechas y barreras relacionadas con los y las participantes. Sin embargo, es relevante señalar la importancia de la inclusión explícita del enfoque de transición justa y sostenibilidad debido a las implicaciones sobre la generación de empleo verde y la potencialidad de ofrecer mejores oportunidades de empleo sin barreras de acceso contribuyendo a la protección del planeta. Así mismo, en el segundo eje relacionado con la cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación la inclusión del enfoque como principio ordenador de la calidad de la educación supone al mismo tiempo sentar las bases sociales para una discusión más profunda sobre la transición hacia una economía con cero emisiones. En lo que atañe al tercer eje relacionado con la movilidad educativa y la movilidad ocupacional articuladas a la vocación productiva del territorio contar con el enfoque de transición justa y sostenibilidad ambiental impulsa la identificación de soluciones locales a un problema planetario. Por último, en el cuarto eje sobre dinamización del mercado de trabajo, el enfoque de transición justa le permite a la metodología bottom up impulsar el apoyo político y económico para reforzar la lucha contra el cambio climático.

## **P7. ¿Cuáles han sido los desafíos para la participación de los mandantes en el diseño de la metodología de política?**

De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas con expertos temáticos el logro de la articulación de las capacidades de los mandantes depende de la generación de capacidades para trabajar en red y de la existencia de capacidad organizacional. En tal sentido, el principal desafío es dotar la participación de los mandantes con capacidades estratégicas para impulsar en el mediano y largo plazo colaboraciones afines a la consecución de un incremento sostenibilidad en la calidad de los empleos, la productividad laboral y en la generación de ingresos. Los proyectos focalizan en la formación de capacidades del sector educativo-formativo, mientras tanto, el programa, como sinergia de proyectos, requiere de insumos estratégicos para estructurar los ejes de política pública, definir las actividades/procesos del plan en el mediano y largo plazo y articular los requerimientos normativos, operativos y administrativos. Los proyectos concentrados en los productos con duraciones de 6 a 24 meses tienen un alcance definido en la creación de empleo e ingresos de manera inmediata, pero la cualificación del diálogo social utilizando la metodología bottom up requiere de una mesa estratégica en donde se puede identificar como las capacidades de los mandantes articular en el mediano y largo plazo la finalidad del PFP en términos de trabajo decente, calidad de vida, productividad y competitividad de los territorios.

### **Validez**

- En cuanto a la formación de capacidades institucionales, se identificaron limitaciones significativas. La metodología mostró ser insuficiente para desarrollar capacidades organizacionales y personales tanto en las asociaciones empresariales como en los sindicatos, centrándose en validar los ejes estratégicos del PFP sin un marco de resultados a corto, mediano y largo plazo. La falta de un diagnóstico exhaustivo de capacidades y de un mapeo estratégico de grupos de interés con influencia en política pública limitó el alcance y la efectividad de la metodología.
- A pesar de estas limitaciones, la metodología logró una participación significativa de los mandantes en los talleres y mesas de política pública. Sin embargo, la falta de diferenciación en los resultados entre hombres y mujeres, así como las variaciones en la percepción de los actores territoriales, y las diferencias de capacidades de las ITDH para adaptar el modelo de competencias en el tiempo de formación destaca la necesidad de un enfoque más inclusivo y adaptado a las realidades regionales y de género.
- En relación con la integración del concepto de transición justa, la evaluación encontró que este enfoque no se ha incorporado de manera efectiva en la metodología actual. Se sugiere que la metodología podría beneficiarse de la inclusión de este concepto de manera transversal, abordando la generación de ingresos desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático. Esto implicaría la identificación de nichos de mercado de empleos verdes y la promoción de prácticas sostenibles entre los grupos de interés.
- La alineación de los proyectos con los ejes transversales de la política pública mostró que la transferencia metodológica se centró predominantemente en las instituciones formadoras, con un enfoque operativo que favoreció los resultados inmediatos de los proyectos. Esta orientación ha sido en detrimento de la formación de capacidades a largo plazo, lo que indica la necesidad de estructurar ejes estratégicos para un plan de asistencia técnica que articule las capacidades organizacionales y territoriales con una visión de mediano y largo plazo.

- En cuanto a la alineación de los componentes de los proyectos con la metodología bottom-up, se encontró que, aunque todos los proyectos contribuyen a los ejes de la política pública, algunos enfoques fueron más acentuados que otros. La formación educativa y para el trabajo ha sido efectiva en cerrar brechas y mitigar barreras laborales, pero se identificó la necesidad de una mayor articulación y continuidad de los cursos cortos con programas de formación profesional para maximizar el impacto y la movilidad ocupacional.
- La participación de los principales grupos de interés en el diseño de los proyectos fue notable, con una presencia significativa de mandantes y representantes de diversos sectores en los talleres en territorio y en las entrevistas semiestructuradas. No obstante, los participantes invitados fueron principalmente aquellos involucrados en la implementación de los proyectos, lo que concentró la atención en los productos y resultados a corto plazo. Se destacó la necesidad de realizar un mapeo más exhaustivo de actores y de involucrar a más agremiaciones empresariales y representantes estratégicos del sector público para mejorar la efectividad de la metodología.
- **En resumen, la metodología bottom-up validó los ejes estratégicos de la política pública, pero mostró importantes limitaciones en la formación de capacidades y en la integración de un enfoque estratégico para el mediano y largo plazo. Mejorar la articulación entre los productos de los proyectos y las metas del PFP, incorporar diagnósticos exhaustivos de capacidades y un enfoque de transición justa, así como un mayor involucramiento de actores clave a nivel estratégico, son pasos esenciales para fortalecer la incidencia en política pública y la sostenibilidad de los resultados.**

**P1. ¿En qué medida el diseño de la metodología de política pública es adecuado y coherente respecto a: (1) necesidades de capacidades institucionales del Ministerio de Trabajo y mandantes de la OIT (2) motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales y (3) políticas del gobierno para lograr los productos, resultados e impacto esperados en incidencia de política pública y (4) generar apropiación de los mandantes para llevar a cabo acciones de incidencia en política pública que contribuyan al posicionamiento de la metodología de política pública?**

#### **Necesidades de capacidades institucionales del Ministerio de Trabajo y mandantes de la OIT.**

El componente 4 de la evaluación de la metodología bottom up indagó acerca de la formación de capacidades organizacionales a individuales de las organizaciones participantes y de los y las participantes de las mesas de política pública, producto de la metodología bottom up. En particular, las asociaciones de empresarios, los sindicatos y los talleres de evaluación en territorio coinciden en afirmar que la formación de capacidades de la metodología es limitada. Lo que busca la metodología a través de la identificación de insumos de política pública es validar los ejes estratégicos del PFP sin presentar un marco de resultados de corto, mediano y largo plazo. La metodología no realiza un diagnóstico de capacidades de las organizaciones de territorio y un mapeo exhaustivo de grupos de interés con influencia estratégica, limitándose solo a los participantes y grupos involucrados en la implementación de los proyectos.

Por lo anterior, el plan de identificación de insumos no es relevante para identificar un plan de mejoramiento en las capacidades de los mandantes en territorio debido a que la formación de capacidad no es un insumo prioritario para la generación de ingresos y empleo inmediato, centro de la acción de los proyectos de formación en competencias para el trabajo. Por eso, y según entrevistas con las alcaldías, los proyectos de vocación socio ocupacional y de emprendimiento requieren en la metodología de distintas preguntas detonantes en comparación con las detonantes de los proyectos de empleabilidad porque los primeros focalizan más en la formación de capacidades en los participantes y en conformación de alianzas, mientras los segundos concentran la atención en la formación de capacidades para la generación de empleo e ingresos inmediatas.

La tabla 16 presenta los resultados de la consulta realizada empleando el enfoque de diálogo social, género, territorial y de política pública. Como se observa los puntajes alcanzados por las asociaciones de empresarios y los sindicatos se encuentra por debajo de los puntajes alcanzados por el Ministerio del trabajo y el Sector educativo - formativo. Tal y como se indicó líneas atrás, y como se evidenció en los talleres de evaluación en territorio, la formación de capacidad en las organizaciones y en los individuos relevante a propósitos de mediano y largo plazo no tuvo presencia relevante en la discusión y en la definición de recomendaciones, puesto que, los resultados de los proyectos focalizados en el muy corto plazo abarcaron la socialización de resultados. En tal sentido, la presentación

paralela del marco de resultados del programa y de los resultados del proyecto puede desembocar ante las mismas preguntas detonantes de la metodología en la identificación de distintos y relevantes insumos de política pública.

► **Tabla 16: Evaluación de la metodología Bottom up sobre resultados en formación de capacidades.**

Grupo de Interés	Puntaje sobre 10
<b>Mandates</b>	
<b>Empresarios</b>	6,5
<b>Ministerio del Trabajo y Alcaldías</b>	7,3
<b>Talleres en territorio</b>	6,9
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	7,4
<b>Sindicatos</b>	5,0
<b>Promedio</b>	6,6
<b>Género</b>	
<b>Femenino</b>	7,7
<b>Masculino</b>	7,8
<b>Talleres en Territorio</b>	7,5
<b>Promedio</b>	7,6
<b>Región</b>	
<b>Amazonia</b>	7,1
<b>Andina</b>	7,5
<b>Bogotá</b>	7,8
<b>Caribe</b>	8,0
<b>Orinoquía</b>	8,4
<b>Pacífico</b>	7,3
<b>Promedio</b>	7,7
<b>Ciclo de Política Pública</b>	
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	6,8
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	5,9
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	7,3
<b>Promedio</b>	6,7

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

Lo anterior se refuerza ante la poca diferencia que tiene desde la perspectiva de género la formación de capacidades. Como se observa en la tabla 16, ambos géneros califican de manera similar la habilidad de la metodología para formar capacidades en las organizaciones y en los individuos. Sin embargo, en los talleres territoriales de evaluación de la metodología con participación conjunta de hombres y mujeres la calificación es menor debido a la separación entre los resultados de los proyectos en generación de empleo e ingresos inmediato y la formación de capacidades requerida por el PFP con el objeto de articular, coordinar e impulsar gobernanza multinivel de manera sistemática y progresiva por parte de la red de grupos de interés en alianza para afrontar los aspectos estructurales de los ejes estratégicos del PFP.

En lo que atañe a las diferencias territoriales y por ciclo de política se evidencia diferencias mucho más pronunciadas comparadas con las semejanzas en el enfoque de género. En las regiones, el puntaje mínimo fue de 7,1 y el puntaje máximo fue de 8,4 sobre 10. En dicha distribución existe un mayor desacuerdo entre las regiones acerca de los resultados en formación de capacidad comparada con el enfoque de género. Según la evidencia recopilada en los talleres de evaluación de la metodología en territorio, lo anterior es consecuencia de la falta de un diagnóstico de capacidades territoriales que permita identificar como los insumos identificados pueden transferirse a un plan de asistencia técnica en las organizaciones para mejorar la respuesta territorial ante los factores estructurales en cada uno de los ejes estratégicos del PFP. Lo anterior es evidente en política pública, donde los proyectos del Ministerio del Trabajo presentan mejor puntuación que los de las alcaldías de Bogotá y Medellín, que tienen una mejor capacidad inicial para enfrentar los problemas estratégicos frente a las capacidades iniciales de las alcaldías de los municipios del resto del país. Es decir, puede que una capacidad estratégica inicial facilite la comprensión y la distinción de los aspectos de corto y largo plazo, dificultando puntuar de manera positiva la metodología bottom up concentrada en los aspectos de corto plazo.

La metodología bottom up busca tiene por objeto la estructuración de los ejes estratégicos de la política pública a través de una construcción colectiva. La calidad de los insumos de política pública que se sistematizan y estructuran en cada eje estratégico dependen de varios factores: (1) representatividad de los y las participantes en relación a las problemáticas de inserción laboral y emprendimiento, (2) conocimiento actualizado del funcionamiento del mercado de trabajo y de las tendencias presentes y futuras de contratación, (3) asistencia, participación y cooperación de grupos de interés con experiencia e incidencia en la planeación estratégica territorial del mercado de trabajo, (4) asistencia de expertos temáticas en lo que atañe a la relación entre el desarrollo económico, el mercado de trabajo y el sector educativo-formador y (5) capacidades iniciales de los territorios en torno a la discusión sobre problemáticas de empleo y emprendimiento. En tal sentido, la calidad de los insumos de la metodología están en función del reconocimiento de las problemáticas estructurales que explican el alcance en el territorio de la metodología bottom up para mejorar la calidad de los insumos recolectados en cada eje estratégico.

Si bien es cierto la metodología bottom up no propone una construcción de capacidades de manera decidida, las temáticas relacionadas con la formación de capacidades en las personas, las organizaciones y los territorios son centrales a los propósitos del PFP y reasentan cuellos de botella en los territorio que explican porque los proyectos alcanzan mejores resultados en un municipio y no en otro. El reconocimiento de estas diferencias a través de documentos de diagnóstico que se construyen previamente a los encuentros, el mapeo de actores representativos, la definición de una agenda en cada eje estratégico con problemas estructurales conocidos, la separación en cada cuello de botella identificados de las causas y los efectos de corto, mediano y largo plazo, son algunos de los elementos de redundan en una mejora de la calidad de los insumos recolectados.

En tal sentido, el conocimiento de los asistentes sobre las capacidades mejora a través de las interacciones con otros grupos de interés en los talleres de política pública, por ende, la discusión y el diálogo social sobre problemas estructurales le permite a la metodología reconocer la complejidad y temporalidad de los procesos de empleabilidad y emprendimiento para la población víctima y vulnerable, y por ende, le permite mejorar la calidad de los insumos recolectados. En consecuencia, existe una interacción estratégica entre las acciones estratégicas del PFP, la aplicación de la metodología bottom up y los ejes de política pública identificados. Por lo anterior, la preguntas orientadoras de la metodología conllevan la construcción participativa de diagnósticos y soluciones sobre las capacidades relevantes para responder simultáneamente a los desafíos implicados en los ejes estratégicos y los ejes estratégicos del PFP.

La tabla 17 describe la consulta realizada a participantes de los talleres de política pública en lo que atañe a la formación en capacidades, componente cuatro de evaluación de la metodología bottom up. Los participantes respondieron las preguntas de la encuesta que permiten medir la percepción acerca de las problemáticas de capacidad estatal, gobernanza, innovación e impactos en la movilidad educacional como elementos planteados y construidos en las discusiones de la metodología bottom up. Como puede observarse en la tabla 17, en lo que atañe a la capacidad que tiene la metodología para incorporar en la discusión problemáticas sobre desajustes de oferta y demanda laboral, el ministerio del trabajo y las Instituciones del Sector Educativo – Formativo presentan el mayor puntaje acerca de la relevancia de la metodología para estructurar dicha problemática. Sin embargo, para los empresarios, la metodología permite conocer los resultados de los proyectos, pero requiere de un componente de diagnóstico del mercado de trabajo que incorpore un ejercicio de prospectiva, un panel de expertos, y una mirada de largo plazo para lograr de una mejora manera los objetivos de la metodología bottom up.

Por otro lado, en lo que atañe a la discusión de sostenibilidad relacionada con fuentes de financiación para llevar a cabo proyectos de formación para el trabajo de manera conjunta entre el sector público y el sector privado, los resultados indican una percepción mucho más modesta. El general las temáticas de financiamiento y/o alianzas público privadas para promover proyectos de formación similar resultan un aspecto crítico para la sostenibilidad de los resultados del PFP y afectan el alcance de las acciones en cada uno de los ejes estratégicos de política pública identificados. La discusión de dicha temática en los contenidos de los talleres permite a los asistentes considerar formas específicas de participar activamente en las soluciones, en lugar de forma pasiva confirmando o desaprobando los ejes estratégicos de política pública.

En lo relacionado a la innovación en procesos de aprendizaje como elemento de discusión en los talleres de política pública el Ministerio del Trabajo y el Sector Educativo-Formador presentan una percepción más alta en comparación con los empresarios. Las innovaciones en los modelos de aprendizaje se ha configurado como elemento relevante para la mejorar la cobertura y la calidad de los procesos de formación. Los modelos que combinan actividad presenciales y actividades virtuales resultan en mayores oportunidades de inclusión en áreas conectadas al ecosistema digital y permiten a su vez emplear nuevos modelos pedagógicos y didácticos, los cuales han impactado positivamente la formación en competencias laborales. La discusión sobre dichos aspectos es relevante para los ejes

estratégicos de política y su aproximación requiere de un conocimiento previo sobre las competencias laborales que puede brindarse a partir de un documento previo a los talleres de política pública.

En lo que atañe a los discusión en los talleres de política pública sobre las cuellos de botella en movilidad ocupacional y educativa los resultados de la encuesta señalan una percepción más alta en el Ministerio del Trabajo y en el Sector Educativo-Formador comparada con la percepción de los empresarios. La discusión sobre la movilidad educativa y ocupacional requiere como eje estratégico de política pública una planeación estratégica en la cual los asistentes a los talleres pueden identificar las principales causas y efectos de corto, mediano y largo plazo. Para lograr una participación relevante es necesario dotar a los asistentes con información de las tendencias y apuestas futuras del desarrollo municipal y del mercado de trabajo. La presentación de los resultados de los proyectos brinda información relevante, pero no es suficiente para identificar insumos estratégicos en los cuales los asistentes puedan plegarse desde sus capacidades a las potenciales soluciones en un programa de empleo local. Como ya se mencionó anteriormente, la articulación estratégica de la metodología bottom up con los ejes estratégicos del PFP, del SFT y los ejes estratégicos de política pública identificados redundará en una mayor calidad de los insumos de política pública recolectados en territorio.

El fortalecimiento de la política pública parte de la calidad de los insumos recolectados en los talleres de política pública para cada eje estratégico. Así mismo, la calidad de los insumos depende de manera crítica de la separación, durante la implementación de la metodología, de los aspectos de corto, mediano y largo plazo que afectan el alcance de los proyectos en cada eje estratégico.

En el estado actual de aplicación de la metodología bottom up no se evidencia una discusión relativa a los causas prioritarias de los efectos que se observan en los ejes estratégicos. Al analizar la evidencia recabada para cada eje estratégico durante los talleres de política pública los aspectos de formación en capacidad no aparecen estructurados de tal modo que sea posible identificar como el proyecto contribuye al PFP y como el programa plantea un marco de acción para fomentar en el mediano y largo plazo acciones conjuntas y colaborativas responder a los desafíos estructurales de largo plazo en cada eje estratégico.

Como se discutió anteriormente, la generación de empleo es insuficiente para responder a un problema de capacidades en el territorio orientadas a fomentar programas de formación profesional. Es necesario incluir en la discusión de la metodología bottom up aspectos estratégicos como la formación en capacidades de las organizaciones público y privadas para alcanzar alianzas con impacto en el largo plazo de modo que las acciones sean permanentes y sostenibles. Desde la perspectiva de la evaluación, lo anterior ocurre porque la metodología bottom up carece de una articulación estratégica que le indique las causas de la problemática en cada eje estratégico. Por lo anterior, con la información recabada por la metodología bottom up se validan los ejes estratégicos de política pública, pero no es posible identificar como un proyecto de formación para el trabajo contribuye a los ejes estratégicos del PFP y como el PFP plantea un marco de acción para fomentar en el mediano y largo plazo acciones conjuntas y colaborativas que permitan articular las capacidades de las personas, organizaciones y los territorios a las problemáticas de los ejes estratégicos. Una alternativa de solución ha sido propuesta en la presenta evaluación al anclar los ejes estratégicos de la política pública identificados y los ejes estratégicos del PFP y del SFT que apuntan hacia las causas de las problemáticas identificadas en los ejes estratégicos.

En tal sentido, la metodología bottom up presenta oportunidades de mejora para otorgar un marco de identificación estratégico de los insumos recolectados. La evidencia sugiere que la metodología logró confirmar los ejes de la política pública pero no es concluyente acerca de las contribuciones de la metodología a la comprensión de las causas, en tanto no está articulada necesariamente a las acciones estratégicas del PFP y SFT, lo cual redundaría en la calidad de los insumos recolectados.

► **Tabla 17: Evaluación de la metodología Bottom up sobre resultados en formación de capacidades: subcomponentes.**

Grupo de Interés	¿Ha mejorado la capacidad del estado para atender los desajustes de oferta y demanda laboral?	¿Ha mejorado la gobernanza del estado para lograr el financiamiento de los sistemas de formación para el trabajo?	¿Ha creado opciones innovadoras de aprendizaje?	¿Ha mejorado la movilidad ocupacional y educativa?	Promedio
<b>Mandates</b>					
<b>Empresarios</b>	6,4	6,1	6,9	6,8	6,5
<b>Ministerio del Trabajo y Alcaldías</b>	7,1	6,7	8,0	7,3	7,3
<b>Talleres en territorio</b>	6,9	6,7	7,2	6,8	6,9
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	7,2	7,2	7,5	7,5	7,4
<b>Sindicatos</b>	5,4	4,8	5,4	4,4	5,0
<b>Promedio</b>	6,6	6,3	7,0	6,5	
<b>Género</b>					
<b>Femenino</b>	6,9	6,6	7,5	7,1	7,0
<b>Masculino</b>	6,9	6,7	7,1	6,9	6,9
<b>Talleres en Territorio</b>	7,8	7,2	7,2	7,2	7,4
<b>Promedio</b>	7,2	6,9	7,3	7,1	
<b>Región</b>					
<b>Amazonia</b>	6,4	6,1	7,1	6,6	6,6
<b>Andina</b>	6,5	6,3	7,1	6,8	6,7
<b>Bogotá</b>	6,9	6,4	7,3	6,3	6,7
<b>Caribe</b>	7,3	7,0	7,6	7,4	7,3
<b>Orinoquía</b>	7,5	7,5	7,7	7,9	7,6
<b>Pacífico</b>	7,5	7,3	7,2	7,3	7,3
<b>Promedio</b>	7	6,8	7,3	7,0	7,0
<b>Ciclo de Política Pública</b>					
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	7,0	6,6	7,2	6,4	6,8
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	5,7	5,5	6,4	6,0	5,9
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	7,1	7,0	7,6	7,4	7,3
<b>Promedio</b>	6,6	6,4	7,1	6,6	

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

### Motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales.

La metodología bottom up fue diseñada para dinamizar los ejes de política pública identificados a través de un ejercicio de diálogo social. Las motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales se asumen articuladas a los proyectos de formación para el trabajo. Existe, según la información recopilada en territorio y en entrevistas semiestructuradas, una ventaja de la metodología bottom up es la creación de confianza mediante la implementación de los proyectos que les permite a los mandantes participar en los espacios convocados por la OIT para ello. Hay que considerar un análisis de capacidades de los mandantes para establecer ajustes en la metodología sobre los que los asistentes puedan participar más activamente en la construcción de conclusiones y recomendaciones en cada eje de política pública. Por ejemplo, los proyectos en ciclo 1 y ciclo 2 podrían detenerse un poco más en las temáticas de diseño e identificación de insumos en relación con las capacidades organizacionales y en red para establecer rutas de apropiación de la metodología más coherentes con las posibilidades de participar no solamente en la definición de las recomendaciones, sino también en las soluciones en el corto y mediano plazo. Según la evidencia recabada, la metodología implementada no realiza distinción por capacidades iniciales de los mandantes, ni los contenidos en términos de preguntas orientadoras son distintos por ciclo de política pública. Lo anterior debilita la apropiación de la metodología y limita su alcance en términos de las motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales.

Los proyectos del PFP han incidido, más allá de la metodología bottom up, en la formación de capacidades de la población de interés. Por ejemplo, en el proyecto “Emprendiendo Sueños”, una lideresa compartió con la evaluación

una historia de vida que permite entender mejor el alcance de las actividades del proyecto. Según la entrevista realizada el proyecto productivo ha desmitificado el rol de las mujeres en la comunidad de la Esperanza. Esto debido a que los hombres se mostraron escépticos al inicio sobre la posibilidad de que las mujeres pudieran sacar adelante un proyecto productivo que implicaba un volumen importante de trabajo manual como la cosecha, empaque y transporte de bultos de cacao. Sin embargo, las mujeres han trabajado de forma incansable para sacar el proyecto adelante, lo que ha permitido a la comunidad corregir ciertos estereotipos frente al rol de la mujer en el trabajo rural. Sin embargo, es importante trabajar con las familias de las mujeres que hacen parte del proyecto para incentivar el rol productivo de las mujeres al tiempo que se motiva el trabajo de los hombres dentro del hogar para equilibrar las labores.

A pesar de esto, una de las peticiones que hace la asociación de mujeres es reforzar el acompañamiento para trabajar más en el empoderamiento. Esto debido a que algunas de las participantes se desmotivan fácilmente ante las dificultades propias de un emprendimiento. Así, se espera que se logre motivar, incentivar el empoderamiento y hacer conscientes a las mujeres de que la unidad productiva necesita dedicación completa y esfuerzo por parte de todas las que lo conforman, dado que no todas son conscientes de las necesidades administrativas y técnicas del proyecto.

Uno de los aprendizajes que ha traído este proyecto se relaciona con la resiliencia que implica superar la condición de víctima y plantearse un rol distinto dentro de la sociedad, más allá como un grupo de mujeres víctima, como una asociación de mujeres que producen directa directamente desde una iniciativa propia. Otro aprendizaje a resaltar, es el desarrollo de habilidades blandas. Paola indica que ha fortalecido su habilidad para socializar y liderar los procesos, por lo cual se ha convertido en un referente de mujer y lideresa con conocimientos en la cosecha de cacao dentro de su comunidad.

Estos aprendizajes han tenido impacto en otras mujeres de la asociación, como el caso de la señora Araceli, quien es una adulta mayor en condición de discapacidad. A pesar de la creencia de que por su edad y condición no podría emplearse ni ser un elemento valioso para un proyecto productivo, la señora Araceli ha tomado roles en la administración y contabilidad del proyecto. A partir de estas actividades su bienestar psicológico y físico han aumentado considerablemente. Incluso, Paola reporta que las visitas al médico por parte de Araceli han disminuido a medida que desarrolla su ocupación laboral.

En la actualidad, el proyecto ha crecido de tal manera que las mujeres han podido establecer redes comerciales con otras unidades productivas, e incluso iniciar con el crecimiento de su impacto a través de redes sociales. El éxito del proyecto ha sido tal que les ha permitido ser un referente en la comunidad, e incluso en las universidades, respecto a los temas técnicos sobre cómo sembrar y cosechar cacao. Algunas personas acuden a ellas para aprender un poco al respecto. Finalmente, Paola resalta la importancia de apoyar este tipo de iniciativas, los beneficios para las comunidades y las recomendaciones que considera pertinentes, como orientar en el manejo informático para automatizar labores básicas administrativas, pues las mujeres que hacen parte del proyecto no tienen conocimientos sobre cómo utilizar un computador.

Por otro lado, un participante del proyecto Jóvenes a la U señaló durante la entrevista que planeaba homologar lo cursado en el Sena con su carrera universitaria, pero no tenía recursos para iniciar estudios universitarios. Estaba convencido de iniciar sus estudios profesionales pero para ello tendría que pedir un crédito, hasta que se presentó la oportunidad con el proyecto Jóvenes a la U. Relata el participante que los estudios universitarios en sí mismos y el reconocimiento de la universidad en la que estudio es un valor agregado a su hoja de vida que le permite acercarse a su ideal de proyecto de vida. El participante planea graduarse y realizar una especialización en su carrera, lo que denota un proyecto claro. Según el participante, “Al inicio pocas personas se inscribieron porque no creían que eso pasara, que fueran a pagar la carrera... Luego muchas personas me preguntaron que como accedí y yo les cuento cómo es el proceso para las inscripciones y yo lo recomiendo (el programa) a todos”. El proyecto tiene características particulares, pues implica una retribución de los estudiantes a la sociedad una vez han avanzado en sus estudios. Los estudiantes tienen condiciones obligatorias como las horas de pasantías sociales, de las que son conscientes y que cursan sin dificultad, pues complementan su formación y fortalecen sus habilidades blandas y sus conocimientos en derechos laborales.

Además de los efectos no anticipados sobre el tejido social y el empoderamiento de los jóvenes, el PFP presenta una característica que lo diferencia de la oferta privada de formación para el trabajo. Las capacitaciones en trabajo decente y protección social articulan la oferta de formación a los lineamientos internacionales relacionados con el conocimiento de los derechos de los trabajadores y las condiciones de trabajo decente que contribuyen a la mejora del diálogo social en torno a las problemáticas de empleo en condiciones dignas y justas. Así mismo, la

responsabilidad y ética frente a las problemáticas ambientales podría jugar un rol más preponderante en la formación para el trabajo dentro del PFP. En tal sentido, como se presenta en el análisis del modelo de competencias realizado por la evaluación para cada programa de formación y presentado en la sección de efectividad, cuestionamientos sobre la sostenibilidad ambiental y la transición justa no se encuentran de manera decidida en los programas de formación lo cual limita el alcance del PFP.

### Políticas del gobierno para lograr los productos, resultados e impactos esperados en incidencia de política pública.

Según las entrevistas a los grupos de interés, la metodología bottom up es un diálogo social relevante para actualizar y dinamizar la discusión sobre los ejes estratégicos del PFP con limitaciones en la gestión de insumos sobre procesos que permiten una acción coordinada en el mediano y largo plazo para afrontar los desafíos estructurales de cada eje estratégico. En tal sentido, la metodología se encuentra más en “que hacer” en el corto plazo y mucho menos en “cómo hacerlo de manera sistemática y organizada en el mediano y largo plazo”. La tabla 18 presenta los hallazgos relacionados con la incidencia en política pública de la metodología bottom up.

Desde la perspectiva de los grupos de interés, utilizando el enfoque de diálogo social, se evidencia la sobreexposición de la metodología a los resultados de corto plazo de los proyectos lo cual crea un sesgo en la construcción de recomendaciones. Por ejemplo, para gremios empresariales y los sindicatos la incidencia en política pública es mucho menor que para el sector educador formativo y el sector público. Lo anterior es consecuencia, según las entrevistas semiestructuradas y los talleres en territorio, a los distintos intereses de los grupos de interés. Mientras que los resultados del programa, a mediano y largo plazo, pueden interesar más a los gremios empresariales y a los sindicatos, los productos de los proyectos son más para el Ministerio del Trabajo y el Sector Educativo-Formativo.

En tal sentido, la falta de un componente estratégico para gestionar insumos que permitan identificar como los productos de los proyectos de interés del sector público conectan con los resultados de mediano y largo plazo asociados a la generación de capacidad organizacional e individual de mayor interés para las empresas y los sindicatos permite evidenciar una sobreexposición de la metodología a la percepción de los productos por la falta de un marco de resultados del programa en el mediano y largo plazo. Por ende, la estructuración de un marco de resultados del programa permite identificar y separar el alcance de los proyectos en el muy corto plazo en cuanto a generación de empleo e ingresos de la formación de capacidad para afrontar los desafíos estructurales de cada eje estratégico que requieren acciones conjuntas de los mandantes en la formulación de políticas públicas.

► **Tabla 18: Evaluación de la metodología Bottom up sobre incidencia en política pública**

Grupo de Interés	Puntaje sobre 10
<b>Mandates</b>	
Empresarios	7,2
Ministerio del Trabajo y Alcaldías	7,6
Talleres en territorio	7,6
Sector Educativo/Formativo	8,2
Sindicatos	6,6
Promedio	7,4
<b>Género</b>	
Femenino	7,7
Masculino	7,8
Talleres en Territorio	7,5
Promedio	7,6
<b>Región</b>	
Amazonia	7,1
Andina	7,5
Bogotá	7,8
Caribe	8,0
Orinoquía	8,4
Pacífico	7,3
Promedio	7,7

Ciclo de Política Pública

Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)	7,8
Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)	6,8
Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)	7,9
Promedio	7,5

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

Debido a la ausencia del componente estratégico del PFP los y las participantes a nivel individual no están en capacidad de detonar conversaciones en un nivel de análisis distinto a los productos y resultados de los proyectos. Lo anterior se evidencia en los puntajes recibidos por el grupo de hombres y mujeres relacionado con la incidencia de la metodología en política pública. Si bien la generación de insumos permite dinamizar y actualizar las problemáticas de los ejes de política pública, no es claro, según la evidencia de los talleres participativos de evaluación de la metodología en los territorios y las entrevistas semiestructuradas, como pueden desplegarse las capacidades de los mandantes de manera colaborativa, progresiva y sistemática en el mediano plazo para acceder a una capacidad en red relevante para la articulación con las iniciativas de la política de trabajo decente y la política de generación de ingresos para población víctima del conflicto armado y población vulnerable por presencia de brechas y barreras de acceso al mercado de trabajo.

En tal sentido, aunque la respuesta de los mandantes fue afirmativa al validar los ejes, su apreciación resulta mucho menos consistente al validar los mecanismos de política pública que pueden desprenderse de los insumos generados por la metodología bottom up para articularse con políticas públicas relacionadas. Lo anterior se evidencia no solo en el enfoque de género, sino también en los resultados cuantitativos y cualitativos del enfoque territorial y el enfoque de políticas públicas recabados en las entrevistas semiestructuradas y los talleres en territorio.

La evaluación de la metodología bottom up por subcomponente de incidencia en política pública evidenció diferencias importantes en el enfoque de diálogo social, el enfoque de género, el enfoque territorial y el enfoque de política pública (Tabla 19). Para las asociaciones de empresarios consultadas, la fortaleza más relevante de la metodología en política pública es (1) distribuir información estratégica sobre la oferta institucional vinculada a la implementación de los proyectos de formación, mientras que en el aspecto más débil ha sido (2) la poca incidencia del territorio, y no solo la del Estado, para responder a los desajustes entre oferta y demanda en el mercado de trabajo.

Desde el Ministerio del trabajo, la metodología bottom up presenta una importante fortaleza en tanto (1) ha facilitado la distribución de información estratégica sobre marcos normativos relacionados con los derechos de la población víctima del conflicto armado y vulnerable. El Ministerio del Trabajo consultado a través de la encuesta de evaluación metodológica coincide con las agremiaciones de empresarios en la falta de incidencia en política pública de la gestión de insumos de política de la metodología bottom up. Sin embargo, la triangulación de hallazgos con la evidencia recabada con las entrevistas semiestructuradas a funcionarios de Ministerio del trabajo y de la OIT permitió concluir que en la actualidad los insumos generados por la metodología de política pública se están utilizando en la gestión de (2) un acto administrativo del Ministerio del trabajo para fortalecer la estrategia de generación de ingresos de población vulnerable. Por ende, resulta del todo relevante que la identificación de insumos fortalezca la capacidad del Ministerio de Trabajo para responder a sus competencias organizacionales frente a la Corte Constitucional y a la Mesa de Generación de Ingresos, así como en la cualificación del diálogo social en los distintos espacios de los cuales dispone a nivel territorial tales como las Subcomisiones de Políticas Laborales y Salariales y Comités de Empleabilidad de las direcciones territoriales. No obstante, la evidencia recabada indica una oportunidad perdida en el uso de los insumos identificados a través de la metodología bottom up en tanto las ventajas de cualificación del diálogo social en torno a los ejes estratégicos que los grupos de interés territoriales tendrían con las entidades gubernamentales públicas como las Alcaldías y/o gobernaciones para definir planes de empleo y/o políticas de desarrollo social y educativo no están presentes en la discusión de las mesas de política pública.

► **Tabla 19: Evaluación de la metodología Bottom up sobre incidencia en Política Pública**

Grupo de Interés	¿Ha permitido la construcción participativa de un Acto Administrativo o un Acuerdo de Voluntades sobre superación de barreras para la empleabilidad y emprendimiento?	¿Ha facilitado la distribución de información estratégica acerca de marcos normativos sobre derechos de la población objetivo?	¿Ha facilita la distribución de información estratégica acerca de oferta institucional relacionada con proyectos de formación?	Promedio
<b>Mandates</b>				
<b>Empresarios</b>	6,6	7,5	7,5	7,2
<b>Ministerio del Trabajo y Alcaldías</b>	7,4	7,8	7,7	7,6
<b>Talleres en territorio</b>	7,5	7,6	7,7	7,6
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	8,1	8,3	8,2	8,2
<b>Sindicatos</b>	5,8	6,4	7,6	6,6
<b>Promedio</b>	7,1	7,5	7,7	
<b>Género</b>				
<b>Femenino</b>	7,4	7,9	7,7	7,7
<b>Masculino</b>	7,5	7,7	8,1	7,8
<b>Talleres en Territorio</b>	7,4	7,4	7,6	7,5
<b>Promedio</b>	7,5	7,8	7,8	
<b>Región</b>				
<b>Amazonia</b>	7,0	7,4	6,9	7,1
<b>Andina</b>	7,0	7,8	7,6	7,5
<b>Bogotá</b>	7,6	7,7	8,2	7,8
<b>Caribe</b>	8,0	7,8	8,1	8,0
<b>Orinoquía</b>	8,5	8,2	8,4	8,4
<b>Pacífico</b>	7,3	7,3	7,3	7,3
<b>Promedio</b>	7,5	7,7	7,7	
<b>Ciclo de Política Pública</b>				
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	7,5	7,8	8,1	7,8
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	5,9	7,2	7,29	6,8
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	7,8	7,9	7,84	7,8
<b>Promedio</b>	7,0	7,6	7,7	

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

En lo que atañe a las diferencias de género en lo relacionado a la capacidad de la metodología bottom up para incidir en política pública se destacan al menos dos hechos relevantes. Tanto hombres como mujeres destacan la capacidad de la metodología bottom up para (1) difundir información acerca de ofertas institucionales relacionadas con la implementación de los proyectos del PFP. Por otro lado, ambos géneros concuerdan en afirmar que (2) el componente de fortalecimiento de la capacidad para generar un acto administrativo y/o un acuerdo de voluntades a nivel territorial es limitado. Las razones que indican sugieren (3) la poca frecuencia de reuniones, (4) la falta de un componente de mediano y largo plazo orientado a la formación de capacidades y (5) la falta de articulación con las apuestas productivas del territorio con los programas de formación.

Desde el enfoque territorial, el subcomponente de mayor importancia fue la capacidad para (1) difundir información acerca de normatividad relacionada con derechos de la población víctima y población vulnerable y oferta institucional relacionada con los proyectos de formación. En los talleres en territorio se indicó, por parte de los asistentes, ejemplos de alianzas formadas entre grupos de interés como resultado indirecto y no anticipado de los talleres de metodología bottom up.

No obstante, lo anterior, destaca a nivel territorial, la relevancia de la discusión sobre los ejes estratégicos identificados y validados en las mesas de política pública, pero señalan la ausencia de una estructuración de las problemáticas en cada eje estratégico, lo cual limita las discusiones propuestas por la metodología en tanto no puede separar los aspectos de corto plazo de los aspectos de largo plazo en los ejes estratégicos del PFP. Lo anterior parece confirmarse en los resultados de la evaluación de la metodología por ciclo de política pública. Los proyectos del

Ministerio de Trabajo que se encuentran en Ciclo 4, y por tener más reuniones utilizando la metodología, reportan puntajes más altos en los tres subcomponentes del componente de incidencia en política pública comparado con los de la Alcaldía de Medellín y Bogotá que están en Ciclo 1 y Ciclo 2. Lo anterior señala que, si el número de reuniones aumenta el uso de la metodología bottom up, la calificación mejora en términos de la capacidad de la metodología para estructurar los problemas estratégicos siguiendo el ciclo de políticas públicas.

El éxito asociado a la implementación del PFP y la metodología bottom-up se asocia al trabajo colaborativo con participación del sector público, productivo/empleador, sector educativo formador y el sector de la sociedad civil. De acuerdo con la base de datos de participantes durante el último año a las mesas de política pública se encontró presencia de 16 representantes del sector público, 9 representantes de la sociedad civil, 7 representantes del sector educativo formador, 4 representantes del sector productivo-empleador, 4 representantes de los sindicatos, 4 representantes de la comunidad académica y 1 representante del servicio público de empleo. Lo anterior sugiere un diálogo social proclive a la discusión de alternativas de solución a las problemáticas de empleabilidad y emprendimiento en los territorios. Existen intangibles que afectan positivamente la masa crítica de la sociedad que permiten avanzar en la reconstrucción del tejido social, especialmente en los territorios afectados por el conflicto armado y en las poblaciones que enfrentan barreras y brechas al incorporarse a los mercados de trabajo.

El resultado inesperado que afecta la movilidad educativa y ocupacional de los participantes se encuentra en la falta de articulación de la oferta educativa. Los y las participantes relatan las dificultades de seguir avanzando en la formación porque desconocen cómo la oferta educativa podría facilitar esa movilidad. La articulación con el SENA es crítica para favorecer la movilidad y la motivación alcanzada al finalizar la formación pueda capitalizarse en rutas de acceso a otra oferta educativa dentro del SFT y el SNC.

### **Generar apropiación de los mandantes para llevar a cabo acciones de incidencia en política pública que contribuyan al posicionamiento de la metodología de política pública.**

De acuerdo con la consulta a los y las participantes sobre la capacidad de la metodología bottom up para posicionar la estrategia del PFP los resultados reflejan un alcance moderado bajo. (1) La falta de diferenciación entre los resultados de los proyectos y los resultados del programa afecta a la estructuración de corto plazo, donde operan los proyectos, y al mediano y largo plazo, donde opera la formación de capacidad, limita el posicionamiento y la apropiación de la metodología bottom up. De esta manera, es necesario mejorar la frecuencia y continuidad de las reuniones, así como incorporar la gestión estratégica para discutir de manera separada los insumos de política relevantes para los proyectos y los insumos de política relevantes a las metas del PFP.

Desde la perspectiva del sector educativo-formativo, la metodología bottom up ha sido exitosa en posicionar los resultados de los proyectos a corto plazo, pero resaltan la necesidad de colaborar estratégicamente para mejorar la movilidad educativa y ocupacional mediante mesas particulares y sectoriales con el sector privado y universitario para recomendar al sector público sobre normatividad de aprobación de programas, uso de calificaciones del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) y mejorar el acompañamiento en la búsqueda de empleo.

Desde el enfoque de género, existen de igual manera diferencias relevantes frente al alcance de la metodología en el posicionamiento de la estrategia del PFP. Desde la perspectiva de las mujeres la metodología es menos exitosa en el establecimiento del programa en comparación con la perspectiva de los hombres. Lo anterior puede estar asociado a la existencia de una brecha en resultados y uso de las habilidades aprendidas por mujeres y hombres. Ante las dificultades de acceso al mercado de trabajo, las mujeres usan lo aprendido más frecuentemente en entornos familiares y comunitarios, mientras los hombres usan las habilidades y conocimientos aprendidos en el entorno laboral. Lo anterior sugiere mejorar el alcance de la metodología para identificar insumos relevantes para la comprensión en la brecha de usos en el conocimiento y habilidades por género y refleja la existencia de barreras de acceso a mejores oportunidades laborales para las egresadas en comparación con los egresados.

De igual manera, en el enfoque territorial y el enfoque de políticas públicas se encuentran diferencias de capacidad de la metodología para posicionar la estrategia del PFP ( Ver Tabla 20). En las regiones se observa un mayor puntaje en el componente 2 sobre posicionamiento de los ejes estratégicos en las regiones de Orinoquia, Bogotá y Caribe, y en los proyectos de la Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1) y Ministerio de Trabajo (Ciclo 1 y Ciclo Completo). Al mismo tiempo, los puntajes más bajos se encuentran en la región de Amazonia y Andina y en el proyecto con la Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2). Sin embargo, las razones que explican los puntajes son diferentes. Por ejemplo, las regiones de Orinoquia y Caribe puntúan mejor, según los talleres en territorio, a consecuencia de la relevancia de la oferta educativa para población vulnerable junto con los apoyos económicos para la formación, mientras que, en Bogotá, la metodología puntúa mejor debido a la capacidad institucional de la agencia ATENEA cuyo objetivo misional es

promover una mayor y mejor articulación de los servicios de educación con las necesidades de requerimiento del tejido empresarial.

► **Tabla 20: Evaluación de la metodología Bottom up sobre posicionamiento de la estrategia del PFP**

Grupo de Interés	Puntaje sobre 10
<b>Mandates</b>	
<b>Empresarios</b>	7,2
<b>Ministerio del Trabajo y Alcaldías</b>	7,6
<b>Talleres en territorio</b>	7,6
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	8,1
<b>Sindicatos</b>	6,3
<b>Promedio</b>	7,4
<b>Género</b>	
<b>Femenino</b>	7,6
<b>Masculino</b>	7,8
<b>Talleres en Territorio</b>	6,9
<b>Promedio</b>	7,4
<b>Región</b>	
<b>Amazonia</b>	7,0
<b>Andina</b>	7,4
<b>Bogotá</b>	7,9
<b>Caribe</b>	7,9
<b>Orinoquía</b>	8,3
<b>Pacífico</b>	7,6
<b>Promedio</b>	7,7
<b>Ciclo de Política Pública</b>	
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	7,7
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	7,0
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	7,8
<b>Promedio</b>	7,5

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

Al observar los resultados por subcomponente del componente de posicionamiento de la estrategia del PFP se pueden evidenciar diferencias por enfoque de diálogo social, género, territorial y ciclo de políticas públicas (Ver Tabla 21). Desde la perspectiva del diálogo social, los resultados de la evaluación señalan para el grupo de agremiaciones empresariales consultadas describen (1) una mayor relevancia de la metodología en lo que atañe a la socialización de la planeación estratégica de los proyectos del PFP y por esta vía la metodología permite visualizar como los proyectos pueden contribuir a la escasez relativa de talento humano. Para los empresarios agremiados consultados, la principal oportunidad de mejora se encuentra en la falta de recomendaciones relacionadas monitoreo y seguimiento y la ausencia de acciones específicas de financiamiento, (3) la identificación de un plan de trabajo coordinado con la gestión de insumos de la metodología para favorecer el establecimiento de una red de grupos de interés con base en distintas capacidades organizacionales y (4) la falta de mecanismos para retroalimentar el diseño, metas y resultados esperados del PFP.

► **Tabla 21: Evaluación de la metodología Bottom up sobre posicionamiento de la estrategia del PFP**

Grupo de Interés	Socializa la planeación estratégica de los programas de capacitación y formación para el trabajo en cuanto a objetivos, ejes estratégicos, metas y acciones.	Permite modificar las estrategias de los programas de capacitación en cuanto a objetivos, ejes estratégicos, metas y acciones al contexto del territorio.	Permite visibilizar como los proyectos de formación y capacitación contribuyen en largo plazo a responder a las necesidades de recurso humano del territorio.	Identifica mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de objetivos, estrategias y acciones definidas para retroalimentar el diseño de las estrategias de formación para el trabajo.	Realiza recomendaciones sobre mecanismos de financiación para los proyectos de formación y capacitación.	Identifica un plan de trabajo coordinado con actores clave para responder mejor la implementación de los programas de formación.	Construye un documento técnico con los resultados de la discusión sobre problemáticas de empleabilidad y emprendimiento.	Promedio
<b>Mandates</b>								
Empresarios	7,9	6,8	7,4	7,1	6,7	7,0	7,2	7,2
Ministerio del Trabajo y Alcaldías	7,2	7,8	8,1	7,7	7,6	7,5	7,1	7,6
Talleres en territorio	7,7	7,3	7,7	7,7	7,3	7,7	7,5	7,6
Sector Educativo/Formativo	8,3	7,9	8,3	8,4	7,7	8,1	8,0	8,1
Sindicatos	6,8	5,8	6,6	5,6	6,4	6,0	7,0	6,3
Promedio	7,6	7,1	7,6	7,3	7,2	7,3	7,4	
<b>Género</b>								
Femenino	7,7	7,4	7,9	7,7	7,2	7,6	7,5	7,6
Masculino	8,1	7,5	7,8	7,9	7,6	7,9	7,8	7,8
Talleres en Territorio	6,8	7,0	7,4	6,6	7,2	6,6	6,8	6,9
Promedio	7,5	7,3	7,7	7,4	7,3	7,4	7,4	
<b>Región</b>								
Amazonia	7,0	7,0	7,1	6,9	6,9	7,14	6,8	7,0
Andina	7,6	7,1	7,6	7,5	7,0	7,48	7,2	7,4
Bogotá	8,3	7,4	7,9	8,1	7,9	7,94	7,5	7,9
Caribe	7,8	7,8	8,3	7,8	7,8	7,69	7,9	7,9
Orinoquía	8,2	7,9	8,7	8,5	7,9	8,29	8,4	8,3
Pacífico	7,8	7,7	7,6	7,7	6,8	7,83	7,5	7,6
Promedio	7,8	7,5	7,9	7,8	7,4	7,7	7,6	
<b>Ciclo de Política Pública</b>								
Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)	8,0	7,0	7,8	8,0	7,3	8,0	7,8	7,7
Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)	8,0	6,8	7,1	7,2	6,4	7,0	6,6	7,0
Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)	7,7	7,7	8,1	7,8	7,6	7,7	7,7	7,8
Promedio	7,9	7,2	7,7	7,7	7,1	7,5	7,3	

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

De igual manera, y desde la perspectiva del Ministerio del Trabajo y las Alcaldías, los puntos fuertes de la metodología en relación al posicionamiento del PFP corresponden a (1) la contextualización de las estrategias a los desafíos particulares de cada territorio, (2) a la socialización de los resultados del proyecto en el muy corto plazo en relación a la generación de ingresos y empleo de los proyectos y (3) a la identificación de mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación participativos que permiten promover cambios en el diseño de los proyectos y la construcción colectiva de recomendaciones. En las oportunidades de mejora señalan (4) la necesidad de una socialización del programa en vez de los proyectos, en cuanto a metas de mediano y largo plazo asociadas a formación de capacidad en los mandantes y (5) la construcción de un documento técnico que requiere más reuniones para agotar el uso de los insumos generados en la planeación estratégica del PFP.

Desde la perspectiva del sector educativo-formativo, los resultados señalan puntos fuertes de la metodología en lo que atañe a (1) socialización de la estrategia de los proyectos, (2) la socialización sobre como los proyectos permiten resolver cuellos de botella en la formación de competencias para necesidades específicas del sector productivo y (3) la identificación de insumos que pueden detonar un trabajo en red frente a las problemáticas identificadas en los ejes estratégicos del PFP. Por otro lado, los sindicatos señalaron como principales fortalezas de la metodología bottom up (4) la construcción colectiva de un documento de recomendaciones y la socialización de la estrategia de los proyectos. Sin embargo, los puntos débiles para ambos grupos de interés se encuentran en (5) la falta de identificación de mecanismos de financiamiento, (6) la falta de reconocimiento del marco de resultados del programa a diferencias de los resultados en los proyectos que permita separar la urgencia en la creación de fuentes de ingresos de la estrategia de formación de capacidades en el mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva del enfoque de género se identifican diferencias en cuanto a la capacidad de la metodología para posicionar insumos de política pública de los proyectos e insumos de política pública del PFP. En particular, el grupo de mujeres consultadas señala fortalezas de la metodología para (1) mostrar que los proyectos responden a los problemas estratégicos, mientras que el grupo de hombres consultados resalta (2) la importancia de la metodología para posicionar la estrategia de los proyectos en los territorios. Así mismo, para las mujeres el punto más débil de la metodología es (3) la ausencia de insumos para fortalecer el financiamiento de los proyectos, mientras que para los hombres el punto más débil se encuentra en (4) la capacidad de la metodología para causar cambios en la estrategia de implementación de los proyectos. Según la evidencia sugerida por las entrevistas semiestructuradas y los talleres de evaluación en territorio, a las mujeres les interesa más formar capacidades relevantes para superar barreras de acceso al mercado de trabajo, mientras que a los hombres les interesan más generar fuentes inmediatas de ingresos. Lo anterior puede estar ocasionando la diferencia que se observa en cuanto a la capacidad de la metodología para posicionar el PFP en tanto las mujeres señalan la presencia continua de barreras al acceso, lo que las lleva a tener mejores resultados en movilidad educacional, mientras los hombres señalan las dificultades de acceso a mejores empleos con mejores salarios, lo cual los lleva a realizar búsquedas más efectivas en la consecución de empleo.

Por último, los resultados de los subcomponentes relacionados con el posicionamiento de los ejes estratégicos que miden la capacidad de la metodología para posicionar el PFP organizados por regiones y ciclos de política presentan diferencias relevantes (Tabla 4). Desde la perspectiva territorial, el punto más fuerte de la metodología se encuentra en (1) la manera como evidencia la relevancia de los proyectos para la generación de fuentes de ingresos inmediatas, (2) la socialización de la estrategia de intervención de los proyectos y (3) la posibilidad de implementar a través de la metodología bottom up mecanismos colectivos y participativos de seguimiento, monitoreo y evaluación del PFP. La fortaleza más relevante de la metodología bottom up según ciclos de política pública está en (4) la capacidad de la metodología para socializar los resultados de los proyectos, (2) la potencialidad para realizar seguimiento y evaluación participativos y (5) la capacidad para influenciar el diseño de la estrategia de intervención, (6) la capacidad de convertir los insumos en mecanismos alternativos de financiamiento de los proyectos y (7) la capacidad de adecuar las intervenciones a aspectos distintivos de los contextos territoriales a los ciclos de política pública.

## **P2. ¿De qué manera se ha integrado el concepto de transición justa en el diseño de la metodología de política pública, especialmente en términos de capacidades institucionales y compromisos con los actores nacionales y locales?**

Considerando la evidencia recabada, el enfoque de transición justa no se ha incorporado en el diseño de la metodología bottom up. Sin embargo, el enfoque de transición justa puede incorporarse en la metodología bottom up de manera transversal a los ejes estratégicos identificados haciendo explícito el interés de la metodología por convocar una conversación relevante a la generación de ingresos desde la perspectiva del cambio climático con la identificación de nichos de mercado de empleos verdes, aumentar el apoyo público para combatir el cambio climático, promover una preparación para la transformación de los ecosistemas productivos hacia ecosistemas con cero emisión e involucrar a través del diálogo social bases territoriales articuladas con una preocupación de sostenibilidad ambiental.

## **P3. ¿Cómo se alinean los proyectos evaluados con los ejes transversales de la política pública, y cómo contribuyen a la coherencia general de la metodología?**

Según la revisión documental, la transferencia metodológica realizada desde la OIT a los ejes estratégicos orientados por la metodología bottom up ascendió a 69 documentos, con un 25% de transferencia al eje de cierre de brechas, 23% al eje de cualificación, pertinencia y calidad de la educación, 27% al eje de encadenamiento, movilidad formativa y movilidad ocupacional y 25% al eje de fortalecimiento socioeconómico y dinamización de oportunidades laborales. La tabla 10 describe la distribución de la transferencia metodológica por proyecto y por cada eje estratégico. En promedio, los proyectos de Ministerio del trabajo (El futuro de es de los jóvenes, emprendiendo sueños y formándonos para el futuro) reciben 13 documentos de transferencia metodológica, mientras los proyectos de las Alcaldías reciben 10 documentos de transferencia metodológica. Los proyectos con mayor transferencia metodológica fueron Formándonos para el Futuro del Ministerio del Trabajo y Reto a la U de la Alcaldía de Bogotá los cuales recibieron 16 y 14 documentos, respectivamente. Por otro lado, los proyectos de Industria de Talentos de la Alcaldía de Medellín y Jóvenes a la U de la alcaldía de Bogotá fueron los proyectos con una menor cantidad documentos de asistencia metodológica recibiendo 9 y 7 documentos metodológicos, respectivamente (Ver Tabla 22).

► **Tabla 22. Transferencia Metodológica a los proyectos por eje estratégico**

Proyecto	Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables.	Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos, fomento del trabajo decente	Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios.	Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.	Total
El futuro es de los jóvenes	4	3	5	1	13
Emprendiendo Sueños	2	3	3	2	10
Formándonos para el futuro	4	3	4	5	16
Industria de talentos	3	2	2	2	9
Jóvenes a la U	1	2	2	2	7
Reto a la U	3	3	3	5	14
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>69</b>

Fuente: Revisión documental.

En lo relacionado al eje 1 sobre cierre de brechas destacan transferencias metodológicas para la formación de capacidad de las entidades que prestan el servicio de educación. En la transferencia metodológica se distinguen tres categorías: (1) orientada a identificar capacidades previas en los participantes, (2) a mejorar la capacidad de los prestadores de servicios formativos en la implementación del proyecto y (3) a mejorar el seguimiento de satisfacción de los estudiantes y planes estratégicos de comunicaciones. En el primer grupo se encuentran documentos relacionados con perfilamiento laboral de los participantes, Metodología de análisis de intereses formativos y ocupacionales, Metodología y estrategia para el acompañamiento a padres participantes con hijos de 0 a 7 años y Metodología y estrategia para el acompañamiento psicosocial y diferencial brindado individual y colectivamente y de manera permanente con enfoque diferencial y de género. En el segundo grupo destacan documentos metodológicos relacionados con Manual general de lineamiento técnicos y operativos (Manual Operativo), Lineamientos y formulación para el desarrollo de formación complementaria. En el tercer grupo sobresalen la transferencia en evaluación de resultados y de satisfacción del servicio de los participantes y el Plan estratégico de comunicaciones – PEC. Como se observa toda la transferencia metodológica se concentra en mejorar la capacidad de las instituciones prestadoras del servicio educativo, sin hacer referencia a la mejora en la capacidad de las empresas para el cierre de brechas. Lo anterior puede explicar porque en la evaluación de la metodología los puntajes de formación de capacidad fueron más altos para las instituciones de educación y menos altos para los empresarios.

Por otro lado, en lo relacionado con el eje 2 sobre calificación, pertinencia y calidad de la educación sobresalen dos categorías de asistencia técnica (1) orientada a las instituciones de formación y (2) orientada a la recolección de insumos en los mandantes. En el primer grupo destacan las asistencias para el perfilamiento de los participantes, acompañamiento de orientación socio ocupacional a los participantes, Manual de identidad de marca, Estrategia y metodología para la evaluación de resultados y de satisfacción del servicio de los participantes, Metodología y estrategia para el acompañamiento a padres participantes con hijos de 0 a 7 años, Metodología del diplomado de generación de ingresos y cohesión social y Metodología y estrategia para el acompañamiento psicosocial y diferencial brindado individual y colectivamente y de manera permanente con enfoque diferencial y de género. En el segundo grupo sobresale la asistencia técnica en transferencia internacional para: i) SED, ii) IES, iii) participantes, Metodología para la identificación y recolección de insumos con actores en territorio para aportes a la política pública de cierre de brechas laborales para población víctima y Plan estratégico de comunicaciones – PEC. De nuevo en el segundo grupo se presenta un sesgo de transferencia a las instituciones operadoras de los proyectos ocasionado por la lógica de productos propia del esquema de proyectos en el cual se prioriza los intereses del aliado principal (Ministerio del Trabajo y Alcaldía).

En el eje 3 sobre encadenamiento a la vocación productiva del territorio para facilitar movilidad educacional y ocupacional se presenta la mayor cantidad de documentos de transferencia metodológica y la mayor diversidad en

documentos de asistencia técnica. En el grupo de documentos realizados es posible identificar dos categorías de asistencia técnica: (1) Orientada a las instituciones que prestan los servicios de formación y (2) Orientada a ofrecer información y/o recolectar información en los mandantes. En el primer grupo sobresalen documentos metodológicos relacionados con aplicación de la ruta de empleabilidad y colocación a los participantes, desarrollo de competencias cognitivas, no cognitivas y orientación vocacional, desarrollo de las jornadas de formación y de cuidado emocional en cumplimiento de la Resolución 1166 de 2018 del Ministerio de Salud, Lineamientos para entrega de auxilios de transporte y/o conectividad y refrigerios, almuerzos y/o bonos canasta de alimentación, ruta de formación y curricular por industria 4.0 o tradicional, Manual de identidad de marca, Plan estratégico de comunicaciones – PEC y Protocolo para el seguimiento y monitoreo de los participantes en el programa. En el segundo grupo sobresalen el Documento con el esquema de acciones a desarrollar sobre el modelo de difusión, socialización, operación y gestión de la pasantía social, esquema para la ruta de reconocimiento de certificaciones del diplomado de generación de ingresos y cohesión social, metodología aplicada para correlacionar los cursos desarrollados por las IES con las áreas de conocimiento y las áreas ocupaciones, resultados las principales salidas ocupacionales, aplicación de la ruta de trayectorias para una ruta de progresión laboral y formativa de los participantes, Guía para la articulación interinstitucional, Instrumentos para los talleres de política pública en modalidad presencial y virtual y la Metodología para el desarrollo del ciclo IV de política pública para el cierre de brechas. De igual modo a la transferencia metodológica realizada en los ejes estratégicos 1 y 2, la transferencia metodológica es a fin a los propósitos de los proyectos, pero limitada para el establecimiento de capacidades en términos del programa y en consecuencia atiende necesidades particulares de los proyectos para fortalecer principalmente a las instituciones prestadoras de los servicios de formación. De lo anterior se desprende la necesidad de identificar y estructurar los ejes estratégicos para determinar planes de fortalecimiento de capacidades a todos los mandantes desde la perspectiva de mediano y largo plazo que supera la visión de corto plazo de los proyectos en el programa.

En el eje 4 sobre Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales la asistencia técnica involucró metodologías orientadas a (1) fomentar capacidad en las organizaciones prestadoras de los servicios de educación y (2) a los mandantes. En el grupo de asistencia técnica a las entidades formadoras sobresalen la metodología para instrumentos para la prueba conocimientos iniciales para los participantes, la propuesta de contenidos y metodología para el taller de ocupaciones de los jóvenes, Documento descriptivo con la transferencia internacional para: i) SED, ii) IES, iii) participantes, Documento metodológico del proceso de definición, compra y entrega de activos para los 24 sujetos de reparación colectiva, el Esquema del seguimiento y monitoreo para el despliegue de los 5 componentes para evidenciar alertas tempranas para la toma de acciones preventivas, los Lineamientos para el desarrollo de los planes de asistencia técnica y formación para los 24 sujetos de reparación colectiva, los Lineamientos para el proceso de seguimiento de las condiciones de empleabilidad de los participantes de la vigencia 2021 y el Protocolo para el seguimiento y monitoreo de los participantes en el programa.

En lo que atañe al grupo 2 de asistencia técnica del eje 4 para los mandantes sobresalen la Estrategia de Conexión empresarial, la Formulación metodológica para sensibilizar el esquema de rutas y trayectorias a las familias sobre el papel de la educación post-media en el fortalecimiento del proyecto de vida de los jóvenes, el Documento metodológico que da cuenta del mapeo interinstitucional para su articulación con el programa, el Documento técnico con la propuesta para el análisis de correlación entre oferta formativa y demanda de ocupaciones y su relación con el marco nacional de cualificaciones, Instrumentos para los talleres de política pública en modalidad presencial y virtual, la Metodología para el desarrollo del ciclo IV de política pública para el cierre de brechas, la Metodología para la identificación y recolección de insumos con actores en territorio para aportes a la política pública de cierre de brechas laborales para población víctima, la Metodología para la implementación y desarrollo del Diplomado en Generación de Ingresos y Cohesión Social, el Plan estratégico de intervención para la permanencia en el proceso formativo y las estrategias para la conexión empresarial y el Protocolo para el seguimiento y monitoreo de los participantes en el programa.

Como se ha venido indicando previamente, la asistencia técnica que modula desde la formación de capacidades la articulación de los proyectos a los ejes estratégicos permite evidenciar al menos tres hechos relevantes. En primer lugar, la transferencia técnica en formación de capacidades operativas está concentrada en las instituciones formadoras con metodologías que facilitan y mejoran los resultados de formación, entrenamiento y colocación al nivel de proyectos. En segundo lugar, los mandantes involucrados en los proyectos participan en transferencia metodológica a modo de transferencia de capacidad para participar en los espacios definidos por la intervención de cada proyecto. En tal sentido, la formación de capacidades para la empleabilidad y el emprendimiento (enfoque de proveeduría) en el caso de los empresarios no ha desempeñado un papel fundamental en la asistencia técnica. En tercer lugar, la asistencia técnica es instrumental para los resultados de los proyectos, sin considerar algunas

actividades, y otras necesarias para dotar de elementos participativos y operativos al nivel del programa que pueden ser requeridas para el trabajo en red de los aliados y el fortalecimiento de capacidades organizacionales individuales. En consecuencia, es necesario estructurar los ejes estratégicos para determinar un plan de asistencia para la formación de capacidades de nivel de programa, desplegable en el mediano y largo plazo, distinto a la amplia y variada estratégica de formación de capacidades a nivel de los proyectos concentrada principalmente en el ámbito normativo de las organizaciones prestadoras de los servicios de educación.

### **Formación de capacidades en el corto y largo plazo.**

La formación de capacidades se ha centrado en la experiencia que han tenido los grupos de interés, particularmente las IETDH en la implementación de los proyectos. En el corto plazo la experiencia ha permitido mejorar la curva de aprendizaje en torno a las actividades de focalización de participantes, modelos de aprendizaje de formación en competencias, conexión empresarial y acompañamiento a estudiantes, entre otras. Lo anterior ha redundado en la capacidad de brindar mejores servicios educativos y acompañamiento en formación técnica para la población de interés. En el largo plazo, para posicionar la formación para el trabajo como alternativa de movilidad educativa y ocupacional, persisten desafíos estructurales asociados a la capacidad real de ofrecer las competencias indicadas en los programas según los catálogos de calificaciones del MNC (ver sección de efectividad sobre análisis del modelo de competencias por proyecto), la ampliación y articulación de la oferta educativa que incluyan nichos de mercado con empleos verdes, especialmente en regiones con perfil productivo de incluyentes, y un fortalecimiento de alianzas privadas. Desde esta perspectiva, y como se indicó en la sección de relevancia, una estrategia de fortalecimiento de capacidades en el largo plazo es la articulación de los productos de los proyectos desde las líneas estratégicas del PFP al SFT. En tal sentido, la contribución del PFP a los objetivos del SFT permite establecer un horizonte de largo plazo en la conformación de capacidades que favorecen el posicionamiento de la formación para el trabajo en el sistema educativo en Colombia impulsando la movilidad educativa y ocupacional y por esta vía la generación de ingresos sostenible para la población participante.

En cuanto a los factores que explican la escasa formación de capacidad a largo plazo están: (1) los insumos estratégicos identificados en la metodología bottom up no separan las causas estructurales de las causas transitorias, (2) la orientación de los proyectos hacia los productos donde la tasa de colocación es el principal indicador de desempeño, perdiendo de vista la estrategia de formación de capacidad para posicionar la formación para el trabajo como alternativa de inicio en la movilidad educativa, (3) la falta de diagnóstico de capacidades con esquemas de trabajo colaborativo entre municipios y aliados en distintas regiones del país y (4) la falta de articulación de la metodología del PFP y al SFT.

### **P4. ¿En qué medida los componentes de cada proyecto (como análisis sectorial, oferta y demanda, acompañamiento psicosocial) se alinean con y refuerzan los ejes de la metodología "bottom up"?**

Se identificado que todos los proyectos de formación aportan a los ejes de la política pública. Algunos lo hacen enfatizando más en unos puntos que en otros, pero en conjunto todos contribuyen a los cuatro ejes. Al brindar oportunidades de educación superior y de formación para el trabajo se cierran las brechas y se mitigan las barreras laborales, lo que permite que se generen ingresos y estabilidad económica en poblaciones vulnerables. Sin embargo, para lograr esto con mayor impacto, algunos cursos deben tener continuidad y articulación con formaciones de mayor nivel.

*“Es un abrebocas, pero si le dicen a uno donde puede ir. Mencionan donde pasar los proyectos para emprender, si la persona está dispuesta a emprender si le pueden enseñar, pero hace falta dar más herramientas” (participante del futuro es de los jóvenes).*

Asimismo, algunos cursos cortos como los ofertados por el programa Industria de talentos, cualifican la calidad de la formación para el trabajo en los territorios más vulnerables. Sin embargo, se sugiere brindar mayor oferta de formación para el trabajo que permita a las personas hacer movilidad ocupacional más rápida mientras pueden acceder a otro tipo de formación profesional.

*“Lamentablemente para uno poder laboral uno debe tener experiencia y no toman como experiencia lo que uno estudió” (Participante de Industria de Talentos).*

La movilidad formativa y ocupacional de los participantes aumenta sus posibilidades, a medida que cursan por los programas. Sin embargo, para ampliar el impacto y la efectividad de los cursos cortos y diplomados, se deben articular con la movilidad entre los mismos programas o con otros programas de formación educativa públicos, como las universidades o el Sena. Finalmente, el fortalecimiento socio económico de los territorios se promueve

mediante la formación educativa de jóvenes y la financiación de proyectos productivos de las víctimas del conflicto armado reparados por este medio.

*“Como trabajo en atención al cliente, pude aplicar todo lo que aprendí sobre como ser paciente y darles a los usuarios una buena experiencia. Hasta gané un concurso en la empresa porque subí mi rendimiento” (Participante de Formándonos para el futuro).*

## **P5. ¿En qué medida, en el diseño de los proyectos y de la metodología de política pública participaron los principales grupos de interés relacionados con la iniciativa a nivel nacional y territorial?**

Los talleres en territorio, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta de evaluación a participantes reflejaron presencia de representantes del sector público, agremiaciones empresariales, sindicatos, sector formador/educador y organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, aunque se garantizó la presencia de los mandantes, los participantes invitados fueron parte de la implementación de los proyectos, lo cual concentró la atención en los productos y resultados de corto plazo. En los talleres participativos se indicó la necesidad de realizar un mapeo de actores más exhaustivo, involucrando otras agremiaciones empresariales de microempresarios (principal empleador de los y las egresadas), representantes del sector público a nivel estratégico como los ministerios de educación y tecnologías de la información y las comunicaciones, presencia de los nuevos equipos de alcaldías y gobernaciones en razón al cambio de gobierno ocurrido por las recientes elecciones locales.

## **Efectividad**

- En cuanto al desarrollo de estudios y análisis en educación, formación y trabajo, los resultados indican una relevancia y adaptabilidad moderada al contexto local, aunque se identifican varios desafíos. La encuesta de evaluación sobre los proyectos del PFP revela que los egresados de las formaciones presentan una mayor participación en el empleo transitorio y propio, lo cual subraya la importancia de los proyectos en la generación de ingresos a corto plazo. Los graduados certificados muestran una mayor participación en el mercado laboral y en programas de formación tecnológica y universitaria, destacando el impacto positivo de la certificación en la movilidad educativa y ocupacional.
- No obstante, la presencia de desempleo estructural y transitorio entre los egresados certificados señala la necesidad de mejorar los diagnósticos del mercado laboral y de integrar estrategias más sólidas para la transición justa y la sostenibilidad ambiental. Las metodologías prospectivas y el uso de tecnologías de inteligencia artificial para analizar la demanda laboral podrían mejorar la pertinencia de los programas de formación en competencias laborales.
- El enfoque de género muestra que las mujeres certificadas enfrentan mayores barreras de acceso al mercado laboral, reflejadas en una mayor incidencia de desempleo estructural y una menor participación en empleos permanentes. Las mujeres egresadas tienden a utilizar los conocimientos y habilidades adquiridos para contribuir a sus comunidades y hogares, lo que sugiere la necesidad de políticas específicas que favorezcan su inclusión efectiva en el mercado laboral formal.
- En términos de la efectividad de las rutas formativas para la movilidad educativa y laboral, los programas han tenido un impacto positivo en la definición de planes de vida, especialmente entre las mujeres. Sin embargo, tanto hombres como mujeres no perciben un efecto significativo en la movilidad ocupacional. Los desafíos principales incluyen la necesidad de un programa de asistencia técnica que fortalezca las capacidades operativas de empresarios y aliados, y que promueva la movilidad educativa y ocupacional a través de un enfoque de trabajo en red y articulado al SNC.
- Los certificados entregados a los participantes reflejan una mayor participación de las mujeres y de la población joven en los programas del PFP. Sin embargo, la distribución por regiones y proyectos indica una concentración en áreas urbanas y una menor participación en áreas rurales, lo que sugiere la necesidad de ajustar las estrategias para mejorar el acceso en contextos más vulnerables y dispersos geográficamente.
- En el corto plazo, la experiencia del PFP ha permitido mejorar la curva de aprendizaje en torno a las actividades de focalización de participantes, modelos de aprendizaje de formación en competencias, conexión empresarial y acompañamiento a estudiantes, entre otras. Lo anterior ha redundado en la

capacidad de brindar mejores servicios educativos y acompañamiento en formación técnica para la población de interés que no cuenta con los recursos para acceder a la oferta de formación para el trabajo a precios de mercado.

- **En conclusión, la metodología bottom-up ha sido efectiva en generar ingresos y mejorar la empleabilidad a corto plazo, pero necesita ajustes estratégicos para abordar las barreras estructurales de género, mejorar los diagnósticos del mercado laboral y promover la movilidad educativa y ocupacional de manera sostenible. La integración de tecnologías avanzadas y la expansión de la asistencia técnica y el trabajo en red son esenciales para fortalecer la incidencia de estos programas en la política pública y lograr resultados a largo plazo.**

### **Desarrollo de Estudios y Análisis (Educación-Formación-Trabajo):**

#### **P1. ¿Cuál ha sido la relevancia y adaptabilidad de los estudios y análisis al contexto local, y cuáles son los principales desafíos y reacciones observadas?**

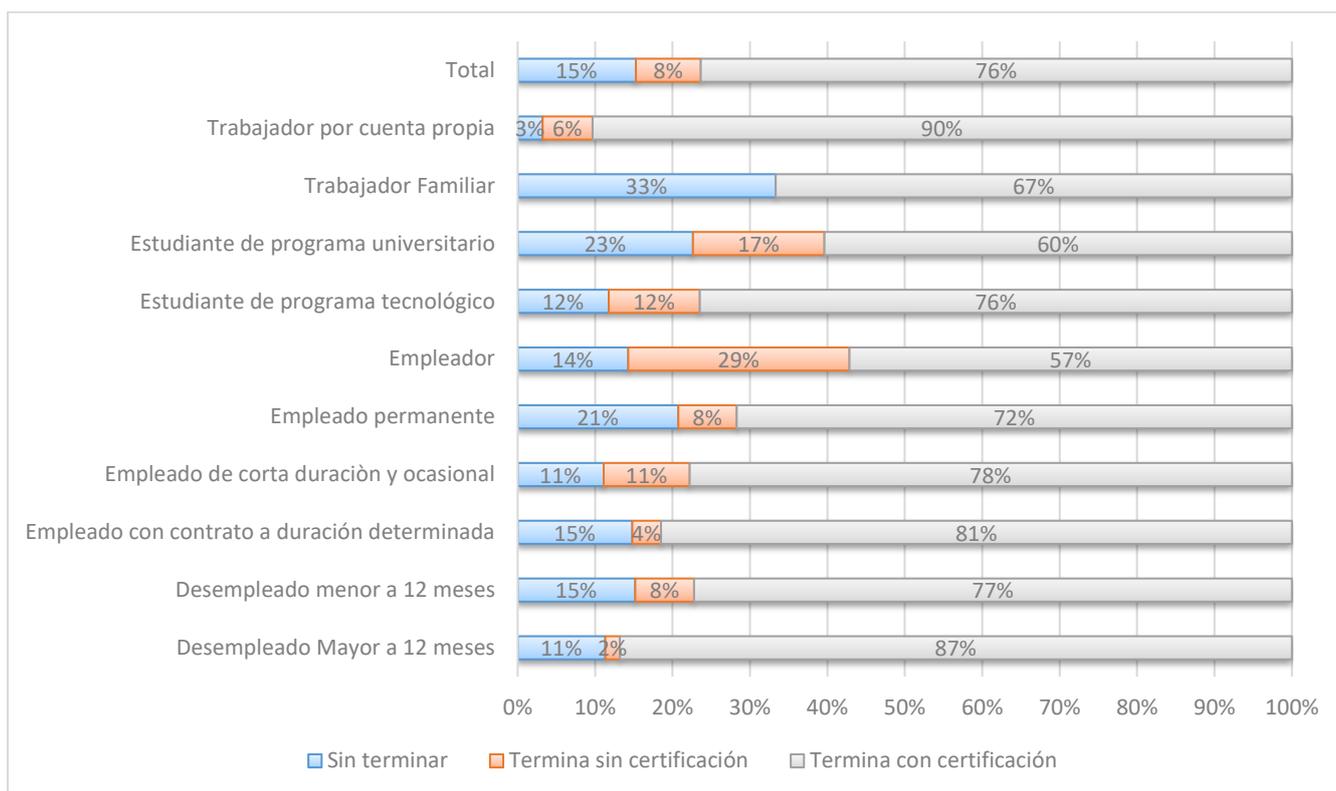
Según los resultados de la encuesta de evaluación sobre resultados en los proyectos del PFP, se evidencian resultados positivos en lo que atañe al empleo transitorio y al propio. Lo anterior revela la importancia de los proyectos en la consecución de empleo y generación de ingresos en el muy corto plazo. El indicador 1 de resultados en el mercado de trabajo para el total de participantes describe tendencias identificadas. Por ejemplo, egresados y egresadas de las formaciones presentan una mayor participación en el total del empleo transitorio en comparación con el permanente y una mayor participación en el empleo propio. En comparación, los y las estudiantes que no terminaron la certificación tienen una mayor participación en el empleo familiar, estudiante de programa universitario y empleo permanente.

Así mismo, en el grupo de graduados, se observa una mayor participación en el mercado de trabajo en todas las dimensiones de ocupaciones o desempleo o búsqueda activa de empleo, comparados con los estudiantes que desertaron los proyectos de formación sin terminarlo y los que terminaron, pero no recibieron la certificación. En tal sentido, se evidencia un efecto de la certificación tanto en la participación en el mercado de trabajo como en la movilidad educativa hacia programas de formación tecnológicos y universitarios.

En el grupo de egresados certificados las participaciones más importantes se encuentran en cuenta propia, propietarios de empresa sin empleados, empleo corto y ocasional comparado con las participaciones en el empleo permanente. En las categorías de desempleo hay participaciones por encima del 70 % indicando una importante frecuencia de egresados certificados en condiciones de desempleo transitorio (desempleo menor a 12 meses) y estructural (desempleo mayor a 12 meses). Los grupos de participantes y las entrevistas semiestructuradas señalaron que los resultados de los proyectos en los indicadores de desempleo puede mejorar con mejores diagnósticos del mercado de trabajo, los cuales se ensamblan a partir de una caracterización de vacantes sin incluir aspectos estratégicos como el anclaje a las apuestas de desarrollo económico sectorial y la vocación productiva del territorio.

La evidencia presentada en el indicador 2 sobre resultados de los proyectos en el mercado de trabajo sostiene además dos hechos relevantes. Por un lado, (1) los y las estudiantes que terminaron los programas de formación presentan una mayor proporción de personas estudiando programas tecnológicos que profesionales. En comparación, los estudiantes que desertaron de los programas de formación tienen una mayor participación en los programas universitarios que en los programas tecnológicos. Por otro lado, los y las estudiantes que terminaron los programas de formación presentan una mayor participación en el desempleo mayor a 12 meses comparado con la participación en el desempleo menor a 12 meses. En contraste, los estudiantes que desertaron de los programas de formación tienen una mayor participación en el desempleo menor a 12 meses en comparación con la participación en el empleo mayor a 12 meses. Lo anterior puede estar indicando que los programas de formación han tenido efectos positivos en posicionar la educación técnica y tecnológica como opción de educación superior en los y las egresadas.

## ► Indicador de Resultados 2: Mercado de Trabajo

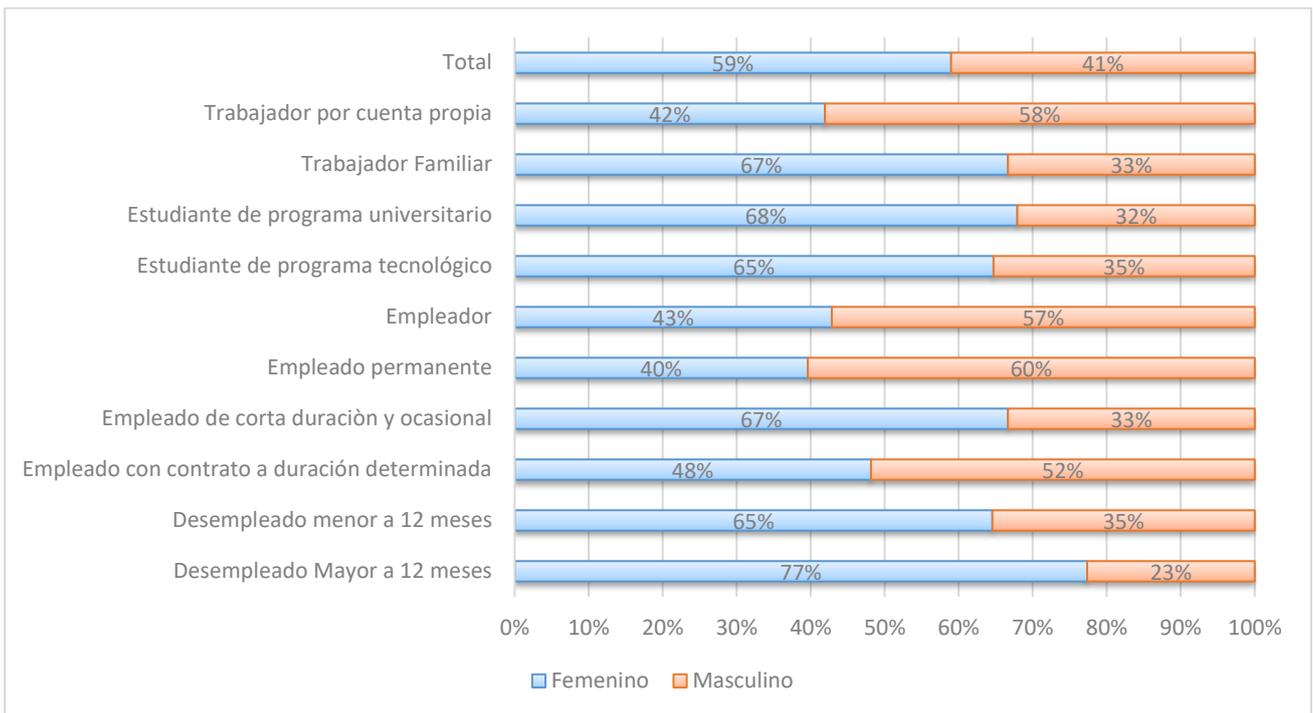


Fuente: Estimaciones propias con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

Frente a los potenciales desajustes de los diagnósticos territoriales, la discusión en territorio y entre los mandantes gira en torno a crear nuevas metodologías que complementen el tradicional análisis de vacantes disponibles. Algunos factores a tener en cuenta corresponden a (1) Uso de metodologías prospectivas para identificar sectores de alto desarrollo económico y de alta productividad para certificaciones técnicas especializadas, (2) uso de técnicas de Inteligencia Artificial para propiciar un análisis de la demanda laboral más pertinente en torno a competencias laborales, (3) uso de estudios de caso para explorar relaciones puntuales con empresas con el objeto de transferir asistencia en la identificación de recursos humanos y fortalecer el emparejamiento con los programas de formación en competencias laborales. Ciertamente, la OIT ha concentrado esfuerzos en comprender mejor los procesos de articulación entre los programas de formación y las vacantes. La principal dificultad en el diagnóstico es la falta de caracterización de las vacantes sobre las competencias laborales y transversales, a partir de las que se empareja directamente a los objetivos de aprendizaje de los programas de formación. Lo anterior en el principio fundante del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), el cual todavía no resulta operativo para orientar diagnósticos del mercado de trabajo y programas de formación en competencias laborales.

El indicador de resultados 3 presenta los resultados de los proyectos en evaluación en el mercado de trabajo según enfoque de género. En particular, las mujeres certificadas en los programas de formación tienen una mayor participación en el desempleo mayor a 12 meses (estructural) en comparación con la participación en el desempleo menor a 12 meses (transitorio). De otro lado, el desempleo mayor a 12 meses es más frecuente en los hombres que el desempleo menor a 12 meses. Sin embargo, los hombres registran menos frecuencia en desempleo, aunque tienen una menor participación en la matrícula de los programas de formación. Así mismo, la participación de las mujeres en el trabajo familiar es mayor a su participación como trabajador cuenta propia. Sin embargo, la participación de las mujeres egresadas en programas tecnológicos y universitarios es mayor comparada con la de los hombres, mientras que las mujeres egresadas registran una mayor participación en empleo corto y ocasional, en comparación con los hombres quienes presentan una mayor participación en el empleo con contrato a duración determinada y permanente.

► **Indicador de Resultados 3: Mercado de Trabajo por Género.**

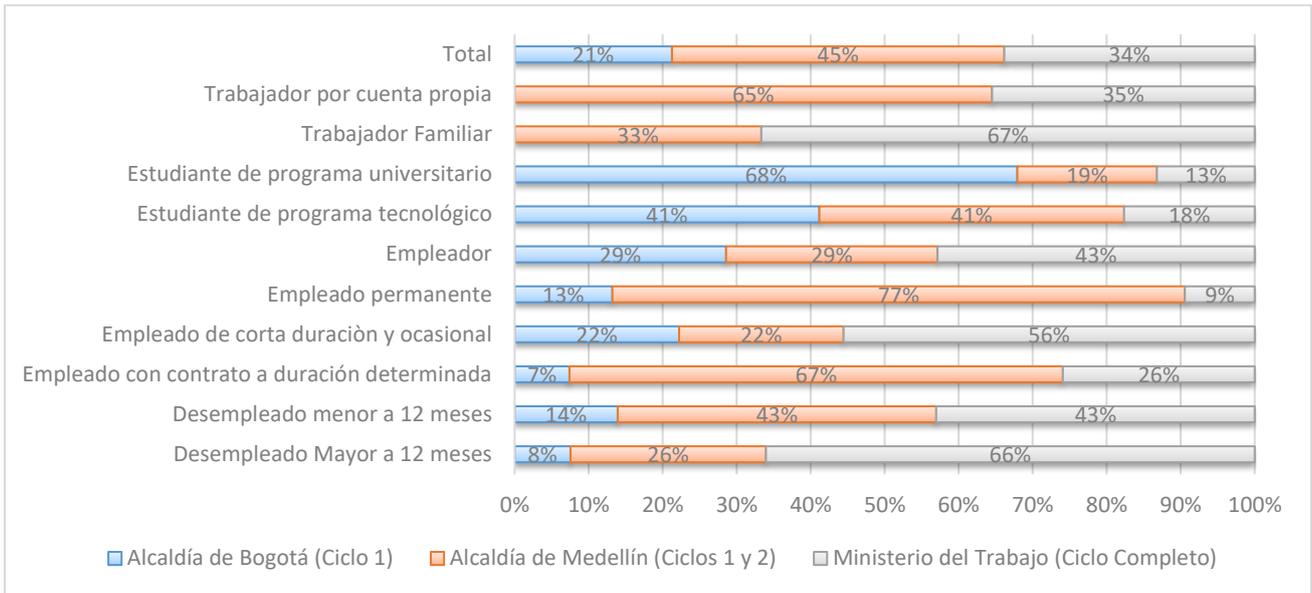


Fuente: Estimaciones propias con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

De acuerdo con la evidencia recabada en los grupos focales de participantes, los resultados para las mujeres se ven particularmente afectados por la presencia de barreras a la incorporación debido a la falta de experiencia y la falta de acciones específicas en la ruta de empleo para favorecer la vinculación efectiva de las mujeres egresadas. Al mismo tiempo, los participantes de los grupos focales de género masculino indicaron la presencia de barreras originadas en requisitos de edad, falta de conocimiento legal en los derechos de propiedad de las actividades desarrolladas por los egresados en lo que atañe a los programas de formación en habilidades de programación y la necesidad de extender el acompañamiento de las actividades de colocación en la ruta de empleo. Por otro lado, según los datos recabados en la encuesta de resultados, la movilidad educativa es más frecuente en las mujeres que en los hombres, y según la evidencia de los grupos focales, lo anterior señala una mayor preocupación de las egresadas por formar capacidad para superar las barreras de acceso fundadas en prácticas discriminatorias y sexistas en las oportunidades de inclusión al mercado de trabajo.

El indicador 4 presenta los resultados en el mercado de trabajo utilizando el enfoque de política pública. En particular, los proyectos con la Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1 de Política Pública) presentan una mayor proporción de personas en condiciones de estudiantes en programas tecnológicos y universitarios, con una menor participación en el desempleo ya sea mayor o menor a 12 meses. Por otra parte, el proyecto con la Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2 de Política Pública) presenta mayores participaciones en el empleo permanente, trabajador cuenta propia y empleado con contrato a duración determinada. De otro lado, los proyectos con el Ministerio del Trabajo presentan una mayor participación como empleado familiar y como desempleado mayor a 12 meses.

► **Indicador de Resultados 4: Mercado de trabajo por ciclo de política pública.**

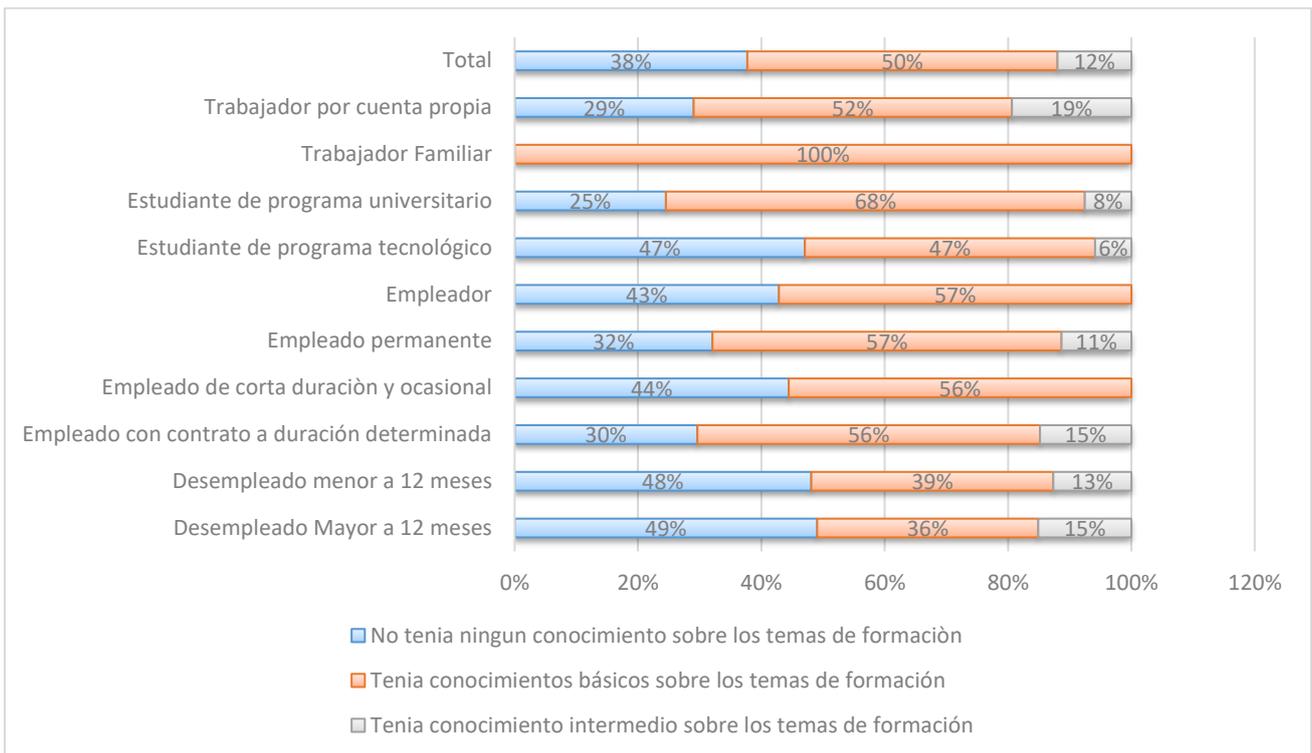


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

Según la evidencia recabada en las entrevistas semiestructuradas, (1) algunas rigideces en las cartas de acuerdo que dificultan la adaptación de los proyectos de formación del Ministerio del Trabajo a cambios requeridos para que el diseño de los proyectos responda a contextos particulares, (2) las ventajas de tener capacidad organizacional inicial con experiencia en gestión de conocimiento sobre los programas de vocación y empleabilidad, especialmente en las alcaldías, y (3) la relevancia de articular la gestión de insumos de política pública en el orden de participación y cooperación (metodología bottom up) y en el orden estratégico del PFP (ausente de la metodología de la evidencia) resultan relevantes en la discusión de insumos por ciclo de política pública para lograr recomendaciones relevantes a la mejora en los resultados en el mercado de trabajo.

El indicador de resultados 5 plantea, desde la información recabada en los grupos focales de participantes, como la formación de capacidades de los participantes con más exposición a conocimientos básicos sobre las temáticas de los programas de formación puede estar promoviendo mejores resultados en el mercado de trabajo, y por tanto, es necesario establecer estrategias pedagógicas que capitalicen dicho efecto. En tal sentido, los y las estudiantes sin conocimientos previos en los temas de la formación presentan una mayor participación en el desempleo, participación en programas de formación tecnológica, y en trabajos como empleadores y de corta duración. En comparación, los y las estudiantes con conocimientos básicos en los temas de formación son trabajadores por cuenta propia, trabajadores familiares, estudiantes de programas universitarios, trabajadores permanentes y transitorios.

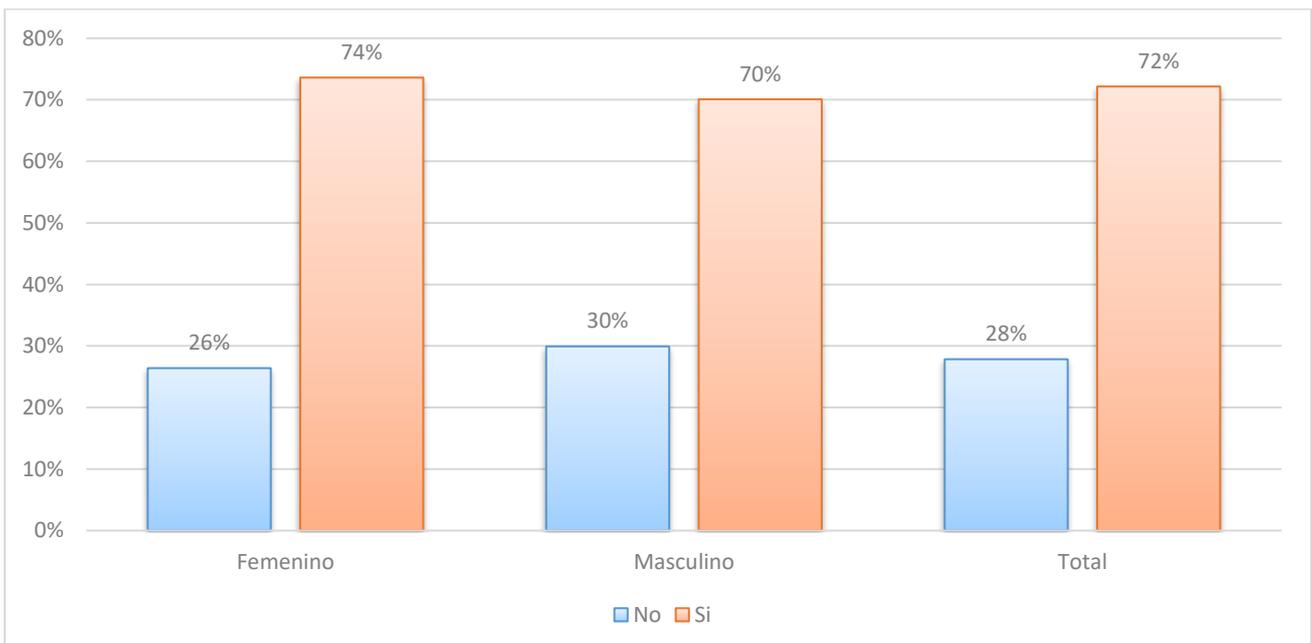
► **Indicador de Resultados 5: Conocimientos Previos a la Formación.**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

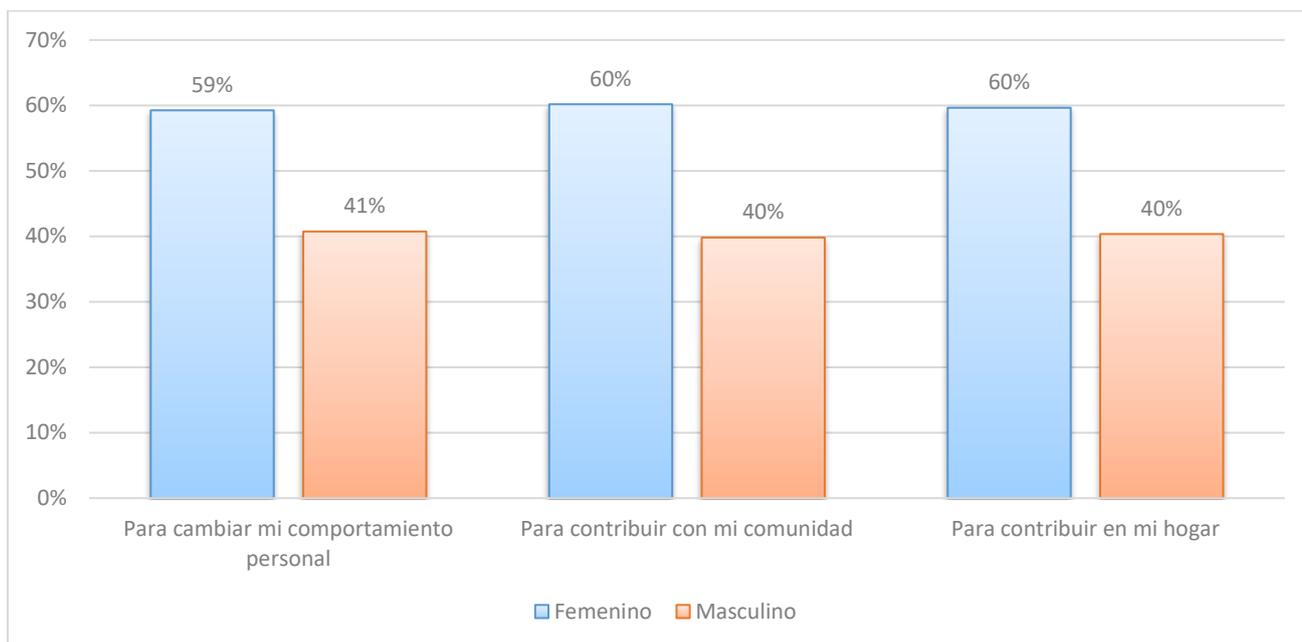
Los conocimientos y habilidades adquiridas en los programas de formación están siendo utilizados por los y las egresadas. Sin embargo, el porcentaje de uso de los conocimientos y habilidades es mayor en las mujeres que en los hombres (Indicador de resultado 6). En general, las mujeres utilizan en promedio los conocimientos y las habilidades adquiridas durante la formación para cambiar su comportamiento personal, para contribuir con la comunidad y para contribuir en sus hogares (Indicador de resultado 7).

► **Indicador de Resultado 6: Uso de Conocimientos y Habilidades adquiridas en los programas de formación.**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

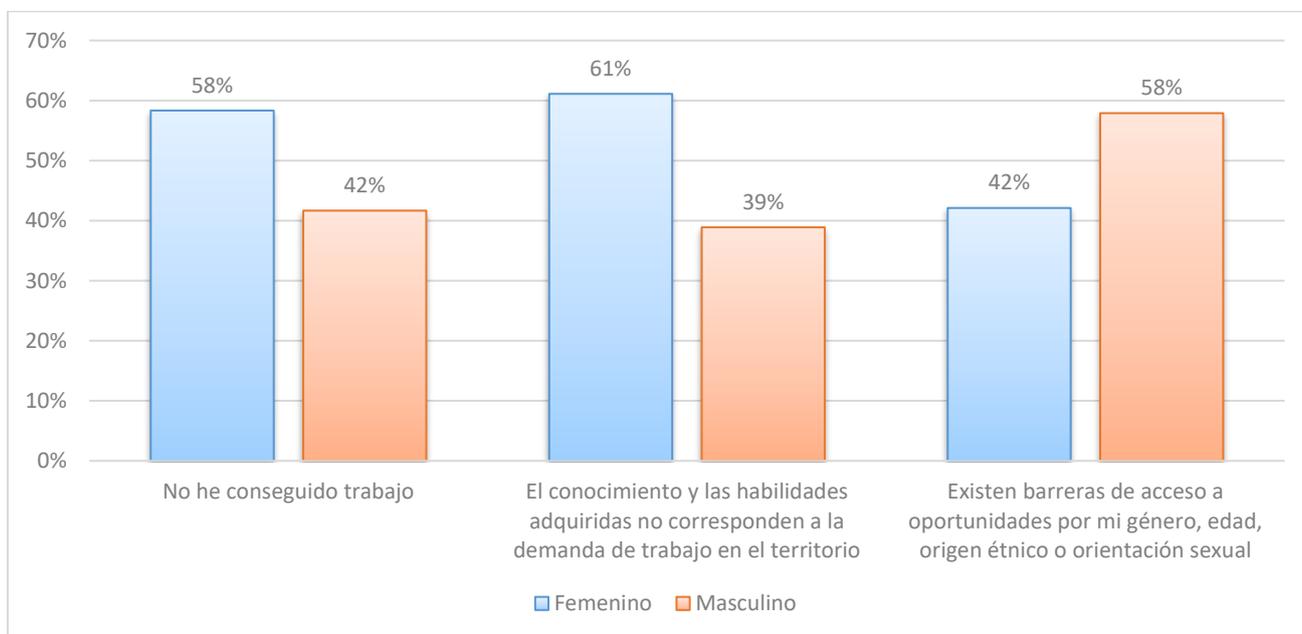
► **Indicador de Resultado 7: Usos específicos de Conocimientos y Habilidades adquiridas en los programas de formación.**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

En promedio, las mujeres no pueden utilizar lo que aprendieron porque no han podido conseguir empleo debido a que las habilidades y conocimientos adquiridos no corresponden al perfil vocacional del territorio (Indicador de Resultados 8). Por otro lado, los hombres no pueden aplicar lo que aprendieron por la existencia de barreras de acceso por la edad, el origen étnico y la orientación sexual (Indicador de Resultados 8).

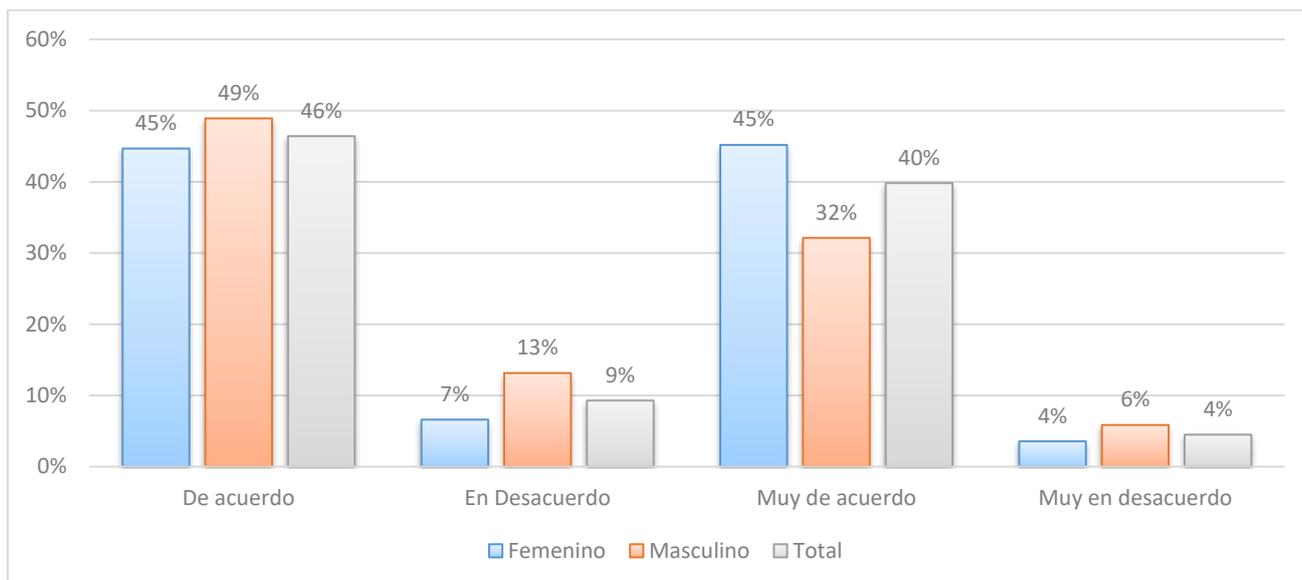
► **Indicador de resultados 8: Barreras a la inserción laboral por género.**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

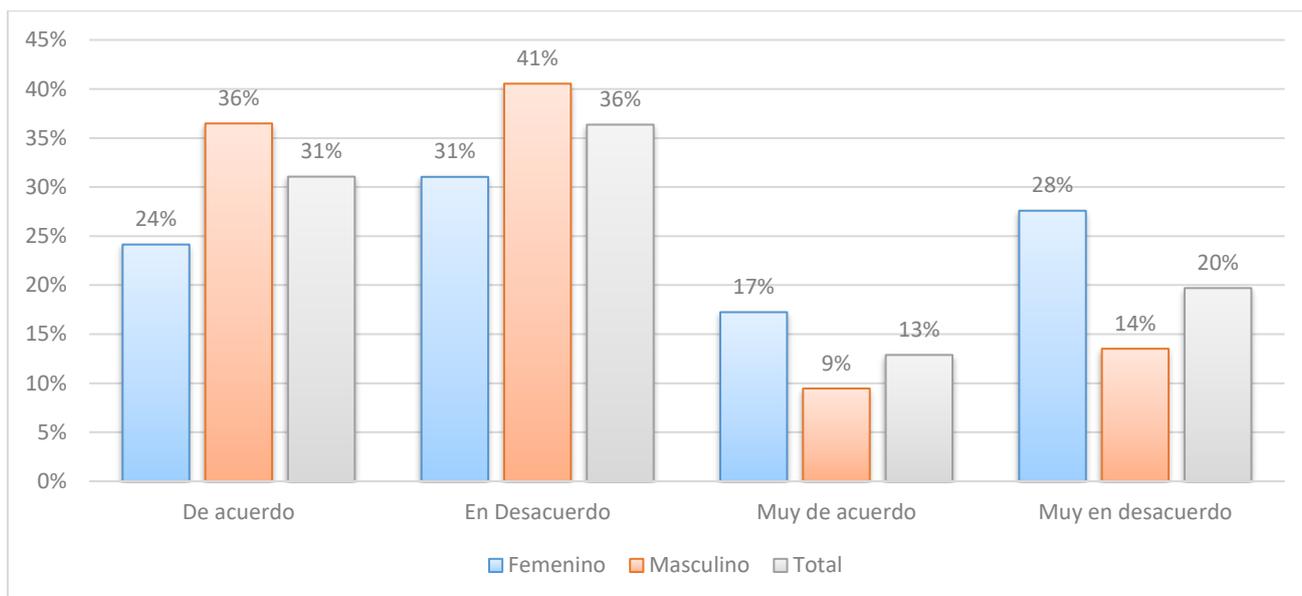
Aunque el grado de satisfacción (Indicador de resultados 9) con la formación es alto para hombres y mujeres, la percepción positiva sobre la relevancia de la formación para lograr un mejor salario es mucho menor (Indicador de resultados 10). En particular, el grado de percepción negativa sobre la relevancia de los programas de formación para acceder a un mejor salario es mayor en los hombres que en las mujeres.

► **Indicador de resultados 9: Grado de satisfacción con la formación.**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

► **Indicador de Resultados 10: Efectos de la formación sobre el salario.**



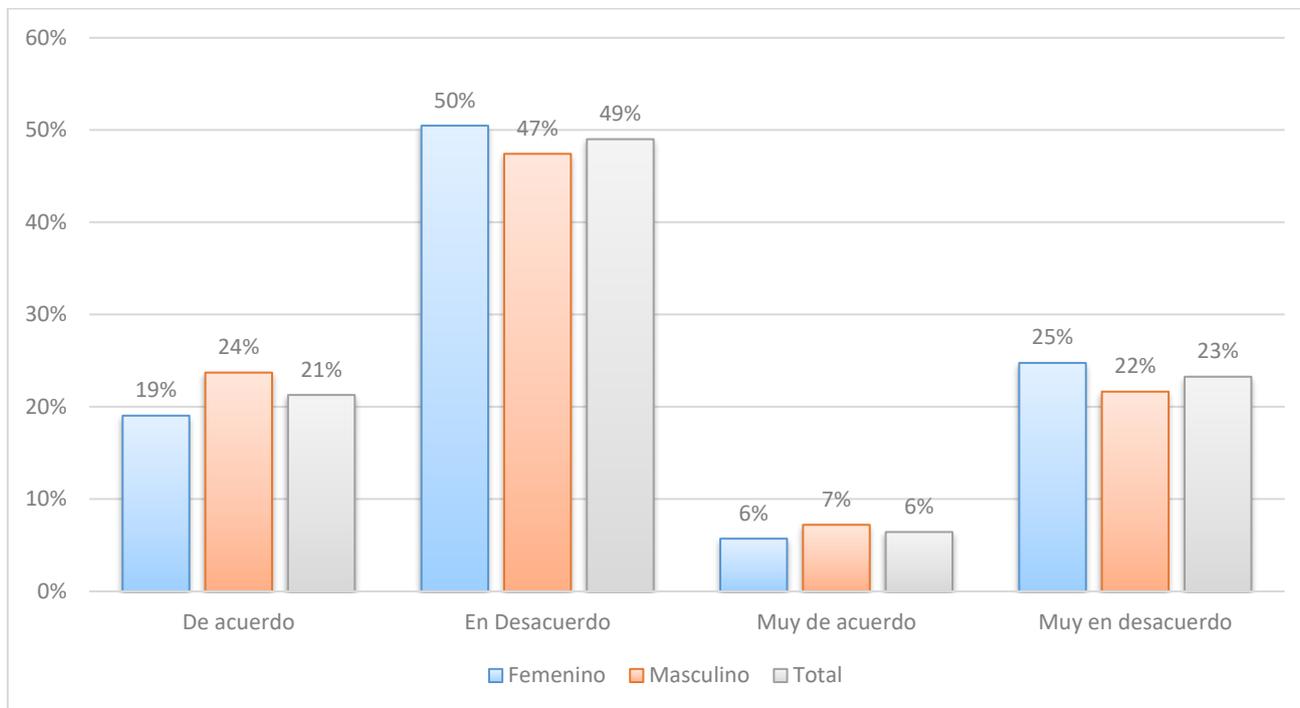
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

Por último, existe consenso entre hombres y mujeres en relación con el limitado alcance del programa de formación en el logro de un contrato laboral formal (Indicador de Resultados 11). A la vez, la evidencia recabada en la encuesta de resultados y en los grupos focales de participantes señala una mayor participación del empleo informal por contribuciones a seguridad social en las mujeres que en los hombres (Indicador de Resultados 12), lo que empuja el indicador del eje estratégico a una participación del empleo informal en comparación con el empleo formal en el total agregado de la participación.

El PFP, en el orden estratégico, debería contemplar acciones de mediano y largo plazo que permitan anclar los resultados en generación de empleo e ingresos inmediatos con una estrategia de largo plazo coordinada entre los distintos actores para promover la formalización, particularmente del empleo femenino. Lo anterior depende de la formación de capacidades en el trabajo en red para reducir la presencia de trabajos de baja calidad para las mujeres desde el enfoque de trabajo decente. Lo anterior queda limitado en el orden de los proyectos por la focalización de los proyectos en el trabajo inmediato, dadas las metas de empleabilidad asociadas a su implementación. Lo anterior se confirma con una mayor presencia del empleo informal en el segmento relacionado con el grupo etario más joven

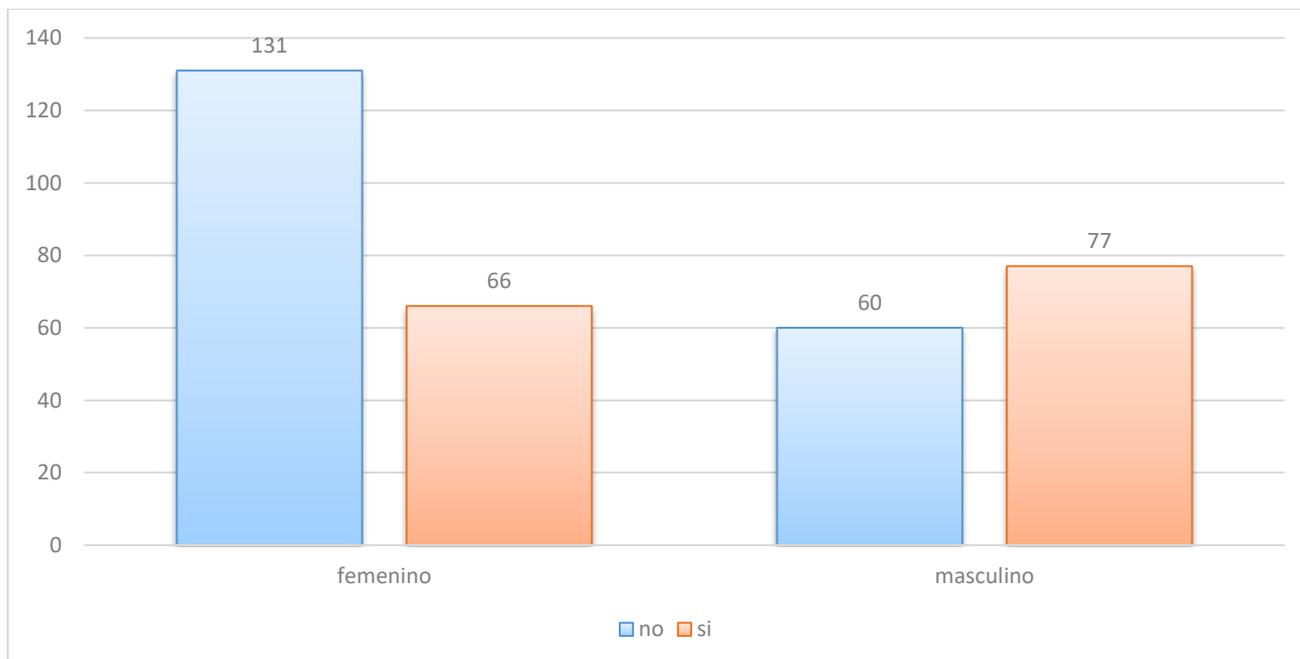
en comparación con los demás grupos etarios en los cuales domina la participación de los y las egresadas que cotizan a seguridad social. Conforme avanza la edad en los grupos etarios aumenta la preocupación por la cotización a pensión y salud mientras se reduce el horizonte temporal para hacer contribuciones para mejorar la pensión y proteger el acceso a los servicios de salud.

► **Indicador de Resultados 11: Impacto de la formación en la consecución de un contrato laboral formal**



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

► **Indicador de Resultados 12: Impacto de la formación en la consecución de las contribuciones en seguridad social**



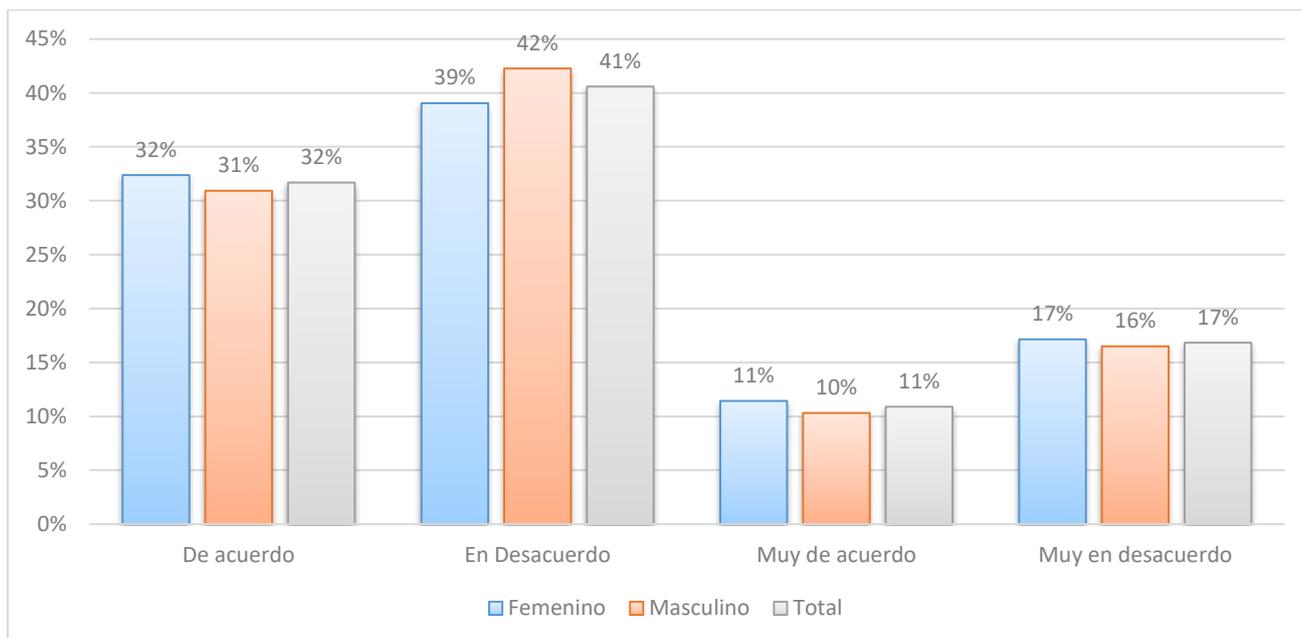
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

### Rutas Formativas para Movilidad Educativa y Laboral:

## P2. ¿Qué efectividad y relevancia han tenido las estrategias de movilidad educativa y laboral, y cuáles son los desafíos y reacciones principales identificados?

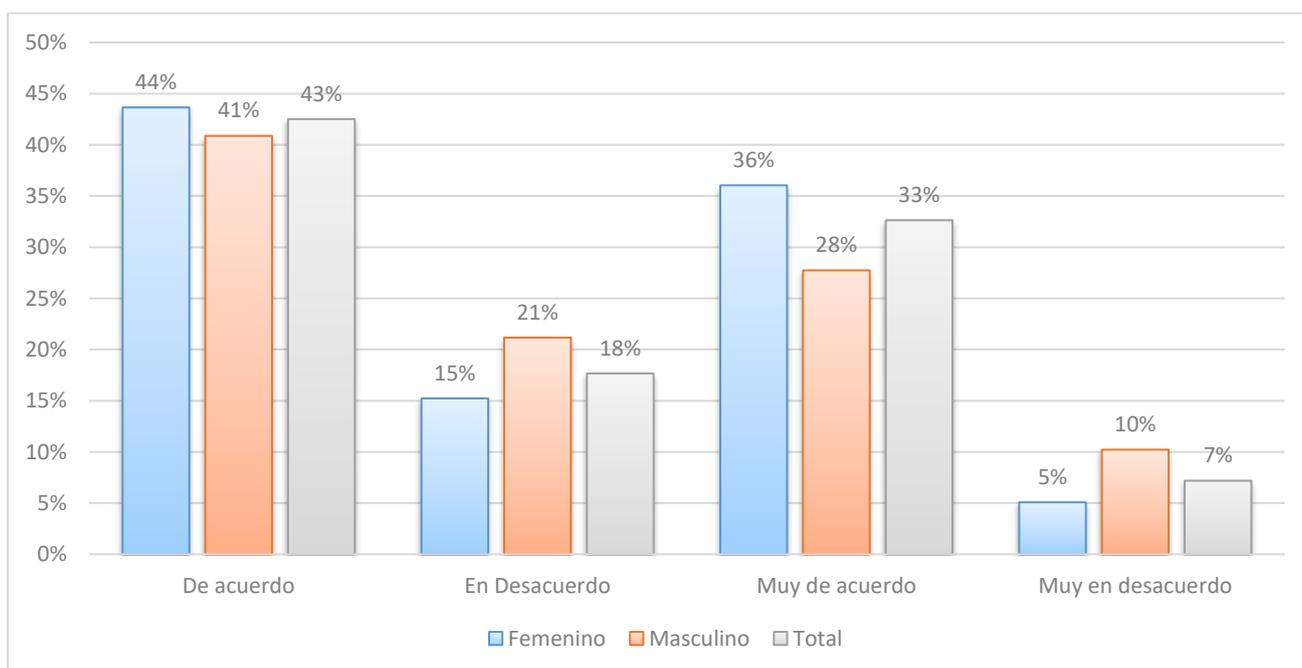
En promedio, la proporción de las mujeres que consideran que el programa de formación les ayudo a definir un plan de vida es mayor a la proporción de hombres. Pero hombres y mujeres no están de acuerdo con la existencia de un efecto de movilidad ocupacional (Indicador de Resultados 13). A pesar de lo anterior, tanto hombres como mujeres coinciden en afirmar que el programa de formación contribuyó a la movilidad educativa (Indicador de Resultados 14).

### ► Indicador de Resultados 13: Impacto de la formación en la movilidad ocupacional.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

### ► Indicador de Resultados 14: Impacto de la formación en la movilidad educativa.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de resultados de los proyectos.

De acuerdo a la evidencia, las estrategias de movilidad ocupacional y educativa presentan resultados moderados evaluados tanto por los resultados en el mercado de trabajo (Indicador de resultados 1) como por los indicadores de percepción de movilidad educativa (indicador 14) y ocupacional (Indicador 13). Los principales desafíos para mejorar la movilidad de laboral corresponden al diseño de un programa de asistencia técnica para fortalecer operativamente las capacidades de participación en la ruta de empleo y en la de movilidad educacional de empresarios y aliados con programas de formación técnica, tecnológica y universitaria desde una perspectiva de trabajo en red.

A través de los espacios de diálogo social, que se han venido consolidando a través de la metodología bottom up, es posible identificar planes de fortalecimiento en capacidades para trabajo en red de los distintos aliados y planes de fortalecimiento organizacional como un resultado no anticipado, por ejemplo, a través de alianzas entre aliados que asistieron a los eventos realizados. Sin embargo, para lograr un efecto duradero, resulta necesario una visión estratégica de mediano y largo plazo en la cual los planes de fortalecimiento se asocian a necesidades puntuales institucionales en cada eje estratégico identificado. El estado actual de la metodología bottom up no incluye un eje de fortalecimiento institucional para el trabajo en red con el que se potencien las acciones a corto plazo de los proyectos, y por ende, las ganancias en capital social que logran los proyectos son temporales y están articuladas a productos en lugar de resultados.

### **Distribución de Certificados Entregados por el PFP.**

Por otro lado, y desde el punto de vista de los productos del PFP, los certificados entregados a los participantes representan un indicador de movilidad teniendo en cuenta que los requisitos de entrada sugieren un nivel de educación de media secundaria. La tabla 23 describe la distribución de los certificados de acuerdo con variables demográficas (edad y etnia), región, proyecto y tipo de población organizada según género del participante que recibió la certificación. Los totales para cada característica de interés son distintos porque algunos participantes que recibieron certificación no reportaron información al respecto.

En lo que atañe al grupo etario, el número de certificados en el grupo de mujeres es mayor comparado con los hombres. En particular, y dentro del grupo de las mujeres, el grupo etario de 14 a 28 años tiene un mayor porcentaje de certificados en comparación con los demás grupos etarios de las mujeres. En el grupo de hombres, el grupo de etario de 14 a 28 años tiene una mayor participación en el total de certificados entregados. Por eso, la población joven es la principal participante del PFP. En lo que atañe al origen étnico, las mujeres afrodescendientes tienen una representación de 9,91%, mientras las mujeres indígenas concentran apenas 2,41% del total de certificados. Para el grupo de hombres, los hombres de origen étnico afrodescendiente participan con 7,42% mientras los hombres indígenas lo hacen con apenas 0,18%. La representación de otras minorías étnicas como Palenquero, raizal y ROM tienen menos del 1% de los certificados tanto para hombres como para mujeres.

La distribución por regiones indica una concentración mayoritaria de las regiones de mayor desarrollo económico. Por ejemplo, en Bogotá se encuentra 53,45% de las mujeres certificadas y 37,71% de los hombres certificados. Por su parte, en el Eje cafetero se encuentra 48,4% de los hombres certificados y 31,28% de las mujeres certificadas. En el grupo de mujeres certificadas sobresalen las regiones Caribe y Pacífico con participaciones por encima del 3%, las demás regiones en el grupo de mujeres tienen participaciones menores al 3%. En el grupo de hombres, sobresalen las regiones de Caribe y Pacífico con participaciones mayores al 4%, las demás regiones en el grupo de hombres tienen participaciones menores al 4%.

Desde la perspectiva de los proyectos del PFP la participación dentro del grupo de mujeres certificadas es mayor en los proyectos de Reto a la U e industria de Talentos con 27% y 33% del total de certificaciones entregadas a las mujeres. Los proyectos de Jóvenes a la U y Formándonos para el Futuro tienen participaciones de certificaciones en el grupo de mujeres de 18% y 10%, respectivamente. Por último, Emprendiendo Sueños y El Futuro es de los Jóvenes presentan participaciones de certificados por debajo del 10% en el grupo de mujeres. Lo anterior refleja una mayor participación de las mujeres en los proyectos implementados con las Alcaldías de Bogotá y Medellín, y una menor participación en los proyectos implementados con el Ministerio del Trabajo. Las razones que explican dicha diferencia pueden estar asociadas a factores de contexto que afectan la movilidad, las relaciones de género, la distribución del tiempo, y el acceso a internet, entre otros factores que pueden limitar la participación en las áreas rurales en comparación con las áreas urbanas. En el grupo de hombres y desde la perspectiva de proyectos, se observa una mayor participación en los proyectos de industria de talentos, Jóvenes a la U y Reto a la U con participación en las certificaciones de 44,31%, 13,39% y 21,97% respectivamente. Los demás proyectos, en el grupo de hombres tienen participaciones en la distribución de las certificaciones menores al 10%.

Por último, la población víctima del conflicto armado certificada por los proyectos bajo evaluación asciende a 4,307 de los cuales 61% son mujeres y 39% son hombres. La población vulnerable por presencia de brechas y barreras de acceso al mercado de trabajo fue de 17,112 personas, 61 % mujeres y 39 % hombres. El total de certificaciones entregadas asciende a 21,419 que se distribuyen en 20% para población víctima del conflicto armado y 80% de población vulnerable.

► **Tabla 23. Distribución de Certificados por Género.**

<b>Característica</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Edad</b>		
14 a 28 años	4376 (59,87%)	7305 (68%)
29 a 45 años	2264 (30,98%)	2729 (25,43%)
46 a 60 años	532 (7,28%)	576 (5,37%)
Mayores de 60 años	137 (1,87%)	123 (1,15%)
<b>Total</b>	<b>7309</b>	<b>10733</b>
<b>Etnia</b>		
Afrodescendiente	278 (7,42%)	369 (9,91%)
Indígena	70 (0,18%)	80 (2,41%)
Palenquero, Raizal y ROM	11 (0,29%)	17 (0,45%)
Ninguna etnia	3384 (90,40%)	3327 (89,36%)
<b>Total</b>	<b>3743</b>	<b>3723</b>
<b>Región</b>		
Bogotá	3033 (36,71%)	7033 (53,45%)
Caribe	441 (5,34%)	717 (5,45%)
Centro Oriente	181 (2,19%)	474 (3,60%)
Centro Sur	40 (0,48%)	183 (1,39%)
Eje Cafetero	4002 (48,44%)	4115 (31,28%)
Llano	171 (2,07%)	184 (1,40%)
Pacífico	394 (4,77%)	451 (3,43%)
<b>Total</b>	<b>8262</b>	<b>13157</b>
<b>Proyecto</b>		
Emprendiendo Sueños	942 (11,40%)	878 (6,67%)
Formándonos para el futuro	443 (5,36%)	1401 (10,65%)
Industria de Talentos	3661 (44,31%)	3646 (27,71%)
Jóvenes a la U	1106 (13,39%)	2459 (18,69%)
El Futuro es de los Jóvenes	295 (3,57%)	348 (2,64%)
Reto a la U	1815 (21,97%)	4425 (33,63%)
<b>Total</b>	<b>8262</b>	<b>13157</b>
<b>Tipo de Población</b>		
Población víctima del conflicto armado	1680 (39%)	2627 (61%)
Población vulnerable por brechas y barreras de inserción laboral	6582 (39%)	10530 (61%)

Fuente: Elaboración Propia.

## **Estudios de Caso para cada proyecto del PFP.**

Para evaluar el impacto de los proyectos evaluados se realizaron entrevistas a profundidad para ensamblar estudios de caso. La evidencia cualitativa señala efectos positivos en el acceso a conocimientos y herramientas en las dimensiones individual y social, principalmente. Así mismo, la evidencia señala dificultades en la movilidad educativa y laboral producto de la formación para el trabajo, lo cual implica un resultado limitado del PFP. Las razones que explican lo anterior están asociadas a (1) desarticulación de la oferta educativa que permita continuar con niveles educativos más avanzadas, (2) potencial desajuste entre los diagnósticos del mercado de trabajo y la formación seleccionada, (3) falta de alianzas estratégicas con el sector público y el sector privado que faciliten la movilidad educativa y ocupacional, (4) altos costos de la educación privada para la población certificada, y (5) desarrollo económico limitado y dificultades de acceso a internet. Desde esta perspectiva los avances del PFP hacia la formación de capacidad institucional que favorezcan la movilidad educativa e institucional relacionados con la articulación de la oferta educativa y las alianzas con grupos de interés relevantes como el SENA resultan prioritarias al momento de contribuir a los cuellos de botella de la movilidad educativa y ocupacional. La metodología bottom up es un instrumento valioso para recoger insumos estratégicos que permitan identificar una estrategia de formación de capacidades hacia la mejora en el mediano y largo plazo de la movilidad educativa y ocupacional. A continuación, una breve reseña de los estudios de caso por cada proyecto en evaluación.

### ***Formándonos para el Futuro***

Aunque los participantes no pueden dedicarse al área en la que se formaron, ya sea por dificultades en la búsqueda o por circunstancias laborales, han encontrado ganancia en los aprendizajes adquiridos. Estos son aplicables en distintas áreas, incluso en trabajos no relacionados con su formación. De igual manera, los participantes ven la importancia en el desarrollo de habilidades blandas y en la capacitación sobre aspectos personales, adicional a los técnicos. Por otro lado, los aprendizajes obtenidos por los participantes no solo los impacta técnica y personalmente, también tiene efectos positivos en sus entornos familiares y laborales, generando más competencia en la gestión de situaciones difíciles técnica y personalmente. Así mismo, el desarrollo de competencias relacionadas con el manejo del dinero y la planeación es importante para la alfabetización económica y manejo de recursos en su área personal o familiar.

### ***Industria de Talentos***

El desarrollo de habilidades blandas permite a los participantes desenvolverse de manera más efectiva en sus ambientes sociales, familiares y laborales. La aplicabilidad de los contenidos tanto técnicos como personales mantienen la motivación de los participantes y aportan a su vida laboral y personal. Las competencias digitales aportan al mejoramiento de las habilidades y el enriquecimiento del perfil profesional de los participantes, incluso si no se dedican al área en la que se formaron, pues resultan ser transversales. No existe un componente del programa que permita vincular a los participantes a oportunidades de empleo. Si bien no es posible garantizar la empleabilidad a cada uno, los participantes ven la necesidad de implementar un módulo que abarque la vinculación al mundo laboral. Pueden generarse incidencias debido a los requisitos técnicos de los softwares enseñados, que no son compatibles con todos los computadores. Puede haber participantes que no cuentan con recursos como un computador.

### ***Emprendiendo Sueños***

La reconstrucción del tejido social ha sido exitosa según los participantes. Estos se han visto beneficiados al unir su comunidad, tener formación técnica y desarrollar sus habilidades blandas y socioemocionales. Las áreas rurales se han visto fortificadas, las comunidades se han visto beneficiadas y las relaciones entre las personas se han fortalecido. De manera tal, que las personas de la comunidad se ven capaces de mitigar las consecuencias de la violencia y prevenir futuros brotes. Adicionalmente, las comunidades dependen parcialmente de las entidades financiadoras, pero han generado autonomía para continuar con el proyecto de forma independiente en algún punto. Existe un aprendizaje comunitario producto del proyecto, pues las personas comparten lo que han aprendido entre ellos. De manera que se han vinculado nuevas personas que en un inicio estaban fuera del proyecto. De igual manera, los participantes de forma individual y las comunidades se han visto empoderados para generar propios ingresos y para unir esfuerzos. Se ha aumentado la confianza de las personas consigo mismas, en su comunidad y en el área rural. Se ha construido un sentido de comunidad que permite fortalecer las relaciones entre las personas, lo que, a su vez, fortalece a través de la generación de capacidades productivas y administrativas.

Este tipo de proyectos productivos se configuran en una oportunidad que genera ocupación en las nuevas generaciones y minimizar los riesgos de delincuencia y abandono del campo. Las mujeres se han empoderado, han

ganado un lugar respetable en la comunidad y se han visto reconocidas en una labor que tradicionalmente se considera de hombres. Así, las mujeres se apoyan entre sí, y desmitifica el rol de género. Los equipos de trabajo se ven balanceados, incluso hay más mujeres que hombres en algunos. En los proyectos dirigidos a comunidades indígenas, la formación se enfocó a las mujeres para fortalecer su rol en los proyectos productivos.

Cada proyecto productivo de *Emprendiendo Sueños* presenta dificultades técnicas particulares, acorde con la naturaleza del producto a cosechar. En común se identifican dificultades para la planeación y manejo de incidencias futuras, relacionadas con cómo prepararse para ciertos climas temporales que pueden ser manejados con acompañamiento técnico más cercano. Se presentan algunas dificultades para establecer vínculos o acuerdos de comercio entre proveedores y clientes locales, que puede llevar a los proyectos a lograr estabilidad financiera.

### ***Jóvenes a la U***

El programa tiene impactos positivos en las competencias, tanto personales como profesionales mejorando las posibilidades de finalización de programas universitarios. Que haya más de un becario en la misma carrera en la misma universidad facilita la adaptación de los participantes a ambientes sociales distintos a los familiares. El programa ha sido exitoso desde la perspectiva de los participantes, al punto que los participantes se convierten en promotores para que otras personas se inscriban en las convocatorias. Dentro de las dificultades se señala la existencia de dificultades de adaptación de algunos participantes a los ambientes universitarios.

### ***El Futuro es de los Jóvenes***

Los participantes señalan la utilidad de los aprendizajes psicosociales en los que se ve un crecimiento que impacta positivamente el desarrollo personal y profesional. El recurso brindado puede ser adecuado para acceder a la conexión necesaria para tomar los cursos. El programa tiene mayor impacto positivo en personas que se encuentran en áreas rurales o lejos de grandes ciudades capitales, por lo que se sugiere priorizar dicha población. Se menciona la necesidad de orientar a los participantes sobre cómo poner en práctica lo aprendido y realizar dicho acompañamiento para asegurar el desarrollo de las habilidades. Los participantes consideran que el alcance de la orientación puede ser mayor con mayores oportunidades para desarrollar las habilidades y competencias adquiridas.

### ***Diálogo Social e Institucional:***

### **P3. ¿Cómo ha contribuido el diálogo social al desarrollo de estrategias institucionales e intersectoriales, y cuáles han sido los desafíos y las reacciones principales?**

Según las entrevistas semiestructuradas, los talleres sobre evaluación de la política pública, los grupos focales de participantes y la evidencia de la sección de relevancia, la metodología bottom up es un ejercicio de diálogo social donde se dinamizan los ejes estratégicos de la política pública mientras recopilan, actualizan y permiten construir recomendaciones en territorio en el marco de los ciclos de política pública. Aunque la metodología ha sido bien recibida en territorio, hay oportunidades de mejora relacionadas con (1) mayor frecuencia y representatividad de las mesas de trabajo, (2) ausencia de una mesa estratégica que permita separar los resultados de los proyectos en el corto plazo de los objetivos del programa en el largo plazo, (3) ausencia de mesas temáticas que permitan profundizar en aspectos relevantes a la formación de capacidades para trabajo en red en el mediano y largo plazo relacionados con la normatividad del modelo de competencias, la aplicación del modelo de competencias y el SFT, (5) la necesidad de un programa de asistencia técnica desplegado desde los proyectos para mejorar las capacidades operativas de los mandantes, y (6) la definición de las estrategias y objetivos del PFP anclado a los proyectos.

El diálogo social es relevante para la identificación de problemáticas, la estructuración de causas, la identificación de alternativas de solución y la participación en la implementación de las soluciones. La participación en las mesas de trabajo de los mandantes y representantes del sector educativo/formador es crítica para fortalecer la política pública en cuanto a estructuración, validación e incidencia jurídica (Ver figura 6 de la sección de antecedentes). Por eso, los ejercicios de la metodología bottom up son relevantes para fortalecer la política pública y convocan el interés y la participación de los grupos de interés, elemento clave del flujo de fortalecimiento de la política pública señalado en la figura 6 de la sección de antecedentes. La disponibilidad de diagnósticos cuantitativos y cualitativos puede mejorar la calidad de los insumos estratégicos identificados, al igual que la conformación de una mesa de expertos que complementa la mesa de grupos de interés sobre los problemas estratégicos en territorio que afectan a los ejes estratégicos, más allá de los resultados de cada proyecto particular. De igual manera como se indicó en la sección de relevancia, una articulación más explícita de la metodología bottom up con los objetivos del PFP y del SFT permiten orientar la discusión hacia la formación de capacidades relevante para el PFP más allá de los resultados en tasa de colocación de egresados relevante al nivel de proyectos.

### **Transferencia de Metodologías y Buenas Prácticas:**

#### **P4. ¿Qué impacto han tenido la transferencia de metodologías y prácticas en los ejes de política pública, y cuáles han sido los desafíos y las reacciones principales?**

La transferencia de asistencia técnica compuesta por metodologías y buenas prácticas en los ejes estratégicos de política pública presenta impactos distintos por enfoques de diálogo social, género, territorial y ciclo de política pública. La tabla 24 describe los resultados de la encuesta de evaluación para los asistentes al ejercicio de diálogo social implicado por la metodología bottom up en lo que atañe a la validación de los ejes estratégicos de política pública identificados. En tal sentido, un mayor reconocimiento de los ejes implica una transferencia técnica relevante a la visibilidad de los ejes entre los y las participantes.

► **Tabla 24. Reconocimiento de los ejes estratégicos por enfoques de evaluación.**

Grupo de Interés	Cierre de brechas y mitigación de barreras		Cualificación, pertinencia y calidad de la formación		Movilidad Ocupacional hacia mejores empleos		Movilidad educativa hacia niveles de educación más avanzados		Encadenamiento con vocación productiva del territorio		Dinamización del mercado de trabajo	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
<b>Mandates</b>												
<b>Empresarios</b>	11	7	11	7	5	13	1	12	11	7	8	10
<b>Ministerio del Trabajo</b>	9	17	17	9	11	15	9	17	10	16	9	17
<b>Otro</b>	28	28	21	35	15	41	19	37	19	37	17	39
<b>Sector Educativo/Formativo</b>	26	13	23	16	19	20	23	16	15	24	16	23
<b>Sindicatos</b>	5		4	1	2	3	4	1		5	1	4
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>65</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	<b>52</b>	<b>92</b>	<b>61</b>	<b>83</b>	<b>55</b>	<b>89</b>	<b>51</b>	<b>93</b>
<b>Género</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Femenino</b>	45	41	42	44	36	50	38	48	28	58	31	55
<b>Masculino</b>	29	24	29	24	13	40	18	35	22	31	17	36
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>65</b>	<b>71</b>	<b>68</b>	<b>49</b>	<b>90</b>	<b>56</b>	<b>83</b>	<b>50</b>	<b>89</b>	<b>48</b>	<b>91</b>
<b>Región</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Amazonia</b>	3	4	1	6	3	4	3	4	1	6	4	3
<b>Andina</b>	31	31	36	26	26	36	30	32	26	36	30	32
<b>Bogotá</b>	7	9	7	9	4	12	8	8	2	14	3	13
<b>Caribe</b>	18	11	15	14	9	20	9	20	12	17	10	19
<b>Orinoquía</b>	11	6	9	8	8	9	7	10	9	8	8	9
<b>Pacífico</b>	8	4	8	4	2	10	4	8	5	7	3	9
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>65</b>	<b>76</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>91</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>55</b>	<b>88</b>	<b>58</b>	<b>85</b>
<b>Ciclo de Política Pública</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Alcaldía de Bogotá (Ciclo 1)</b>	11	14	13	12	10	15	16	9	6	19	8	17
<b>Alcaldía de Medellín (Ciclo 1 y 2)</b>	11	10	15	6	7	14	6	15	11	10	9	12
<b>Ministerio del Trabajo (Ciclo Completo)</b>	57	41	48	50	35	63	39	59	38	60	41	57
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>65</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	<b>52</b>	<b>91</b>	<b>61</b>	<b>83</b>	<b>55</b>	<b>89</b>	<b>58</b>	<b>86</b>

Fuente: Encuesta a participantes en las mesas de Política Pública y talleres en territorio.

### **Enfoque de Diálogo Social**

Los ejes estratégicos con mayor reconocimiento para los mandantes corresponden al eje de cierre de brechas y mitigación de barreras y cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación, para los cuales las respuestas afirmativas son mayores a las respuestas negativas. Al mismo tiempo, los ejes con menor reconocimiento son movilidad ocupacional, movilidad educativa, encadenamiento y dinamización para los cuales las respuestas negativas son mayores a las respuestas positivas. Para el grupo de empresarios consultados, existe un mayor reconocimiento de los ejes de cierre de brechas y cualificación de la educación, mientras que para el sector educador formativo el cierre de brechas, la cualificación de la formación y la movilidad educativa tienen un mayor reconocimiento. Para organizaciones de la sociedad civil (otro) parece no existir una tendencia clara en el reconocimiento de ejes porque en todos los casos el número de personas que reconocen el eje es similar al número

de personas que no lo reconocen. En el caso del Ministerio del Trabajo se reconoce el eje de cualificación de los servicios de educación incluso en una mayor magnitud que el eje de cierre de brechas. Los funcionarios del Ministerio de Trabajo que reconocen la movilidad ocupacional, movilidad educativa, encadenamiento y dinamización del mercado de trabajo son menores que los que no los reconocen como elementos de discusión en las mesas de política pública donde se realizó la metodología bottom up. En el caso de los sindicatos, los ejes más reconocidos son los ejes de cierre de brechas, cualificación de los servicios de educación y movilidad educativa.

### **Enfoque de género**

Desde la perspectiva de género, las mujeres y los hombres participantes en las mesas de la metodología bottom up reconocen los ejes cierre de brechas y cualificación de la educación en mayor magnitud que los ejes de movilidad ocupacional, movilidad educativa, encadenamiento con la vocación productiva del territorio y dinamización del mercado de trabajo. En el caso de las mujeres, las brechas negativas en reconocimiento de los ejes sugieren que los ejes de movilidad educativa, movilidad ocupacional, articulación con la vocación del territorio y dinamización del mercado de trabajo presentan una mayor cantidad de personas que no reconocen los ejes en comparación con el número de personas que reconocen el eje.

### **Enfoque Territorial**

Desde la perspectiva territorial los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad presentan un mayor reconocimiento por parte de los participantes de la metodología bottom up en comparación con los ejes de movilidad educativa, movilidad ocupacional, articulación a la vocación del territorio y dinamización del mercado de trabajo. Lo anterior es relevante en la región Andina y Bogotá, con una mayor participación en la encuesta de evaluación. De igual manera, y a pesar de una menor participación en la encuesta de evaluación, las regiones de Caribe, Amazonia, Orinoquia y Pacífico reconocen principalmente los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación.

### **Enfoque de Ciclo de Política Pública**

Los proyectos de Ministerio de Trabajo localizados en ciclo completo y ciclo 1 registran un mayor reconocimiento de los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación en comparación con los demás ejes de política pública. De otro lado, y dada la naturaleza vocacional de los proyectos con la Alcaldía de Bogotá, el reconocimiento de los ejes es muy limitado, incluso el eje de cierre de brechas y el eje de cualificación, pertinencia y calidad de la educación que puntuaron positivo en los demás ciclos, para los proyectos de la Alcaldía puntúan negativo. Sin embargo, los proyectos con la Alcaldía de Bogotá puntúan positivo en calidad de la educación y movilidad educativa. Por su parte, el proyecto con la Alcaldía de Medellín puntúa positivo en lo que atañe a cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de formación, mientras puntúa negativo en los demás ejes estratégicos.

Como se observa, los asistentes a las mesas de trabajo de la política pública bajo los enfoques de evaluación reconocen los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de formación. Lo anterior confirma el hallazgo sobre la asistencia técnica en la que las instituciones de formación recibieron metodologías y buenas prácticas en el ámbito operativo, mientras que los demás mandantes recibieron asistencia técnica en el ámbito participativo y menos operativo. Los mandantes reconocen la formación de capacidad de las instituciones por la transferencia técnica en capacidad operativa de formación en los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad, donde los proyectos tienen resultados inmediatos en programas de certificación, currículos, formación y colocación. Sin embargo, los ejes de mayor calado frente a la creación de empleo de mayor calidad y productividad como lo son la movilidad educativa, ocupacional y articulación a la vocación productiva requieren de la vinculación operativa de los mandantes a una capacidad territorial con el objeto de lograr resultados relevantes a las problemáticas en dichos ejes de política pública.

De igual manera, las preocupaciones de las mujeres participantes en las mesas de política pública se encuentran en los ejes de movilidad educativa, movilidad ocupacional, articulación a la vocación del territorio y dinamización del mercado de trabajo. Lo anterior señala, por un lado, la relevancia de un enfoque de género para establecer como las barreras de mediano y largo plazo (distribución de tiempo en el hogar, la discriminación y la masculinización) en el mercado de trabajo pueden bloquear los beneficios de muy corto plazo en formación de los proyectos, creando, por otro lado, desempleo mayor de 12 meses para las mujeres graduadas.

Además de lo anterior, y desde el enfoque territorial el mayor reconocimiento de los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación, refuerza la implicación sugerida líneas atrás sobre un exceso de focalización en la discusión en el corto plazo a partir de la formación de capacidades en el sector

educador formador y teniendo en cuenta los resultados de empleabilidad y generación de ingresos inmediato, dejando de lado la importante complementariedad de la discusión de mediano y largo plazo con formación de capacidad en todos los mandantes con el objeto de avanzar simultáneamente en los demás ejes estratégicos.

Por último, el enfoque de política pública señala semejanzas en la importancia que le otorga los proyectos de la alcaldía de Bogotá y los proyectos del Ministerio del Trabajo, en distintos ciclos de política. Ambos proyectos resaltan la importancia de los ejes de cierre de brechas y cualificación, pertinencia y calidad de los servicios de educación para el trabajo. A diferencia de lo anterior, el proyecto con la alcaldía de Medellín le otorgo mayor importancia a la movilidad educativa en comparación con los demás ejes estratégicos. Lo anterior refleja la importancia de ajustar la metodología bottom up a los distintos intereses de los mandantes, mujeres, hombres, territorios y ciclos de política pública para abordar de manera más estructurada los ejes de mayor importancia en cada territorio de modo que los insumos de política pública pueden resultar más diversos, incluyentes y representativos. De igual manera, la estrategia de asistencia técnica tendría considerar una ampliación para formar capacidades operativas en los mandantes y una estrategia de comunicación más efectiva en transmitir mensajes puntuales sobre los aspectos de corto y largo plazo de los ejes de movilidad educativa, movilidad ocupacional, articulación al territorio y dinamización del mercado de trabajo de modo que los y las participantes puedan distinguir de manera más adecuada las diferencias puntuales entre los ejes estratégicos identificados.

## **P5. ¿Cómo ha influido la metodología en la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes, y cuáles han sido los desafíos y reacciones?**

El subsistema de formación para el trabajo (SFT) y el subsistema de reconocimiento de saberes (SRSP) corresponden a vías de cualificación por la cual se reconocen aprendizajes obtenidos a lo largo de la vida por una persona, independiente de dónde, cuándo y cómo fueron adquiridos. La metodología bottom up influye en el fortalecimiento de la política pública del SNS en tanto genera insumos acerca de los efectos del modelo de formación en competencias laborales sobre los ejes estratégicos de política pública y su relación con el SFT y el . Tal y como se indicó en la sección de relevancia, una articulación adecuada de la metodología bottom up con los objetivos, por ejemplo al SFT y al SRSP, permite recoger insumos asociados a la formación de capacidades que mejora la respuesta a los proyectos en cada eje estratégico.

En tal sentido, la metodología es un medio que opera, a través del diálogo social, para orientar el modelo de formación hacia el aprendizaje a lo largo de la vida a través de una discusión estratégica de los avances del modelo de formación en competencias laborales en relación al SFT. La evidencia recabada no sugiere que la metodología bottom up este utilizando de manera transversal explícita un enfoque orientado a determinar insumos estratégicos sobre el uso del sistema de reconocimiento de saberes para egresados y egresados. Puede resultar en las conversaciones relacionadas con los ejes estratégicos de política pública, pero no se identifica como un aspecto prioritario para la estructuración del diálogo social en territorio. Es importante señalar que los mandantes no necesariamente conocen las ventajas del sistema de reconocimiento de saberes para lograr las certificaciones, y por ende, no necesariamente lo incluyen en las mesas de trabajo de la metodología bottom up. Las recomendaciones que se evidencian en el documento de sistematización de las mesas de política pública para cada uno de los grupos de interés participantes no hacen referencia explícita al fortalecimiento de la política pública en lo que atañe al SFT y al SRSP y por tanto deja de lado un aspecto prioritario que vincule la transferencia de metodologías al fortalecimiento de la política pública tal y como se identifica en la figura 6 de la sección de antecedentes.

Por lo anterior, un resultado no deseado es la falta de articulación de las recomendaciones de las mesas de política pública con un fortalecimiento de la política pública a partir del flujo de prácticas descrito en la figura 6 de la sección de antecedentes. Aunque, las entrevistas con funcionarios del Ministerio de Trabajo reflejaron resultados positivos en la validación de los ejes estratégicos que permitieron la disponibilidad de evidencia para potenciar formas jurídicas (resoluciones del Ministerio de Trabajo) utilizando las recomendaciones de los grupos de interés en territorios sobre el alcance de los proyectos del PFP en cada eje estratégico, la evaluación encontró evidencia limitada de la transferencia de la metodología bottom up a formas jurídicas como acuerdos, resoluciones y leyes para fortalecer la política pública de generación de ingresos. En tal sentido, lo anterior refleja una oportunidad de mejora en la transferencia de metodologías hacia prácticas concretas que fortalezcan la política pública de generación de ingresos.

## **P6. ¿Qué relevancia y desafíos se han identificado en el impulso del subsistema de formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad?**

Uno de los subsistemas más relevantes para el logro de resultados del PFP es el de formación para el trabajo y de aseguramiento de la calidad, reglamentado por el Ministerio del trabajo en 2021, en donde se define al Subsistema de Formación para el Trabajo (SFT) como “conjunto de normas, políticas, instituciones, actores, procesos, instrumentos y acciones para cualificar a las personas con pertinencia, calidad y oportunidad, mediante programas de formación para el trabajo diseñados teniendo como referente los catálogos sectoriales de cualificaciones, siguiendo los lineamientos del Sistema Nacional de Cualificaciones - SNC, y conforme con los niveles del Marco Nacional de Cualificaciones – MNC” (Ministerio del trabajo, 2024).

A partir de lo anterior, la evaluación de resultados realiza un análisis de los procesos de formación de competencias en los proyectos utilizando la matriz de descriptores del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC). La matriz plantea plantean 8 niveles en el desarrollo de habilidades o competencias desde el más novato hasta el más experto (límite de frontera con el conocimiento). Se espera que en los diferentes proyectos se tenga como alcance de estos lograr el nivel 2 o 3 articulado a los objetivos de aprendizaje de la educación para el trabajo. Para lograr un nivel como el 3 se requiere una serie de condiciones de tiempo y disposición de las personas de cada programa. De acuerdo con autores como Otter (2024), Gallo (2012) y Banco Mundial (2013), desarrollar una habilidad o competencia en los primeros niveles de formación toma entre 20 y 40 horas de trabajo para cada habilidad. Digamos que para pasar de nivel 1 a 2 son 20 horas y otras 20 para pasar del nivel 2 al 3 de esta matriz. Teniendo lo anterior en mente la evaluación realiza una valoración del nivel posible a alcanzar en las competencias de cada programa. Teniendo en cuenta la normativa sobre los créditos de formación, se espera que, para desarrollar una habilidad o competencia en un nivel de la matriz, se requeriría aproximadamente un crédito académico, es decir 16 horas de trabajo con acompañamiento directo y 32 horas de trabajo independiente de la persona.

### **Análisis del Modelo de Competencias en los Proyectos del PFP**

En Colombia, con base en una estrategia de cooperación y asistencia técnica, se ha diseñado el Programa de Formación Profesional (PFP) que se orienta al desarrollo de proyectos a los y las participantes, identificar una ruta de generación de ingresos (empleo, autoempleo y emprendimientos sostenibles y asociatividad orientados hacia la formalización y la sostenibilidad). Los proyectos de formación para el trabajo del PFP articulan los planteamientos de la ley 115 de 1994 y la ley 30 de 1993 orientadas a darle estructura a la educación en Colombia. Con base en los planteamientos de educación formal, informal y no formal, Colombia se ha dado a la tarea de generar procesos de cualificación para garantizar la movilidad educativa, formativa y ocupacional enfocados a la adquisición y desarrollo de Resultados de Aprendizaje que se puedan aplicar en diferentes contextos: social, educativo, formativo, laboral y productivo, objetivo al cual se alinean los proyectos del PFP.

Las vías de calificación influyen la movilidad educativa y formativa. En Colombia, existen tres vías de cualificación la educativa, la de formación para el trabajo y la de reconocimiento de aprendizajes previos. Todas las vías de cualificación están orientadas a reconocer y certificar resultados de aprendizaje producto de un proceso educativo - formativo formal o informal. Al mismo tiempo, los catálogos de cualificaciones del MNC sirven de referencia para el diseño de los objetivos de aprendizaje, asociados a los descriptores de conocimientos destrezas y actitudes de cada uno de los 8 niveles del MNC.

Teniendo en cuenta la revisión documental de los documentos maestro de cada uno de los proyectos en cuanto al alcance, duración, competencias, habilidades y conocimientos a desarrollar y las modalidades de la formación para el trabajo, la presente evaluación realizó una comparación con la clasificación de competencias para el trabajo del Foro Económico Mundial (WEF, 2021) y los descriptores asociados a los niveles del MNC, con el objeto de evaluar el modelo de competencias en cada uno de los proyectos del PFP. A continuación, los principales hallazgos por programa:

### ***Formándonos para el Futuro:***

El programa formándonos para el futuro se orienta a plantear una ruta de inclusión laboral para mejorar la empleabilidad de la población víctima del conflicto armado de 30 municipios del país. Para ello se diseña una estrategia que mitigue las barreras de acceso al empleo a través del desarrollo de acciones de formación articuladas con la demanda de talento humano y acciones para mitigar las barreras que impiden la inserción laboral.

El programa plantea diferentes competencias y de diferentes tipos. En el punto 5 de la Fase 1, se menciona el diseño y aplicación de pruebas para evaluar lecto-escritura, matemáticas y tics. En el punto 2 de la fase 2 se plantean talleres (mínimo de 40 horas) de nivelación de competencias clave: lecto-escritura, matemáticas y tics. En el punto 1 de la

fase 3 se plantea la formación técnico laboral por competencias teórico-prácticas, en el punto 2 se menciona la necesidad de una evaluación continua de competencias y en el punto 3 la formación complementaria de competencias que demande el sector productivo. La fase 4 se enfoca en el desarrollo de competencias: diplomado en generación de ingresos, asociatividad y networking; en el punto 5 se plantea un taller de 30 horas en habilidades blandas; en el punto 6 un taller de manejo de herramientas office y en el punto 7 un taller de inglés nivel A2 (150 horas).

En todos los Módulos se busca desarrollar habilidades y/o acercar a la persona a temáticas de interés en los procesos de inclusión socioeconómica. Un listado general de los contenidos, habilidades y conocimientos propuestos a desarrollar en los 9 módulos incluye matemática, lecto escritura, Tics, adaptación al cambio, inteligencia emocional, resiliencia, responsabilidad, trabajo en equipo, coaching, expresión oral, competencia escritural, comunicación verbal y corporal, trabajo decente, protección social, networking, asociatividad, generación de ingresos, herramientas office, inglés A2, inducción a la etapa práctica.

Para el desarrollo de las competencias, habilidades y conocimientos mencionados por el programa se propone un diplomado en Habilidades para el Siglo XXI y la Inclusión Socioeconómica de un total de 486 horas con el propósito de desarrollar competencias y promover cualificaciones. Este diplomado se imparte en la modalidad virtual con encuentros sincrónicos y asincrónicos.

### **Formación de Competencias para el Trabajo**

Este análisis trata de establecer la amplitud o cobertura de las competencias según los niveles de la clasificación según WEF (2024) expresada en cuanto a la pertinencia de las competencias seleccionadas y el tiempo destinado a la formación, la relevancia en la formación propuesta.

- El programa plantea competencias / habilidades en las dos categorías del Nivel 1 de clasificación propuesto, es decir hay competencias / habilidades tanto de los aspectos cognitivos / habilidades / capacidades como de los aspectos actitudinales / valores.
- De las cinco (5) posibilidades que ofrece el nivel 1 de habilidades / conocimientos / capacidades, se plantearon competencias solo de la categoría cognitiva y de las 3 posibilidades que allí se plantean sólo se mencionan 2 de ellas: matemáticas y lecto-escritura, con sus variaciones. Se deja de lado la tercera categoría relacionada con la creatividad y la solución de problemas. En los documentos del programa se menciona que la competencia de matemáticas se orienta un poco a la solución de problemas, pero se entiende que son solo los de contenidos matemático.
- Las competencias propuestas pertenecen a las 3 categorías de nivel 2 de la categoría actitudes / valores. De la categoría de autoeficacia solo se trabaja en la habilidad de resiliencia; no se incluye ninguna de las otras 3. En la categoría de trabajo con otros, se incluyen todas las habilidades y en la de ética se incluye una de las dos categorías.

### **Nivel de Formación del MNC**

De acuerdo con la distribución de tiempos de formación se observa que el número de horas para el módulo 1 (40) es insuficiente para desarrollar un nivel de la matriz (13 horas por habilidad) del MNC. Para el módulo 4 se plantean 3 horas por habilidad lo que implica que el tiempo es insuficiente para subir un nivel. En el módulo 5 hay 10 horas por habilidad, que también resulta insuficiente. Para los módulos 6 y 7 se plantean alrededor de 30 horas para cada habilidad lo que equivaldría a la posibilidad de desarrollar entre 1 y 2 niveles de la matriz del MNC. El curso de inglés parece que tiene el tiempo suficiente para pasar de A- a A2 (alrededor de 80 horas por nivel).

### ***El futuro es de los jóvenes***

El objetivo del programa es proporcionar herramientas a jóvenes víctimas del conflicto armado relacionadas con su proyecto de vida para que tomen las mejores decisiones relacionadas con el empleo, el autoempleo o emprendimiento considerando el conocimiento personal y el reconocimiento de la diferencia entre interés, oportunidad y necesidad (tomado de: Manual de lineamiento técnicos y operativos, 2022).

Se propone una duración de 320 horas con formación en habilidades/competencias, orientación vocacional y un diplomado en generación de ingresos y cohesión social. Se plantea que en la fase 2 se realice una evaluación de conocimientos iniciales en matemáticas, lecto-escritura y tics.

En la fase 3 se implementa el programa de formación y orientación vocacional que incluye el desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas. En la fase 4 se realiza la articulación con el sector productivo, académico, empresarial e institucional. La fase 5 y última incluye los procesos transversales del programa.

Para el desarrollo de las competencias, habilidades y conocimientos mencionados por el programa se propone implementar dos diplomados: uno relacionado con la orientación vocacional y socio ocupacional y otro de "Generación de Ingresos y Cohesión Social". Entre ambos tienen un tiempo de 320 horas, en modalidad virtual con encuentros sincrónicos y asincrónicos.

### **Formación de Competencias para el Trabajo**

En la primera fase el programa plantea la evaluación de las competencias de matemáticas, lecto-escritura y tics con el propósito de detectar desequilibrios y realizar procesos que los disminuyan. En la tercera fase del programa se plantea realizar un diplomado que incluye la formación de habilidades / competencias. Se incluyen además habilidades cognitivas, orientación vocacional, habilidades no cognitivas, generación de ingresos, cohesión social, comunicación asertiva, toma de decisiones, trabajo en equipo, pensamiento crítico, aprendizaje continuo, tics, networking, protección social, habilidades duras, habilidades blandas, actitud emprendedora y neuromarketing, cuidado emocional, autoconocimiento, lectura rápida, ortografía y taller de escritura creativa.

Utilizando la taxonomía propuesta por a WEF (2024) se concluye que no es posible clasificar: (1) Habilidades cognitivas / habilidades no cognitivas / habilidades blandas porque se refieren a clases genéricas que no permiten mayor especificidad. De las mencionadas y clasificadas, se pueden clasificar en estas dos categorías generales, (2) Orientación vocacional / aprendizaje continuo porque se refiere a un proceso general y no a habilidades particulares.

De acuerdo con el propósito de evaluar la cobertura (pertinencia) y relevancia de la formación de competencias propuesta, se puede concluir que:

- El programa plantea competencias / habilidades en las dos categorías del nivel 1 de clasificación: cognitivos/habilidades/capacidades y actitudes/valores.
- De las cinco posibilidades de clasificación del nivel 1 de habilidades/conocimientos/capacidades se encuentran competencias en tres de ellos: cognitivo, de involucramiento y tecnológico. De lo cognitivo se plantearon habilidades en las tres categorías posibles (cobertura total). Del involucramiento se plantea habilidades en una sola de las dos posibilidades. De lo tecnológico se plantean habilidades y trabajo en una sola de las 5 posibles.
- Las competencias propuestas pertenecen a las 3 categorías de nivel 2 de la categoría actitudes / valores

### **Nivel de Formación del MNC**

De acuerdo con las habilidades y conocimientos para desarrollar según módulo del diplomado y tiempo de los procesos de formación se puede concluir es insuficiente para lograr avanzar un nivel de la matriz. El tiempo propuesto permitiría buenos desarrollos si no son más de 3 habilidades en cada caso. El proceso de orientación vocacional se puede lograr en el tiempo propuesto.

### ***Emprendiendo Sueños***

El programa se orienta a la Reparación Colectiva, entendida como como el conjunto de medidas que tienen los sujetos colectivos. Está dirigido a 24 sujetos de reparación colectiva que hicieron parte de la fase I es una propuesta de Cooperación y Asistencia Técnica para la restitución de las capacidades laborales y productivas, a partir de la implementación de los perfiles productivos, en el componente de generación de ingresos y empleabilidad (documento maestro del proyecto).

Este programa tiene como objetivo "establecer un acompañamiento psicosocial desde lo individual hasta lo colectivo con enfoque diferencial y de género a los Sujetos de Reparación Colectiva que hace parte del programa "Emprendiendo sueños" con el fin de acompañar en la restitución, rehabilitación, satisfacción y fortalecimiento del tejido social en cada contexto dando garantía de no repetición de las capacidades laborales y productivas" (documento maestro del proyecto).

La estrategia metodológica psicoeducativa que se plantea contribuye al desarrollo de competencias blandas, e involucra: (1) Talleres de acompañamiento psicosocial de Desarrollo de habilidades blandas, (2) Asesoría y capacitación a través del reconocimiento de capacidades colectivas, (3) Acompañamiento y seguimiento al proceso de empleabilidad, (4) Diseño de rutas para la reparación colectiva, (5) Acompañamiento a capacitadores para sensibilizar en el enfoque diferencial, (6) Formación y certificación en habilidades blandas (30 horas) y (7) Socializar las medidas.

### **Formación de Competencias**

Para el desarrollo del acompañamiento psicosocial con enfoque diferencial y de género se plantea la realización de 27 talleres sobre distintas temáticas que contribuyen al desarrollo de competencias. En síntesis, las competencias sobre las que se trabajan en el programa corresponden a solución de conflictos, flexibilidad, proyecto de vida, actitud, persistencia, adaptación, empatía, perdón, equidad, solución de problemas, confianza, trabajo en equipo, manejo de estrés, autocuidado, autoestima, autoconcepto, comunicación y creatividad.

Se propone el uso de la psicoeducación como metodología que implementa la estrategia de talleres, es decir, aprender haciendo. Se concentra en el fortalecimiento de habilidades blandas. El taller se reconoce como una "forma de relacionarse a través de la escucha y el reconocimiento de las individualidades acorde a las experiencias de vida, que contribuyen a procesos reflexivos, de confianza y el acompañamiento de cuidado emocional que aporte al proceso de recuperación (Emprendiendo sueños, 2022b)".

De acuerdo con el propósito de evaluar la cobertura (pertinencia) y relevancia de la formación de competencias propuesta, se puede concluir que:

- El programa plantea competencias / habilidades en las dos categorías del nivel 1 de clasificación: cognitivos/habilidades/capacidades y actitudes/valores. No obstante, la cantidad de competencias a desarrollar en la categoría de Conocimientos / habilidades / capacidades es mínima.
- De las cinco posibilidades de clasificación del nivel 1 de habilidades/conocimientos/capacidades se encuentran competencias en una sola de ellas: habilidades cognitivas, orientadas a la solución de conflictos
- No se encuentran habilidades relacionadas con la gestión ni con aspectos éticos.

### **Nivel de Formación del MNC**

De acuerdo con el programa, el desarrollo de competencias / habilidades se realiza durante 30 horas (se certifica ese tiempo). De acuerdo con lo anterior, el tiempo certificado no es suficiente para el desarrollo de tantas habilidades propuestas. El programa se sitúa entre el nivel 1 y el nivel 2 del MNC.

### **Industria de Talentos**

Como parte del convenio entre el municipio de Medellín y la Organización Internacional del trabajo (OIT) se plantea este programa de formación profesional que tiene como propósito general desarrollar procesos de formación en competencias laborales en relación con los requerimientos del mercado laboral integrando competencias blandas, estrategias de permanencia, entre otros (documento maestro del proyecto, 2022).

El programa pretende generar un valor agregado en la formación personal de 8019 jóvenes de Medellín, coordinado con actores económicos relacionados con la ruta de formación a partir de: (1) Formación en competencias, (2) Estrategias transversales para el desarrollo de competencias blandas, (3) Conexión empresarial, (4) Seguimiento y toma de decisiones.

El proyecto plantea el desarrollo de un diplomado constituido por los siguientes módulos (1) Módulo de Habilidades duras (Formación especializada en la industria 4.0 y tradicional) (hasta 140 horas), (2) Módulo de Habilidades blandas para el siglo XXI (30 horas), (3) Módulo de Inglés básico específico enfocado la administración - negocios (50 horas), (4) Módulo de Autoempleo / emprendimiento social y sostenible (20 horas), (5) Módulo de Ruta de generación de ingresos (20 horas), (6) Módulo de Derechos Fundamentales y Trabajo Decente (10 horas).

### **Formación de Competencias**

Para el desarrollo del programa de industria de talentos se plantean rutas de aprendizaje incluyendo cursos en industria 4.0, industria tradicional, competencias blandas, inglés. Las competencias consideradas en el programa fueron analítica, de datos, aseguramiento de la calidad, desarrollador de aplicaciones móviles, desarrollador Backend, desarrollador Frontend, desarrollador Full Stack, administración eficiente de sistemas, inteligencia artificial, marketing digital, metodologías ágiles, coordinación y gestión del tiempo, gestión del recurso humano, gestión de recursos financieros y materiales, comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, analítica, flexibilidad, orientación al resultado, innovación, compromiso, liderazgo, autoconfianza, habilidades de lecto escritura, lenguaje de negocios (inglés), derechos fundamentales del trabajo, y protección social.

La estrategia de formación fue virtual tanto para web como para móviles. Se incluyen sesiones sincrónicas con el docente, el cargue de productos y sesiones asincrónicas asistidas.

De acuerdo con el propósito de evaluar la cobertura (pertinencia) y relevancia de la formación de competencias propuesta, se puede concluir que:

- El programa plantea competencias / habilidades en las dos categorías del nivel 1 de clasificación: cognitivos/habilidades/capacidades y actitudes/valores. No obstante, no se incluyen competencias relacionadas con la ética en la categoría de Aptitudes
- De las cinco posibilidades de clasificación del nivel 1 de habilidades/conocimientos/capacidades se encuentran competencias en cuatro de ellas logrando una gran cobertura. Solo faltaron las de habilidades físicas que no son propias del programa.

### **Nivel de Formación del MNC**

De acuerdo con los tiempos propuestos por el programa el desarrollo de las 6 primeras habilidades / conocimientos es suficiente para desarrollar los primeros 4 o 5 niveles de la matriz del MNC; el tiempo propuesto para desarrollar las habilidades de lecto – escritura y lenguaje de negocios en inglés es suficiente para un solo nivel (claro que el desarrollo en la habilidad en una segunda lengua puede tomar un poco más del tiempo establecido para avanzar sobre los niveles del MNC). Las demás habilidades no tienen tiempo suficiente para su desarrollo en un nivel de la matriz.

### **Jóvenes a la U**

El proyecto Jóvenes a la U, de la Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá, en cooperación y asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo busca el acompañamiento de los jóvenes en las rutas formativa / educativa y ocupacional. Para cumplir este objetivo el proyecto plantea: (1) el ajuste y desarrollo de un diplomado en Generación de Ingresos y Cohesión Social para el fortalecimiento de las habilidades para el siglo XXI en el marco de una ruta para la generación de ingresos y la cohesión social para los jóvenes de educación post – media del distrito, (2) desarrollar la estrategia para fomentar las rutas y trayectorias para la movilidad educativa / formativa y ocupacional para jóvenes del distrito a partir de su educación post media, (3) desarrollar estrategias para diseñar e implementar el modelo de operación del componente de Pasantía Social de los jóvenes y el valor de lo público y social con los jóvenes de educación postmedia, especialmente los beneficiarios del Programa Jóvenes a la U; y (4) contribuir con una estrategia de sistematización, seguimiento y evaluación operacional a las estrategias y acciones desarrolladas” (OIT, 2021).

El proyecto contempla el “desarrollo del diplomado denominado “GENERACIÓN DE INGRESOS Y COHESIÓN SOCIAL” bajo la modalidad virtual, atendiendo a las necesidades de formación y cualificación que potencien oportunidades para la generación de ingresos de hasta 1.000 jóvenes que accedan a la ruta de los programas de acceso y permanencia a la educación postmedia en la ciudad de Bogotá” (OIT, 2021b).

El diplomado de 251 horas se distribuye en cinco módulos. El primer módulo hace referencia a las habilidades blandas y competencias socio ocupacionales con una duración de 54 horas. El segundo módulo contiene la generación de ingresos, trayectorias formativas e inserción laboral con una duración de 41 horas. El tercer módulo se denomina construyendo valor público y social con una duración de 30 horas. El cuarto módulo denominado principios del trabajo decente y los derechos fundamentales tiene una duración de 20 horas. Por último, el módulo 5 de 70 horas presenta el emprendimiento bajo la metodología IMESUN-OIT. El diplomado planteado es virtual con encuentros sincrónicos y sesiones asincrónicas asistidas.

### **Formación de Competencias.**

Las competencias, habilidades y conocimientos a desarrollar en el diplomado incluyen habilidades socio emocionales, capacidades democráticas, servicio aprendizaje, conceptos asociados al valor público, responsabilidad civil, protección social y autoempleo a través del emprendimiento. Se observa que la forma de plantear las competencias es general y no detallada.

De acuerdo con el propósito de evaluar la cobertura (pertinencia) y relevancia de la formación de competencias propuesta, se puede concluir que:

- El programa plantea competencias / habilidades en la categoría de actitudes. No obstante, no se incluyen competencias relacionadas con la ética en esa categoría. Aparentemente (por la falta de detalle en el planteamiento de competencias o habilidades) no se tiene certeza que se encuentren competencias de la categoría de habilidades / conocimientos / capacidades.
- Puede que alguna o algunas competencias del diplomado contengan elementos de la categoría de habilidades/conocimiento/capacidad, del Nivel 1.

## **Nivel de Formación del MNC**

De acuerdo con los tiempos propuestos por el programa el desarrollo de todos los módulos es suficiente para desarrollar los módulos en 2 o 3 niveles de la matriz del MNC; es importante tener en cuenta que en cada módulo es posible que existan diferentes habilidades o competencias lo que haría menos efectivo su desarrollo por compartir el tiempo entre varios procesos.

### ***Reto a la U***

El Programa Reto a la U, de la Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá, en cooperación y asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo, e implementado con la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología (ATENEA) tiene como objetivo central es el acompañamiento en la transición hacia la educación superior a través de un modelo flexible e incluyente. El proyecto se fundamenta en dos principios: (1) equidad y (2) articulación. El primero se centra en un enfoque inclusivo priorizando a la población con mayores restricciones para acceder a la educación superior. El segundo fomenta la formación flexible y articulada con el modelo tradicional de oferta a la educación superior (OIT, 2020). Está dirigido a jóvenes menores de 28 años que hayan culminado la educación media.

Igualmente busca aumentar el acceso de la educación superior de forma equitativa para todos los jóvenes bachilleres del Distrito que se encuentran fuera de la oferta de educación y de formación, logrando desarrollar en ellos las habilidades requeridas para hacer de Bogotá una ciudad sostenible, productiva, competitiva e innovadora que genere oportunidades de desarrollo económico y social para toda la población, permitiendo la reducción de brechas y la desigualdad (OIT, 2020).

Para el desarrollo del programa Reto a la U, se plantea la realización de 9 talleres: 6 de ellos para el desarrollo de habilidades / competencias y los demás para el desarrollo de hábitos efectivos en el lugar de trabajo.

### **Formación de Competencias.**

Las competencias / habilidades a desarrollar en los talleres incluyen los siguientes valores personales: establecimiento de metas, desarrollo de la confianza en sí mismo y en los demás, asertividad, manejo de conflictos, roles y estereotipos de género y técnicas de estudio efectivas.

El programa plantea la realización de talleres en modalidad blended, de modalidad virtual en la que el profesional de acompañamiento psicosocial es el facilitador, y es el responsable de la realización de todo el taller, con tutorías sincrónicas y asincrónicas. Cada taller, para cada habilidad/competición, dura 1 hora.

De acuerdo con el propósito de evaluar la cobertura (pertinencia) y relevancia de la formación de competencias propuesta en el programa Reto a la U, se puede concluir que:

- El programa plantea competencias / habilidades en la categoría de actitudes y se plantean de manera general y no específica. No se incluyen competencias relacionadas con la ética en esa categoría. Aparentemente (por la falta de detalle en el planteamiento de competencias o habilidades) no se tiene certeza que se encuentren competencias de la categoría de habilidades / conocimientos / capacidades.
- Es posible que alguna o algunas de las competencias de los talleres contengan elementos de la categoría de habilidades / conocimientos / capacidades, del Nivel 1.

## **Nivel de Formación del MNC**

De acuerdo con el programa (Reto a la U, 2020), cada taller tiene una duración de 1 hora. Por ende, el tiempo no es suficiente para avanzar en un nivel en la matriz del Marco Nacional de Cualificaciones.

### **Contribución de los Proyectos del PFP a la calidad como cumplimiento de la norma.**

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, MEN (2008, actualizado a 2024), la NTC 5581 Programas, establece los requisitos que deben cumplir las instituciones en relación con los programas que diseñan y que estén orientados a la formación para el trabajo. Además de otros, los requisitos relacionados con la organización curricular son los siguientes (MEN, 2008 - 2024): (1) Perfiles de ingreso y egreso. En el último caso se deben especificar las competencias que tendrán los estudiantes y las ocupaciones que pueden desempeñar, (2) Planes de estudio que incluyan la organización de las actividades de formación, los tiempos destinados a ésta, la estrategia metodológica y los sistemas de evaluación, (3) Estrategia metodológica que permita el desarrollo de las competencias previstas, (4) Contextos en los que se desarrollará el aprendizaje, (5) Distribución del tiempo formativo, (6) Evaluación de los

aprendizajes en relación con las competencias y (7) Mecanismos para facilitar la articulación del programa en cadenas de formación.

El análisis del cumplimiento de la norma técnica NTC 5581 de los requisitos de los programas de formación para el trabajo, tendrá en cuenta la tabla 25, que se deriva de la propuesta de la norma técnica y la comparación con la revisión documental de los documentos maestro de los proyectos.

► **Tabla 25. Criterios de calidad en formación para el trabajo por cumplimiento de norma.**

Ítem	Formándonos para el futuro	El futuro es de los jóvenes	Emprendiendo sueños	Industria de Talentos	Jóvenes a la U	Reto a la U
Perfil de ingreso	No	No	No	No	No	No
Perfil de egreso	No	No	No	No	No	No
Competencias	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Resultados de Aprendizaje	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ocupaciones	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Actividades de formación	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Tiempos	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Metodología	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Evaluación	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Metodología de desarrollo de competencias-	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Contextos de aprendizaje	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Distribución de tiempo formativo	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Articular programa con cadenas de formación	No es claro	No es claro	No es claro	No es claro	No es claro	No es claro

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los perfiles, en todos los programas se tiene en cuenta el perfilamiento y su importancia en relación con las ocupaciones posibles que corresponderían a la formación planteada por el programa. No obstante, no hay perfiles de ingreso o egreso de los programas que cumplan la norma técnica del Ministerio de Trabajo, en relación con los elementos y dimensiones y la especificidad de la formulación de los perfiles.

En particular la norma técnica plantea que un perfil de egreso debe estar constituido por diferentes aspectos y dimensiones que se enuncian en el apartado 4.4.2 de la norma técnica y los cuales incluyen: (1) competencias ciudadanas y ambientales, (2) competencias actitudinales y éticas, (3) competencias laborales generales, (4) competencias de fundamentación tecnológica, (5) competencias laborales específicas las cuales deben estar asociadas a una salida ocupacional de la Clasificación Nacional de Ocupaciones y estar definidas por las meas sectoriales del SENA y (6) ocupaciones que el egresado puede desempeñar.

El planteamiento de competencias y resultados de aprendizaje, aunque se realiza, no sigue los planteamientos de las orientaciones relacionadas con la formación para el talento humano o una clasificación relacionada con las ocupaciones. Las competencias o habilidades se clasifican de manera general y, por lo general, no sigue planteamientos universales de clasificación como lo hace el WEF (2021). Los resultados de aprendizaje no se formulan de acuerdo con los planteamientos y guías del Ministerio de Educación Nacional (un verbo en infinitivo, un contenido, una didáctica y la relación con el perfil de egreso).

Las actividades de formación se plantean de manera general. Es decir, se plantean didácticas particulares bajo el supuesto que contribuyen a la formación de competencias. Sería importante que se trabajara con información basada en evidencias como la recolectada por programas universales como la evaluación PISA que divide las didácticas en tres categorías (Pardo & Rocha, 2020) o los planteamientos de John Hattie.

El tiempo dedicado a la formación se propone y divide de acuerdo con los tiempos planteados para cada programa. No se utiliza el concepto de crédito académico para el diseño de los programas o para plantear los procesos de formación de competencias. Tanto para la educación superior como para la educación para la formación profesional tiene la norma relacionada con los créditos académicos (en ambos casos es igual). Los tiempos propuestos para el desarrollo de habilidades / competencias en cada programa se encuentra al final del análisis inicial de cada programa. En ningún caso, aparentemente, se considera el tema de los créditos académicos.

## Cómo mejorar proyectos en la vía de las competencias.

Los planteamientos que hacen los proyectos en relación con las competencias que pretenden formar, corresponde con la clasificación que utilizan de las competencias. En general usan una clasificación sencilla que tiene dos niveles: (1) En el primer nivel se mencionan las clases de competencias clave y competencias blandas y (2) en el segundo nivel se especifican las competencias o habilidades a trabajar en cada clase.

Es mejor utilizar una clasificación más detallada que permita abordar el tema en diferentes niveles, de modo que el nivel de detalle se puede corresponder con tiempos y/o metodologías de formación. Para medir hasta qué punto los proyectos de formación alcanzan a desarrollar las competencias que indican van a desarrollar en los contenidos programáticos la evaluación construye un índice de cobertura del nivel 3 y 4 utilizando como referencia la clasificación de WEF (2021).

El análisis de clasificación consiste en establecer el porcentaje de categorías de los niveles 3 y 4 de clasificación de competencias, que cada programa incluye en su proceso de formación. Si el programa incluye algunas de las categorías de nivel 3, por ejemplo, se valora el porcentaje de cobertura de todas las categorías de nivel 3 correspondientes. En la clasificación de WEF (2021) hay 26 categorías de nivel 3 y 81 de nivel 4. Por supuesto no se espera que un programa cubra la totalidad ya que hay competencias de nivel 3 que no sería pertinente incluir en el conteo del porcentaje ni en las metas de logro de los programas. La tabla 26 presenta el resultado encontrado.

► **Tabla 26. Índice de Cobertura Proyectos de Formación para el Trabajo.**

Nivel de Cobertura	Formándonos para el Futuro	El futuro es de los jóvenes	Emprendiendo Sueños	Industria de Talentos	Jóvenes a la U	Reto a la U
Cobertura Nivel 3	43,48	55	36,36	77,27	100	100
Cobertura Nivel 4	51,67	61,11	38,46	69,12	N.D.	N.D.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que los programas de jóvenes a la U y Reto a la U no presentan competencias o habilidades de nivel 4, no es posible establecer un valor para el índice. La cobertura de las habilidades o competencias que los programas se comprometen a desarrollar está alrededor del 50% (para 3 de los 4 programas con información detallada) y solo Industria de talentos supera el 60% de cobertura. Una oportunidad de mejora ocurre en que los programas presenten de manera ordenada y organizada, a partir de algún enfoque, las habilidades y competencias que pretende desarrollar, incluyendo algún valor de la cobertura que realiza desde la perspectiva del enfoque utilizado. De esta manera, es posible entender la integralidad de la formación con miras a las metas establecidas, por ejemplo, el cierre de brechas y mitigación de barreras de acceso al mercado de trabajo.

### **Efectos en Diferentes Grupos e Instituciones:**

#### **P7. ¿Qué efectos ha tenido la metodología en diferentes grupos e instituciones, incluyendo la diferenciación por sexo, instituciones educativas y de formación, gobiernos y sociedad civil?**

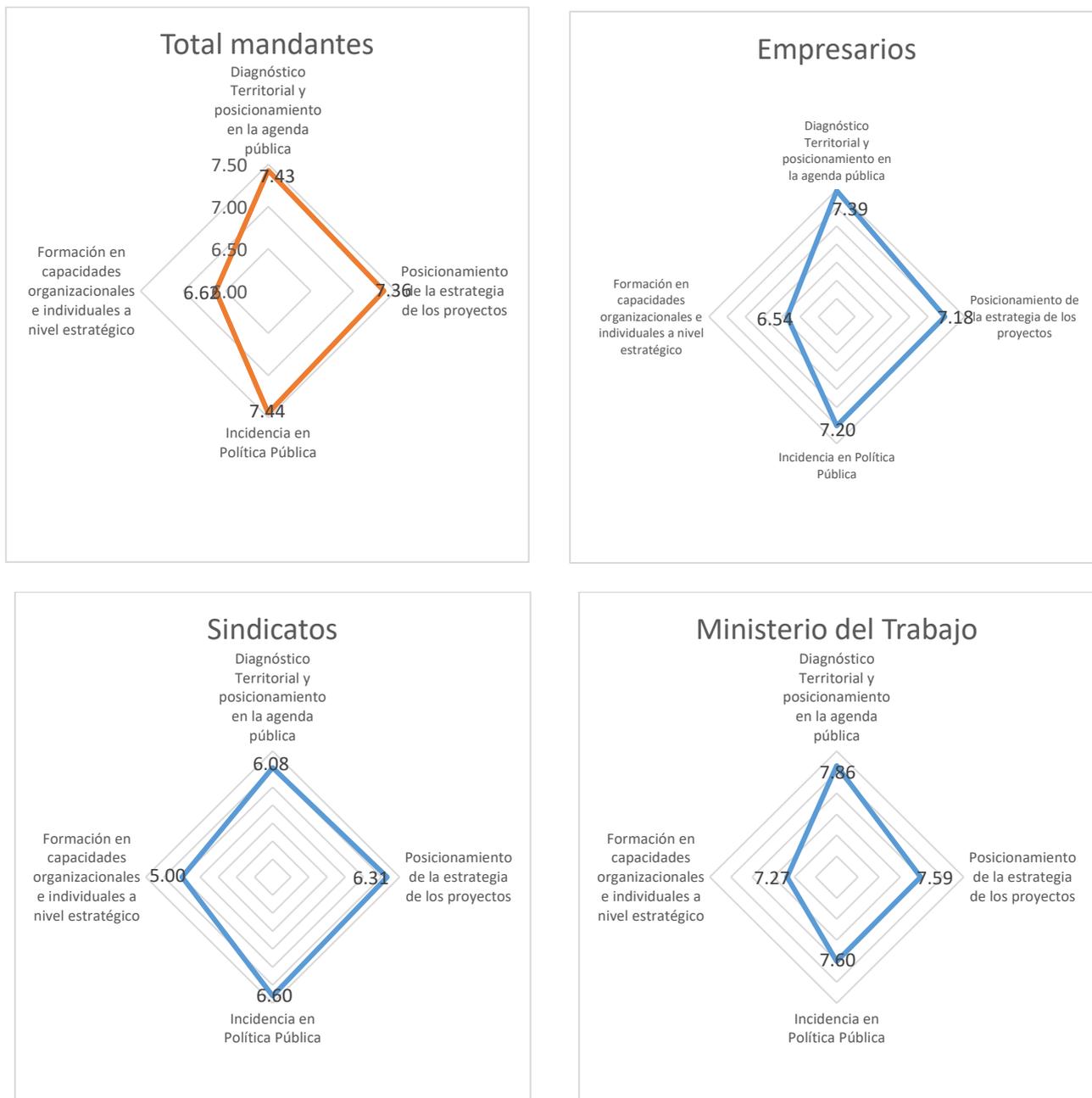
Para revelar la importancia de la metodología bottom up en relación con los efectos en diferentes grupos e instituciones se utilizaron los enfoques de diálogo social, género, territorial y de ciclos de política pública. En tal sentido, el equipo evaluador indagó hasta qué punto la metodología bottom up mejora el (1) Diagnóstico territorial y posicionamiento de los ejes estratégicos del PFP, (2) el Posicionamiento de la estrategia del PFP, (3) la Incidencia en política pública y (4) la Formación de capacidades organizacionales a nivel estratégico. Así, una mejor puntuación implica una mejor respuesta de la metodología a las motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales, y permiten incluir sus preocupaciones en cada componente de evaluación.

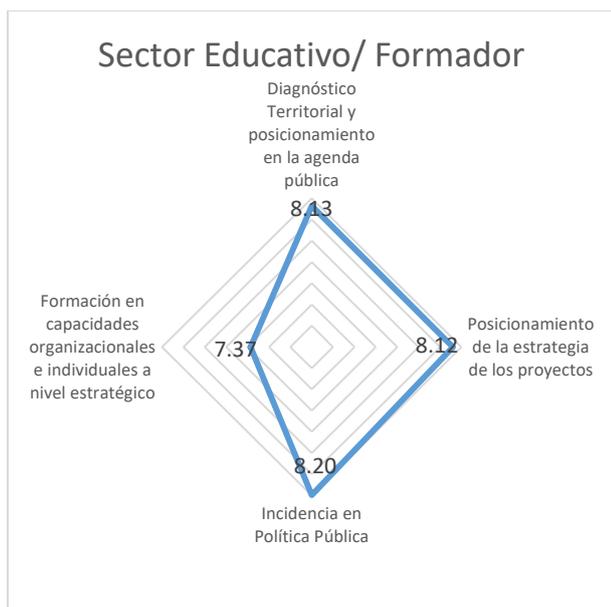
#### **Enfoque de Diálogo Social.**

La figura 10 describe los resultados de la evaluación bajo el enfoque de diálogo social. Sobresale, a manera de semejanza, indistintamente del mandante, impactos menos relevantes de la metodología bottom up sobre la formación de capacidades estratégicas en relación con los componentes de diagnóstico territorial, posicionamiento de la estrategia del PFP e incidencia en política pública. De igual manera, la distribución de puntajes es mucho más amplia en el caso del Ministerio del Trabajo en comparación con los demás mandantes, y es mucho más estrecha para el caso de los sindicatos en comparación con los demás mandantes. A diferencia de lo anterior, la distribución

de puntajes para las asociaciones de empresarios presenta puntajes altos en identificación de insumos para mejorar el diagnóstico territorial y el posicionamiento de la estrategia del PFP. Considerando la información recabada en los talleres participativos de evaluación de la metodología bottom up en territorio, lo anterior refleja un acercamiento a las necesidades del Ministerio de Trabajo desde la perspectiva de la generación de insumos de política pública y la necesidad de ahondar estratégicamente en las capacidades de los demás mandantes para identificar insumos asociados al fortalecimiento de las capacidades del trabajo en red y del trabajo individual de cada mandante en relación al diagnóstico de cada eje estratégico del PFP.

► **Figura 10. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Diálogo Social**



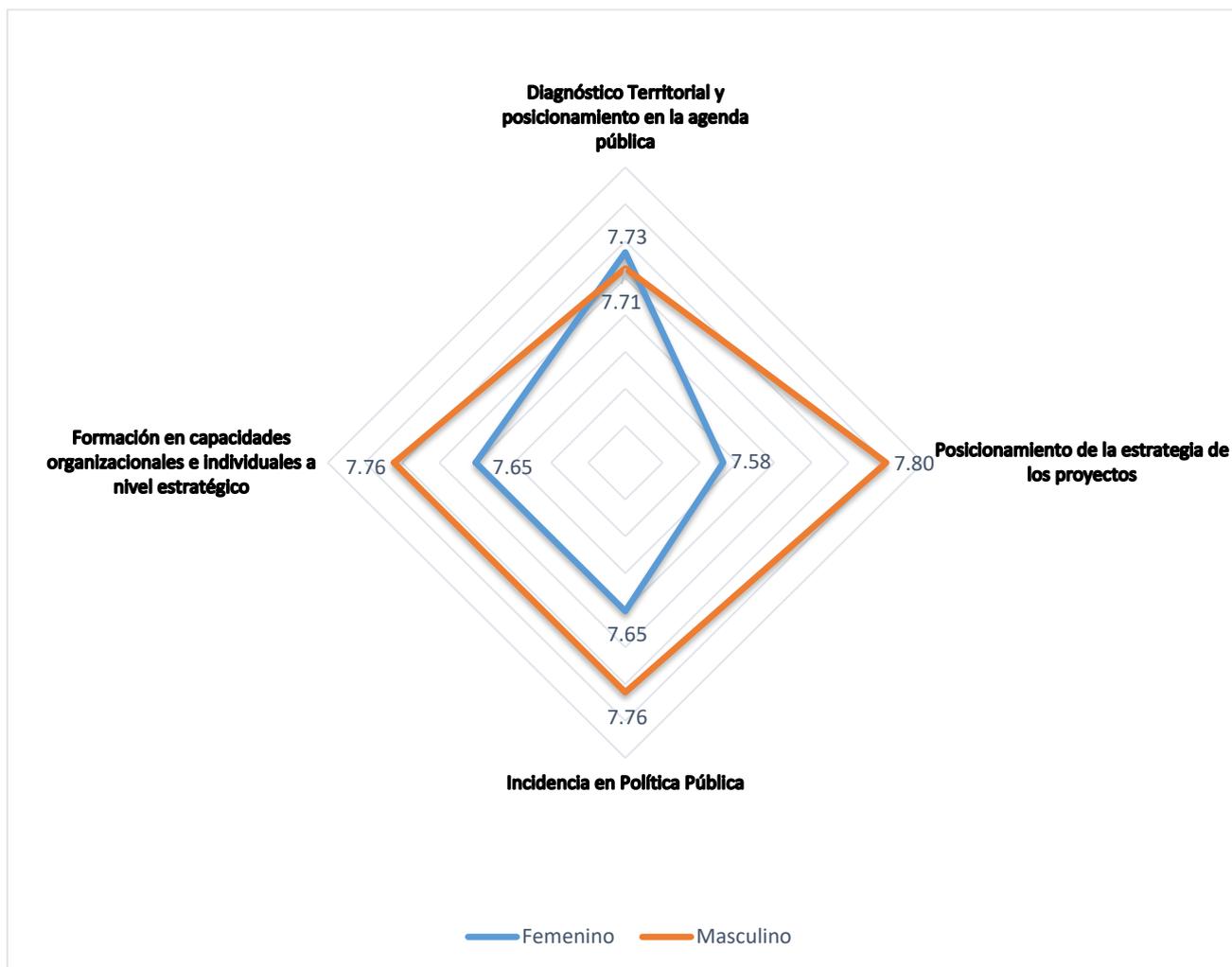


Fuente: Elaboración propia con estimaciones de la Encuesta de Evaluación de la Metodología Bottom Up.

### Enfoque de Género.

Desde el enfoque de género (Figura 11), se evidencian puntajes más altos en la evaluación de la metodología bottom up para hombres en comparación con mujeres, excepto en la identificación de insumos para mejorar los diagnósticos territoriales y posicionar los ejes de política pública del PFP. En particular, el grupo de mujeres consultadas otorgan menor puntaje a los componentes relacionados con el posicionamiento de la estrategia del PFP, la incidencia en política pública y la formación de capacidades estratégicas a nivel organizacional y estratégico en comparación con los hombres. Lo anterior puede considerarse desde la información recabada en las entrevistas semiestructuradas y los talleres de evaluación en territorio como una consecuencia de la presencia de mayores barreras de acceso al mercado de trabajo para las mujeres que las que enfrentan los hombres. En tal sentido, las consideraciones de la población femenina están más orientadas a formar capacidad para superar barreras estructurales relacionadas con discriminación y segmentación sexual de las oportunidades de inclusión que limitan el acceso más inmediato a un empleo y generación de ingresos. Lo anterior sugiere la necesidad de incorporar en la metodología bottom up preguntas orientadoras de la discusión para identificar insumos que permitan comprender las diferencias de género en tanto los resultados señalados por la evidencia cuantitativa y cualitativa de la evaluación.

► **Figura 11. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Género.**

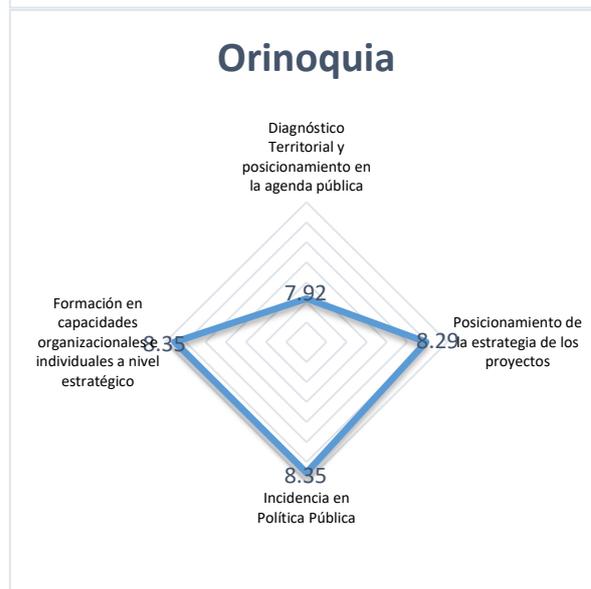
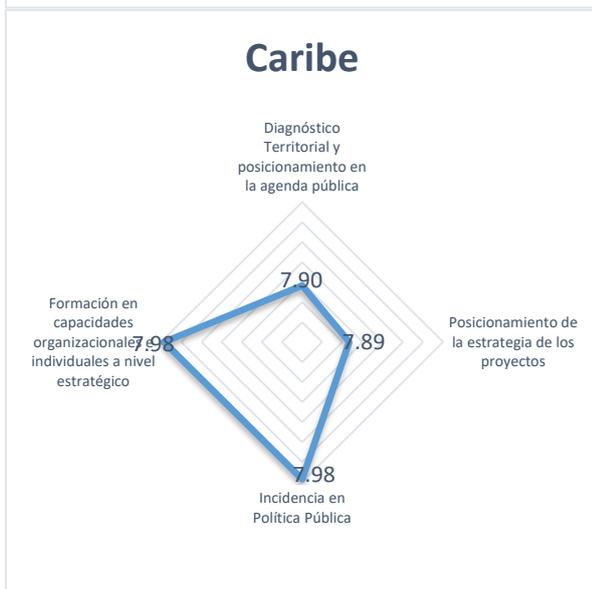
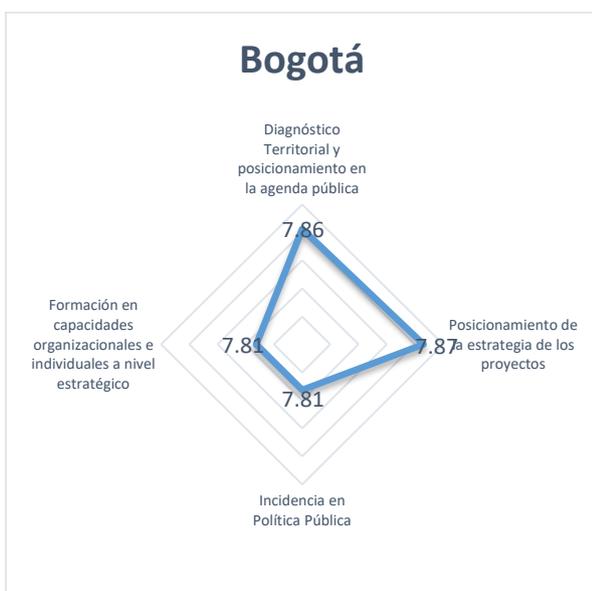


Fuente: Elaboración propia con estimaciones de la Encuesta de Evaluación de la Metodología Bottom Up.

### Enfoque Territorial.

En el enfoque territorial (figura 12) se observan distintos patrones para cada una de las regiones. En particular, todas las regiones registran un menor desempeño de la metodología en la identificación de insumos estratégicos para la formación de capacidades. Al mismo tiempo, los mejores puntajes se encuentran en el diagnóstico territorial y el posicionamiento de los ejes estratégicos del PFP, particularmente en las regiones Andina, Amazonia y Bogotá, mientras que en las regiones de Caribe y la Orinoquia los mejores resultados de la metodología se encuentran en la incidencia de política pública y la formación de capacidades. Por su parte, en Pacífico los mejores desempeños se encuentran en los componentes relacionados con el posicionamiento de la estrategia del PFP. Los talleres indicaron la necesidad de ajustar la metodología a las problemáticas particulares en los ejes estratégicos del PFP señalando, por ejemplo, la relevancia de mejorar los diagnósticos según la vocación prospectiva de los territorios, la capacidad de generar alianzas entre grupos e intereses para seguir la movilidad educativa y ocupacional y la dinamización del mercado de trabajo. Dichas diferencias en el ámbito territorial sugieren ajustes a la metodología bottom up para que incorpore la heterogeneidad observada en la lectura que realizan los territorios del ejercicio de diálogo social realizado en la implementación de la metodología bottom up.

► **Figura 12. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Territorial.**



## Enfoque de Política Pública.

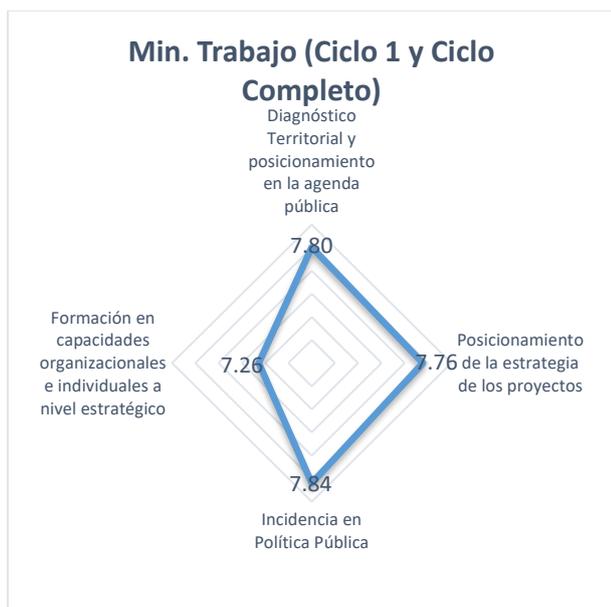
Desde el enfoque de política pública los resultados de la evaluación sugieren la revisión de la metodología acorde al ciclo de política pública de los proyectos (Figura 13). Por ejemplo, los resultados en los ciclos de política 1 y 2 revelan menores puntajes para la formación de capacidades para los proyectos en la Alcaldía de Bogotá y el Ministerio del Trabajo en comparación con los puntajes obtenidos en el proyecto de la Alcaldía de Medellín. Según las entrevistas semiestructuradas y los talleres realizados en territorio para evaluar la metodología de política pública, se constató la relevancia de la capacidad inicial de las organizaciones al poner en funcionamiento estrategias similares en espacios de concertación social sobre los ejes estratégicos identificados.

En tal sentido, los territorios con capacidad inicial relevante tienden a calificar positivamente el alcance de la metodología en lo concerniente a formación de capacidades. Es el caso del proyecto desarrollado junto a la Alcaldía de Medellín, ciudad con política de trabajo decente e iniciativas de empleabilidad y emprendimiento que han fortalecido el tejido social en torno a los problemas de los ejes estratégicos identificados se encuentren puntajes más altos para la formación en capacidades. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas para expertos en Bogotá permitieron evidenciar la existencia de capacidad previa en la Alcaldía de Bogotá impulsada por la agencia ATENEA<sup>9</sup> que utilizó los aprendizajes de proyectos previos para potenciar el alcance del proyecto desarrollado con la OIT. A pesar de lo anterior, los encuestados en Bogotá no identificaron la relevancia en la formación de capacidades como los expertos entrevistados, por la falta de un componente estratégico en la metodología bottom up que permita evidenciar las ventajas de la capacidad instalada para alcanzar objetivos de mediano y largo plazo del programa.

► **Figura 13. Evaluación de la metodología bottom up: Enfoque de Políticas Públicas.**



<sup>9</sup> Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología. Es el ente responsable de fomentar la articulación entre la educación media y la educación post media, para facilitar que los y las jóvenes de Bogotá puedan acceder a trayectorias de formación gratuita, pertinente y de calidad. Además, busca promover el acceso a oportunidades de formación en diferentes áreas acordes con las demandas de la ciudad y los diferentes sectores productivos.



**Avances en Igualdad de Género, Diálogo Social y Formación por Competencias:**

**P8. ¿Cómo han avanzado la metodología y los proyectos en promover la igualdad de género, el diálogo social y la formación por competencias?**

En cuanto a la metodología “Botton Up” y la inclusión del enfoque de género, el análisis realizado encuentra que las “Mesas de Política” no abordaron temas y problemas de empleo y mercados de trabajo y formación profesional desde una perspectiva o análisis de género. La segregación sexual y los estereotipos de género en los mercados de trabajo no fueron parte de los debates para la identificación de insumos para la política pública, así también estuvo ausente la discusión sobre otras barreras de acceso a los mercados de trabajo como la del uso del tiempo y la desigual distribución del trabajo doméstico y que afecta principalmente a las mujeres y su acceso al trabajo formal y/o remunerado, o la discusión sobre medidas alternativas para la conciliación del trabajo con la vida familiar.

Una de las principales razones para que las “Mesas de Política” no generaran insumos para la incorporación del enfoque de género en las políticas de formación profesional es que no fueron parte de estas representantes de instancias y mecanismos en la gestión pública con competencias sobre la incorporación de género en las políticas públicas.

Los “Talleres de política” organizados en los territorios incluyeron mujeres y organizaciones de mujeres, sin embargo, ello no necesariamente se reflejó en insumos de política para orientarla hacia la igualdad de género. Es necesario no solo la participación de las mujeres en tanto presencia, sino también que esta presencia esté acompañada de la orientación técnica adecuada para la identificación de sus intereses y necesidades en los mercados laborales y en las políticas públicas. Es necesaria la inclusión de instancias técnicas para la inclusión del enfoque de género en las políticas públicas en la Metodología “Bottom up” y de apoyo técnico para que ello suceda.

En tanto la “Metodología Bottom Up”, sigue el ciclo de la política pública, al no incorporarse el enfoque de género en los instrumentos, mecanismos y contenidos para la identificación de los insumos de política pública (primera y segunda), es claro que en las siguientes etapas del ciclo de política este enfoque no fuera incorporado en la identificación de propuestas para el cierre de brechas en la formación profesional.

Por otro lado, la evidencia de la revisión de escritorio y de contexto señala que las mujeres jóvenes presentan una menor probabilidad de obtener empleo que los hombres jóvenes, especialmente aquéllas con niveles de educación más bajos. Únicamente 37% de las mujeres entre 25 y 34 años con logros escolares por debajo de la secundaria superior tenían un empleo en 2020 en comparación con el 82% de los hombres en Colombia (OIT, 2023, p.5). Así mismo, las diferencias en género en la distribución de los participantes profesionales entre los campos de estudio son significativas. Las mujeres tienden a estar sub-representadas en ciertos campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) entre los países de la OCDE. En promedio, 26% de los nuevos participantes en ingeniería, fabricación y construcción, además de 20% en tecnologías informáticas y de comunicación fueron

mujeres en 2019....el 65% de los graduados en educación son mujeres, una profesión tradicionalmente considerada femenina". (OIT: 2023, p.4).

Así mismo, el equipo evaluador señala, siguiendo el marco normativo dispuesto por el decreto 1072 de 2015 capítulo 7 sobre equidad de género en el empleo, el cual rige la sector trabajo y al Ministerio del Trabajo como entidad rectora del sector trabajo, que las acciones necesarias para promover el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres obliga al Ministerio del Trabajo a implementar mecanismos con el objeto de hacer efectivo el derecho a la igualdad salarial y erradicar de todo acto de discriminación y violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.

En particular, el Ministerio del Trabajo tiene la obligación de diseñar un programa de equidad laboral con enfoque diferencial y de género contemplan, entre otras las siguientes actividades: (1) Difundir y sensibilizar a empleadores, trabajadores, personal de las áreas del talento humano de las entidades públicas y empresas del sector privado del nivel nacional y territorial en el conocimiento de las leyes, los convenios, tratados, acuerdos, normas y estándares nacionales e internacionales que protegen a la mujer en materia laboral, (2) Divulgar el beneficio de la deducción de un 200% del impuesto sobre la renta establecida en el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008 a los empleadores que ocupen trabajadoras víctimas de la violencia acreditadas de acuerdo con lo establecido en el artículo 21 de la misma ley, (3) Adoptar medidas para que los empleadores beneficiados de la medida prevista en el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008, garanticen la confidencialidad de la identidad de las mujeres víctimas de violencia vinculadas a sus empresas, (4) Formar y capacitar a empleadores, personal de las áreas de Talento Humano, sindicatos, gremios y trabajadores, así como a funcionarios del Ministerio del Trabajo a nivel nacional y territorial para que el enfoque diferencial y de género, sea incluido en las políticas empresariales, el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres y el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, (5) Desarrollar ejes de investigación que incluyan diagnóstico, líneas de base e indicadores que permitan visibilizar la situación de violencia y discriminación en el ámbito laboral de las mujeres en Colombia, con el apoyo técnico del Observatorio de Asuntos de Género de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y (6) Adoptar una estrategia para vigilar y controlar que las políticas laborales de empleadores de las empresas del sector público y privado garanticen la igualdad salarial entre mujeres y hombres de conformidad con el principio de salario igual por igual trabajo en el desempeño de empleo, labor o cargo con funciones similares.

Considerando lo anterior, el efecto no deseado de la no inclusión del enfoque de género en la metodología bottom up limita los resultados en formación de capacidad del Ministerio del Trabajo en el diseño de un programa de equidad laboral para los participantes de los proyectos del PFP.

## **P9. ¿Qué efectos ha tenido la metodología de política pública a través de los proyectos con población beneficiaria diferenciada por sexo, instituciones de educación y formación, gobierno nacional y local, organizaciones de la sociedad civil y la OIT?**

### **Resultados del Programa**

Los efectos de la metodología a través de los proyectos en el PFP se evalúan desde (1) las evaluaciones independientes realizadas a los proyectos del programa que no están evaluados en esta evaluación y (2) cómo los resultados conectan con la metodología bottom up.

### **Evaluaciones Independientes Previas**

En lo que respecta a los factores de éxito en términos de las problemáticas de los ejes de política pública identificados las evaluaciones independientes han identificado factores de éxito. Desde la perspectiva de la OIT, los proyectos de formación en competencias, según previas evaluaciones, contribuyen a generar un diálogo social, por el que se obtienen insumos para generar recomendaciones de política pública a partir del sector productivo, empleador, formador, gobierno nacional y local y sociedad civil en el PFP. Al mismo tiempo, la creación de redes de aliados facilita la identificación de un modelo de implementación con un alto grado de eficiencia en la asignación y ejecución de recursos, incluso considerando la dificultad de realizar actividades ante cambios no previstos en el contexto (COVID 19). Así mismo, a pesar de las dificultades de incorporar cambios al diseño de las intervenciones de corto plazo, particularmente del Ministerio del Trabajo, debido a la rigidez de la carta de acuerdo, y a la necesaria reflexión desde la OIT sobre la forma contractual más eficiente cuando el sector público participa como aliado y no como beneficiario de asistencia técnica, es claro, que uno de los intangibles políticos de mayor relevancia es la manera como los proyectos han dado lugar a la creación de espacios de incidencia e interlocución de la Oficina de Proyecto de Bogotá con el gobierno colombiano en la mejora de la formación profesional y el sistema nacional de competencias.

Por otro lado, es interesante para la evaluación, como evaluaciones previas encontraron factores de éxito relacionados con los ejes de cierres de brechas y mitigación de barreras de acceso y cualificación, pertinencia y calidad, principalmente. Por lo ejemplo, desde el conocimiento identificado por las evaluaciones previas los proyectos mantienen alto nivel de cumplimiento de actividades y resultados de primer nivel implicando empoderamiento individual y autorreconocimiento como sujetos de derechos de las víctimas del conflicto armado. Mientras tanto, para el eje 2, resaltan la existencia de (1) formaciones ajustadas, de forma general, a ciertas necesidades de los participantes, (2) las ayudas directas, el apoyo psicosocial, y que la modalidad de formación sea asincrónica ha permitido compatibilizarse con otras actividades laborales y responsabilidades familiares y (3) el acompañamiento a las familias o el cuidado de la primera infancia para asegurar la participación en las actividades formativas, especialmente enfocada a las mujeres. Por otro lado, no se encontraron conclusiones relacionadas con el eje de movilidad educativa y ocupacional articulada a la vocación del territorio ni en el eje de dinamización del mercado de trabajo. Lo anterior, como se indicó previamente en esta evaluación, implica la necesidad de un enfoque estratégico de mediano y largo plazo que los proyectos de corto plazo no ofrecen y en el cual, teniendo en cuenta los objetivos de la metodología bottom up, se debería profundizar.

## Resultados de los Proyectos

Dentro de los proyectos en evaluación con el Ministerio del Trabajo, los proyectos formándonos para el futuro y el futuro de los jóvenes tienen acciones, productos y resultados en los cuatro ciclos de política pública, mientras el proyecto Emprendiendo Sueños presenta acciones en el ciclo 1 de diseño. Por otro lado, dentro de los proyectos implementados con las Alcaldías de Bogotá y Medellín, los proyectos Jóvenes a la U y Reto a la U tienen acciones relacionadas con el ciclo 1 de diseño, mientras que el proyecto industria de talentos tiene acciones en el ciclo 1 de diseño y el ciclo 2 de identificación de insumos.

Los participantes entrevistados en todos los programas reconocen la efectividad de los PFP y su impacto positivo en el desarrollo de sus proyectos de vida, su formación educativa y su situación laboral. Aunque no todos los participantes trabajan y no todos los que trabajan están en áreas en las que tomaron los cursos, estos resaltan la importancia de los contenidos en los que se formaron, ya que son aplicables en varios contextos y no se limita a una única área laboral.

De igual manera, los participantes ven la importancia del desarrollo de habilidades blandas y en la capacitación sobre aspecto personales, adicional a los técnicos. Los aprendizajes obtenidos no solo los impacta técnica y personalmente, también tienen efectos positivos en sus entornos familiares y laborales, generando más competencia en la gestión de situaciones difíciles técnica y personalmente.

*“Desarrollé la habilidad personal en la parte financiera porque tengo más conciencia de qué tengo que no gastar tanto ahorrar y planificar” (Participante de Formándonos para el futuro).”*

En particular, con el programa Emprendiendo sueños, las áreas rurales se han visto fortalecidas, las comunidades se han visto beneficiadas y las relaciones entre las personas se han fortalecido.

*“Ahora hay lazos más estrechos en las comunidades que estamos en todo el proyecto porque somos 4 veredas las que estamos en el proyecto. Lo que más agradecemos es el restablecimiento del tejido social, y este proyecto nos ha ayudado mucho en eso, porque antes trabajaba cada quien de forma individual” (participante de Emprendiendo sueños).*

De manera tal, que las personas de la comunidad se ven capaces de mitigar las consecuencias de la violencia y prevenir futuros brotes de violencia. Adicionalmente, las comunidades dependen parcialmente de las entidades financiadoras, pero han generado autonomía para continuar con el proyecto de forma independiente cuando se alcanza un punto de equilibrio y sostenibilidad. Así mismo, se ha generado un aprendizaje comunitario, pues las personas comparten lo que han aprendido entre ellos y han generado oportunidades para que los jóvenes no abandonen el campo y reduzcan las posibilidades de vincularse en actividades ilegales.

*“Si uno comparte esto con sus hijos, ellos van a tener trabajos sanos y no van a tener tiempo de pensar en irse para otros lados, a hacer maldades o tener vicios o acciones que los hagan desviar” (participante de Emprendiendo sueños).*

La formación de todos los proyectos es relevante para los participantes, en particular, aquellas transversales como los contenidos relacionados con administración y alfabetización económica, que genera autonomía e independencia. A su vez, los programas y sus contenidos son relevantes y compatibles con los contextos locales de los participantes. Los principales desafíos se basan en articular la oferta de formación con las instituciones ya existentes y entre otro tipo de programas para brindar una oferta en que se puede acceder y desarrollarla de forma integral, haciendo movilidad educativa.

Otro desafío se relaciona con las metodologías a distancia que tienen altos indicadores de deserción y que deben favorecer la permanencia de los participantes, así como la aplicación de los contenidos a casos reales para consolidar el desarrollo de competencias. De igual manera, la movilidad ocupacional debe promoverse en los programas, no solo con la formación brindada, sino con la posibilidad de orientar y acompañar a los participantes a encontrar oportunidades laborales cuando no tienen un trabajo actual o de diseñar y planificar unidades de emprendimiento cuando así lo trabaje el participante, a través de la orientación cercana y vinculación con redes de clientes, proveedores, financiadores y demás interesados que pueden contribuir. Por su parte, el diálogo social es fundamental para identificar con la metodología bottom up, las principales incidencias, desafíos, limitaciones, oportunidades de los programas y ajustar sus contenidos y metodologías a las necesidades de los participantes, las instituciones y el sector productivo.

*"Emprendiendo sueños nos ayudó a crecer porque nos dan pautas para mejorar lo que no estamos haciendo bien"*  
(participante de Emprendiendo sueños).

*"Nos gustaría mejorar la comercialización, porque hay personas que no valoran el trabajo y nos quieren comprar muy barato. Yo pienso que es importante que podamos encontrar clientes y fidelizarlos"* (participante de Emprendiendo sueños).

En cuanto a la transferencia de metodologías y buenas prácticas para aportar e incidir en políticas públicas y consolidar saberes, los participantes del programa Emprendiendo sueños resaltaron la necesidad de realizar jornadas de intercambio de lecciones aprendidas y metodologías entre proyectos financiados con el mismo fondo. Esto con el objetivo de generar redes y aprendizajes comunitarios, lo que puede ser beneficioso también en programas de larga duración, como Jóvenes a la U. Adicionalmente, resulta importante socializar los resultados que se dan en los programas a nivel local, regional y nacional, a fin de dar a conocer los programas y mostrar los beneficios que han obtenido las comunidades.

*"Hemos generado conciencia, de manera que el sector campesino se ha aliado con el resguardo, para cooperar y utilizar recursos en conjunto"* (participante de Emprendiendo sueños).

En general, se ha observado que los programas que duran más, como Jóvenes a la U y Emprendiendo sueños, tienen mayor incidencia en la mitigación de las brechas de género, pues brindan una formación más amplia y profunda. Adicionalmente, el tiempo que implican estas formaciones y financiaciones puede tener más impacto en los cambios sociales, que se caracterizan por ser lentos. Sin embargo, las formaciones breves contribuyen a la formación de capacidades que termina favoreciendo a sus núcleos familiares y sus comunidades.

*"Se cierra la brecha porque casi ha sido autoempleo mientras que una llena, la otra cargaba y llevaba hasta la carretilla y ganaban dinero y traían a sus familiares"* (participante de Emprendiendo sueños).

*"He aprendido a poder hablar en público y no me considero una líder, pero ahí voy poco a poco aprendiendo a serlo para guiar a mi grupo y eso para mí es muy importante porque he perdido muchos miedos"* (participante de Emprendiendo sueños).

Se resalta la oportunidad para generar un rol en el que los participantes formados sean promotores de sus propios programas y se conviertan en formadores para ampliar el impacto de los programas.

### **Efectos Diferenciados en la Población y en las organizaciones**

Los indicadores de resultados presentados anteriormente reflejan un efecto positivo sobre la participación en el mercado de trabajo de los egresados. De igual manera, las egresadas frecuentemente acceden a contratos temporales y/o estacionales, mientras los egresados acceden a contratos permanentes. A la vez, los conocimientos y habilidades adquiridas en el entorno laboral son más frecuentes para los hombres que para las mujeres. Por ende, las mujeres tienden a priorizar la movilidad educacional, el uso de conocimientos y habilidades adquiridas en la comunidad y en el hogar. Al mismo tiempo, la mayor participación involucra también un mayor desempleo menor a 12 meses o transitorio y un mayor desempleo de más 12 meses o estructural para las mujeres en comparación con los hombres, lo cual refleja la existencia de brechas y barreras de acceso estructurales sobre las cuales se requiere una planeación estratégica con formación de capacidades en todos los mandantes, indistintamente del alcance de corto plazo de los proyectos.

Igualmente, el mayor desempleo estructural refleja la necesidad de incorporar nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones junto con inteligencia artificial en los diagnósticos del mercado de trabajo al seleccionar los programas de formación en competencias laborales. El alcance de un proyecto con una duración de implementación de 6 a 24 meses es limitado cuando se trata de fortalecer la productividad laboral y promover la movilidad educativa

y ocupacional. La metodología bottom-up puede ampliar la discusión con una orientación estratégica para identificar la formación en capacidades organizacionales y las capacidades de trabajo en red para promover una contribución de más largo plazo sobre la productividad laboral de los egresados, dejando en claro cómo conectan las ofertas de servicios educativos para permitir avanzar hacia un empleo en condiciones dignas en el mediano y largo plazo.

## Eficiencia

- La inversión realizada en los proyectos evaluados muestra una ventaja significativa para los participantes en comparación con el costo privado de programas técnicos laborales en Colombia. La inversión mensual por estudiante es considerablemente menor que la estimada para un semestre de formación en competencias laborales. Por ejemplo, los proyectos "Formámonos para el futuro" y "El futuro es de los jóvenes" tienen inversiones por participante que no superan los \$700,000 mensuales, incluyendo beneficios adicionales como alimentación y asistencia en el cuidado de hijos e hijas. Sin embargo, la asignación de recursos para promover la igualdad de género ha sido limitada, concentrándose principalmente en guías de asistencia psicosocial sin abordar profundamente los roles de género y la distribución del tiempo.
- La coordinación entre las diferentes áreas y unidades participantes ha sido efectiva, apoyada por un esquema de coordinación nacional y territorial que facilita el acceso a información y la implementación eficiente de la metodología bottom-up. La plataforma GOYA ha sido instrumental en el seguimiento y monitoreo de las actividades. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la articulación institucional y contractual entre el Ministerio del Trabajo y la OIT para evitar demoras innecesarias.
- La estrategia de generación de nuevo conocimiento se basa en evaluaciones independientes y la incorporación de recomendaciones en el diseño de los programas de formación. Las evaluaciones han sugerido cambios relevantes, como mejorar la adecuación de las formaciones a las necesidades del sector productivo y diseñar estrategias de promoción de la igualdad de género. Sin embargo, la implementación del enfoque de género y la sostenibilidad ambiental sigue siendo una oportunidad de mejora.
- A corto plazo, las capacidades institucionales han mejorado producto de la inversión social realizada, especialmente en términos de servicios educativos y acompañamiento técnico. Sin embargo, se requiere un enfoque a mediano y largo plazo para asegurar que estas capacidades se mantengan y se amplíen, garantizando eficiencia y sostenibilidad de los resultados.
- La evaluación señala un beneficio social sustantivo de la inversión realizada en la reconstrucción de tejido social y la confianza, particularmente en territorios afectados por la violencia, mercados del crimen y falta de oportunidades para la población de jóvenes y mujeres.
- **En conclusión, la inversión en el PFP ha favorecido la inclusión en programas de formación para el trabajo a la población de interés en contextos con limitados recursos para acceder a servicios de educación para el trabajo. Además, el PFP ha permitido mejorar la experiencia de las ITDH al momento de prestar servicios de educación a la población de interés potenciado, además, las capacidades de empresas aliadas con programas de formación para el trabajo centrados en población de interés. Por ende, los beneficios sociales en la vida de los participantes, en las ITDH y en las empresas aliadas, validan desde la evidencia, la inversión realizada en contextos territoriales caracterizados por la escasez de ingresos, acceso a formación y oportunidades laborales.**

### P1. ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados? ¿Ha sido eficiente la transformación de estos recursos en los resultados obtenidos?, ¿En qué medida se emplearon los recursos para promover la igualdad de género y no discriminación?

La inversión realizada en los distintos proyectos bajo evaluación señala una ventaja notoria para las participantes en el acceso a formación para el trabajo comparada con el costo de acceder a un programa técnico laboral en Colombia. De acuerdo con la información consultada en las cartas de acuerdo con las distintas institucionales aliadas, la inversión mensual por estudiante es menor al costo mensual privado estimado en \$500,000 para un semestre de formación en competencias laborales. La tabla 27 describe los principales indicadores de eficiencia estimados para los proyectos en evaluación.

► **Tabla 27. Inversiones del Proyectos del PFP en evaluación**

Proyecto	Naturaleza	Inversión Total	% OIT	% Aliado	Inversión por participante	Duración (meses)	Inversión por participante mensual	Asistencia Técnica	Total Participantes
<b>Formándonos para el futuro</b>	Competencias Laborales	\$29,063,218,092	51	49	\$15,968,801	24	\$665,362	16	1820
<b>El futuro es de los jóvenes</b>	Orientación Vocacional	\$4,315,927,748	60	40	\$5,263,326	9	\$584,814	13	820
<b>Emprendiendo Sueños</b>	Emprendimiento	\$17,070,702,027	50	50	\$7,112,792,51	6	\$11,854,541	10	24
<b>Jóvenes a la U</b>	Competencias Laborales	\$5,165,339,000	51	49	\$637,696	20	\$31,884	7	8100
<b>Reto a la U</b>	Acceso y permanencia en Instituciones de Educación Superior	\$8,600,000,000	51	49	\$215,000	9	\$23,888	14	4000
<b>Industria de Talentos</b>	Competencias y Habilidades jóvenes de educación post-Media	\$5,392,638,115	53	47	\$672,482	6	\$112,080	9	8019

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse para los proyectos del Ministerio del Trabajo y las Alcaldías de Medellín y Bogotá, la inversión per cápita por estudiante no supera los \$700,000 incluyendo los beneficios de alimentación, conectividad, movilidad y asistencia en el cuidado de hijos e hijas para los estudiantes que participan en los proyectos de formación. Además de lo anterior, la asistencia técnica en formación de capacidades, principalmente para las instituciones de educación superior, implican un beneficio social relevante considerando el costo privado de un programa de competencias laborales al nivel técnico estimado en \$1,500,000 sin acceso a subsidios ni asistencia técnica. Por otro lado, el programa emprendiendo sueños de emprendimiento entrega asistencia técnica y activos productivos por un valor de \$11,854,541 por participante, lo cual refleja un importante acceso a recursos productivos en contextos locales caracterizados por limitado desarrollo económico.

A pesar de lo anterior, la asignación de recursos para implementar el enfoque de género continúa representando un desafío para la implementación de los proyectos. De los 6 proyectos en evaluación, 5 desarrollaron guías de asistencia psicosocial con enfoque de género limitando la comprensión del enfoque a una actividad de prestación de servicios y no a un cambio de comportamiento en relación a los roles de género que determinan la distribución del tiempo. La participación de la OIT en la asignación de recursos es relevante considerar ampliar los recursos asignados al enfoque de género en actividades distintas a la atención psicosocial para fomentar la participación efectiva de líderes que podrían convertirse en tutoras de la implementación de actividades de sensibilización y rompimiento de estereotipos que limitan los resultados de los programas de formación en lo que atañe al desarrollo humano.

Además de lo anterior, la consulta con los representantes de la OIT permitió evidenciar el desarrollo de ejercicios de sensibilización orientados a identificar roles de género para los participantes lo cual facilitó la identificación de distintas preocupaciones por parte de los asistentes de acuerdo al género. En particular, y según comentarios de la OIT, los ejercicios de sensibilización fueron desarrollados a modo de talleres en territorio con el objetivo de reconocer las desventajas de las mujeres en los contextos territoriales para acceder a las mismas oportunidades que los hombres. El autorreconocimiento de dichas barreras culturales basadas en el género logrado en los talleres permitió a la OIT identificar problemas y elementos diferenciadores como el fortalecimiento y el empoderamiento de niñas, adolescentes y mujeres con miras a lograr su autonomía económica y social convirtiéndose en ejes transformadores de cambio. Al mismo tiempo, el equipo evaluador sugiere tener como referencia al momento de definir la estrategia sobre equidad de género en el empleo en el empleo lo dispuesto en el capítulo 7 del decreto 1072 de 2015 relacionado con el sector trabajo.

Por otro lado, utilizando los informes de gasto de cada uno de los proyectos bajo evaluación se evidencian algunas diferencias relevantes en términos de la distribución de recursos. En total, los 6 proyectos bajo evaluación han implicado una inversión total de \$8,313,556 de dólares de los cuales 71% corresponden a financiación de los proyectos implementados en cooperación con el Ministerio del Trabajo (Formándonos para el futuro, el futuro es de los jóvenes y emprendiendo sueños) y 29% corresponden a financiación de los proyectos de las alcaldías de Bogotá y Medellín. La tabla 28 describe la distribución de los gastos de inversión por cuentas presupuestales relevantes.

► **Tabla 28. Inversiones del Proyectos del PFP en evaluación por aliado institucional**

Ítem	Mintrabajo	%	Alcaldías	%	Total	%
Actividades relacionadas con formación para el trabajo, empleabilidad y emprendimiento.	\$4,948,747	74%	\$1,726,928	26%	\$6,675,675	100%
Costo apoyo administrativo.	\$370,556	61%	\$239,984	39%	\$610,540	100%
Costo Operacional.	\$26,083	20%	\$101,767	80%	\$127,850	100%
Monitoreo y Evaluación.	\$205,884	83%	\$40,829	17%	\$246,713	100%
Costo de Apoyo Programático.	\$378,176	58%	\$274,602	42%	\$652,778	100%
Total	\$5,929,446	71%	\$2,384,110	29%	\$8,313,556	100%

Fuente: Elaboración propia con base en informes financieros.

Como puede observarse las actividades relacionadas con formación para el trabajo, empleabilidad y emprendimiento tienen una mayor relevancia en la distribución de los proyectos en alianza con Mintrabajo en comparación con los proyectos implementados en cooperación con las alcaldías. Lo anterior, implica un costo más elevado en dichas actividades cuando se realizan por fuera de las ciudades capitales. Además, desde la perspectiva de los proyectos con las alcaldías, sobresale la importancia de los costos operacionales, los cuales representan cerca de un 80% del total de la inversión realizada en dicho rubro, e incluyen costos de comunicaciones, muebles y equipos y gastos generales necesarios para la implementación. Otro de los aspectos relevantes tiene que ver con la mayor importancia relativa dentro del presupuesto de las actividades de monitoreo y evaluación para los proyectos de Mintrabajo en comparación con los proyectos de las Alcaldías. Así mismo, resalta la mayor relevancia del costo de apoyo administrativo en los proyectos de Mintrabajo comparado con el mismo costo en los proyectos de las Alcaldías. Dichas diferencias pueden estar señalando: (1) Oportunidades de aprendizaje desde la programación financiera en lo que atañe al costo operacional desde los proyectos de Mintrabajo hacia los proyectos de las alcaldías y (2) Desarrollo de evaluaciones agrupadas para generar conocimiento sobre la implementación útil para las alcaldías teniendo en cuenta que el presupuesto para dicha actividad es limitado.

Por otro lado, a nivel de proyectos, la evaluación identificó problemáticas en la consecución de información para identificar potenciales beneficiarios de los programas de formación para el trabajo, lo cual ocasiona desajustes en la programación de la formación para el trabajo de las ITDH. Lo anterior es consecuencia a la alta movilidad de las personas inscritas en la base de datos de la Unidad de Víctimas.

## **P2. ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron en la metodología de política pública: coordinadora nacional, encargado del monitoreo y evaluación, encargado administrativo, ¿coordinadores territoriales?; ¿Cuán efectivo fue el apoyo (técnico y político) brindado hasta ahora por la OIT (oficina de países andinos, Oficina de proyectos de Bogotá y otros) a los Proyectos?**

De acuerdo con la evidencia recabada en el operativo de campo la coordinación en el desarrollo de las actividades de la metodología de política pública se apoya en un esquema de coordinación nacional articulado por coordinadores territoriales, quienes disponen de una red a aliados con representación de los mandantes a nivel local. El equipo evaluador constató la capacidad de convocatoria y coordinación en el desarrollo de las actividades logísticas del operativo de campo apoyadas por una coordinadora nacional y coordinadores. Así mismo, la plataforma GOYA en la cual se articulan los requerimientos de monitoreo y evaluación facilitó el acceso a las bases de datos de los mandantes, así como la información de los y las participantes, lo cual permitió alcanzar en poco tiempo la implementación de la encuesta a participantes de las mesas de política pública y la encuesta de evaluación a los y las participantes de los proyectos en evaluación. Lo anterior refleja un esquema de coordinación adecuado a los requerimientos logísticos implicados por el desarrollo de la metodología bottom up en territorio y al seguimiento y monitoreo de las actividades implementadas en los proyectos bajo evaluación.

En lo que atañe al apoyo técnico y político dispuesto para el desarrollo de los proyectos se identificó una oportunidad de mejora. De acuerdo con las entrevistas realizadas con el Ministerio de Trabajo y con la OIT la articulación institucional requerida en los aspectos contractuales del convenio de cooperación persiste una demora particular relacionada con la forma contractual cuando ocurre una contribución monetaria por parte de Ministerio de Trabajo a un convenio de asistencia técnica de la OIT. La alianza contractual de donantes representada por la OIT y el Ministerio del Trabajo no implica una donación de recursos exclusivamente cuando el Ministerio del Trabajo financia parcialmente la inversión a realizar. En consecuencia, desde la perspectiva contractual se hace necesario encontrar

un punto medio entre la legislación del Ministerio del Trabajo y las normas de contratación de la OIT para evitar demoras contractuales innecesarias teniendo en cuenta la experiencia previa entre los cooperantes.

### **P3. ¿Existe diseñada una estrategia de generación de nuevo conocimiento y sistematización del ya existente que efectivamente traduce estas ideas en soluciones creativas, concretas y viables?**

La estrategia de nuevo conocimiento corresponde a las evaluaciones independientes realizadas a proyectos en el PFP en Colombia. En particular, la capacidad para convertir las recomendaciones realizadas en cambios concretos en los productos asociados a los acuerdos de colaboración establece la incorporación de nuevas actividades y procesos en el diseño de los programas de formación propuesto por los aliados cooperantes (Ministerio del Trabajo y Alcaldías).

Las recomendaciones de gestión de conocimiento implican cambios sugeridos en (1) la implementación de los proyectos en el PFP y (2) sugerencias para establecer cartas de acuerdo relevantes a las adaptaciones sugeridas por las lecciones aprendidas y buenas prácticas provenientes de la experiencia de la implementación. En el primer grupo se encuentran cambios sugeridos en (1) Generar un apoyo más activo para la resolución de dudas en el modelo asincrónico de formación daría mayor solidez a la metodología, (2) reforzar la adecuación de las formaciones con las necesidades del sector productivo para evitar un efecto negativo en las posibilidades de inserción de participantes en el mercado laboral, (3) impulsar estrategias para que el acceso a las ayudas y auxilios directos no se configuren en elementos que condicionen la participación de las personas, (4) establecer medidas claras de sostenibilidad medioambiental, tanto para los proyectos como para la gestión interna de los mismos, (5) continuar ofreciendo capacitaciones en habilidades blandas y el modelo virtual de formación, (6) definir e incorporar pautas metodológicas para la materialización del enfoque diferencial y el enfoque de género en todo el ciclo de gestión de las intervenciones, (6) diseñar una estrategia de promoción de la igualdad de género más allá de su inclusión en las cuestiones transversales del acompañamiento psicosocial y (7) asegurar la participación de grupos de actores clave en el diseño de las formaciones. En el segundo grupo relacionado con las cartas de acuerdo sobresale la recomendación sobre (1) alinear más estrechamente la lógica de los procedimientos de los proyectos enmarcados por las Cartas Acuerdo del Ministerio de Trabajo a los procedimientos administrativos y de gestión de la OIT y viceversa.

Las entrevistas a la OIT y al Ministerio del Trabajo revelaron la incorporación de cambios sugeridos por las evaluaciones en lo relacionado con actividades que mejoran la pertinencia, relevancia y efectividad de las formaciones en las cartas de acuerdo. De igual manera, la revisión de las cartas de acuerdo reveló, por ejemplo, cambios en lo que atañe a incentivos de participación y asistencia técnica, los cuales han incorporado los aprendizajes durante la última década. Uno de los aspectos más notorios refleja la importancia de los modelos de aprendizaje que combinan actividades presenciales con actividades virtuales, posterior a la exitosa adaptación de los proyectos a los desafíos impuestos por el aislamiento social durante la pandemia COVID 19. A pesar de los cambios registrados, algunas rigideces en el diseño permanecen como oportunidades de mejora en lo relacionado con la implementación del enfoque de género y la incorporación de medidas explícitas de sostenibilidad ambiental.

En lo que corresponde a la experiencia de la metodología bottom up como ejercicio de diálogo social existe un documento que sistematiza la experiencia en términos de las conclusiones ensambladas por los participantes y los procesos de evaluación sobre la actividad realizados al finalizar los talleres. Sin embargo, a la fecha, la presente evaluación es el primer ejercicio de construcción participativa orientado a determinar una ruta de mejoramiento de la metodología que pueda sugerirse como una estrategia de nuevo conocimiento acerca de la metodología bottom up.

### **P4. ¿Existe evidencia de que el conocimiento generado se disemina estratégicamente para apoyar decisiones de política pública en los distintos niveles de gobierno en momentos clave? ¿El programa cuenta con una estrategia integral para documentar y difundir el conocimiento a nivel interno y externo en todas las áreas relevantes?**

La metodología bottom up permite establecer recomendaciones sobre los ejes de política pública a través de un diálogo social centrado en el alcance de los proyectos. Los ciclos de política pública desde el diseño, la identificación de insumos, la gestión y la evaluación agregan valor al flujo de información que se construye en cada etapa a través de una mayor estructuración del alcance del proyecto. Así las cosas, en el ciclo 1, la definición de un plan de trabajo operacionaliza el diseño de los proyectos definiendo los programas de formación y los requerimientos de implementación. El ciclo 2 implica la participación y cooperación de los mandantes en territorio más las instituciones

de educación y las organizaciones de la sociedad civil, a través de la cual, se identifican insumos relevantes para llevar a cabo el plan de trabajo, definido en el ciclo 1. En el ciclo 3, la metodología incorpora, a través de un documento de recomendaciones sobre los ejes de política pública, información estructurada en torno a lineamientos de mejora en lo que atañe a la formación, certificación y alcance del proyecto en la generación de ingresos. Finalmente, en el ciclo 4, la metodología compara los avances desde el momento inicial del proyecto hasta el momento de resultados para identificar avances relativos a los objetivos de los proyectos. En cada etapa se dispone de información cada vez más estructurada en torno al alcance de los proyectos, por lo que los participantes en los talleres de política pública tienen la oportunidad de participar en la modificación de las recomendaciones, organizadas por líneas de trabajo, para contribuir en un esquema de consulta y validación a las recomendaciones en cada eje estratégico.

El conocimiento generado a través de la metodología bottom up se ha difundido, según la revisión documental, tanto en actores internos del Ministerio del Trabajo, como en actores externos. En la difusión interna, la metodología presenta a distintas instancias del Ministerio del Trabajo los resultados de los proyectos para establecer y estructurar una mirada organizacional desde los intereses de las unidades operativas. Por su parte en la difusión externa, se presenta los resultados de cada ciclo con el fin de analizar los datos obtenidos y evaluarlos en relación con los criterios y objetivos establecidos para cada proyecto, implicando interpretación de datos, definición de conclusiones, y ensamble de lecciones aprendidas. La sistematización y documentación del ejercicio permiten la construcción de un documento con los resultados de la consulta y validación en cada ciclo de política pública. Desde esta perspectiva, los resultados del ejercicio son sensibles a la estrategia de intervención de cada proyecto, y por ende, las recomendaciones, aunque están articuladas a los ejes estratégicos, aspecto que comparten todos los proyectos reflejan las oportunidades de mejora de cada estrategia de intervención y no necesariamente del PFP.

El fortalecimiento esperado de las estrategias de intervención de cada proyecto está implícito en el esquema de validación de la nueva información que se incorpora en cada ciclo de política pública. En tal sentido, las acciones y los procesos en cada lineamiento de recomendaciones tienen como propósito mejorar los resultados de cada estrategia de intervención sobre los ejes de política pública. Por ende, el alcance del conocimiento generado se localiza en el ámbito de los productos y resultados esperados de cada proyecto. En consecuencia, la gestión de conocimiento de la metodología bottom up implica una mayor validez, pertinencia, eficacia y efectividad de la estrategia de intervención de cada proyecto por separado hacia ejes compartidos de política pública.

## Orientación hacia el impacto y Sostenibilidad

- La metodología bottom-up ha facilitado la formación de una visión conjunta sobre la importancia de la cooperación institucional para la inclusión social y la mejora de la productividad laboral. A pesar de los avances en la cobertura y asignación de recursos, el **desafío de sostenibilidad se concentra en la formación de capacidades a mediano y largo plazo de los mandantes. La articulación con lineamientos nacionales e internacionales en género y sostenibilidad ambiental es crucial para alcanzar los objetivos de empleo con equidad de género y responsabilidad ambiental.**
- Existen mecanismos normativos en progreso con el Ministerio del Trabajo para establecer los ejes de política pública identificados, facilitando la replicabilidad de la metodología en otros contextos. La participación de entidades expertas en generación de ingresos y la cooperación interinstitucional e intrainstitucional son esenciales para ampliar el margen de formación de capacidades y asegurar la sostenibilidad de los resultados del PFP en Colombia.
- Durante la década de trabajo del PFP, la OIT ha logrado, a partir de la evidencia de los proyectos implementados, transformaciones en la movilización de interés de los mandantes hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos sociales relacionados con la inclusión social en el mercado de trabajo y la sostenibilidad de condiciones proclives al trabajo decente.
- La integración con el SNC, el SFT y la oferta educativa para la población de interés en el SENA y la Unidad de Víctimas es limitada para alcanzar sostenibilidad en los resultados del PFP. La falta de integración ha implicado restricciones de movilidad ocupacional y educativa de los y las participantes.
- A partir de la evidencia acumulada por los proyectos de formación en competencias laborales para la población víctima del conflicto armado y vulnerable los mandantes participantes han diferenciado las rutas de inclusión social de las rutas de mejora sostenible en la productividad laboral. Mientras las primeras se retroalimentan constantemente del diálogo social bajo un principio de equidad en oportunidades, las segundas implican una mayor coordinación interinstitucional en el largo plazo sobre

la base de los beneficios que ofrece la participación de aliados y población de interés en los proyectos del PFP.

- **En conclusión, desde la perspectiva del valor agregado de la OIT en formación de capacidades para el trabajo decente, el PFP ha impulsado transformaciones en la movilización de interés hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos sociales relacionados con la inclusión social en el mercado de trabajo a partir de los ejes de política pública, la relevancia de la formación para el trabajo en la productividad laboral y la necesaria articulación interinstitucional para lograr incidir en política pública. En tal sentido, la gestión de recursos basada en la confianza ha logrado contribuir a una visión conjunta de lo que se requiere para alcanzar una estructuración estratégica sobre el programa de formación profesional en Colombia.**

### **P1. ¿Cuáles fueron los cambios más significativos en las políticas, los programas o la asignación de recursos de las partes interesadas como resultado de la metodología de política pública y de los proyectos desde la perspectiva de las partes interesadas?**

En un contexto institucional en el que persiste la desarticulación entre entidades del sector público y del sector privado, los efectos sobre la sostenibilidad de la metodología bottom up resultan en una gestión de recursos fundada en la confianza que brinda la inclusión y participación. Durante la década de trabajo sobre un modelo de competencias para el logro de empleo y trayectorias de ingresos sostenibles en poblaciones víctimas del conflicto armado y vulnerables el diálogo social impulsado por la OIT ha logrado, a partir de la evidencia de los proyectos implementados, transformaciones en la movilización de interés social hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos de cooperación relacionados con la inclusión social en el mercado de trabajo a partir de los ejes de política pública.

En las entrevistas a funcionarios de la OIT, Ministerio del Trabajo y expertos temáticos se da cuenta de la formación de experticia en transformaciones normativas lideradas por fortalecer las capacidades de comprensión sobre las rutas de movilidad social, educativa y ocupacional para lograr una trayectoria coordinada interinstitucional e interorganizacional hacia mejores oportunidades con perspectivas sostenibles en productividad, desarrollo humano y trabajo decente. Los indicadores de cobertura y financiación de los proyectos de formación en cuanto a número de participantes, recursos asignados e instituciones involucradas sugieren un avance en la construcción de tejido social relevante a la identificación de los aspectos estructurales en términos de competencias, objetivos de aprendizaje y articulación con el desarrollo productivo regional en Colombia. Lo anterior definido en las competencias institucionales, particularmente del Ministerio del Trabajo y recientemente de las Alcaldías, quienes de manera decidida han encontrado en los ejercicios de diálogo social propuestos por la metodología bottom up mecanismos de política pública relevantes a la norma legislativa que rige las acciones de los Ministerio de Educación, Trabajo, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones significa resultados concretos en la vida de los y las participantes. Dichos resultados se han apropiado en el tejido social como elementos de análisis resultado de una conversación abierta y en constante cambio producto del acompañamiento de la OIT haciendo de los objetivos de generación de ingresos, empleo, seguridad social, observancia de derechos laborales, elementos de aprendizaje contextualizados a los desafíos comunitarios, regionales y nacionales en materia de funcionamiento del mercado de trabajo.

A pesar de los resultados reportados en el incremento en el número de organizaciones vinculadas, el número de participantes, la asignación de recursos, y de modelos de implementación que se acercan progresivamente a una mejor articulación con el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), el subsistema de formación para el trabajo (SFT), el desafío de sostenibilidad continúa concentrado en la formación de capacidades en el mediano y largo plazo de los mandantes y no solamente focalizado en las capacidades del Ministerio del Trabajo para formentar una cooperación estratégica. En tal sentido, la teoría de cambio de la OIT orientada hacia resultados en trabajo decente ha logrado, a través de la implementación de los proyectos del PFP y gestión de recursos basada en la confianza (metodología bottom up), la definición de los ejes de política pública sobre los cuales empieza a definirse una visión conjunta que requiere de una estructuración estratégica para alcanzar sostenibilidad en resultados del PFP en Colombia. Lo anterior es instrumental a evidenciar los logros alcanzados por mecanismos informales de funcionamiento de la política pública fundados en el diálogo social. En tal sentido, la metodología bottom up recoge los resultados de un trabajo constante por visibilizar la necesidad de cooperación institucional en un contexto regido por la lógica de corto plazo y productos contractuales y la desarticulación institucional que afecta la formulación y la implementación de políticas públicas debido a la falta de

un marco común de resultados del sector trabajo, el sector de educación y la política de generación de ingresos en población víctima y vulnerable en torno la formación en competencias laborales.

A partir de la evidencia acumulada por los proyectos de formación en competencias laborales, los talleres en territorio, las entrevistas semiestructuradas los mandantes participantes han logrado diferenciar las rutas de inclusión social de las rutas de mejora sostenible en la productividad laboral. Mientras las primeras se retroalimentan constantemente del diálogo social bajo un principio de equidad en oportunidades, las segundas implican una mayor coordinación interinstitucional sobre la base de los beneficios que ofrecen a los y las participantes y a las organizaciones de los mandantes involucrados. En tal sentido, los proyectos focalizan en las rutas de inclusión social que buscan dejar a los y las participantes en las mismas condiciones de participar en el mercado de trabajo en comparación con la población no víctima y no vulnerable, mientras que el PFP invita a la cooperación entre los mandantes para convertir la ruta de inclusión social en una ruta de incrementos sostenidos en productividad y competitividad territorial. Para lograr dicha trayectoria entre la generación de oportunidades y la mejora en la productividad que impacta positivamente en la generación de ingresos sostenibles en condiciones de trabajo decente se requiere una planeación estratégica del PFP para vincular los recursos del sector trabajo, sector educativo – formativo y la mesa de generación de ingresos a una sola programación con insumos, procesos, actividades, productos, resultados y en consecuencia metas compartidas. La continua tensión en los debates desarrollados en los talleres participativos en territorio y las preocupaciones de los entrevistados llevaron al equipo evaluador a considerar dicho marco de análisis para entender el debate en territorio relacionado con los beneficios y actividades por realizar en el PFP.

Por otro lado, la ausencia del enfoque de género y sostenibilidad ambiental limitan la calidad de los insumos estratégicos identificados por la metodología bottom up en tanto la articulación con lineamientos nacionales e internacionales al respecto, en cada eje estratégico, es relevante para alcanzar la generación de empleo con equidad de género y responsabilidad ética frente a la sostenibilidad ambiental.

En lo que atañe a la sostenibilidad de resultados en el enfoque de género la formación de capacidad del Ministerio de Trabajo relacionada con la formulación de un programa de empleo para las víctimas del conflicto armado y para la población vulnerable es estratégica.

En particular, el decreto 1072 de 2015 señala las siguientes actividades como estratégicas al momento de diseñar un programa de empleo con equidad de género: (1) Diseño del Programa de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial y de Género para las Mujeres, (2) Difundir y sensibilizar a empleadores, trabajadores, personal de las áreas del talento humano de las entidades públicas y empresas del sector privado del nivel nacional y territorial en el conocimiento de las leyes, los convenios, tratados, acuerdos, normas y estándares nacionales e internacionales que protegen a la mujer en materia laboral, (3) Divulgar el beneficio de la deducción de un 200% del impuesto sobre la renta establecida en el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008 a los empleadores que ocupen trabajadoras víctimas de la violencia acreditadas de acuerdo con lo establecido en el artículo 21 de la misma ley, (4) Adoptar medidas para que los empleadores beneficiados de la medida prevista en el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008, garanticen la confidencialidad de la identidad de las mujeres víctimas de violencia vinculadas a sus empresas, (5) Adoptar directrices dirigidas a los empleadores que quieran ser beneficiarios de la deducción prevista en el artículo 23 de la Ley 1257 de 2008, con el fin de evitar defraudaciones, impedir la revictimización (sic) de las mujeres y la utilización de la problemática de violencia y discriminación en su contra, (6) Formar y capacitar a empleadores, personal de las áreas de Talento Humano, sindicatos, gremios y trabajadores, así como a funcionarios del Ministerio del Trabajo a nivel nacional y territorial para que el enfoque diferencial y de género, sea incluido en las políticas empresariales, el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres y el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, (7) Desarrollar ejes de investigación que incluyan diagnóstico, líneas de base e indicadores que permitan visibilizar la situación de violencia y discriminación en el ámbito laboral de las mujeres en Colombia, con el apoyo técnico del Observatorio de Asuntos de Género de la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, (8) Publicar en la página WEB del Ministerio del Trabajo los informes semestrales de seguimiento al Programa de Equidad Laboral con Enfoque Diferencial y de Género para las Mujeres, generados por la Dirección General de Protección Laboral o quien haga sus veces, (9) Establecer lineamientos de sensibilización y pedagogía con perspectiva de enfoque diferencial y de género sobre la Ley 1010 de 2006, que adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, (10) Incluir el tema de las condiciones laborales específicas de la mujer en las Agendas de los Comités Paritarios de Salud ocupacional, (11) Dar a conocer los beneficios que traen a las empresas, el cumplimiento de la normatividad existente de protección a las mujeres en materia laboral, (12) Adoptar una estrategia para vigilar y controlar que las políticas laborales de empleadores de las empresas del sector público y privado garanticen la igualdad salarial entre mujeres y hombres de conformidad con el principio de

salario igual por igual trabajo en el desempeño de empleo, labor o cargo con funciones similares y (13) Establecer un sistema de información confidencial para recopilar las quejas de acoso sexual contra las mujeres en el ámbito laboral y de otras formas de violencia en su contra.

Desde la perspectiva del enfoque de transición justa, la limitada articulación de la metodología bottom up limita la articulación a los lineamientos de la OIT al respecto. En particular, para la OIT una transición justa significa incrementar las oportunidades sociales y económicas de la acción climática. De esta manera, un diálogo social en torno a dicho enfoque facilita la gestión de recursos para enfrentar los desafíos del calentamiento global desde la perspectiva de los principios y derechos laborales fundamentales.

## **P2. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados mediante la metodología de política pública?**

A partir de la evidencia acumulada por los proyectos de formación en competencias laborales para la población víctima del conflicto armado y población vulnerable por presencia de barreras de acceso al mercado de trabajo los mandantes participantes han logrado diferenciar las rutas de inclusión social de las rutas de mejora sostenible en la productividad laboral. Mientras las primeras se retroalimentan constantemente del diálogo social bajo un principio de equidad en oportunidades, las segundas implican una mayor coordinación interinstitucional sobre la base de los beneficios que ofrecen a los y las participantes y a las organizaciones de los mandantes involucrados.

De esta manera, en un contexto internacional regido por la transformación digital de los espacios del trabajo y un contexto nacional de productividad laboral limitada por el desajuste del modo de producción, la formación, los sistemas de información de la demanda laboral y los cambios institucionales relacionados a las nuevas demandas laborales de la cuarta revolución industrial en el marco de la sostenibilidad ambiental, las estrategias de sostenibilidad están orientadas a convertir la ruta de inclusión social en una trayectoria de incrementos sostenidos en productividad mediante un sistema que acredite aprendizajes, promueva la movilidad educativa, fortalezca la gestión del talento humano en las empresas y aprendizaje en la vida.

La constante tensión en las discusiones propuestas por la metodología bottom up, descrita en las entrevistas semiestructuradas y en los talleres de evaluación en territorio, se encuentra en cómo lograr dicha transformación en un entorno cultural que se niega a abandonar la lógica de titulaciones para embarcarse en un proceso de micro certificaciones que le permita a los y las egresadas avanzar sobre una ruta de mejora en competencias que involucre la cooperación en instrumentos, procesos y acciones de la oferta de servicios de educación y capacidades de las empresas para alcanzar una visión conjunta de la educación para el trabajo como un elemento de desarrollo humano en el mediano y largo plazo. Lo anterior es resultado de la gestión constante por construir lazos entre los mandantes para propiciar el cambio cultural, económico y social que persigue las acciones de la OIT en relación con el trabajo decente más allá de finalizar programas de formación en competencias laborales en Colombia.

## **P3. ¿Se han establecido mecanismos, normativos, financieros, institucionales, para asegurar la continuidad de los proyectos y la replicabilidad de la “metodología de política pública” en otros contextos?**

Teniendo en cuenta la evidencia recabada existen mecanismos normativos en progreso con el Ministerio de Trabajo para el logro de una resolución del ministerio para establecer los ejes de política pública identificados como visión compartida de las acciones del sector trabajo<sup>10</sup> hacia la generación de ingresos<sup>11</sup> a través de un trabajo digno de la población víctima del conflicto armado, producto del uso de la metodología bottom up en territorio. Sin embargo, la metodología bottom up requiere de la participación de entidades expertas en la generación de ingresos que no necesariamente forman parte del sector trabajo, y se encuentran en la intersección entre la formación para el trabajo y el mercado de trabajo. La Unidad de Víctimas, el sistema de atención y reparación con garantías de no repetición, y las agencias de intermediación laboral han logrado de igual manera un acervo relevante de aprendizajes con la capacidad de potenciar la estructuración de los ejes de política pública para fomentar la cooperación interinstitucional e intrainstitucional ampliando el margen de formación de capacidades y sostenibilidad con impactos relevantes en el financiamiento del PFP en Colombia.

<sup>10</sup> Ministerio del Trabajo, Super-subsidio, SENA, Colpensiones y Servicio Público de Empleo.

<sup>11</sup> La mesa de generación de ingresos está compuesta por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema, Banco Agrario, Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex), Banca de Oportunidades, Departamento Nacional de Planeación, Departamento de Prosperidad Social (DPS), Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación Nacional, SENA, Unidad para la Atención y Reparación de Víctimas.

## ► Conclusiones

---

Las conclusiones se ensamblan a partir del contraste de los hallazgos presentados para cada categoría de análisis y los indicadores de la matriz de evaluación asociadas a cada pregunta guía. A continuación, las principales conclusiones.

### Relevancia

1. La evidencia sistematizada por la evaluación señala una articulación de la metodología bottom up a las estrategias y prioridades nacionales, los objetivos de la OIT y necesidades y desafíos de la población víctima del conflicto armado y vulnerable por presencia de brechas y barreras de acceso al mercado de trabajo es apropiada. No obstante, los hallazgos señalan una oportunidad de mejora en términos de la calidad de los insumos identificados por la metodología bottom up. En particular, la articulación de la metodología a los objetivos tanto del PFP como del SFT permiten identificar insumos para cada eje estratégico de la política pública relacionados con la formación de capacidad, los desafíos en la implementación del modelo de competencias y la movilidad educativa y ocupacional de los y las participantes en cada territorio en el mediano y largo plazo. De igual modo, la articulación de la metodología a un flujo de actividades relacionadas con el fortalecimiento de la política pública (figura 6) permite visibilizar los efectos positivos de la metodología al momento de respaldar acciones de jurídicas como resoluciones, decretos o leyes en el marco de las competencias del Ministerio del Trabajo. Se recomienda una articulación estratégica de la metodología a la teoría de cambio, los objetivos y las líneas estratégicas del PFP en línea con los objetivos y las líneas estratégicas del SFT para potenciar las contribuciones realizadas en función de mejorar la calidad de los insumos identificados para eje estratégico de política pública.

### Validez

1. Los hallazgos ensamblados con la triangulación de los métodos de recolección de información acerca de resultados de cada proyecto indican resultados de corto plazo relevantes para los proyectos, pero con limitado alcance en la formación de capacidades para lograr objetivos del PFP. Pese a los resultados positivos en empleabilidad y emprendimientos a corto plazo, las entrevistas con expertos temáticos, mandantes y participantes relevan la preocupación recurrente sobre el desarrollo sostenible de capacidades en áreas como la adaptación del modelo de competencias a las de las ITDH, los liderazgos de género y la gestión ambiental. Se recomienda una revisión de la metodología para incorporar temáticas de formación de capacidades en el largo plazo, relevantes para alcanzar los objetivos del PFP en Colombia. De igual manera, se recomienda revisar la implementación de la metodología bottom up utilizando principios de continuidad, progresividad, validación y compromiso que no se agotan en una sola reunión virtual. Es necesario considerar la estructuración de árboles de problemas para cada eje estratégico con el objeto de garantizar un anclaje a las capacidades de los mandantes con el objeto de identificar las causas de las problemáticas establecidas en cada eje estratégico, más allá de las recomendaciones sistematizadas en el documento de experiencias en las mesas de trabajo de política públicas. Es necesario considerar, por ejemplo, tres etapas para mejorar la calidad de los insumos identificados: (1) Definición de árboles de problemas por cada eje estratégico, (2) Diagnósticos de capacidades institucionales del territorio en relación las causas identificadas en el territorio y (3) Desarrollo de un plan de reuniones presenciales y virtuales en mesas sectoriales por causa identificada para cada eje de política pública. A lo anterior, es necesario considerar la inclusión de enfoques transversales de transición justa, sostenibilidad, género con seguimiento especial al modelo de formación en competencias laborales.
2. La evidencia de la revisión documental, previas evaluaciones y la evidencia recabada de entrevistas a expertos permite concluir el PFP no cuenta con un marco de resultados común que conecte los proyectos con los objetivos del PFP en Colombia. En consecuencia, la metodología bottom up parece desarticulada de los objetivos del PFP al concentrar el diálogo social en torno a los resultados de los proyectos. Lo anterior afecta la calidad de los insumos de política pública identificados para alcanzar los objetivos del PFP y dificulta la construcción en el diálogo social de acciones, procesos, productos y resultados desde la capacidad, motivación e intereses de los mandantes, instituciones de formación y organizaciones de la sociedad civil. Se recomienda definir un marco de

resultados del programa para orientar mejor el uso de la metodología bottom y sus contribuciones al logro de los objetivos del PFP.

## Efectividad

1. De acuerdo con la evidencia, los proyectos del PFP han mejorado la empleabilidad de la población vulnerable, aunque persisten desafíos en la movilidad educativa y ocupacional. La articulación estratégica a los objetivos del PFP y al SFT facilita la priorización de la formación de capacidad en relación con los desafíos en la implementación del modelo de competencias y la movilidad educativa y ocupacional de los y las participantes en cada territorio en el mediano y largo plazo.
2. La evidencia recabada sobre la distribución de las certificaciones en los proyectos del PFP señala una concentración en las áreas de mayor desarrollo económico. Así mismo, la evidencia de entrevistas, grupos focales y talleres en territorio permitió concluir que los diagnósticos del mercado de trabajo estructurados sobre las vacantes son insuficientes para (1) capturar las diferencias en capacidad de las empresas para reconocer las necesidades de talento humano, e (2) identificar los factores de cambio que transforman las ocupaciones y los requerimientos institucionales y por esta vía los requerimientos de talento humano. Se sugiere tener en cuenta el (1) uso de metodologías prospectivas para identificar sectores de alto desarrollo económico y de alta productividad para certificaciones técnicas especializadas, (2) uso de técnicas de Inteligencia Artificial (IA) para propiciar un análisis de la demanda laboral más pertinente en torno a competencias laborales y (3) uso de estudios de caso para explorar relaciones puntuales con empresas con el objeto de transferir asistencia en la identificación de recursos humanos y fortalecer el emparejamiento con los programas de formación en competencias laborales.
3. La evidencia proveniente de entrevistas y talleres en territorio señala la importancia de la metodología bottom up para identificar recomendaciones de política pública. Sin embargo, la revisión documental, entrevistas a expertos y el análisis del modelo de competencias parecen señalar la necesidad estratégica de incluir una articulación del PFP a los objetivos del SFT para visibilizar acciones de formación en capacidades de las organizaciones con el objeto de potenciar la identificación de insumos en la metodología bottom up. Se recomienda una revisión de la metodología bottom up teniendo en cuenta los resultados del análisis del modelo de competencias, la articulación a los objetivos estratégicos del SFT y del PFP y el flujo de actividades de fortalecimiento de la política pública planteados en la evaluación para ampliar el alcance de los insumos recolectados en la vía de formación de capacidades relevante para reducir efectos inesperados en (1) la desarticulación de la oferta educativa de formación del trabajo y (2) barreras a la movilidad educativa y ocupacional.
4. Los resultados en el mercado de trabajo y en los ejes estratégicos del PFP en Colombia sugieren que los proyectos tienen impactos económicos y sociales en la vida de los participantes. La evidencia sugiere la necesidad de incorporar explícitamente las preocupaciones de formación en capacidad de las mujeres que enfrentan barreras de acceso al mercado de trabajo que bloquean los beneficios de la formación y elementos relacionados con la responsabilidad ética ambiental. De igual manera, la asistencia técnica en formación de capacidades de los proyectos, concentrados en instituciones de formación y el Ministerio del Trabajo, requiere de una estrategia complementaria de formación de capacidades en los demás mandantes para identificar insumos de incentivos adecuados a una apropiación sostenible de los de cada eje del PFP. Se recomienda la inclusión de los enfoques de género y de transición justa de la OIT de manera más explícita siguiendo el marco normativo definido por el capítulo 7 de la Ley 1072 de 2015 y los lineamientos de la OIT para la transición justa y la sostenibilidad ambiental.

## Eficiencia

1. La inversión realizada en los distintos proyectos bajo evaluación señala una ventaja notoria para las participantes en el acceso a formación para el trabajo comparada con el costo de acceder a un programa técnico laboral en Colombia. De acuerdo con la información consultada en las cartas de acuerdo con las distintas institucionales aliadas, la inversión mensual por estudiante es menor al costo mensual privado estimado en \$500,000 para un semestre de formación en competencias laborales. La inversión per cápita por estudiante no supera los \$700,000 incluyendo los beneficios de alimentación, conectividad, movilidad y asistencia en el cuidado de hijos e hijas para

los estudiantes que participan en los proyectos de formación. Por otro lado, al nivel de proyectos se identificó una dificultad en la identificación de potenciales beneficiarios de los programas de formación debido a la alta movilidad de la población de interés que implica una desactualización de las bases de datos de la Unidad de Víctimas. Se recomienda hacer más explícito las ventajas económicas de los proyectos en la estrategia de comunicaciones dado el contexto de alto costo de formación para el trabajo que enfrentan las poblaciones de interés del PFP e impulsar una cooperación con la Unidad de Víctimas orientada a mejorar la información de las bases de datos permitiendo a las ITDH contactar directamente beneficiarios de los programas de formación en el territorio.

2. La estrategia de asistencia técnica en formación de capacidades, principalmente para las instituciones de educación superior, implican un beneficio social relevante considerando el costo privado de un programa de competencias laborales al nivel técnico estimado en \$1,500,000 sin subsidios ni asistencia técnica. Por otro lado, el programa emprendiendo sueños de emprendimiento entrega asistencia técnica y activos productivos por un valor de \$11,854,541 por participante, lo cual refleja un importante acceso a recursos productivos en contextos locales caracterizados por limitado desarrollo económico. Se recomienda una presentación más detallada de los impactos positivos sobre la reconstrucción de capital social de la estrategia de asistencia técnica y la implementación de los proyectos particularmente en los territorios expuestos a las consecuencias negativas del conflicto armado en Colombia.
3. De acuerdo con las entrevistas realizadas con el Ministerio de Trabajo y con la OIT en la articulación institucional requerida en los aspectos contractuales del convenio de cooperación persiste una demora particular relacionada con la forma contractual cuando ocurre una contribución monetaria por parte de Ministerio de Trabajo a un convenio de asistencia técnica de la OIT. La alianza contractual de donantes representada por la OIT y el Ministerio del Trabajo no implica una donación de recursos mientras el Ministerio del Trabajo financia la inversión a realizar. En consecuencia, desde la perspectiva contractual se hace necesario encontrar un punto medio entre la legislación del Ministerio del Trabajo y las normas de contratación de la OIT para evitar demoras contractuales innecesarias teniendo en cuenta la experiencia previa entre los cooperantes. Se recomienda una flexibilización en los criterios de la OIT para los convenios de colaboración con el Ministerio del Trabajo y las Alcaldías en un contexto de contribución monetaria por parte de dichas entidades gubernamentales.
4. El conocimiento generado a través de la metodología bottom up se ha difundido, según la revisión documental, tanto en actores internos del Ministerio del Trabajo, como en actores externos. En la difusión interna, la metodología presenta a distintas instancias del Ministerio del Trabajo los resultados de los proyectos para establecer y estructurar una mirada organizacional desde los intereses de las unidades operativas. Por su parte en la difusión externa, se presenta los resultados de cada ciclo con el fin de analizar los datos obtenidos y evaluarlos en relación con los criterios y objetivos establecidos para cada proyecto, implicando interpretación de datos, definición de conclusiones, y ensamble de lecciones aprendidas. La sistematización y documentación del ejercicio permiten la construcción de un documento con los resultados de la consulta y validación en cada ciclo de política pública. Desde esta perspectiva, los resultados del ejercicio son sensibles a la estrategia de intervención de cada proyecto, y por ende, las recomendaciones, aunque están articuladas a los ejes estratégicos, aspecto que comparten todos los proyectos, reflejan las oportunidades de mejora de cada estrategia de intervención desconociendo la articulación con el programa de proyectos. Se recomienda el diseño e implementación de una estrategia de comunicaciones para el PFP que recoja los principales aprendizajes alcanzados en dicho aspecto para los proyectos del PFP.
5. Por otro lado, utilizando los informes de gasto de cada uno de los proyectos bajo evaluación se evidencian algunas diferencias relevantes en términos de la distribución de recursos. En total, los 6 proyectos bajo evaluación han implicado una inversión total de \$8,313,556 de dólares de los cuales 71% corresponden a financiación de los proyectos implementados en cooperación con el Ministerio del Trabajo (Formádonos para el futuro, el futuro es de los jóvenes y emprendiendo sueños) y 29% corresponden a financiación de los proyectos de las alcaldías de Bogotá y Medellín.

## Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

1. En un contexto institucional en el que persiste la desarticulación entre entidades del sector público y del sector privado, los efectos sobre la sostenibilidad de la metodología bottom up resultan en una gestión de recursos fundada en la confianza. Durante la década de trabajo sobre un modelo de competencias para el logro de empleo y trayectorias de ingresos sostenibles en poblaciones víctimas del conflicto armado y vulnerables por existencia de brechas y barreras de inclusión, el diálogo social impulsado por la OIT ha logrado, a partir de la evidencia de los proyectos implementados, transformaciones en la movilización de interés hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos sociales relacionados con la inclusión social en el mercado de trabajo a partir de los ejes de política pública. Se recomienda una estrategia explícita de formación de capacidades ensamblada sobre los enfoques de género y transición justa y sostenibilidad a partir de los aprendizajes alcanzados y los desafíos por resolver para orientar específicamente la recolección de insumos realizadas mediante la metodología bottom up.
2. La teoría de cambio de la OIT orientada hacia resultados en trabajo decente ha logrado, a través de la gestión de recursos basada en la confianza, la definición de los ejes de política pública sobre los cuales empieza a definirse una visión conjunta que requiere de una estructuración estratégica sobre el programa de formación profesional en Colombia. Lo anterior es instrumental a evidenciar los logros alcanzados por mecanismos informales de funcionamiento de la política pública fundados en el diálogo social. En tal sentido, la metodología bottom up recoge los resultados de un trabajo constante por visibilizar la necesidad de cooperación institucional en un contexto regido por la lógica de corto plazo y productos contractuales. Se recomienda visibilizar en una estrategia de comunicaciones los resultados alcanzados en la formación de confianza y en las prácticas de fortalecimiento de la política pública a partir de los insumos recolectados por la metodología bottom up.
3. Los mandantes participantes han diferenciado las rutas de inclusión social de las rutas de mejora sostenible en la productividad laboral, a partir de la evidencia acumulada por los proyectos de formación en competencias laborales para la población víctima del conflicto armado y vulnerable. Mientras las primeras se retroalimentan constantemente del diálogo social bajo un principio de equidad en oportunidades, las segundas implican una mayor coordinación interinstitucional sobre la base de los beneficios que ofrecen a los y las participantes y a las organizaciones de los mandantes involucrados. Se recomienda fortalecer la visibilidad de dicho hallazgo en una estrategia de comunicaciones del PFP para evidenciar como la metodología bottom up ha logrado, mediante el diálogo social, potenciar la comprensión de las problemáticas de empleabilidad y emprendimiento en las poblaciones de interés del PFP.

## ► Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

### Lecciones aprendidas

- **LA1. Efectividad y eficiencia de la metodología bottom up:** La metodología bottom up como ejercicio de diálogo social fomenta la gestión de recursos basada en la confianza que permite el desarrollo de mecanismos de cooperación entre los mandantes en torno a los ejes estratégicos de política pública.
- **LA2. Adaptación a contextos locales:** La metodología bottom up puede adaptarse mejor a los contextos locales y a las capacidades organizacionales específicas para fortalecer la visión estratégica de formación de capacidades del PFP.
- **LA3. Eficacia de la formación en competencias laborales:** La formación en competencias laborales ha demostrado ser efectiva para mejorar la empleabilidad y el emprendimiento a corto plazo. Sin embargo, persisten desafíos en la formación de capacidades orientados a la mejora de la movilidad educativa y ocupacional, objetivos del PFP, del MNC y del SFT.
- **LA4. Enfoques de género, transición justa y sostenibilidad:** Los enfoques de género, transición justa y sostenibilidad son cruciales para asegurar la igualdad de oportunidades en la formación y la inserción laboral, así como en la identificación de insumos a través de la metodología bottom up.

### Buenas Prácticas Emergentes

- **BP1. Enfoque participativo bottom up:** El desarrollo de una metodología que implica la participación de los mandantes en un esquema de abajo hacia arriba mejora la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los productos y resultados de los proyectos del programa de formación profesional en Colombia.
- **BP2. Articulación con el Sistema Nacional de Cualificaciones:** La integración con el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) y la formación para el trabajo continua (SFT) es esencial para la sostenibilidad de los resultados del programa en lo que atañe a promover la movilidad educativa y ocupacional.

### Recomendaciones

Recomendación	Lineamientos para su implementación	Actores responsables, nivel de prioridad, plazo, nivel implicación de recursos
<p><b>R1. Fortalecer y revisar la metodología bottom up:</b> Se recomienda una articulación estratégica de la metodología a la teoría de cambio, los objetivos y las líneas estratégicas del PFP en línea con los objetivos y las líneas estratégicas del SFT para mejorar la calidad de los insumos identificados. Además, se recomienda una mayor frecuencia y representatividad de las mesas de trabajo e involucrar temáticas de formación de capacidades en el mediano y largo plazo.</p>	<p><b>Desarrollo de un manual operativo de la metodología bottom up:</b> Construir un documento técnico en el cual se articule la metodología bottom up a los objetivos estratégicos del PFP, el SFT y los objetivos estratégicos identificados de la política pública.</p> <p><b>Identificar un mapeo de actores según incidencia en política pública.</b> Utilizar las metodologías de mapeo de actores de la OIT según nivel y función de los grupos de interés.</p> <p><b>Diseñar un cronograma y plan de trabajo de la metodología bottom up:</b> el cronograma contiene el número de reuniones, el alcance de cada reunión, los mecanismos de devolución y los métodos de estructuración de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Plazo: Corto plazo (1 año)</p>

	<p>insumos identificados sobre las temáticas consideradas estratégicas en un horizonte temporal de mediano y largo plazo. Es necesario considerar, por ejemplo, tres etapas para mejorar la calidad de los insumos identificados: (1) Definición de árboles de problemas por cada eje estratégico, (2) Diagnósticos de capacidades institucionales del territorio en relación las causas identificadas en el territorio y (3) Desarrollo de un plan de reuniones presenciales y virtuales en mesas sectoriales por causa identificada para cada eje de política pública. A lo anterior, es necesario considerar la inclusión de enfoques transversales de transición justa, sostenibilidad, género con seguimiento especial al modelo de formación en competencias laborales.</p>	<p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R2. Marco de Resultados del PFP:</b> Se recomienda definir un marco de resultados del programa para orientar mejor el uso de la metodología bottom up y sus contribuciones al logro de los objetivos del PFP.</p>	<p>La evaluación propone una articulación de la metodología bottom up con los objetivos del PFP, particularmente en lo que atañe a formación de capacidades. Para tal objeto, y desde la perspectiva de evaluación, seguimiento y monitoreo, resulta conveniente la construcción de un marco de resultados en donde puede visibilizarse como cada proyecto contribuye a los objetivos del PFP. Debido a que existe una congruencia entre lo que persigue el SFT y el PFP, el ensamble del marco de resultados resulta de igual manera en una formación de capacidades del Ministerio del Trabajo, y debido a que el SFT es una competencia de Mintrabajo, lo anterior no implica duplicar esfuerzos desde la perspectiva de los aliados y del Ministerio del Trabajo.</p> <p><b>Diseñar un marco de resultados del PFP:</b> el marco de resultados se diseña en función de la articulación con los objetivos del PFP, el SFT y los objetivos estratégicos de política pública identificados para dotar a la metodología con temáticas de formación de capacidad en las organizaciones y los territorios para reducir resultados inesperados como las dificultades de movilidad educativa y ocupacional de los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Plazo: Corto plazo (1 año)</p> <p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R3. Metodologías de diagnóstico del mercado de trabajo:</b> Se sugiere tener en cuenta el (1) uso de metodologías prospectivas para identificar sectores de alto desarrollo económico y de alta productividad para certificaciones técnicas</p>	<p><b>Gestión de conocimiento:</b> Desarrollo de consultorías especializadas para formar capacidad en el uso de técnicas de diagnóstico del mercado de trabajo con técnicas de inteligencia artificial, análisis de prospectiva laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.</li> </ul>

<p>especializadas, (2) uso de técnicas de Inteligencia Artificial (IA) para propiciar un análisis de la demanda laboral más pertinente en torno a competencias laborales y (3) uso de estudios de caso para explorar relaciones puntuales con empresas con el objeto de transferir asistencia en la identificación de recursos humanos y fortalecer el emparejamiento con los programas de formación en competencias laborales.</p>	<p><b>Proyectos piloto de identificación de necesidades de talento humano con empresas aliadas:</b> los proyectos piloto tiene por objeto vincular a las empresas para (1) identificar necesidades de talento humano al nivel de competencias, (2) dotar a las empresas con capacidades relevantes en la identificación de talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Plazo: Corto plazo (1 año)</p> <p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R4. Aplicación del modelo de competencias:</b> Se recomienda una revisión de la metodología bottom up teniendo en cuenta los resultados del análisis del modelo de competencias, la articulación a los objetivos estratégicos del SFT y del PFP y el flujo de actividades de fortalecimiento de la política pública planteados en la evaluación para ampliar el alcance de los insumos recolectados en la vía de formación de capacidades relevante para reducir efectos inesperados en (1) la desarticulación de la oferta educativa de formación del trabajo y (2) barreras a la movilidad educativa y ocupacional.</p>	<p>La evaluación plantea una revisión de las capacidades de las ITDH para identificar desafíos de formación en capacidades relevantes para la aplicación del modelo de competencias para el trabajo. En tal sentido, se propone las siguientes actividades:</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> Definición de una línea base asociada a los cuellos de botella desde las ITDH para ofrecer las competencias para el trabajo señaladas por el MNC y SFT.</p> <p><b>Proyectos piloto:</b> los proyectos piloto tienen por objeto fortalecer las capacidades de las ITDH para ofrecer las competencias esperadas en la formación para el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Media</p> <p>Plazo: Corto plazo (2 años)</p> <p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R5. Enfoques de género transición justa y sostenibilidad ambiental:</b> Involucrar el enfoque de género, el enfoque territorial, el enfoque de transición justa y sostenibilidad ambiental y la identificación de insumos estratégicos para focalizar en la formación de capacidad de todos los mandantes en el mediano y largo plazo.</p>	<p><b>Formación y capacitación continua:</b> Establecer programas de formación continua para los mandantes y otros actores involucrados para asegurar que están actualizados en los temas de género, transición justa y sostenibilidad ambiental. Incluir talleres y seminarios regulares como parte de este esfuerzo.</p> <p><b>Desarrollo de módulos específicos:</b> Crear módulos de capacitación específicos dentro de los programas de formación que aborden directamente los temas de género, sostenibilidad ambiental y transición justa. Estos módulos deben diseñarse para ser relevantes a nivel territorial, considerando las particularidades y necesidades locales y teniendo en cuenta la normatividad del Decreto 1072 de 2015, en el capítulo 7 sobre programas de generación de empleo con perspectiva de género.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y La equidad Laboral del Ministerio del Trabajo.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Plazo: Corto plazo (1 año)</p>

	<p><b>Plataformas de intercambio de conocimientos:</b> Crear plataformas donde los mandantes puedan compartir experiencias, aprendizajes y mejores prácticas relacionadas con la implementación de estos enfoques en diferentes territorios.</p>	<p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R6. Comunicaciones:</b> Se recomienda el diseño de una estrategia de comunicaciones para el proyecto que puede hacer más explícito las ventajas económicas de los proyectos en la estrategia de comunicaciones dado el contexto de alto costo de formación para el trabajo que enfrentan las poblaciones de interés del PFP, los efectos del programa en la implementación del modelo de competencias laborales del SNC, los efectos sobre el tejido social y la construcción de confianza que se han alcanzado a nivel de proyectos.</p>	<p><b>Documento de diseño de una estrategia de comunicaciones del PFP:</b> Diseñar una estrategia de comunicaciones centrada en los intangibles que fortalecen la confianza para potenciar el diálogo social.</p> <p><b>Cronograma y plan de trabajo:</b> establecer las acciones específicas de comunicación y los canales de comunicación más pertinentes para evidenciar la contribución de la implementación de los proyectos por parte de la OIT en la reconstrucción de tejido social.</p> <p><b>Plan de monitoreo y seguimiento:</b> diseñar indicadores de resultados sobre el tejido social y la confianza relevantes a la estrategia de comunicaciones del PFP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y La equidad Laboral del Ministerio del Trabajo.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina de Proyectos en Bogotá.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina de Evaluación de la oficina de Países Andinos de la OIT.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Plazo: Corto plazo (1 año)</p> <p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R7. Acuerdos de cooperación:</b> Promover una negociación que permita un punto de encuentro entre la normatividad de la OIT y los requerimientos contractuales del Ministerio del Trabajo para reducir las ineficiencias relacionadas con los tiempos administrativos de emisión de la carta de acuerdo y los compromisos contractuales para ambos cooperantes.</p>	<p><b>Documento estratégico:</b> identificar los criterios problemáticos en términos de la negociación y definición de las formas jurídicas de los acuerdos de cooperación entre la OIT, el Ministerio del Trabajo y las alcaldías para proponer alternativas de solución a las diferencias planteadas en el acuerdo de cooperación cuando las entidades gubernamentales aportan recursos económicos.</p> <p><b>Mesade trabajo :</b> Definir una mesa de trabajo entre la oficina de la OIT para los países andinos y la oficina de proyectos de Bogotá con el objeto de definir una estrategia adecuada en términos de las formas jurídicas de los acuerdos de cooperación cuando el cooperante aporta recursos monetarios.</p>	<p>Actor responsable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección de la Oficina de los Países Andinos de la OIT.</li> <li>▪ Oficina del programa de OIT en Bogotá</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Nivel de prioridad: Media</p> <p>Plazo: Largo plazo (1 años)</p> <p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
<p><b>R8. Mejorar la coordinación con la Unidad de Víctimas:</b> Actualizar y unificar las bases de datos de beneficiarios potenciales, facilitando la identificación y seguimiento de los participantes, y asegurando que todos los beneficiarios</p>	<p><b>Documento estratégico:</b> identificar las dificultades relacionadas con la base de datos de beneficiarios que están presentando las ITDH para encontrar potenciales beneficiarios. Definir una estrategia para facilitar la participación de las IDTH en la identificación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y La equidad Laboral del Ministerio del Trabajo.</li> <li>▪ Dirección de la Oficina de la Oficina</li> </ul>

<p>tengan acceso a los servicios y oportunidades del programa.</p>	<p>potenciales participantes que cumplen los requisitos de acceso a los programas de formación para el trabajo y que no se encuentran en las bases de datos de unidad de víctimas.</p> <p><b>Mesa de trabajo:</b> Definir una mesa de trabajo con la Unidad de Víctimas para establecer un mecanismo de actualización y entrega de bases de datos de participantes a los programas de formación e inscripción de los beneficiarios identificados por las ITDH y que no se encuentran en las bases de datos de la Unidad de Víctimas.</p>	<p>de Proyectos en Bogotá.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad de Víctimas.</li> </ul> <p>Nivel de prioridad: Alta</p> <p>Plazo: Corto plazo (1 año)</p> <p>Nivel de implicación de recursos: Alta</p>
--	--	--

## ► Anexos

### Anexo 1 Términos de referencia

#### Evaluación Agrupada Independiente

#### Programa conjunto de Formación Profesional en Colombia

<b>Títulos de los Proyectos</b>	<i>Programa - Formándonos para el futuro</i> <i>Programa - Industria de Talentos</i> <i>Programa - Emprendiendo Sueños</i> <i>Programa - Reto a la U</i> <i>Programa - Jóvenes a la U</i> <i>Programa - El Futuro es de los Jóvenes</i>
<b>Código de Proyecto</b>	COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL
<b>Resultado P&amp;P</b>	Resultado 5
<b>ODS</b>	ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades; ODS 4: Educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas; ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el Trabajo Decente para todos; ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación; ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países; ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas; ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible
<b>CPO</b>	COL131
<b>Administrative Unit</b>	CO - Lima
<b>Cooperante</b>	Ministerio de Trabajo de Colombia Alcaldía de Bogotá Alcaldía Municipio de Medellín
<b>Presupuesto</b>	POR CONCERTAR
<b>Periodo de finalización de implementación de actividades</b>	COL/20/01/COL : 31 Diciembre 2022; COL/21/03/COL : 10 Diciembre 2022; COL/22/06/COL : 31 Diciembre 2022; COL/20/06/COL : 30 Junio 2021; COL/21/09/COL: 30 Junio 2022; COL/22/02/COL: 31 Diciembre 2022
<b>Unidades Técnicas de la OIT</b>	SKILLS
<b>Tipo de evaluación</b>	Independiente
<b>Presupuesto de la evaluación</b>	
<b>Director de Evaluación</b>	Cybele Burga (Oficial Regional de Evaluación)

## 1. Antecedentes

### CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Desde el programa de formación profesional se han implementado proyectos y estrategias con el objetivo de cerrar brechas y mitigar barreras laborales. Estas iniciativas buscan fomentar oportunidades para la generación de ingresos, ya sea a través de empleo, autoempleo o emprendimiento con miras a la formalización. Especialmente se enfocan en poblaciones vulnerables, como trabajadores informales, jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, migrantes, población rural y campesina, grupos étnicos y población víctima del conflicto armado, entre otros.

El principal propósito de estas acciones es reducir la pobreza mediante la promoción del empleo decente, el fomento de la productividad y el acceso a recursos económicos y sociales. Además, se busca generar incidencia y promover la articulación de acciones, particularmente en la definición de lineamientos de política pública para los proyectos de formación profesional dirigidos a población vulnerable.

Es importante destacar que esta estrategia ha sido probada desde el año 2019 y ha contado con la participación de más de 3.000 actores distribuidos en 4 grupos de incidencia: i) sector educativo y formativo, ii) sector gobierno nacional y local, iii) sector productivo y empleadores y iv) sector sociedad civil.

Hoy en día, el programa de formación profesional se ha convertido en una herramienta ampliamente reconocida. Incluso el Ministerio de Trabajo ha solicitado la colaboración de la OIT para liderar y apoyar el proceso de articulación entre los diferentes actores, con el objetivo de fortalecer y estructurar las políticas públicas relacionadas con la generación de ingresos para la población víctima del conflicto armado. Este trabajo se realiza en colaboración con las entidades gubernamentales involucradas a nivel nacional.

En este contexto, resulta relevante que el eje central de la evaluación agrupada se enfoque en la estrategia de política pública. Esta estrategia ha definido una serie de ejes que se relacionarán con las diversas estrategias y acciones implementadas en cada uno de los proyectos.

Para la identificación de insumos y recomendaciones de política pública, se ha desarrollado una ruta metodológica respaldada por un enfoque conceptual y metodológico. Esta metodología ha sido adaptada y aplicada con el objetivo de fortalecer el proceso de reparación y, en particular, de generar oportunidades de estabilización económica a través del empleo. Se ha establecido un enfoque de diálogo social "Bottom Up", que busca legitimar y viabilizar la implementación progresiva de las políticas públicas, garantizando la eficacia y eficiencia en los resultados y el uso de los recursos asignados.

El enfoque "Bottom Up" implica un proceso de análisis que comienza con acciones focalizadas para abordar las necesidades de los actores a nivel de base. A través del trabajo en los territorios, se busca comprender el contexto local e involucrar el diálogo social y la participación de los actores relevantes. Este enfoque ayuda a identificar elementos clave que deben tenerse en cuenta al formular políticas públicas, reconociendo las particularidades de cada territorio. El objetivo es abordar aspectos desde la base para luego generar recomendaciones a nivel más amplio, como la construcción de directrices de política a nivel nacional, reconociendo las acciones locales y promoviendo una mayor articulación entre las políticas.

Además, las mesas de política pública desempeñan un papel fundamental en la construcción de un diálogo conjunto que facilite la comprensión, los logros y los desafíos relacionados con la responsabilidad social, los incentivos para los empresarios, el enfoque interseccional, la formación pertinente, el encadenamiento y la formalización. Estos elementos contribuirán al diseño y formulación de políticas públicas que impulsen la generación de ingresos y la estabilización socioeconómica de la población vulnerable, como parte de las acciones de reparación para las víctimas del conflicto armado.

Este proyecto de política pública se materializa a través de diferentes etapas del ciclo de políticas públicas. En este sentido, se ha adaptado el ciclo de políticas públicas en cuatro momentos que se vinculan con los planes de gobierno en Colombia, lo que permitirá dinamizar acciones a mediano y largo plazo, acorde con los planes de desarrollo del país.

A continuación, la descripción de cada ciclo:

#### **CICLO DE POLÍTICA PÚBLICA**

En el marco del programa de Formación Profesional, se han adaptado acciones correspondientes a diferentes ciclos de política pública:

##### **Ciclo I: Diseño de la política pública**

El diseño de las políticas públicas es crucial, ya que garantiza la consistencia, financiamiento y orden de ejecución de las políticas una vez se definen los programas a implementar desde la agenda pública. Para lograr un buen diseño, se requiere un análisis exhaustivo y la toma de decisiones técnicas y políticas sobre los asuntos relevantes. Esto implica un proceso de negociación entre múltiples actores formales e informales de diferentes jerarquías.

En el caso del programa de Formación Profesional, se ha desarrollado un plan de acción y se han formulado ejes relacionados con la formación y el fomento de rutas de aprendizaje, por niveles de cualificación, basadas en competencias. Se busca cerrar brechas y superar barreras laborales.

### **Ciclo II: Identificación de insumos**

La coordinación en el diseño es un aspecto importante en la política pública, tanto dentro de la Administración Pública como en su relación con otros actores interesados. La participación amplia y sin límites es otro aspecto clave, asegurando la disponibilidad de información analítica y comparativa para mejorar la calidad de la participación de todos los actores involucrados.

La definición y articulación clara de metas programáticas y presupuestales también es esencial para el buen diseño de las políticas públicas. Estas metas y recursos ayudan a asegurar la viabilidad de las iniciativas, especialmente si la agenda pública no presenta problemas significativos de ajuste.

En el caso del programa de Formación Profesional, se han llevado a cabo talleres con actores representativos de diversos sectores, como el productivo, empleador, educación, gobierno local, sociedad civil y población participante en el programa. Estos encuentros se basan en el diálogo social.

De igual manera la metodología contempla un encuentro con cada grupo de actores en dicho encuentro se diligencia un instrumento que detona la conversación alrededor de varias preguntas relacionadas con los ejes de política definidos. En las mesas se consolida en consenso al que se llega al abordar cada pregunta y posteriormente se sistematizan estos insumos que se convierten en recomendaciones para cada eje de política pública. Se consolidan los aportes en un documento general y se tiene un documento anexo que relata los aportes o insumos por cada grupo de actores: i) sector productivo y empleador, ii) sociedad civil, iii) gobierno local y nacional, iv) sector educativo y formativo.

### **Ciclo III: Gestión (adopción e implementación)**

La gestión de la política pública comprende tanto aspectos de diseño como de evaluación, ya que la implementación puede dar lugar a redefiniciones en el propio diseño. La gestión no se limita al accionar de la gestión pública, sino que implica cómo se gestionan las políticas públicas de manera funcional para lograr los resultados e impactos esperados.

En este sentido, el gobierno actúa como un multiprincipal y requiere coordinación y actores neutrales para calibrar y configurar propuestas de decisión que optimicen la efectividad y eficiencia de la política pública. Las áreas de planeación suelen desempeñar esta función.

Sin embargo, también es necesario permitir la delegación y acción de actores e instancias que impulsen la ejecución de la política pública de manera eficiente y oportuna. Superar la rigidez institucional en los procesos de gestión e implementación representa un desafío significativo.

En el caso del programa de Formación Profesional, se ha abordado este ciclo mediante consultas y validaciones con actores internos y externos, incluyendo líderes de cada proyecto desde el gobierno nacional o local. Se ha dado especial énfasis al cierre de brechas y la mitigación de barreras laborales. A continuación, se detallan los ajustes que el programa ha incluido a partir del proceso de recomendaciones:

## Línea de Tiempo Programas de Formación Profesional OIT 2016 - 2022



### CONVENCIONES

TI = Talento TI

FF = Formándonos para el Futuro

RU = Reto a la U

THsO = Tus Habilidades son Oportunidades

SE = SENA

OEI = Organización de Estados Iberoamericanos

EP = Educándonos para la Paz

FJ = El Futuro es de los Jóvenes

DDHH = Derechos Humanos

IETDH = Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)



Organización  
Internacional  
del Trabajo

## Ciclo IV: Evaluación

La evaluación es fundamental en las políticas públicas, ya que permite determinar de manera objetiva si el diseño e implementación han logrado los objetivos planteados para solucionar un problema público. La evaluación establece una base común de análisis y contribuye al debate público informado, pero no sustituye las decisiones políticas o administrativas.

En el caso del programa de Formación Profesional, se han aplicado instrumentos de evaluación para identificar, a partir del análisis sistemático de fuentes de información y de la percepción de los participantes respecto al programa, los aspectos positivos del programa, cómo se dieron y por qué, así como los espacios de mejora. Las evaluaciones dieron, a los distintos actores, la oportunidad de brindar opiniones, inquietudes y sugerencias. Las evaluaciones han implicado la revisión sistémica de la metodología de política pública empleada en los proyectos del programa.

Estos proyectos incluidos en la evaluación agrupada del programa de Formación Profesional liderado por OIT Colombia son:

- Proyecto – Formándonos para el futuro
- Proyecto – Industria de Talentos

- Proyecto – Emprendiendo Sueños
- Proyecto - Reto a la U
- Proyecto – Jóvenes a la U
- Proyecto - El Futuro es de los Jóvenes

## **DESCRIPCION RESUMEN DE LOS PROYECTOS**

### **Formándonos para el Futuro**

#### **¿Qué es?**

Un programa que busca tener una oferta formativa y educativa más pertinente y oportuna, acorde, con los requerimientos ocupacionales y reactivación económica, brindando formación para el trabajo y desarrollo humano.

#### **Meta**

1655 víctimas del conflicto armado + 10% adicionales como contrapartida en 30 municipios en 21 departamentos del territorio nacional.

Vinculación laboral del 30% de la población participante del programa

#### **Acerca del Proyecto**

El programa se presenta en 3 fases: 1. Identificación de la oferta institucional y participantes. 2. Formación técnica laboral y competencias complementarias para el cierre de brechas; y 3. Procesos transversales. La metodología se maneja bajo un modelo de alternancia (400 horas modalidad virtual sincrónicas y asincrónicas + 100 horas presenciales = 500 horas lectivas). A su vez los programas de formación para el trabajo que el participante escoja tienen una duración mínima de 1000 horas (fase lectiva 500 horas y practica 500 horas)

De manera transversal están las fases de estrategia de comunicaciones, fase de componentes de evaluación, sistematización y acompañamiento psicosocial y diferencial y fase de seguimiento y gestión documental

#### **Beneficios Adicionales**

Entrega de auxilio de transporte y/o conectividad por valor de \$110.210, un bono canasta por valor de \$206.000 y un kit de dotación con 2 camisetas, 1 jean y kit escolar. Adicionalmente, participantes con hijos entre 0 y 7 años se ofrece un servicio de plan de acompañamiento virtual y ruta de cuidado a través de la oferta local de servicios de atención a la primera infancia

### **Industria de Talentos**

#### **¿Qué es?**

Un programa de desarrollo de competencias laborales, mediante procesos de formación integrados con estrategias transversales, socioemocionales, sociolaborales, permanencia e intermediación laboral para la generación de ingresos y oportunidades de empleo.

#### **Meta**

8019 jóvenes y adultos de 16 a 59 años en la ciudad de Medellín y sus corregimientos, distribuidos así:

- Industria 4.0: 4.239 Participantes (2.967 jóvenes de 16 a 28 años, 1.272 adultos de 29 a 59 años. Del total 40% deberán ser mujeres)
- Industria Tradicional: 3.780 participantes (2.646 jóvenes de 16 a 28 años, 1.134 adultos de 29 a 59 años. Del total 74% deberán ser mujeres)
- La meta de inserción laboral es de mínimo 5% de la totalidad de los participantes certificados.

#### **Acerca del Proyecto**

El programa busca el reentrenamiento y la formación masiva en la industria 4.0 desde tres componentes: 1. Formación en competencias laborales, 2. Estrategias transversales, y 3. Gestión para la intermediación laboral.

Las temáticas están enfocadas en la industria 4.0, la industria tradicional y el talento bilingüe, a través de la modalidad de aprendizaje B-Learning, aprendizaje combinado virtual online a través de una plataforma digital, con la realización del Diplomado en Generación de Ingresos y la Industrial Digital con una duración de 270 horas.

### **Emprendiendo Sueños**

#### **¿Qué es?**

Un programa del Ministerio de Trabajo en cooperación con la OIT, para la implementación y el acompañamiento en la reparación colectiva, contribuyendo con la restitución de las capacidades laborales y productivas para los sujetos de reparación colectiva y la dignificación de los mismos, la recuperación psicosocial, la inclusión ciudadana como sujetos plenos de derecho, a la reconstrucción del tejido social, a la reconstrucción de confianza de la sociedad en el Estado en las zonas y territorios afectados por el conflicto armado, a la recuperación y/o fortalecimiento de la institucionalidad del Estado Social de Derecho para la consecución de la reconciliación nacional y la convivencia pacífica.

#### **Meta**

24 sujetos de reparación colectiva que hicieron parte de la fase I distribuidos en comunidades que se encuentran en 10 departamentos del territorio nacional.

#### **Acerca del Proyecto**

Mediante el desarrollo de actividades guiadas se genera una eficiente planificación técnica y presupuestal de los perfiles productivos, así como su implementación y acompañamiento. Lo anterior, buscando que sean sostenibles en el largo plazo, las cuales permitan una reconstrucción del tejido social, en el marco de la medida de estabilización socioeconómica, a través del desarrollo de los componentes: 1. Alistamiento; 2. Diseños de Planes de negocio; 3. Puesta en marcha, implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional y social; y 4. Componentes Transversales (enfoque psicosocial, comunicaciones, seguimiento y monitoreo, variabilidad climática, tecnología para la competitiva y diálogo social y formulación de política pública) que serán implementados a través del fortalecimiento de los perfiles productivos priorizados, a través del acompañamiento técnico, la implementación de procesos de formación, la entrega de activos y el acompañamiento en el proceso de comercialización.

### **Reto a la U**

#### **¿Qué es?**

Un programa en conjunto entre la secretaría de Educación del Distrito y la OIT que busca fortalecer los componentes de acompañamiento y creación de valor público y social para fomentar el acceso y permanencia en instituciones de educación superior en el marco del programa PRAES 2020-2 “#RetoAlaU”.

#### **Meta**

4000 jóvenes menores de 28 años egresados del sistema educativo no oficial del Distrito

#### **Acerca del Proyecto**

El proyecto busca a) Fortalecer las acciones de acompañamiento y creación de valor público y social de manera coordinada con las IES participantes del Programa RetoAlaU; b) Implementar las estrategias enmarcadas en la fase de transferencia de capacidades y el fortalecimiento del diálogo social para contribuir a la política pública; c) Ejecutar las acciones de monitoreo y seguimiento; d) Implementar la estrategia de comunicaciones para la divulgación de los resultados y hechos relevantes del Programa #RetoAlaU, así como el apoyo en la estrategia de comunicación masiva entre la Secretaría de Educación y los beneficiarios; y e) Implementar acciones encaminadas a la vinculación laboral de las y los jóvenes beneficiarios del Programa #RetoAlaU.

### **Jóvenes a la U**

#### **¿Qué es?**

Un programa de cooperación entre la Secretaría de Educación del Distrito - SED y la OIT para el diseño e implementación de estrategias que permitan fortalecer competencias y habilidades para los jóvenes de educación post media, fomentar la permanencia y retribución social mediante la Pasantía Social y fomentar rutas y trayectorias formativas/educativas y ocupacionales, especialmente en el marco del Programa Jóvenes a la U, priorizando los enfoques desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Meta**

8000 jóvenes en módulo de Pasantía Social

100 jóvenes en Diplomado General

## **Acerca del Proyecto**

El programa está dividido en 5 componentes los cuales son: 1. Impartir un diplomado en Generación de Ingresos y Cohesión Social para el fortalecimiento de las habilidades para el siglo XXI en el marco de una ruta para la generación de ingresos y la cohesión social para los jóvenes de educación post – media del distrito. 2. Asistencia técnica para el diseño e implementación del componente de Pasantía Social del programa Jóvenes a la U. 3. Desarrollar la estrategia para fomentar las rutas y trayectorias para la movilidad educativa / formativa y ocupacional para jóvenes del distrito a partir de su educación post media. 4. Diseñar y desarrollar un esquema de sistematización, seguimiento y evaluación operacional a las estrategias y acciones desarrolladas en lo propuesto por OIT en cada uno de los componentes. Y 5. Diseñar aplicativos tecnológicos que permitan operar e implementar las actividades y contenido de al menos las siguientes funcionalidades: i) estrategias de la SED y el Programa Jóvenes a la U en el marco del componente de la Pasantía Social, ii) trayectorias educativas / formativas y ocupacionales, iii) seguimiento y monitoreo.

## **El Futuro es de Los Jóvenes**

### **¿Qué es?**

Un programa que brinda orientación vocacional a jóvenes brindando herramientas necesarias para tomar decisiones con conocimiento sobre su proyecto de vida e incentiva la importancia del empleo y auto empleo para contribuir a su reparación integral y estabilización socioeconómica.

## **Meta**

820 jóvenes entre 16 y 21 años víctimas del conflicto armado que cuenten con encargo fiduciario constituido por la UARIV, sin divulgar que los participantes cuentan con encargo fiduciario, potencialmente en 18 departamentos del territorio nacional

## **Acerca del Programa**

Brinda el fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas en alternancia educativa o presencialidad, según lo estipulado por el gobierno en relación con la pandemia por COVID-19, con una duración mínima de 160 horas (40 horas habilidades cognitivas, 80 horas orientación vocacional, 40 horas habilidades no cognitivas). Adicionalmente, de manera transversal se incluyen los siguientes componentes: acompañamiento con enfoque psicosocial y diferencial; diseño curricular de la orientación vocacional y socio – ocupacional; estrategia de comunicaciones; componentes de evaluación, sistematización; seguimiento gestión documental.

## **Beneficios Adicionales**

Bono de canasta por valor de \$21.000 por cada 8 horas recibidas de formación, seguro estudiantil, auxilio de conectividad y/o auxilio de movilidad por valor de \$16.000 por cada 8 horas recibidas de formación, un kit de dotación con 2 camisetas, 1 jean y kit escolar. Adicionalmente, participantes con hijos entre 0 y 6 años se ofrece un servicio de plan de acompañamiento en orientación hacia el cuidado emocional y entrega de kit educativo infantil.

## **ESQUEMAS DE EVALUACIÓN**

Considerando que los proyectos que serán evaluados son intervenciones que han venido consolidándose en el tiempo hasta estructurar una metodología de política pública, esta evaluación estará orientada al aprendizaje, pero también a la valoración del progreso hacia cambios de mayor nivel, tanto en la vida de las personas como en los aspectos institucionales y en las políticas públicas. Se busca evaluar el modelo de Formación Profesional Técnica (FPT) expresado a través de la "metodología de política pública".

Se han llevado a cabo varios proyectos que se han consolidado en el desarrollo de una metodología para la identificación y recolección de insumos y recomendaciones técnicas. Estas contribuciones han influido en el proceso de diseño, formulación e implementación de la política pública, abarcando la articulación entre diferentes instituciones y su oferta educativa y formativa, los procesos de evaluación y/o certificación de habilidades por parte de las instituciones educativas, los mecanismos de conexión entre la formación de educación post-media y las estrategias de generación de ingresos, reactivación económica en los territorios, así como el trabajo social y comunitario, entre otros aspectos. En este sentido, los insumos identificados a través del diálogo con actores

relevantes deben favorecer la construcción de recomendaciones técnicas y contribuir al proceso de diseño, formulación e implementación de la política pública para fortalecer las acciones de los Sujetos de Reparación Colectiva en las distintas mesas de diálogo social.

La evaluación permite establecer una base común de análisis, a partir de la cual se pueden mantener, modificar o finalizar el desarrollo de una política pública.

Dentro de estos esquemas, es importante destacar que los esquemas de evaluación deben ser prolongados y agrupados, permitiendo la documentación de procesos y hitos importantes en un marco común de resultados. Este tipo de evaluación tiene como objetivo identificar factores críticos de éxito (o fracaso) y lecciones aprendidas que se repiten en todas las intervenciones o, al menos, en algunas enfocadas en los ejes de la política pública.

## 2. Propósito, ámbito y clientes de la evaluación

La OIT considera a la evaluación como parte integral de la implementación de las actividades de cooperación técnica. Los ejercicios de evaluación se realizan en todos los proyectos de conformidad con la política de evaluación de la OIT, es decir, tomando en consideración la naturaleza del proyecto, los requisitos específicos acordados con el socio en el momento del diseño del proyecto, así como durante la implementación del proyecto, según los procedimientos previamente establecidos.

La evaluación para la OIT tiene como objetivo la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación y la creación de conocimiento. Debe llevarse a cabo en el contexto de criterios y enfoques para la cooperación internacional para el desarrollo establecidos por:

- Los Estándares de Calidad de Evaluación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Comité de Asistencia para el Desarrollo – CAD/OCDE);
- El Código de Conducta para Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG);

El **objetivo principal** es evaluar distintos aspectos de la metodología de política pública “bottom up”, para identificar la relevancia y validez de su diseño, el progreso hacia los resultados esperados. También se busca evaluar la eficiencia en términos de costo-efectividad y oportunidad, y determinar en qué medida las intervenciones implementadas en el marco de esta metodología han generado o se espera que generen efectos significativos, ya sean positivos o negativos, previstos o no previstos, a nivel individual, institucional y político. Además, se pretende evaluar hasta qué punto los resultados de las intervenciones y la propia metodología de política pública continúan y se consolidan en el tiempo. La evaluación también contribuirá a la identificación de insumos orientados a la formulación de recomendaciones para la política pública, teniendo en cuenta los cuatro ejes transversales de los proyectos::

- Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables.
- Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos, fomento del trabajo decente.
- Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios.
- Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.

Para alcanzar estos objetivos, se valorarán de forma cuantitativa y cualitativa la relevancia, validez y coherencia del diseño de la metodología, así como la eficiencia, eficacia, orientación hacia los resultados e incidencia de los efectos generados. Se integrarán estas evaluaciones en el diseño de herramientas, metodología y análisis. La evaluación identificará, a partir de los hallazgos y conclusiones, lecciones aprendidas y posibles buenas prácticas emergentes, especialmente en relación con la metodología evaluada, los modelos de intervención que pueden aplicarse en el futuro y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de la política pública. El objetivo es que estos aprendizajes contribuyan a la gestión del conocimiento, estableciendo recomendaciones estratégicas que permitan mejorar el diseño y la aplicación de esta metodología, que recoge los insumos desde el territorio hacia arriba para proyectos similares.

La evaluación independiente tendrá los siguientes **objetivos específicos**:

- I. Valorar la relevancia y coherencia del diseño de la metodología de política pública como eje transversal para todos los proyectos sujetos a evaluación.
- II. Identificar factores que puedan mejorar la efectividad y alcance de la metodología, verificando en qué medida se identifican y reconocen nuevos aportes en los territorios y con los actores involucrados, a fin de recopilar insumos que respondan a las nuevas necesidades y desafíos de la población, y que puedan ser revisados por los líderes de los proyectos y los responsables de la política pública.
- III. Evaluar el logro de resultados en términos de incidencia y productos del programa, así como la implementación y los resultados obtenidos de acuerdo con los planes de acción y el nivel de avance y desarrollo de la metodología en los proyectos, considerando que no todos los proyectos tienen el mismo nivel de avance en los ciclos definidos de la política pública. Se espera que la evaluación contribuya a identificar los factores que puedan mejorar la efectividad y alcance de la metodología, verificando en qué medida se identifican y reconocen nuevos aportes en los territorios y con los actores, en términos de necesidades y retos de la población.
- IV. Evaluar las condiciones de sostenibilidad de los resultados alcanzados en términos institucionales, normativos y financieros.
- V. Identificar y describir los desafíos para el desarrollo de las etapas del ciclo de la política pública, proporcionando recomendaciones para el diseño y formulación de la política pública en términos de reparación integral de víctimas del conflicto armado, la formación para el trabajo y la inclusión laboral, de acuerdo con el marco establecido por el Ministerio del Trabajo y el desarrollo de los territorios.
- VI. Identificar las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas para reconocer la metodología de política pública como un eje transversal para todos los proyectos.

**Alcance:** La evaluación cubrirá todos los productos y actividades desarrolladas en el marco de la política pública, por cada uno de los proyectos evaluados en el periodo comprendido en los años 2021-2022. Incluyendo la identificación de insumos en el territorio para aportar a las proyecciones de fortalecimiento de los programas de formación profesional en Colombia y que respondan a las necesidades de fortalecimiento del talento humano que requiere el sector productivo.

- I. El alcance del trabajo incluye una evaluación de la metodología a nivel de cada uno de los ejes:
- II. Productos y resultados según ciclo y eje.
- III. Metodologías dentro del proyecto desarrolladas relacionadas a cada eje.
- IV. Identificación de las limitaciones / desafíos y oportunidades / recomendaciones identificadas a partir de la evaluación realizada.
- V. Participación de los actores relacionadas en la metodología a nivel territorial.

Principales aspectos que se consideran deberían ser evaluados:

- **Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables.** Acciones tomadas para el fortalecimiento de los perfiles ocupacionales de los participantes de los proyectos que permitan movilizar oportunidades para la generación de ingresos (desde la empleabilidad, el autoempleo o el emprendimiento con un carácter formal y sostenible) desde la formación por competencias y el acompañamiento a procesos de intermediación laboral o de formulación de iniciativas productivas que vayan acorde con la vocación de los territorio y que promuevan el tránsito de la economía informal a la economía formal. Todo ello con el propósito de contribuir con talento humano cualificado que mejore su condición de vida y contribuya con elevar la productividad de los territorios con un enfoque de reparación integral de la población víctima del conflicto armado y la promoción del trabajo decente.
- **Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos, fomento del trabajo decente.** Los resultados e impactos del proyecto se ajustan las estrategias en función de los aprendizajes y las necesidades identificadas. Se fortalece el talento humano, la calidad y pertinencia de la formación, aumento de las capacidades y habilidades de las personas. Relacionando la oferta formativa con la demanda de ocupaciones y necesidades productivas de los territorios. Todo este ámbito relacionado con la Recomendación núm 195 de la OIT: Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (núm. 195)

- **Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios.** Verificar el seguimiento a la ejecución de los proyectos (deserción, prácticas laborales, inserción laboral, autoempleo y emprendimiento), determinar la verdadera incidencia conforme expectativas, intereses, experiencia, restricciones y necesidades en la participación de los sujetos involucrados. Acciones que estarán relacionadas con la Recomendación Núm. 204 sobre la transición de la economía informal a la economía formal
- **Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.** La capacidad de las organizaciones de trabajadores y empleadores, para participar de manera efectiva en los procesos y brindar servicios eficientes a la población vulnerable; así como la difusión interna y externa generan una nueva visión y esquema de atención. Los resultados esperados benefician a la población afectada y contribuyen a su inclusión en mercados especializados. La promoción del aprendizaje y la formación permanente y la dinamización de los sectores económicos en los territorios y el fortalecimiento de la producción de bienes y servicios acorde con la vocación territorial. Esto incluye el uso aplicado de metodologías para identificar acciones de prospectiva ocupacional desde los principios del futuro del trabajo relacionados con: i) globalidad, ii) demografía, tecnología y iv) cambio climático.

**Ámbito geográfico:** El ejercicio de evaluación cubrirá todas las actividades llevadas a cabo por los proyectos en todos los municipios, definir a nivel de universo y muestra. Los criterios para tomar en consideración para la selección de la muestra serán revisados entre la gestora de la evaluación y el equipo evaluador.

Las recomendaciones que se deriven de la evaluación deben estar vinculadas a las conclusiones de la evaluación y, deben proporcionar una guía clara a las partes interesadas sobre cómo pueden ser abordadas. La evaluación, se enfocará en reconocer la metodología bottom up como un eje transversal para todos los proyectos.

**Enfoque inclusivo:** La evaluación integrará la igualdad de hombres y mujeres y la no discriminación, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos. Debe abordarse de acuerdo con la [Nota de orientación EVAL N° 3.1](#)<sup>12</sup> para cuestiones de género y la [Nota de orientación N° 7](#)<sup>13</sup> para garantizar la participación de las partes interesadas.

**Usuarios de la evaluación.** Aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que al mismo tiempo son informantes clave durante la fase de recolección de información. En el caso de los proyectos evaluados, los principales usuarios han sido las instituciones gubernamentales y administrativas, los socios implementadores y la OIT.

#### Usuarios externos

- ✓ Representantes locales del sector de la educación y la formación
- ✓ Ministerio del Trabajo de Colombia
- ✓ Unidad de Víctimas
- ✓ Representantes locales del sector de la educación y la formación
- ✓ Representantes locales del sector del sector productivo y empleador
- ✓ Representantes locales del gobierno nacional y gobiernos locales relacionados con los proyectos
- ✓ Representantes de organizaciones de trabajadores, organizaciones sociales y participantes de los proyectos
- ✓ Gobernaciones, Alcaldías de los municipios cubiertos por el programa, Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo
- ✓ Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH): directores, instructores, estudiantes
- ✓ Instituciones de Educación superior relacionadas con el proyecto

<sup>12</sup> Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165986.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf)

<sup>13</sup> Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165982.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165982.pdf)

## Usuarios internos

- ✓ Oficina de la OIT para los Países Andinos
- ✓ Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), OIT Ginebra
- ✓ Unidad Regional de Programación (URP)
- ✓ Oficina de Evaluación (EVAL), OIT Ginebra

**Uso de la evaluación.** En esta perspectiva de una metodología que ha sido transversal a los programas que tiene que ver con el ámbito de política pública, la evaluación pretende ser ese feedback para que esta metodología que se convierte en el rumbo que se toma para generar incidencia y que movilice acciones de articulación interinstitucional e intersectoral.

### 3. Metodología de la evaluación

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\*](#)). Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. La evaluación deberá adoptar un enfoque que reconozca el rol del género en el desarrollo económico y social. Asimismo, incluirá una matriz de preguntas de evaluación con preguntas de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos y técnicas de recopilación de datos diseñados para ser sensibles al género y maximizar la participación. El análisis de género se debe reflejar a lo largo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

**Enfoque de la evaluación.** La evaluación deberá guiarse por el enfoque criterial de la OCDE/CAD y en las Directrices normativas de la OIT para la evaluación basada en resultados (2020). Los criterios a considerar son: relevancia, validez & coherencia del diseño, eficiencia y eficacia de la gestión, efectividad, orientación hacia el impacto y sostenibilidad.

El objeto de la evaluación es la metodología de política pública y los cinco proyectos seleccionados. La evaluación deberá considerar a la “metodología de política pública en FTP” como una que identifica insumos de política pública bajo la estrategia “bottom up” y el diálogo social como un eje transversal para todos los proyectos.

La evaluación también deberá tomar en cuenta varios enfoques complementarios acordes con el objeto de estudio:

- Enfoque orientado al uso
- Enfoque hacia políticas públicas para población víctima del conflicto armado y población vulnerable
- Enfoque orientado al aprendizaje
- Enfoque de cosecha de resultados
- Enfoque participativo, buscando involucrar en el proceso de evaluación a una muestra de todas las instituciones, organizaciones y a la población titular de derechos que tuvieron vinculación con las acciones de los proyectos.

**Actividades generales de la evaluación.** Considerando el alcance y los objetivos de la evaluación, la firma consultora / equipo consultor contratado tendrá que realizar como mínimo las siguientes actividades:

- Definir e implementar una metodología para desarrollar el proceso de evaluación, considerando diferentes aspectos: la participación de los actores estratégicos, el diseño de una metodología para recopilar la información, la definición de herramientas e instrumentos para procesar la información y la presentación de un plan de trabajo.
- Realizar 2 presentaciones al grupo de referencia, en coordinación con la gestora de la evaluación: 1) para presentar la metodología de la evaluación y 2) para presentar los avances preliminares, luego de entregado el informe preliminar de la evaluación
- Analizar la información existente sobre la metodología a evaluar, sobre cada uno de los proyectos, enfocándose en los ejes establecidos en el marco de la política pública.

- Realizar entrevistas iniciales con el equipo responsable de gestionar los proyectos que se desarrollan en el marco de la metodología objeto de evaluación, con la finalidad de conocer aspectos no sistematizados en la documentación entregada y para organizar el levantamiento de la información en campo, según los instrumentos y las herramientas diseñadas para este fin.
- Tomar contacto directo con una muestra lo suficientemente representativa de la población beneficiaria de los proyectos para explorar los efectos que las intervenciones han generado a nivel de capacidades individuales y condiciones de empleabilidad.
- Tomar contacto con los beneficiarios directos para valorar los efectos de los mismos en la identificación de insumos orientados a la formulación de recomendaciones para la política pública en términos de sus 4 ejes.
- Desarrollar las actividades de campo para recopilar la información necesaria, considerando los territorios definidos para tal propósito, con el objetivo de verificar los productos, resultados según el ciclo y los ejes de la política pública y metodologías desarrolladas dentro del proyecto relacionadas a cada eje.
- Desarrollar una reunión “Debriefing” al finalizar el trabajo de campo con la Directora de Evaluación y el equipo de proyecto con la finalidad de identificar vacíos de información y las alternativas para completarlos.
- Analizar la información recopilada, describiéndola de manera completa y abordando los aspectos claves, garantizando la validez y la fiabilidad de los resultados de la evaluación, validando las conclusiones y las recomendaciones.
- Elaborar el borrador del informe de la evaluación, presentándolo para su revisión a la Directora de Evaluación, brindando la oportunidad a los operadores del proyecto para que puedan proveer sus respectivas observaciones.
- Elaborar y presentar el informe final de la evaluación, tomando en consideración, en base a la evidencia entregada, todas las observaciones realizadas al borrador.
- Realizar una presentación final de resultados de la evaluación a la OIT, socios, entidades gubernamentales y demás partes interesadas.

### **Etapas De La Evaluación**

**Revisión documental.** El ejercicio de evaluación se llevará a cabo mediante un análisis documental de los materiales apropiados, incluyendo, pero no limitado a:

- Documentos de Proyecto -PRODOC- de los proyectos que forman parte de los ejes que conforman la política pública
- Informes Técnicos de Avance de los Programas de Formación que describen las actividades desarrolladas en el periodo
- Otros registros administrativos
- Base de datos de los participantes de los diferentes proyectos en las diferentes fases.
- Documento con la sistematización de las experiencias: casos destacables, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora
- Documentos de avance que contengan las recomendaciones para el diseño y formulación de política pública
- Informes finales de talleres de política pública
- Informes de seguimiento y monitoreo
- Informes finales del proceso de seguimiento y evaluación operacional a las estrategias y acciones desarrolladas en lo propuesto por OIT
- Actas de reuniones
- También se consultarán y analizarán materiales pertinentes de fuentes secundarias provistos idealmente por el equipo del programa o la Oficina Regional, como:
- Programa y Presupuesto de la OIT (bienio 2022-2023)

- Informe de aplicación del presupuesto (bienio 2020-2021)
- Información financiera de los proyectos

**Mapa o lista completa de actores.** Un elemento central para el éxito de una evaluación principalmente es el mapa de actores. En esta lista (o mapa idealmente) estará indicado el rol y grado de influencia de cada parte interesada del programa para facilitar la priorización de las entrevistas y el esfuerzo por tratar de conectarse con esas partes interesadas<sup>14</sup>. Esto también debería incluir a las partes interesadas que se considerarían usuarios de los resultados del programa (contribución más amplia y sostenibilidad) y que pueden proporcionar contexto al programa. Se esperaría poder realizar entrevistas con:

- Representantes de Equipo técnico del Programa: coordinadora nacional, encargado de monitoreo y evaluación, encargado administrativo, coordinadores territoriales
- Representantes de IETDH (directores, docentes)
- Representantes del Ministerio de Trabajo o Direcciones Regionales de Trabajo
- Representantes del Gobierno Local, necesario Alcaldía de Medellín.
- Representantes del Comité Técnico del Programa.
- Especialistas de empleo, empresas, ACTRAV y ACT/EMP de la Oficina Andina de la OIT
- Representantes de OEI
- Representantes de las instituciones que hayan tenido participación más activa en el Programa.

Una primera lista sugerida de entrevistas se anexará a estos Términos de Referencia a la firma del contrato. La lista definitiva se cerrará luego de iniciada la evaluación y previo a la entrega del Informe de Inicio. La lista de actores podrá ampliarse durante el proceso de evaluación en coordinación con la Directora de Evaluación y en consulta con el equipo del programa.

**Recolección de información.** La fase de recolección de información primaria es fundamental para la triangulación de información y para suplir cualquier faltante de información documental que se identifique durante el proceso. Los briefings y entrevistas con los equipos técnicos de los proyectos serán claves y se deberán complementar, hasta donde sea posible, con evidencia documental. Se tiene previsto que el equipo evaluador desarrolle diferentes estrategias, que combine técnicas presenciales como virtuales:

- Reuniones con los equipos de los proyectos en las que se definirá de manera conjunta y participativa con la directora de evaluación, los actores clave que serán entrevistados y el diseño final de la evaluación.
- Recolección de información a partir de cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión/grupos focales con los y las informantes clave de los distintos grupos de interés identificados.

**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 sostener un diálogo constructivo sobre las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Fecha sugerida: **diciembre 2023.**

El equipo evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con la Directora de Evaluación. La identificación de los participantes del taller y la logística estará a cargo del equipo del programa en Colombia, en consulta con el equipo evaluador y la directora de Evaluación. Producto de esta presentación de resultados se esbozará un plan de acción para implementar las recomendaciones de la evaluación.

#### **4. Criterios y Preguntas de Evaluación**

Para atender las preguntas sugeridas para esta evaluación se deberá identificar más claramente el tipo de partes interesadas que estarían en la mejor posición para proporcionar información sobre las preguntas de evaluación específicas (ver sección III).

<sup>14</sup> Producto puesto a disposición durante el inicio de la evaluación.

**Criterios de evaluación.** En línea con el enfoque que busca el reconocimiento de la metodología como eje transversal a los proyectos, la evaluación se centrará en identificar y analizar los 4 ejes de la política pública a través de preguntas clave relacionadas con los criterios de evaluación y el logro de los resultados / objetivos de los proyectos utilizando como punto central (**pero no único**), los indicadores en el marco lógico del programa. La evaluación analizará el Programa con relación a sus propios objetivos, marco lógico, logros y debilidades e identificará los resultados a través de criterios clave, teniendo en cuenta:

La dimensión de género se considerará una preocupación transversal en toda la metodología, los resultados y el informe final de la evaluación. En la medida de lo posible, la evaluación deberá integrar las necesidades, preocupaciones y participación de las personas con discapacidad en su enfoque, metodología, y análisis.

A continuación, figura una lista indicativa de preguntas que el equipo evaluador deberá discutir con la Directora de Evaluación en la fase inicial (inception report).

**Relevancia:** *La evaluación de la relevancia se centrará en establecer hasta qué punto la metodología se ajustó a las necesidades y prioridades para identificar insumos para la generación de la política pública, convirtiéndose en un eje transversal para todos los proyectos. Además, se analizó el nivel de articulación de la metodología con las estrategias y prioridades nacionales y municipales en Colombia, los objetivos globales de la OIT y las prioridades de las agendas globales.*

1. ¿En qué medida la “metodología de política pública” desarrollada por la OIT, en el marco de los programas de FTP financiados con fondos domésticos, se ajusta a las necesidades y desafíos específicos de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia y son relevantes a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del proyecto del país, el UNSDCF, los ODS y el Programa de la OIT en el País?

**Validez del diseño (con énfasis en las diferencias de la modalidad virtual):** *La evaluación de la validez del diseño estudia la lógica y coherencia de la metodología en función de sus diferentes ciclos incluyendo la medida en la que estos se convierten en un eje transversal en su diseño para todos los proyectos, el nivel de incorporación de lecciones aprendidas y el nivel de participación de las partes interesadas en el diseño de los mismos.*

1. ¿Se alinean los proyectos objeto de esta evaluación, a los ejes de la política pública de manera transversal a los diferentes proyectos?
2. ¿En qué medida el diseño de la metodología ha tomado en cuenta consideraciones del enfoque de género y no discriminación y se ha adaptado a las prioridades, necesidades, capacidades y compromisos de los principales grupos de interés (víctimas del conflicto armado, instituciones de formación, instituciones gubernamentales, etc.), de manera realista e incorporando sinergias?
3. ¿Las componentes que se desarrollan dentro de cada uno de los proyectos (para caracterización sectorial, análisis de oferta y demanda, acompañamiento psicosocial, entre otras) apuntan a los ejes establecidos en la metodología “bottom up”?
4. ¿En qué medida, en el diseño de los proyectos y de la metodología de política pública participaron los principales stakeholders relacionados con la iniciativa a nivel nacional y territorial?

**Efectividad e impacto:** *Valoración del grado de consecución de los resultados como contribución a los ejes estratégicos y objetivos globales del programa, efectos no esperados y colaterales y la identificación de los factores tanto internos como externos que permiten el logro de cambios. Igualmente se valorarán los avances en la aplicación de la perspectiva de género, así como, de las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y la sostenibilidad medioambiental de los proyectos. También se establecerá hasta qué punto la estrategia de implementación y de monitoreo y evaluación ha sido efectiva:*

1. ¿Ha sido efectiva la estrategia de implementación de la metodología en términos de sus resultados esperados y no esperados? ¿Cuáles son los factores externos e internos que han afectado el logro de los objetivos, los efectos y los productos de los programas?
2. ¿Qué efectivos ha tenido la intervención de la OIT a través de los proyectos en:
  - a) Población beneficiaria, diferenciando por sexo
  - b) Institutos
  - c) Alcaldías
  - d) OIT
3. ¿Cuán eficaces han sido las estrategias y las acciones de los proyectos para avanzar en el ámbito de la política pública y que generan una incidencia en la igualdad de género, en la construcción de Diálogo Social y fortalecimiento de la formación por competencias en los territorios?
4. ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en el desarrollo de la metodología para la identificación de insumos de política pública “bottom up” y por ende en la formulación de la política pública?

**La Eficiencia:** *en qué medida los resultados obtenidos son el resultado de un uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos. En qué medida las capacidades y arreglos de gestión implementados por la OIT y los constituyentes contribuyen al logro de los resultados esperados.*

1. ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron de los programas: coordinadora nacional, encargado del monitoreo y evaluación, encargado administrativo, ¿coordinadores territoriales?
2. ¿Existe diseñada una estrategia de generación de nuevo conocimiento y sistematización del ya existente que efectivamente traduce estas ideas en soluciones creativas, concretas y viables? ¿Existe evidencia de que el conocimiento generado se disemina estratégicamente para apoyar decisiones de política pública en los distintos niveles de gobierno en momentos clave? ¿El programa cuenta con una estrategia integral para documentar y difundir el conocimiento a nivel interno y externo en todas las áreas relevantes?

#### Orientación hacia la sostenibilidad

1. ¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados mediante la metodología de política pública?.
2. ¿Se han establecido mecanismos, normativos, financieros, institucionales, para asegurar la continuidad de los proyectos y la replicabilidad de la “metodología de política pública” en otros contextos?

La evaluación identificará **lecciones aprendidas, buenas prácticas** y formulará recomendaciones teniendo en consideración los siguientes criterios: Las **Recomendaciones:** deberán ser **específicas y no generales** sin llegar a dar directrices únicas sobre cómo implementarlas; deben estar **dirigidas a actores/Direcciones/unidades;** debe indicarse el **orden de prioridad que tienen y si demandará o no un volumen importante de recursos.** Deben ser implementables en plazos razonables.

#### 5. Principales productos: Informe de Inicio, Informe de Avance e Informe Final de evaluación

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del programa 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 e internas de programas y proyectos de la OIT. ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#))

El **equipo evaluador** deberá cumplir con las siguientes entregas:

- ▶ **Producto 1 (Informe de Inicio).** El informe inicial asegura un entendimiento mutuo del plan de acción y el cronograma del consultor para realizar la evaluación. Adicionalmente, proporciona una garantía adicional del cumplimiento e interpretación de los TDR. El informe de no más de 15 páginas, será propuesto por el consultor sobre la base de lo acordado con la Directora de Evaluación (OIT) y remitido para su revisión y aprobación.

El informe inicial deberá documentar la recopilación de datos, entrevistas, talleres y debates planificados. Se debe describir adecuadamente la forma en que la recopilación de datos elegida, métodos, fuentes de datos, muestreo e indicadores que apoyaran las preguntas de evaluación. Deberá describir la propuesta metodológica sugerida, incluyendo un análisis sobre la evaluabilidad de los programas según posibles riesgos, limitaciones y acciones para superarlas. Específicamente, deberá incluir un mapa de actores, un protocolo de investigación con sus respectivos instrumentos y un índice preliminar del informe de evaluación, así como también deberá contener el plan de trabajo que indique las fases de la evaluación, el tiempo, los entregables claves y los hitos. Puede hacer uso de un diagrama de Gantt para comunicar esta información y hacer un seguimiento del progreso del evaluador. El evaluador es libre de escoger ubicaciones al azar o en base a criterios de selección, pero deberá especificar en el informe.

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL (consulte **Checklist 3: [Escribiendo el Informe inicial](#)**), incluyendo una página de título (consulte **Checklist 7: [Presentación en la portada de evaluación](#)**). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte **Checklist 6: [Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)**).

En este informe inicial, **cada pregunta deberá reflejar claramente si las metodologías en línea / virtuales están justificadas para cada pregunta y si pueden proporcionar datos suficientes**. Para cada pregunta de evaluación se deberá reflexionar sobre las fuentes de información y metodología disponible para responderlas. En caso las condiciones no estén dadas, ya sea por el contexto o por la ausencia de fuentes de información, se podrá justificar no abordar alguna pregunta en particular. Esto deberá ser aprobado por la Directora de Evaluación.

- ▶ **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 Directora de Evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL (**Consulte Checklist 5: [Preparación del Informe de Evaluación](#)**), incluyendo una página de título (consulte **Checklist 7: [Presentación en la portada de evaluación](#)**) y no deberá tener más de 50 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, resumen de cada reunión, 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. La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte **Checklist 6: [Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)**).

**Este Informe Final 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 y preguntas de evaluación
5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
(6) Conclusiones
6.1. Conclusiones
6.2. Lecciones aprendidas (según <a href="#">template de EVAL</a> )
6.3. Buenas prácticas (según <a href="#">template de EVAL</a> )
6.4. Recomendaciones
(7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

**Adicionalmente se debe incluir un 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 5 páginas (consulte **Checklist 8: [Preparación del Resumen Ejecutivo](#)**)

- ▶ **Producto 4a. PowerPoint con principales resultados.** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos del Informe de evaluación final independiente, antecedentes, metodología empleada, principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de este producto es contar con información de los principales resultados para circularlos de manera masiva con los actores involucrados.
- ▶ **Producto 5. Infografía:** Archivo corto de no más de 2 páginas que incluya una breve descripción del programa, propuesta metodológica de la evaluación y alcance, principales resultados, lecciones aprendidas, buenas prácticas, recomendaciones de la evaluación y breves testimonios de las partes interesadas.
- ▶ **Producto 6: historias de vida e historias institucionales.** Las historias de vida deberán ser representativas de los resultados de la evaluación, pueden ser historias de éxito o superación. En el caso de la historia institucional, deberá ser una que describa el proceso a través del cual se ha desarrollado la capacidad institucional. La Oficina de Evaluación entregará al equipo evaluador seleccionado los lineamientos a seguir para el desarrollo de estos productos de evaluación complementarios.

La evaluación se llevará a cabo entre quincena de julio y octubre 2023. El informe final estará disponible hacia finales de diciembre 2023. La evaluación será financiada en 100% con fondos de los Programas. Todos los productos de esta evaluación se deberán entregar en español.

## 6. Plan de trabajo propuesto para la evaluación

Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de 90 días efectivos de trabajo entre todos los miembros del equipo evaluador, los cuáles serán desarrollados entre julio y diciembre 2023 como máximo.

	Fecha prevista	Actividades principales
<b>Fase 1:</b> <b>Actividades preparatorias de la evaluación</b>	Junio 2023	Preparación de los TdR de la evaluación Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación Preparación de la logística de la evaluación

<b>Fase 2: Proceso de evaluación</b>	<b>Revisión de escritorio:</b> Tercera y cuarta semana de julio 2023	Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación (Anexo I). Preparación de la agenda para las entrevistas Envío del Informe de Inicio: primera semana de agosto 2023
	<b>Recopilación de información:</b> agosto 2023	Recopilación de información bajo metodología virtual a cargo del equipo evaluador.
	<b>Sistematización y elaboración de informe de evaluación:</b> noviembre 2023	Preparación y envío del Informe Borrador a la Directora de evaluación de la OIT: inicios de octubre 2023 Revisión del Informe Borrador. Consolidación de comentarios al Informe y envío al equipo evaluador: tercera semana de octubre 2023. Preparación y envío del Informe Final a la Directora de evaluación de la OIT: finales de noviembre 2023.
	Diciembre 2023	<b>Preparación de insumos para nota rápida de resultados e historias de vida e historias institucionales y envío a Directora de Evaluación</b>
<b>Fase 3</b>	Diciembre 2023	<b>Aprobación del informe de evaluación y productos por Oficial Regional de Evaluación y EVAL</b>
<b>Fase 4: Diseminación de resultados finales</b>	*Diciembre 2023	<b>Taller de presentación de resultados finales de la evaluación</b> realizado en coordinación con el equipo del programa, Ministerio de Trabajo de Colombia y la Directora de evaluación.

## 7. Los Pagos

Los recursos requeridos para este estudio son:

Honorarios del equipo de evaluación, los que serán pagados de la siguiente manera:

- 30% contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio (Producto 1), que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología del estudio que se empleará;
- 30% contra la entrega y aprobación del informe de avance (Producto 2);
- 40% contra la entrega y aprobación de la versión definitiva del Informe final (Producto 3), PowerPoint de resultados finales (Producto 4), el Producto 5 y el Producto 6 (historias individuales e institucional).

\*Costos referidos a misiones al terreno serán determinados luego que se acuerde la metodología de evaluación y en función el lugar de residencia de los miembros del equipo

## 8. Gestión y logística de la evaluación

El equipo de evaluación informará a la gestora de la evaluación, Sra. Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT ([burga@ilo.org](mailto:burga@ilo.org)). La oficina de proyectos en Colombia brindará apoyo logístico y administrativo a través del Sr. Samuel Guerrero ([guerreros@ilo.org](mailto:guerreros@ilo.org)), oficial de Monitoreo y Evaluación.

Para fines de la evaluación se conformará un Grupo de Referencia integrado por la Funcionaria Principal de Alianzas, los oficiales nacionales de política pública, formación, seguimiento y monitoreo, tendrán como principal función ser una instancia de consulta, proporcionar la documentación necesaria para el proceso de evaluación y proporcionar comentarios al informe de inicio, informe preliminar e informe final de evaluación.

**Perfil de la Firma Consultora o Equipo Evaluador.** La evaluación independiente agrupada deberá de llevarse a cabo de acuerdo con los presentes términos de referencia por un equipo de evaluación conformado por no más de 3 personas. En ese marco, **el equipo de evaluación deberá:**

- Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario;
- Participar de una reunión virtual/presencial (dependiendo de dónde resida el evaluador(a) líder) con el equipo de proyecto para que éste explique los objetivos y alcance de cada proyecto objeto de evaluación y las condiciones del contexto e institucionales relevantes para una adecuada comprensión del entorno en el que se desarrolla el programa.
- Participar de reunión virtual de planificación de la evaluación con la Directora de Evaluación;
- Revisar la documentación de cada uno de los proyectos objeto de evaluación (*desk review*);
- Revisar las preguntas de investigación y refinar su formulación, según sea necesario, en colaboración con la Directora de Evaluación de OIT para este ejercicio, y desarrollar los protocolos de entrevista;
- Desarrollar e implementar una metodología (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de evaluación;
- Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas virtuales, según sea necesario;
- Presentar un informe de inicio y un informe de avance;
- Preparar una versión preliminar del informe final y presentarlo a la Directora de Evaluación. Éste estará sujeto a comentarios y sugerencias de parte de los actores involucrados en el Programa;
- Llevar a cabo un taller para validar los hallazgos y discutir las recomendaciones con las principales partes interesadas de los Proyectos
- Preparar un Informe Final que refleje las observaciones o aportes que se reciban tanto en el taller de validación o por vía escrita.
- Preparar los demás productos complementarios de la evaluación (nota de difusión e historias de vida/institucional; y,
- Presentar los resultados, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones en una reunión virtual.

**Los criterios son los siguientes:**

**Experiencia del equipo evaluador o firma consultora**

<b>Experiencia específica en la(s) siguiente(s) área(s)</b>
Podrán participar equipos y firmas consultoras con experiencia previa realizando, al menos tres, evaluaciones de programas en los últimos 4 años, al menos una de ellas en Colombia

**Equipo evaluador mínimo requerido:**

<b>Cargo</b>	<b>Perfiles: Formación Académica y experiencia específica*</b>
--------------	--

<p><b>Cargo 1.</b></p> <p>Coordinador de la evaluación</p>	<p><b>Estudios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario superior en ciencias sociales o títulos de posgrado relacionados;</li> <li>• 9 años de experiencia demostrada en el diseño y/o evaluación de programas/proyectos de desarrollo en las temáticas de educación, formación técnica para el trabajo, generación/desarrollo de capacidades, sobre todo en poblaciones vulnerables y, en aspectos transversales (género, discriminación, etc) políticas públicas.</li> <li>• Conocimiento / experiencia demostrada en la aplicación de enfoques basados en formación profesional cierre de brechas, mitigación de barreras y movilización de acciones de generación de ingresos (empleo, autoempleo, emprendimiento) para poblaciones vulnerables y de la problemática de la agenda de trabajo decente de la OIT en Colombia.</li> </ul> <p>•Experiencia probada con enfoques de marco lógico y otros enfoques de planificación estratégica, métodos y enfoques de M&amp;E (incluidos los cuantitativos, cualitativos y participativos), análisis de información y redacción de informes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencia del sistema de las Naciones Unidas sobre las funciones y el mandato de la OIT y su estructura tripartita, así como las normas de evaluación de las Naciones Unidas y su programación;</li> <li>• Excelentes habilidades de consulta, comunicación y entrevistas;</li> <li>• Capacidad demostrada para ofrecer resultados de calidad dentro de plazos estrictos;</li> <li>• No haber estado involucrado en el proyecto;</li> <li>• Ser nativo en el idioma español y tener un buen conocimiento oral y escrito del idioma inglés;</li> <li>• Certificado de realización del programa de introducción a la evaluación de la OIT para los consultores sin experiencia previa con la Oficina de Evaluación de la OIT; y</li> <li>• En caso el líder no cuente con suficiente experiencia demostrada en la aplicación del enfoque de derechos y de género, se requiere que obtenga la certificación del curso: <a href="https://trainingcentre.unwomen.org/course/view.php?id=27">https://trainingcentre.unwomen.org/course/view.php?id=27</a></li> </ul>
<p>Especialistas 1 y 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><i>Entre ambos, especialista y analista, se deben sumar los requisitos contemplados en los TDR para el asesor técnico y el asesor especialista. Es decir, si son 6 requisitos, cumplirían los requisitos si, uno de ellos cumple 4 y el otro 2.</i></b></li> </ul> <p><b>Estudios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título universitario avanzado con un mínimo de 5 años de experiencia relevante en evaluaciones internacionales/nacionales de proyectos / programas</li> </ul> <p><b>Experiencia específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseable que uno de ellos tenga 3 años de experiencia en políticas públicas de formación que establezca y demuestre conocimientos en las áreas establecidas dentro de interés de nuevas pedagogías con maestría relacionada en aspectos pedagógicos</li> <li>• Demuestra conocimiento y experiencia con la aplicación del enfoque basado en los derechos, una comprensión de las cuestiones de formación y cualificaciones.</li> <li>• La experiencia en el uso de la teoría del cambio y el enfoque de análisis del marco lógico en la evaluación es una ventaja.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en la aplicación de metodologías de investigación cualitativas y cuantitativas, incluidos enfoques participativos y diálogo social.</li> <li>• Es deseable conocer las funciones y el mandato de la OIT y su estructura tripartita, así como las normas de evaluación de las Naciones Unidas y su programación.</li> <li>• Capacidad probada para producir informes analíticos</li> <li>• Capacidad para incluir en el diseño de la evaluación, recopilación de datos, análisis y redacción del informe de la evaluación las dimensiones de género, y capacidad para ser inclusivo en la dimensión de discapacidad.</li> <li>• Excelentes habilidades analíticas con la capacidad de analizar e interpretar datos de una variedad de fuentes.</li> <li>• Sea flexible y responda a los cambios y la demanda</li> <li>• Deseable del reconocimiento del contexto y trabajo “in situ” en territorios de Colombia con población vulnerable.</li> <li>• Estar orientado al cliente y abierto a recibir comentarios</li> <li>• Ser capaz de trabajar de forma eficiente y eficaz en situaciones con plazos ajustados y exigentes.</li> </ul>
--	---

Los equipos interesados deberán presentar:

- a. Una declaración que describa la composición del equipo, perfil y experiencia previa relevante de cada miembro del equipo (y de la firma, en caso aplique);
- b. Una descripción detallada de las tareas que realizará cada miembro del equipo según su perfil y experiencia;
- c. CV actualizados de todos los miembros del equipo;
- d. Dos referencias recientes disponibles, incluido el correo electrónico y el teléfono;
- e. Una propuesta económica que incluya los días de trabajo efectivos requeridos y la tarifa diaria en USD (por cada miembro del equipo);
- f. Una declaración que confirme que no han tenido participación en los Proyectos o una relación personal con el equipo de los Proyectos; y
- g. Una declaración que confirme la disponibilidad del equipo en las fechas indicadas.

La documentación solicitada deberá ser enviada vía correo electrónico, indicando en el asunto “Expresión de Interés: Evaluación FTP Colombia”, al área de evaluación de la Oficina Regional de la OIT ([EVAL-LAC@ilo.org](mailto: EVAL-LAC@ilo.org)). La fecha límite de envío de candidaturas: 12 de julio de 2023 08:00H (GMT -5).

Se atenderán consultas hasta el lunes 10 de julio.

## **9. Consideraciones Éticas**

El equipo evaluador 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 UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

## Anexo 2 Informe de Inicio

### 1. Introducción

#### 1.1. Antecedentes

El programa de formación profesional (PFP) en Colombia está conformado por una estrategia de cooperación y asistencia técnica que busca apoyar entidades del Gobierno Nacional con el propósito de fortalecer acciones de cierre de brechas y mitigación de barreras laborales, formación por competencias para la generación de ingresos e inserción laboral de la población víctima del conflicto armado y la población vulnerable. El programa responde a la problemática identificada en la falta de oportunidades, la existencia de barreras de empleabilidad y emprendimiento y al desajuste de la oferta formativa con la demanda de ocupaciones de las poblaciones víctima del conflicto armado y vulnerable, así como a las necesidades de fortalecimiento de capacidades del gobierno nacional y local para responder a las competencias asignadas por el marco normativo para la población víctima del conflicto armado y la población vulnerable.

En tal sentido, el PFP corresponde a una estrategia de fortalecimiento de capacidades en el territorio que busca alcanzar generación de ingresos sostenibles en condiciones de trabajo decente de las poblaciones víctimas del conflicto armado y vulnerable, a través de acciones de: (1) Apropiación y fortalecimiento de capacidades del gobierno nacional y local, (2) facilitar la articulación entre formación y demandas del sector productivo/empleador, (3) promover la calidad de la oferta de servicios de empleabilidad y emprendimiento para la generación de mayores oportunidades para la población víctima del conflicto armado y vulnerable, (4) implementar una ruta de generación de ingresos y cierre de brechas laborales, (5) impulsar la generación de insumos para el diseño de política pública desde diálogos sociales en el territorio (Bottom Up), (6) contribuir a la sostenibilidad de los resultados en la búsqueda de una mayor incidencia de la estrategia.

La finalidad de las acciones del PFP es reducir la pobreza a través del efecto que las acciones del programa pueden tener en el fomento del trabajo decente, la productividad laboral y el acceso a una oferta de servicios y productos diseñada para garantizar que las poblaciones de interés tienen las mismas oportunidades de empleabilidad y emprendimiento en comparación con las poblaciones que no han experimentado el conflicto y/o las barreras de inserción laboral. La estrategia articulada e integrada busca a través de los resultados alcanzados mejorar la incidencia en el diseño de política pública de generación de ingresos a partir de la definición de lineamientos o insumos basados en la evidencia de los proyectos del programa.

La estrategia inicia en 2016 con el programa de formación “Educándonos para la Paz” (EP) implementado en 12 municipios del país para 3076 participantes en alianza con el Ministerio del Trabajo. El programa implementó mecanismos de selección de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ITDH) quienes prestaron servicios de formación distribuidos en una etapa de formación y una etapa de práctica. En la primera experiencia de implementación se identificó la necesidad de armonizar la oferta de formación con la demanda de ocupaciones del sector productivo. En la nueva versión del programa “Educándonos para la Paz” (EP2) implementado durante 2017 y 2018 con 743 participantes se incluyó el Marco Nacional de Cualificaciones buscando certificar resultados de aprendizaje articulados a cualificaciones requeridas por el sector productivo.

De 2018 a 2019, la asistencia técnica de la OIT al Ministerio del Trabajo continúa con la firma de las cartas de acuerdo de los proyectos “Formándonos para el Futuro” (FF) y “El futuro es de los jóvenes” (FJ) con una cobertura inicial de 1568 y 863 participantes, respectivamente. Los aprendizajes

alcanzados antes de la implementación favorecieron el impulso del acompañamiento psicosocial y el servicio de guardería para los y las participantes, y la consolidación de los subsidios de educación, transporte, asistencia en útiles de escolares, acceso a prácticas laborales y acompañamiento de la ruta de empleabilidad durante la implementación de los proyectos llevada a cabo entre 2020 y 2022. A pesar de los avances logrados, la pandemia Covid-19 impulsó la modalidad virtual, mejorando el alcance de la estrategia al permitir conectar más de 2461 (1798 en FF y 663 en FJ) participantes en 20 municipios del país, incluyendo además acompañamiento virtual a padres y madres con niños de 0 a 6 años. Además, en el proyecto FF con una cobertura de 27 municipios, permitió el desarrollo del concepto de trabajo decente, mientras que el proyecto FJ aumentó la atención a 826 participantes en 26 municipios del país. Uno de los hitos más relevantes de la implementación de los proyectos FF y FJ fue el desarrollo de una plataforma de seguimiento, monitoreo y evaluación in situ denominada GOYA (Gestión, Oportunidad y Aprendizaje) para los programas de formación profesional, lo cual generó capacidad instalada para facilitar las actividades de monitoreo y evaluación del PFP.

En 2020, el proyecto “Reto a la U” (RU) en alianza con la alcaldía de Bogotá, inicia con el objetivo de prestar servicios de formación complementaria para 6,400 jóvenes en Bogotá, al mismo tiempo que se firman convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para cualificar a 136 instructores, la Alcaldía de Medellín para implementar el programa “Tus Habilidades Son Oportunidades” que permitió la certificación y entrega de 10230 insignias digitales a personales que finalizaron la formación. Así mismo, la experiencia y el conocimiento adquirido a través de la implementación del proyecto RU facilitan la publicación en 2021 de documentos técnicos y metodológicos, así como la herramienta Rutas y Trayectorias, relevante para la formación de capacidades.

En 2021, un nuevo convenio con la Alcaldía de Bogotá se firma para la implementación del proyecto “Jóvenes a la U” con el fin de fortalecer competencias y habilidades, fomentar la permanencia y retribución social mediante las actividades de pasantía social. Mientras, en 2022, nuevos convenios con el Ministerio de Trabajo se firman para realizar nuevas versiones de los proyectos FF y FJ. Los principales resultados alcanzados señalan una inserción laboral del 30% con una deserción inferior al 1%. En el mismo año, el sistema GOYA vincula a todos los proyectos en el programa FP que se están implementando a la fecha. Así mismo, un nuevo convenio con la Alcaldía de Medellín para implementar el programa “Industria de Talentos” se firma con el objetivo de fortalecer las competencias y habilidades de jóvenes y adultos en temáticas 4.0 y bilingüismo, con la participación de 8,019 personas.

A 2023, el PFP ofrece la estrategia a 1820 nuevos participantes en 30 municipios de Colombia. En orientación vocacional, el PFP orienta a 780 jóvenes entre 16 y 21 años de edad con el objetivo de establecer un proyecto de vida sostenible en 13 municipios en Colombia. Además, cuenta con proyectos que fortalecen las capacidades y la productividad de emprendedores mediante la implementación de perfiles productivos en 21 territorios del país. En el mismo año, la OIT ha firmado nuevos acuerdos con el Ministerio del Trabajo y la Contraloría Distrital de Bogotá para llevar a cabo los proyectos “El Campo es Paz Total” (CPT) y “Talento Digital para el Control Fiscal” (CONT). El proyecto CPT busca crear o mejorar las iniciativas de autoempleo productivas de 1505 familias víctimas campesinas en entornos rurales. Por su parte, el proyecto CONT tiene por objetivo articular esfuerzos para aportar al fortalecimiento institucional y a la formación de los trabajadores de la Contraloría en la promoción y aplicación de los derechos laborales individuales y colectivos, en el marco del diálogo social y el trabajo decente. Así mismo, sobresalen en 2023, nuevos convenios realizados con la Gobernación de Santander y el IMEBU y con Computadores para Educar, con los

objetivos de fortalecer competencias y habilidades múltiples, mediante formación a la medida de 1200 participantes que permita promover la empleabilidad y desarrollo económico de la Región y de promover la innovación educativa con uso de TIC 6.500 directivos, docentes, estudiantes y acudientes a nivel nacional, respectivamente.

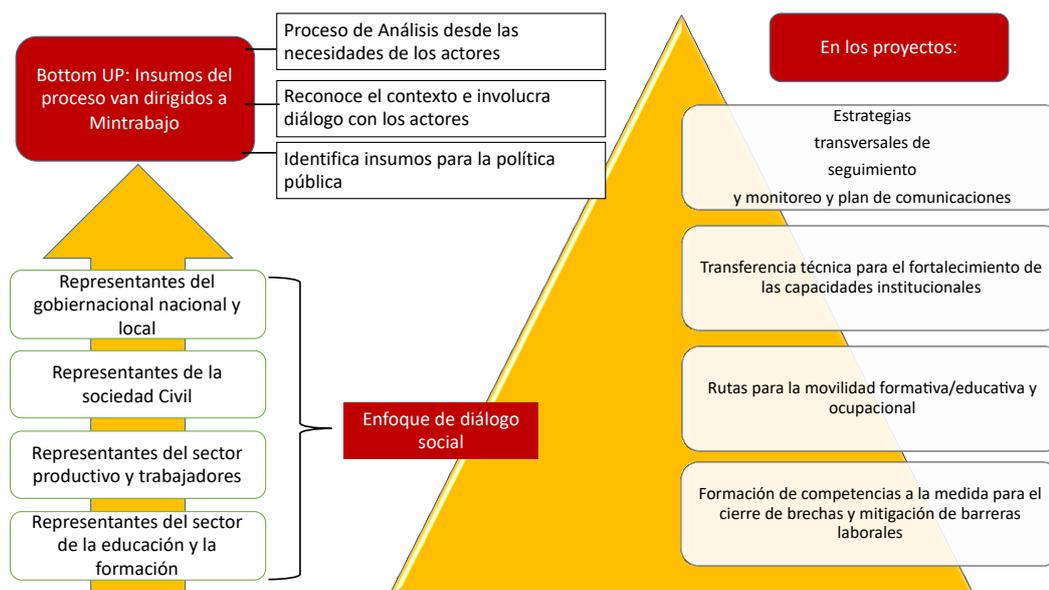
A la fecha, la estrategia del PFP ha contado con la participación de más de 3,000 actores distribuidos en cuatro (4) grupos de incidencia: (1) Sector educativo y formativo, (2) sector gobierno nacional y local, (3) sector productivo y empleadores y (4) sector de la sociedad civil. Lo anterior, junto a los resultados alcanzados, ha permitido la consolidación de la estrategia del PFP liderando y articulando diferentes grupos de interés relevantes para la identificación de insumos de política pública para la generación de ingresos en la población víctima del conflicto armado y la población vulnerable.

## 1.2. Estrategia de Formación Profesional en Colombia

El eje central de la evaluación conjunta es la estrategia de PFP, a partir de la cual se han identificado insumos y recomendaciones de política pública, al mismo tiempo que se ha desarrollado una ruta metodológica sobre la base los proyectos implementados para fortalecer el proceso de reparación de las víctimas del conflicto armado y la superación de barreras de empleabilidad y emprendimiento para la población vulnerable. El desarrollo de la ruta metodológica se ha apoyado en un enfoque de diálogo social “Bottom Up” el cual busca legitimar y viabilizar la implementación de políticas públicas de generación de ingresos. El enfoque de diálogo social “Bottom Up” es un proceso de análisis que inicia con acciones estratégicas para responder las necesidades de los participantes al nivel territorial en lo que atañe a la generación de ingresos. El análisis de comprensión del contexto a partir de la participación de grupos de interés con influencia en el desempeño del mercado de trabajo permite identificar insumos relevantes para el diseño de políticas públicas. Los talleres de políticas públicas generan recomendaciones para desafíos relacionados con la formación pertinente, el encadenamiento y la formalización, los incentivos y la responsabilidad social en los empresarios, el enfoque interseccional y las distintas barreras de inserción al mercado de trabajo y la generación de ingresos. La figura 2 describe la metodología Bottom Up a partir de la implementación de talleres de política pública y los distintos proyectos del PFP.

Desde la perspectiva de los talleres de política pública, la discusión a través de un enfoque social sobre los ámbitos a la generación de ingresos es un proceso que parte de las necesidades de los actores en territorio para reconocer el contexto y las barreras de inserción laboral con el objeto de identificar insumos para la estructuración y diseño de la política pública. Bajo el enfoque de diálogo social, la participación de representantes del sector de la educación y la formación, el sector productivo, el sector de los trabajadores, los gobiernos locales y nacionales y los representantes de la sociedad civil aseguran la inclusión institucional de distintas perspectivas. Se asume como parte de la evaluación la indagación acerca del uso del enfoque de género y no discriminación para asegurar la incorporación de todas las voces interesadas en la construcción participativa de los insumos de política pública.

Figura 1. Metodología Bottom Up.



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión documental, términos de referencia de la evaluación conjunta del PFP en Colombia y la retroalimentación recibida del equipo de evaluación de la OIT en Lima y de la oficina de proyectos de la OIT en Bogotá.

Desde la perspectiva de los proyectos, las actividades relacionadas con los componentes de formación de competencias a la medida para el cierre de brechas y mitigación de barreras laborales, rutas para la movilidad formativa/educativa ocupacional, la transferencia técnica para el fortalecimiento de capacidades institucionales, y las estrategias transversales de seguimiento, monitoreo y plan de comunicaciones, permiten establecer con base en la evidencia acciones puntuales con mayor alcance para el logro de la generación de ingresos en la población de interés. Dichas acciones son construidas de manera participativa con los representantes del sector de la educación y la formación, el sector productivo, el sector de los trabajadores, los gobiernos locales y nacionales y los representantes de la sociedad civil. Por lo tanto, tanto en los talleres de política pública del PFP como en los proyectos del PFP se implementa un esquema de abajo hacia arriba o bottom up que permite establecer insumos de política pública a modo de recomendaciones. Si bien es cierto, como lo indican evaluaciones previas, un marco común de resultado que facilita la integración desde la perspectiva de monitoreo y evaluación del PFP con los proyectos, existen articulaciones desde los proyectos hacia el programa y desde el programa hacia los proyectos relevantes a la incidencia en política pública a partir de la implementación de la metodología bottom up.

Las recomendaciones de los talleres de trabajo de política pública y los hallazgos de los proyectos implementados hasta ahora han permitido identificar cuatro ejes relevantes para el diseño de la política pública; (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables, (2) cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos y fomento del trabajo decente, (3) encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios y (4) fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.

El PFP como estrategia el desarrollo e implementación de proyectos que tiene como propósito responder a los cuatro ejes identificados a través de (1) formación a la medida bajo el enfoque de competencias, (2) análisis de sectores para promover un modelo de pertinencia desde la oferta formativa, (3) fomento de rutas y trayectorias para la movilidad educativa, formativa y ocupacional, (4) transferencia técnica para el fortalecimiento de capacidades institucionales, (5) promoción y desarrollo de la estrategia de política pública bajo en enfoque de diálogo social territorial (bottom up), (6) seguimiento y monitoreo: a través de una herramienta digital y de un monitoreo transversal con enlaces locales y (7) implementación de una estrategia de comunicaciones.

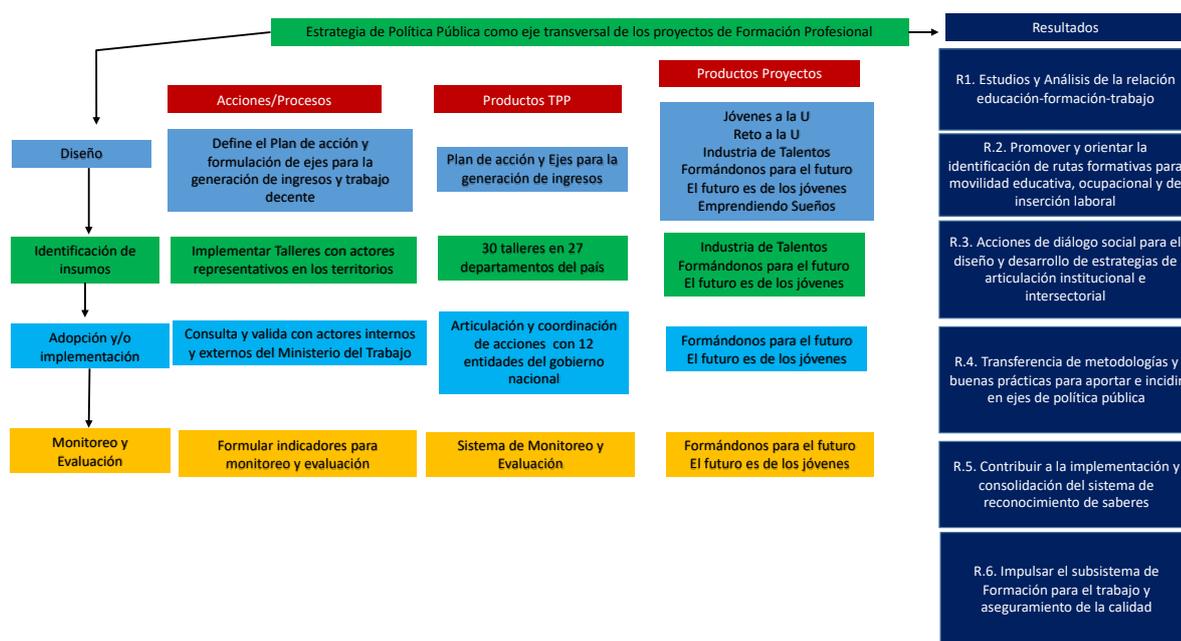
Al mismo tiempo, el PFP busca aportar elementos que le permitan a los y las participantes identificar una ruta de generación de ingresos (empleo, autoempleo y emprendimientos sostenibles y asociatividad orientados hacia la formalización y la sostenibilidad). De igual manera, y teniendo en cuenta las evaluaciones previas, el PFP sobresale en resultados en articulación intersectorial, interinstitucional, gestión empresarial para el acercamiento y el trabajo coordinado con el sector productivo y empresarial de los sectores económicos relacionados con la identificación de necesidades y la caracterización socio ocupacional en los programas que desarrollan los participantes. Además, el interés más sobresaliente del PFP es impactar el diseño de política pública con la identificación de ejes estratégicos realizada en los talleres de política pública y la evidencia de resultados de los proyectos en el PFP.

Teniendo en cuenta lo anterior, el equipo evaluador desarrollo una cadena de valor del PFP que establece el marco de análisis de la evaluación conjunta a partir de las discusiones previas con el equipo de Evaluación de la OIT en Lima y el equipo de la oficina de proyectos de la OIT en Bogotá. La estrategia de PFP es caracterizada a partir de los ciclos de política pública definidos en (1) Diseño, (2) Identificación de insumos, (3) Adopción e implementación y (4) Monitoreo y Evaluación. Las acciones y procesos asociados a la estrategia corresponden a la definición del plan de acción y formulación de ejes para la generación de ingresos u trabajo decente en el diseño, la implementación de talleres con grupos de interés en los territorios para la identificación de insumos, la consulta y validación con actores internos y externos de Min trabajo para la adopción y/o implementación y la formulación de indicadores de monitoreo y evaluación para ciclo de monitoreo y evaluación. Los productos asociados a las mesas de trabajo de política pública corresponden a la existencia de un plan de acción sobre los ejes identificados para la generación de ingresos, el desarrollo de 30 talleres en 37 departamentos del país, la articulación y coordinación con 12 entidades del gobierno nacional y el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación. Teniendo en cuenta los ciclos de política pública, los proyectos se anclan a la estrategia a partir del ciclo de política pública en el cual participan. Así las cosas, en el ciclo 1 de diseño se encuentran los 6 proyectos bajo evaluación, en el ciclo 2 se encuentran los proyectos de Formándonos para el Futuro, el futuro es de los jóvenes e industria de talentos, en los ciclos 3 y 4 se encuentran los proyectos formándonos para el futuro y el futuro es de los jóvenes. La figura 2 describe la cadena de valor de la estrategia del PFP.

Los resultados identificados teniendo en cuenta el interés prioritario de incidencia en el diseño de política pública corresponden a la capacidad de la estrategia del PFP para (1) realizar estudios y análisis de la relación educación formación para el trabajo, (2) promover y orientar la identificación de rutas formativas para movilidad educativa, ocupacional e inserción laboral, (3) promover acciones de diálogo social para el diseño y desarrollo de estrategias de articulación institucional e interinstitucional, (4) realizar transferencia de metodologías de buenas prácticas para aportar e incidir en los ejes de

política pública identificados, (5) contribuir a la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes y (6) impulsar el subsistema de formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad. La evaluación focalizará en cómo lograr una mayor incidencia en los resultados como medio para potenciar la incidencia del programa en el diseño de política pública, partiendo del supuesto que los proyectos en evaluación participan en distintos ciclos de política pública y que al alcance de los mismos está limitado al logro de los resultados esperados en cada proyecto. De esta manera, la evaluación ofrece conocimiento para mejorar el alcance de los resultados a partir de las acciones de política pública desarrolladas y desde la implementación de los proyectos bajo evaluación.

Figura 2. Cadena de valor de la estrategia del PFP



Fuente: Elaboración propia con base en los términos de referencia de la evaluación conjunta del PFP en Colombia y la retroalimentación de los equipos de la oficina de evaluación en Lima y de proyectos en Bogotá.

Los resultados de la estrategia están articulados a los ejes de política pública identificados con (1) el cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y estabilidad económica de la población vulnerable, (2) cualificación, pertinencia y calidad de la formación para el trabajo en el territorio y su relación con las ocupaciones de sectores económicos y fomento al trabajo decente, (3) encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios y (4) el fortalecimiento socioeconómico con dinamización de oportunidades ocupacionales.

Al mismo tiempo, los resultados se encuentran articulados al marco normativo de generación de ingresos para la población víctima descrito en la Ley 1448 de 2011 prorrogada por 10 años más, el decreto el Decreto 4800 de 2011, la Sentencia T-370, 6/27/2013, la sentencia T-025 de 2004, y los autos 219 de 2011 y 099 de 2012 de la Corte Constitucional. Por otro lado, articulan el marco normativo del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) en el subsistema de Formación para el Trabajo (FT) y el subcomponente del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) descritos en las

Leyes 1955 de 2019, 1450 de 2011, así mismo los resultados se anclan a los diagnósticos presentados en los documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 81 sobre el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, 3674 del Sistema Nacional de Formación de Capital Humano, y 3866 de Política de Desarrollo Productivo.

Así mismo, los resultados se anclan a las recomendaciones de la OIT 195 y 204 sobre acceso a la educación, formación y aprendizaje permanente de las personas con necesidades específicas y al desarrollo de políticas y programas de formación profesional y técnica que respondan a las necesidades del mundo laboral. Por último, los resultados se articulan a las ODS 1 sobre fin de la pobreza, ODS 4 sobre educación de calidad, ODS sobre igualdad de género, ODS sobre trabajo decente y crecimiento económico y ODS 9 sobre industria, innovación e infraestructura.

### 1.3. Proyectos del PFP en evaluación

Por otro lado, los proyectos implementados en el PFP desde la ruta metodológica de implementación tienen acciones específicas articuladas a los ejes de política pública identificados y por ende evidencian resultados alcanzados por el programa en los ejes estratégicos identificados en las mesas de política pública. La figura 3 describe los proyectos bajo evaluación como acciones específicas que permiten en logros cuantificables en los ejes estratégicos identificados. Los proyectos Formándonos para el Futuro, el Futuro es de los Jóvenes y Emprendiendo Sueños corresponden a cartas de acuerdo desarrolladas e implementadas entre el Ministerio del Trabajo y la OIT hasta diciembre de 2022. De otro lado, los proyectos Jóvenes a la U y Reto a la U fueron implementados a partir de acuerdos entre la OIT y la Alcaldía de Bogotá, mientras que el proyecto Industria de Talentos fue implementado a partir de un acuerdo entre la OIT y la Alcaldía de Medellín. Los proyectos con la Alcaldía de Bogotá finalizaron en 2021 y 2022, mientras que el proyecto con la alcaldía de Medellín finalizó en 2022.

Figura 3. Proyectos de la Evaluación Agrupada

Proyecto	Finalización	Duración	Cobertura	Ciclo Política Pública
Jóvenes a la U	30-06-2022	9 meses	8000 jóvenes	En avance: Ciclo 1
Formandonos para el Futuro	31-12-2022	2 años	1820 víctimas	Ciclo completo
El futuro es de los jóvenes	31-12-2022	9 meses	820 jóvenes víctimas	Ciclo completo
Emprendiendo Sueños	31-12-2022	6 meses	24 sujetos de reparación colectiva	En avance: Ciclo 1
Industria de Talentos	10-12-2022	6 meses	8019 jóvenes y adultos	En avance: Ciclos 1 y 2
Reto a la U	30-12-2021	1 año y 8 meses	4000 jóvenes	En avance: Ciclo 1

Mintrabajo
Alcaldía de Bogotá
Alcaldía de Medellín

Fuente: Elaboración propia con base en los términos de referencia de la evaluación conjunta del PFP en Colombia.

Teniendo en cuenta que el eje estructurante de la evaluación agrupada es la estrategia de política pública del PFP y que dicha estrategia se evaluará a partir de cuatro componentes: (1) Diseño, (2) identificación de insumos para política pública, (3) adopción e implementación y (4) monitoreo y Evaluación, cada proyecto ofrecerá evidencia de resultados alcanzados en cada uno de los ciclos de acuerdo con el ciclo de política pública en el cual se encuentre actualmente.

Dentro de los proyectos en evaluación con el Ministerio del Trabajo, los proyectos formándonos para el futuro y el futuro de los jóvenes tienen acciones, productos y resultados en los cuatro ciclos de política pública, mientras el proyecto Emprendiendo Sueños presenta acciones en el ciclo 1 de diseño. Por otro lado, dentro de los proyectos implementados con las Alcaldías de Bogotá y Medellín, los proyectos Jóvenes a la U y Reto a la U tienen acciones relacionadas con el ciclo 1 de diseño, mientras que el proyecto industria de talentos tiene acciones en el ciclo 1 de diseño y el ciclo 2 de identificación de insumos.

A continuación, una breve descripción de los proyectos del PFP que hacen parte de la evaluación conjunta agrupados por proyectos implementados en cooperación con el Ministerio del Trabajo y las Alcaldías de Bogotá y Medellín.

#### 1.4. Proyectos con el Ministerio de Trabajo

##### 1.4.1. Formándonos para el futuro

##### Financiación y Duración

El proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 2 años con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2022. El total de la inversión ascendió a \$29,063,218,092, de los cuales \$14,257,322,935 fueron aportes de Mintrabajo y \$14,805,895,157 fueron aportes de la OIT.

##### Objetivo

El proyecto busca una oferta formativa y educativa más pertinente y oportuna, acorde, con los requerimientos ocupacionales y reactivación económica, brindando formación para el trabajo y desarrollo humano.

##### Teoría de cambio

El proyecto se implementa en 3 fases: (1) Identificación de la oferta institucional y participantes, (2) formación técnica laboral y competencias complementarias para el cierre de brechas; y (3) procesos transversales. La formación se imparte en un modelo de alternancia con 400 horas de modalidad virtual sincrónica y asincrónica más 100 horas lectivas presenciales, para un total de 500 horas. Así mismo, los programas contemplan 500 horas de práctica para un total de 1000 horas de formación. El proyecto contempla fases transversales relacionadas con acompañamiento psicosocial y diferencial, comunicaciones y seguimiento y evaluación. El proyecto contempla además la entrega de auxilio de transporte y/o conectividad por valor de \$110.210, un bono canasta por valor de \$206.000 y un kit de dotación con 2 camisetas, 1 jean y kit escolar. Adicionalmente, participantes con hijos entre 0 y 7 años se ofrece un servicio de plan de acompañamiento virtual y ruta de cuidado a través de la oferta local de servicios de atención a la primera infancia.

##### Resultados Esperados

El proyecto tiene dos metas definidas: (1) participación de 1655 víctimas del conflicto armado, más un 10% de participantes adicionales en 30 municipios en 21 departamentos del territorio nacional, y (2) vinculación laboral del 30% de la población de participantes en el proyecto.

### Ciclo de Política Pública

La implementación del proyecto ofrece evidencia para los cuatro ciclos de la estrategia de política pública del PFP.

#### 1.4.2. El Futuro es de los Jóvenes

### Financiación y Duración

El proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 9 meses con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2022. El total de la inversión ascendió a \$4,315,927,748, de los cuales \$1,738,218,667 fueron aportes de Mintrabajo y \$2,577,709,081 fueron aportes de la OIT.

### Objetivo

Un proyecto tiene por objetivo brindar orientación vocacional a jóvenes a través de herramientas relevantes para tomar decisiones con conocimiento sobre su proyecto de vida. Así mismo, el proyecto busca incentivar la importancia del empleo y autoempleo para contribuir a su reparación integral y estabilización socioeconómica.

### Teoría de cambio

El proyecto se implementó en cinco líneas de acción: (1) Alistamiento y definición de los lineamientos operativos y técnicos, (2) focalización, ubicación, selección, registro y caracterización de participantes, (3) desarrollo de procesos de orientación vocacional y socio ocupacional, desarrollo de competencias cognitivas y no cognitivas, (4) articulación con el sector productivo, académico, empresarial e institucional y (5) acompañamiento psicosocial y diferencial, seguimiento y monitoreo y comunicaciones. El fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas es desarrollado en alternancia educativa con una duración mínima de 160 horas (40 horas habilidades cognitivas, 80 horas orientación vocacional, 40 horas habilidades no cognitivas). Adicionalmente, de manera transversal se incluyen los siguientes componentes: acompañamiento con enfoque psicosocial y diferencial; diseño curricular de la orientación vocacional y socio – ocupacional; estrategia de comunicaciones; componentes de evaluación, sistematización; seguimiento y gestión documental.

El proyecto ofrece como incentivos para fomentar la participación un bono de canasta por valor de \$21.000 por cada 8 horas recibidas de formación, seguro estudiantil, auxilio de conectividad y/o auxilio de movilidad por valor de \$16.000 por cada 8 horas recibidas de formación, un kit de dotación con 2 camisetas, 1 jean y kit escolar. Adicionalmente, participantes con hijos entre 0 y 6 años se ofrece un servicio de plan de acompañamiento en orientación hacia el cuidado emocional y entrega de kit educativo infantil.

### Metas de participación

El proyecto tiene una meta definida en la participación de 820 jóvenes entre 16 y 21 años víctimas del conflicto armado que cuenten con encargo fiduciario constituido por la UARIV, sin divulgar que los participantes cuentan con encargo fiduciario, potencialmente en 18 departamentos del territorio nacional.

## Ciclo de Política Pública

La implementación del proyecto ofrece evidencia para los cuatro ciclos de la estrategia de política pública del PFP.

### 1.4.3. Emprendiendo Sueños

#### Financiación y Duración

El proyecto financiado por el Ministerio de Trabajo (Mintrabajo) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 6 meses en su fase 2 con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2022, y prórroga hasta el 30 de marzo de 2023. El total de la inversión ascendió a \$17,070,702,027, de los cuales \$8,505,636,119 fueron aportes de Mintrabajo y \$8,565,065,908 fueron aportes de la OIT.

#### Objetivo

El proyecto busca restituir las capacidades laborales y productivas de sujetos de reparación colectiva, así como su dignificación, recuperación psicosocial e inclusión ciudadana como sujetos plenos de derecho. En tal sentido, el proyecto contribuye a la reconstrucción del tejido social y la confianza de la sociedad en Estado en las zonas y territorios afectados por el conflicto armado, así como a la recuperación y/o fortalecimiento de la institucionalidad del Estado Social de Derecho para la consecución de la reconciliación nacional y la convivencia pacífica.

#### Teoría de cambio

El proyecto es implementado en cinco componentes: (1) Alistamiento, (2) diseños de planes de negocio, (3) puesta en marcha, implementación de planes de asistencia técnica, comercial, organizacional y social a los emprendimientos, (4) acompañamiento psicosocial, comunicaciones, seguimiento y monitoreo, variabilidad climática, tecnología para la competitividad, diálogo social y formulación de política pública. El proyecto contempla acompañamiento técnico, la implementación de procesos de formación, la entrega de activos y el acompañamiento en el proceso de comercialización.

#### Metas de participación

El proyecto tiene como meta definida la participación de 24 sujetos de reparación colectiva que hicieron parte del proyecto previo de identificación de perfiles productivos distribuidos en comunidades que se encuentran en 10 departamentos del territorio nacional.

## Ciclo de Política Pública

La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño.

### 1.5. Proyectos Alcaldías de Bogotá y Medellín

#### 1.5.1. Jóvenes a la U

#### Financiación y Duración

El proyecto financiado por la Alcaldía de Bogotá y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 1 año y ocho meses con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2021. El total de la inversión ascendió a \$5,165,339, de los cuales \$2,521,839 fueron aportes de la Secretaría de Educación (SED) de la Alcaldía de Bogotá y \$2,643,500 fueron aportes de la OIT.

## Objetivo

El proyecto busca fortalecer competencias y habilidades para los jóvenes de educación post media, fomentar la permanencia y retribución social mediante la pasantía Social y fomentar rutas y trayectorias formativas/educativas y ocupacionales.

## Teoría de cambio

El proyecto es implementado en cinco componentes: (1) Impartir un diplomado en Generación de Ingresos y Cohesión Social para el fortalecimiento de las habilidades para el siglo XXI en el marco de una ruta para la generación de ingresos y la cohesión social para los jóvenes de educación post – media del distrito, (2) ofrecer asistencia técnica para el diseño e implementación del componente de pasantía social del programa, (3) desarrollar la estrategia para fomentar las rutas y trayectorias para la movilidad educativa / formativa y ocupacional para jóvenes del distrito a partir de su educación post media, (4) diseñar y desarrollar un esquema de sistematización, seguimiento y evaluación operacional a las estrategias y acciones desarrolladas en lo propuesto por OIT en cada uno de los componentes y (5) diseñar aplicativos tecnológicos que permitan operar e implementar las actividades y contenido de al menos las siguientes funcionalidades: i) estrategias de la SED y el Programa Jóvenes a la U en el marco del componente de la Pasantía Social, ii) trayectorias educativas / formativas y ocupacionales, iii) seguimiento y monitoreo.

## Metas de Participación

El proyecto tiene como meta definida la participación de 8000 jóvenes en el módulo de pasantía social y 100 jóvenes en el diplomado.

## Ciclo de Política Pública

La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño.

### 1.5.2. Reto a la U

## Financiación y Duración

El proyecto financiado por la Alcaldía de Bogotá y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 9 meses con fecha de finalización el 30 de junio de 2021. El total de la inversión ascendió a \$8,600,000, de los cuales \$4,200,000 fueron aportes de la Secretaría de Educación (SED) de la Alcaldía de Bogotá y \$4,400,000 fueron aportes de la OIT.

## Objetivo

El proyecto busca fortalecer los componentes de acompañamiento y creación de valor público y social para fomentar el acceso y permanencia en instituciones de educación superior.

## Teoría de cambio

El proyecto es implementado en cinco componentes: (1) acciones de fortalecimiento al acompañamiento y creación de valor público y social de manera coordinada con las Instituciones de Educación Superior participantes, (2) implementar estrategias de transferencia de capacidades y fortalecimiento del diálogo social para contribuir a la política pública, (3) ejecutar acciones de monitoreo y seguimiento, (4) implementar la estrategia de comunicaciones para la divulgación de resultados del proyecto y (5) implementar acciones encaminadas a la vinculación laboral de las y los jóvenes participantes en el proyecto.

### Metas de participación

El proyecto tiene como meta definida la participación de 4000 jóvenes de 28 años egresados del sistema educativo del distrito.

### Ciclo de Política Pública

La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño.

#### 1.5.3. Industria de Talentos

### Financiación y Duración

El proyecto financiado por la Alcaldía de Medellín y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tuvo una duración de 6 meses con fecha de finalización el 10 de diciembre de 2022. El total de la inversión ascendió a \$5,392,638,115, de los cuales \$2,522,793,115 fueron aportes de la Alcaldía de Medellín y \$2,869,845 fueron aportes de la OIT.

### Objetivo

El proyecto busca desarrollar competencias laborales, mediante procesos de formación integrados con estrategias transversales, socioemocionales, sociolaborales, permanencia e intermediación laboral para la generación de ingresos y oportunidades de empleo.

### Teoría de cambio

El proyecto es implementado en cuatro componentes: (1) acciones de formación en competencias laborales, (2) Estrategias transversales que incluyen formación en competencias blandas, socioemocionales, sociolaborales y estrategias de permanencia y (3) gestión para la intermediación laboral que implica conexión empresarial para la articulación con las oportunidades de empleo para los jóvenes y los adultos formados y (4) gestión de la información del programa para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones. La formación está orientada a la industria 4.0., la industria tradicional y el talento bilingüe, a través de la modalidad de aprendizaje B-Learning, aprendizaje combinado virtual online en una plataforma digital y la realización del Diplomado en Generación de Ingresos y la Industrial Digital con una duración de 270 horas.

### Metas de participación

El proyecto tiene como meta definida la participación de 8019 jóvenes y adultos de 16 a 59 años en Medellín y sus corregimientos. La meta de participación se distribuye según: (1) Industria 4.0: 4.239 Participantes (2.967 jóvenes de 16 a 28 años, 1.272 adultos de 29 a 59 años. Del total 40% deberían ser mujeres), (2) Industria Tradicional: 3.780 participantes (2.646 jóvenes de 16 a 28 años, 1.134 adultos de 29 a 59 años. Del total 74% deberían ser mujeres), (3) meta de inserción laboral de mínimo 5% de la totalidad de los participantes certificados.

### Ciclo de Política Pública

La implementación del proyecto ofrece evidencia correspondiente la ciclo 1 de diseño y ciclo 2 de identificación de insumos.

## 1.6. Objetivo, Objetivos Específicos, Alcance, Período de ejecución y Usuarios de la evaluación<sup>15</sup>

### 1.6.1. Objetivo

El propósito de la evaluación agrupada final independiente es evaluar el modelo de Formación Técnica Profesional (FPT) expresado a través de la metodología de política pública. En tal sentido, la evaluación permite establecer una base común de análisis, a partir de la cual se pueden mantener, modificar o finalizar el desarrollo de una política pública. Por ende, el objetivo principal es evaluar distintos aspectos de la metodología de política pública 'bottom up', para identificar la relevancia y validez de su diseño, el progreso hacia los resultados esperados. También se busca evaluar la eficiencia en términos de costo-efectividad y oportunidad, y determinar en qué medida las intervenciones implementadas en el marco de esta metodología han generado o se espera que generen efectos significativos sobre los resultados, ya sean positivos o negativos, previstos o no previstos, a nivel individual, institucional y político. Además, se pretende evaluar hasta qué punto los resultados de las intervenciones y la propia metodología de política pública continúan y se consolidan en el tiempo.

La evaluación también contribuirá a la identificación de insumos orientados a la formulación de recomendaciones para la política pública, teniendo en cuenta los cuatro ejes transversales de los proyectos: (1) Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables, (2) Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos, fomento del trabajo decente, (3) Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios y (4) Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.

### 1.6.2. Objetivos Específicos

La evaluación contempla los siguientes objetivos específicos:

1. Valorar la relevancia y coherencia del diseño de la metodología de política pública como eje transversal para todos los proyectos sujetos a evaluación.
2. Identificar factores que puedan mejorar la efectividad y alcance de la metodología, verificando en qué medida se identifican y reconocen nuevos aportes en los territorios y con los actores involucrados, a fin de recopilar insumos que respondan a las nuevas necesidades y desafíos de la población, y que puedan ser revisados por los líderes de los proyectos y los responsables de la política pública.
3. Evaluar el logro de resultados en términos de incidencia y productos del programa, así como la implementación y los resultados obtenidos de acuerdo con los planes de acción y el nivel de avance y desarrollo de la metodología en los proyectos, considerando que no todos los proyectos tienen el mismo nivel de avance en los ciclos definidos de la política pública. Se espera que la evaluación contribuya a identificar los factores que puedan mejorar la

<sup>15</sup> 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).

efectividad y alcance de la metodología, verificando en qué medida se identifican y reconocen nuevos aportes en los territorios y con los actores, en términos de necesidades y retos de la población.

4. Evaluar las condiciones de sostenibilidad de los resultados alcanzados en términos institucionales, normativos y financieros.
5. Identificar y describir los desafíos para el desarrollo de las etapas del ciclo de la política pública, proporcionando recomendaciones para el diseño y formulación de la política pública en términos de reparación integral de víctimas del conflicto armado, la formación para el trabajo y la inclusión laboral, de acuerdo con el marco establecido por el Ministerio del Trabajo y el desarrollo de los territorios.
6. Identificar las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas para reconocer la metodología de política pública como un eje transversal para todos los proyectos.

La evaluación busca establecer evidencia acerca de los resultados esperados y no esperados, por qué y cómo se lograron dichos resultados y procesos en términos de los recursos invertidos, estableciendo factores que explican demoras o problemas en la implementación. En tal sentido, la evaluación sumativa o final busca ofrecer evidencia acerca de la validez de la metodología de política pública, los supuestos de implementación y los riesgos asociados a partir de la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas relevantes para informar al programa y a los proyectos similares con la gestión de conocimiento de la implementación de los proyectos de asistencia técnica.

### 1.6.3. Alcance

El alcance la evaluación final es evaluar<sup>16</sup> la relevancia, coherencia, efectividad, eficiencia y orientación al impacto y la sostenibilidad, integrando en el diseño de las herramientas, metodología y análisis; el tripartismo, el diálogo social, la igualdad de género y no discriminación para poner a prueba los supuestos subyacentes sobre las contribuciones a impactos de desarrollo más amplios y el aprendizaje organizacional. La evaluación cubrirá todas las actividades desarrolladas por la metodología de política pública y los proyectos bajo evaluación en el PFP en el periodo de implementación 2021 a 2022. Se analizarán áreas críticas para la generación de conocimiento tales como la generación de información, conocimiento y creación de capacidades, generación de políticas, entre otros.

Para cada uno de los ejes de política pública identificados, la evaluación incluye: (1) productos y resultados según ciclo y eje, (2) metodologías desarrolladas, (3) identificación de limitaciones, desafíos y oportunidades y recomendaciones, (3) participación de los actores relacionada en la metodología a nivel territorial. En tal sentido, los ejes estratégicos identificados corresponden a:

- E. **Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales para la generación de ingresos y la estabilidad económica de poblaciones vulnerables.** Acciones tomadas para el fortalecimiento de los perfiles ocupacionales de los participantes de los proyectos que permitan movilizar oportunidades para la generación de ingresos (desde la empleabilidad, el autoempleo o el emprendimiento con un carácter formal y sostenible) desde la formación por competencias y el acompañamiento a procesos de intermediación laboral o de formulación de iniciativas

<sup>16</sup> La evaluación utiliza los criterios estándar adoptados por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) para evaluar la capacidad del marco lógico de alcanzar los objetivos descritos para cada proyecto.

productivas que vayan acorde con la vocación de los territorios y que promuevan el tránsito de la economía informal a la economía formal. Todo ello con el propósito de contribuir con talento humano cualificado que mejore su condición de vida y contribuya con elevar la productividad de los territorios con un enfoque de reparación integral de la población víctima del conflicto armado y la promoción del trabajo decente.

- F. **Cualificación, pertinencia y calidad en la formación para el trabajo en los territorios y su relación con las ocupaciones de sectores económicos, fomento del trabajo decente.** Los resultados e impactos del proyecto se ajustan las estrategias en función de los aprendizajes y las necesidades identificadas. Se fortalece el talento humano, la calidad y pertinencia de la formación, aumento de las capacidades y habilidades de las personas. Relacionando la oferta formativa con la demanda de ocupaciones y necesidades productivas de los territorios. Todo este ámbito relacionado con la Recomendación número 195 de la OIT: Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004 (número. 195).
- G. **Encadenamiento, movilidad formativa y ocupacional de los participantes y la relación con la vocación productiva de los territorios.** Verificar el seguimiento a la ejecución de los proyectos (deserción, prácticas laborales, inserción laboral, autoempleo y emprendimiento), determinar la verdadera incidencia conforme expectativas, intereses, experiencia, restricciones y necesidades en la participación de los sujetos involucrados. Acciones que estarán relacionadas con la Recomendación Número. 204 sobre la transición de la economía informal a la economía formal.
- H. **Fortalecimiento socioeconómico en los territorios y dinamización de oportunidades ocupacionales.** La capacidad de las organizaciones de trabajadores y empleadores, para participar de manera efectiva en los procesos y brindar servicios eficientes a la población vulnerable; así como la difusión interna y externa, generan una nueva visión y esquema de atención. Los resultados esperados benefician a la población afectada y contribuyen a su inclusión en mercados especializados. La promoción del aprendizaje y la formación permanente y la dinamización de los sectores económicos en los territorios y el fortalecimiento de la producción de bienes y servicios acorde con la vocación territorial. Esto incluye el uso aplicado de metodologías para identificar acciones de prospectiva ocupacional desde los principios del futuro del trabajo relacionados con: i) globalidad, ii) demografía, tecnología y iv) cambio climático.

#### 1.6.4. Período de ejecución

La evaluación se realizará del agosto de 2023 y al febrero de 2024 a través de un trabajo presencial y en línea para recopilar información de diferentes partes interesadas. La evaluación comenzará con una sesión informativa inicial con el equipo del proyecto y la Oficial Regional de Evaluación para las Américas. Por otro lado, la evaluación integrará la igualdad de género, la inclusión de las personas con discapacidad, la sostenibilidad ambiental, el diálogo social como preocupaciones transversales en toda su metodología y entregables, incluido el informe final. Lo anterior utilizará los protocolos de EVAL sobre temas transversales.

#### 1.6.5. Usuarios de evaluación

Los usuarios de la evaluación<sup>17</sup> se categorizan como usuarios internos y usuarios externos. Dentro de los usuarios internos se encuentran: (1) Oficina de la OIT para los Países Andinos, (2) Departamento de Alianzas y Apoyo a los Programas Exteriores (PARDEV), OIT Ginebra, (3) Unidad Regional de Programación (URP) y (4) Oficina de Evaluación (EVAL), OIT Ginebra. Por otro lado, los usuarios externos incluyen: (1) Representantes locales del sector de la educación y la formación, (2) Ministerio del Trabajo de Colombia, (3) Unidad de Víctimas, (4) Representantes locales del sector de la educación y la formación, (5) Representantes locales del sector productivo y empleador, (6) Representantes del gobierno nacional y gobiernos locales relacionados con el PFP y los proyectos (7) Representantes de organizaciones de trabajadores, organizaciones sociales y participantes de los proyectos, (8) Gobernaciones, Alcaldías de los municipios cubiertos por el programa, Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo, (9) Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (IETDH): directores, instructores, estudiantes y (10) Instituciones de Educación superior.

#### 1.6.6. Límites y riesgos de la evaluación

La evaluación está basada en enfoque de teoría de cambio y por ende es una evaluación de procesos y resultados cuyo objetivo metodológico es ofrecer evidencia acerca del logro de los resultados esperados y no esperados, sistematizando el conocimiento de la implementación de la metodología de política pública en lecciones aprendidas y buenas prácticas. Por ende, la evaluación busca profundizar en la experiencia de implementación en lugar de buscar identificar relaciones causa-efecto de la estrategia con los impactos. El principal riesgo de la evaluación es el sesgo de participación debido a su naturaleza participativa. Dicho riesgo se contrarresta con la triangulación de fuentes de información para cada una de las preguntas guía de evaluación.

## 2. Metodología de la Evaluación de resultados

La evaluación agrupada final independiente responde a criterios estándar asociados a la capacidad de la metodología de política pública y de los proyectos para alcanzar los objetivos y resultados esperados. Para valorar el logro de procesos y resultados asociados al cumplimiento de los objetivos, la evaluación enfatiza en aspectos relacionados con los siguientes criterios de la OCDE / CAD de 2019: (1) Relevancia del diseño, (2) Validez del diseño con énfasis en las diferencias de la modalidad virtual, (3) Efectividad e impacto de los procesos y los productos, (4) Eficiencia en el uso de los recursos, y (5) Orientación hacia la sostenibilidad del programa. A partir de lo anterior, la evaluación identifica mejores prácticas y lecciones aprendidas. Por último, los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas, y las mejores prácticas identificadas permiten establecer recomendaciones para retroalimentar el diseño del programa en iniciativas similares.

La metodología de la evaluación describe como se valorarán de forma cuantitativa y cualitativa la relevancia, validez, así como la efectividad, eficacia, orientación hacia los resultados e incidencia de los efectos generados sobre el fortalecimiento de la política pública de generación de ingresos a través del PFP y la metodología bottom up. La evaluación identificará, a partir de los hallazgos y conclusiones, lecciones aprendidas y posibles buenas prácticas emergentes, especialmente en relación con la metodología evaluada, los modelos de intervención que pueden aplicarse en el futuro y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de la política pública.

<sup>17</sup> Se entiende por usuario/as de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de esta, al haber formado parte o tener relación con los proyectos ejecutados.

## 2.1. Relevancia

La relevancia alude al grado en que la metodología se ajustó a las necesidades y prioridades para identificar insumos para la generación de la política pública, convirtiéndose en un eje transversal para todos los proyectos. Además, se analiza el nivel de articulación de la metodología con las estrategias y prioridades nacionales y municipales en Colombia, los objetivos globales de la OIT y las prioridades de las agendas globales. La Tabla 1 describe las preguntas guía, los indicadores y los métodos de recolección de información propuestos en la evaluación de relevancia del diseño de metodología de política pública y los proyectos en la consecución de los resultados esperados.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Relevancia

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/Talleres DOFA	Encuestas
¿En qué medida la “metodología de política pública” desarrollada por la OIT, en el marco de los programas de FTP financiados con fondos domésticos, se ajusta a las necesidades y desafíos específicos de la reparación de víctimas del conflicto armado en Colombia?	<p>Los objetivos / resultados; productos / actividades / estrategias de la metodología se derivan o son coherentes con las demandas / necesidades / intereses de los mandantes durante el proceso de diseño del Proyecto</p> <p>La población objetivo / alcance geográfico de la metodología se derivan o son coherentes con las demandas / necesidades / intereses de los mandantes durante el</p>	X	X	X	X

	<p>proceso de diseño del Proyecto</p> <p>Los socios o actores involucrados en la metodología se derivan o son coherentes con las demandas / necesidades / intereses de los mandantes durante el proceso de diseño.</p>				
<p>¿En qué medida la “metodología de política pública” está abordando las necesidades específicas de hombres y mujeres y/o apoyando a los grupos vulnerables?</p> <p>Incorporación de enfoque de transición justa:</p>	<p>La metodología realiza un análisis / diagnóstico de género sobre la situación actual de la discriminación basada en el sexo y las desigualdades entre hombres y mujeres en ámbitos relevantes para la intervención.</p>	X	X	X	
<p>¿En qué medida la “metodología de política pública” se articula con las estrategias y prioridades nacionales, con los objetivos de la OIT?</p>	<p>La metodología de política pública y los proyectos están articulados a las estrategias, prioridades nacionales y objetivos de la OIT.</p>	X	X		

<p>¿La “metodología de política pública” toma en consideración lo establecido en la normativa nacional e internacional?</p>	<p>La normatividad nacional e internacional ha sido considerada en el diseño de la metodología de política pública.</p> <p>El documento de diseño del Proyecto (PRODOC) describe el contexto normativo internacional: las normas pertinentes (convenios, recomendaciones, directrices, normas internacionales de trabajo) y su estado de ratificación</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		
<p>¿Cuáles han sido los desafíos para la participación de los mandantes en el diseño de la metodología de política pública?</p>	<p>Los mandantes y otros actores identifican desafíos de participación en la implementación de los proyectos.</p>		<p>X</p>	<p>X</p>	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la información es realizado a partir de la triangulación de fuentes apoyada en la matriz de indicadores de la evaluación sobre la base de un análisis de contexto, incluyendo la perspectiva de género y de transición justa. El análisis de la información de cada grupo de interés permitirá establecer diferencias relevantes en los resultados de los proyectos y la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Los grupos de interés a consultar corresponden a informantes idóneos de la OIT, Ministerio del Trabajo, Instituciones de Educación, Asociaciones de empresarios, Aliados Estratégicos de la Sociedad Civil y Sindicatos.

## 2.2. Validez del Diseño con énfasis en las diferencias de la modalidad virtual

La evaluación de la validez del diseño estudia la lógica y coherencia de la metodología en función de sus diferentes ciclos, incluyendo la medida en la que estos se convierten en un eje transversal en su diseño para todos los proyectos, el nivel de incorporación de lecciones aprendidas y el nivel de participación de las partes interesadas en el diseño de los mismos. La coherencia de la metodología de política pública se valora en los ámbitos interno y externo. La coherencia interna en relación con los recursos y capacidades dispuestas para el logro de los resultados esperados. Así mismo, la coherencia externa de los proyectos en relación con las motivaciones, y prioridades políticas relacionadas con los resultados esperados del proyecto. La Tabla 2 describe las preguntas guía, los indicadores y los métodos de recolección de información relacionados con la coherencia del diseño de la metodología de política pública y de los proyectos en evaluación.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de validez

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/Talleres DOFA	Encuestas
¿En qué medida el diseño de la metodología de política pública es adecuado y coherente respecto a: (1) necesidades de capacidades institucionales del Ministerio de Trabajo y mandantes de la OIT (2) motivaciones, capacidades y competencias de los actores nacionales y locales y (3) políticas del gobierno para lograr los productos, resultados e impacto	La metodología es adecuada y coherente con respecto a las necesidades de capacidades institucionales, motivaciones y capacidades de los actores nacionales y locales y prioridades y políticas del gobierno, generando apropiación y acciones de incidencia en política pública.  La metodología establece supuestos sobre condiciones	X	X	X	

esperados en incidencia de política pública y (4) generar apropiación de los mandantes para llevar a cabo acciones de incidencia en política pública que contribuyan al posicionamiento de la metodología de política pública?	relevantes y gestiona los principales riesgos de la ejecución.				
¿En qué medida el diseño de la metodología ha tomado en cuenta consideraciones del enfoque de género y no discriminación y se ha adaptado a las prioridades, necesidades, capacidades y compromisos de los principales grupos de interés (víctimas del conflicto armado, instituciones de formación, instituciones gubernamentales, etc.), de manera realista e incorporando sinergias?	La metodología ha considerado el enfoque de género y no discriminación y se ha adaptado a las prioridades, necesidades, capacidades y compromisos de hombres y mujeres en condiciones de víctimas del conflicto armado, instituciones de formación, población vulnerable al enfrentar barreras de acceso al mercado de trabajo.	X	X	X	
¿Se alinean los proyectos objeto	Los proyectos están alineados	X	X	X	X

de esta evaluación, a los ejes de la política pública de manera transversal?	a los ejes de política pública identificados.				
¿Las componentes que se desarrollan dentro de cada uno de los proyectos (para caracterización sectorial, análisis de oferta y demanda, acompañamiento psicosocial, entre otras) apuntan a los ejes establecidos en la metodología “bottom up”?	Los componentes de los proyectos están alineados a los ejes establecidos de política pública.	X	X	X	X
¿En qué medida, en el diseño de los proyectos y de la metodología de política pública participaron los principales grupos de interés relacionados con la iniciativa a nivel nacional y territorial?	Los mandantes y otros actores relevantes participan activamente en el diseño e implementación de la metodología y los proyectos y esta participación se refleja en que los principales elementos de la intervención son relevantes a las necesidades / demandas / intereses de los mandantes,	X	X	X	

	<p>Los mandantes (representantes de gobierno, empleadores y trabajadores) participan activamente en el diseño de la metodología de política pública:</p> <p>a) Como responsables principales</p> <p>b) Participando en reuniones / discusiones de trabajo</p> <p>c) Como proveedores de información estadística u otros insumos técnicos cuando existe una brecha de información</p> <p>d) Haciendo comentarios al diseño</p> <p>e) Asumiendo compromisos para la implementación</p>				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La recolección y el análisis de la información con informantes idóneos en los distintos grupos de interés indaga sobre la coherencia interna y externa del proyecto, haciendo especial énfasis en la implementación de tecnologías de formación virtuales sincrónicas y asincrónicas en comparación con la formación presencial. La triangulación de fuentes en la identificación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones utilizando la perspectiva de género y los intereses de cada grupo de interés facilitarán la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. Los grupos de interés

a consultar corresponden a informantes idóneos de la OIT, Ministerio del Trabajo, Instituciones de Educación, Asociaciones de empresarios, Aliados Estratégicos de la Sociedad Civil y Sindicatos.

### 2.3. Efectividad

La evaluación de la efectividad realiza una valoración del grado de consecución de los resultados como contribución a los ejes estratégicos y objetivos globales del programa, efectos no esperados y colaterales y la identificación de los factores tanto internos como externos que permiten el logro de cambios. Igualmente, se valorarán los avances en la aplicación de la perspectiva de género, así como, de las normas internacionales del trabajo, el diálogo social y la sostenibilidad medioambiental de los proyectos. La Tabla 3 describe las preguntas guía, los indicadores y los métodos de recolección de información relacionados con la efectividad de la metodología de política pública y de proyectos en evaluación.

Tabla 3, Matriz de Evaluación de Efectividad.

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/ Talleres DOFA	Encuestas
<p>¿En qué medida la metodología de política pública ha progresado hacia su objetivo y resultados esperados y no esperados? ¿Cuáles son los factores externos e internos que han afectado el logro de los objetivos, los efectos y los productos de los programas?</p> <p>¿Cuáles son los principales resultados obtenidos, específicamente respecto a:</p> <p>a. Desarrollo de estudios y análisis de la relación educación-formación-trabajo ¿Son relevantes y compatibles con los contextos locales? ¿Existen vacíos o</p>	<p>La metodología de política pública ha progresado hacia su objetivo y resultados.</p> <p>Se identifican factores externos e internos que afectan el logro de objetivos y resultados.</p> <p>Se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la</p>	X	X	X	X

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/ Talleres DOFA	Encuestas
<p>desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a los estudios como elementos de incidencia de política pública entre las partes interesadas?</p> <p>b. Promoción y orientación e identificación de rutas formativas para movilidad educativa, ocupacional y de inserción laboral. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas?</p> <p>c. Promoción de acciones de diálogo social para el diseño y desarrollo de estrategias de articulación institucional e intersectorial. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas?</p> <p>d. Transferencia de metodologías y buenas prácticas para aportar e incidir en ejes de política pública. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas?</p>	consecución de resultados.				

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/ Talleres DOFA	Encuestas
<p>e. Contribución a la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas?</p> <p>f. Impulsar el subsistema de Formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas?</p>					
¿Qué efectos ha tenido la metodología de política pública a través de los proyectos con población beneficiaria diferenciada por sexo, instituciones de educación y formación, gobierno nacional y local, organizaciones de la sociedad civil y la OIT?	Se identifican efectos en la población beneficiaria diferenciada por sexo, instituciones de educación y formación, gobierno nacional y local, organizaciones de la sociedad civil y la OIT.	X	X	X	X
¿Cuán eficaz han sido la metodología de política pública y las acciones de los proyectos para	Se evidencia progreso en la igualdad de	X	X	X	X

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/ Talleres DOFA	Encuestas
avanzar en una incidencia en la igualdad de género, en la construcción de Diálogo Social y fortalecimiento de la formación por competencias en los territorios?	<p>género y el uso del diálogo social para el fortalecimiento de la formación por competencias en los territorios.</p> <p>Se realiza seguimiento y monitoreo de los avances, dificultades, productos y resultados de la implementación de la metodología de política pública y de los proyectos, haciendo énfasis en enfoque de género y la promoción de la igualdad de género, con un análisis diferenciado de los resultados obtenidos en los distintos grupos poblacionales.</p>				

Fuente: Elaboración propia.

La revisión documental de los informes de progreso, las actas de reunión con datos de monitoreo y seguimiento, las entrevistas a informantes idóneos con distintos intereses, los grupos focales y los talleres DOFA con perspectiva de género y las encuestas a los beneficiarios finales permitirán un análisis cuantitativo y cualitativo del progreso de los proyectos en la consecución de los resultados esperados. La triangulación de datos, además de la triangulación con perspectiva de género y diálogo social de distintos grupos de interés, facilitará la identificación de hallazgos, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Los grupos de interés a consultar corresponden a informantes idóneos de la OIT, Ministerio del Trabajo, Instituciones de Educación, Asociaciones de empresarios, Aliados Estratégicos de la Sociedad Civil y Sindicatos.

#### 2.4. Eficiencia

La evaluación de la eficiencia a la medida en la cual medida los resultados obtenidos son consecuencia de un uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos. En tal sentido, la evaluación ofrece evidencia para determinar en qué medida las capacidades y arreglos de gestión implementados por la OIT y los constituyentes contribuyen al logro de los resultados esperados. La Tabla 3 describe las preguntas guía, los indicadores y los métodos de recolección de información relacionados con la eficiencia de la metodología de política pública y de los proyectos en evaluación.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Eficiencia

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales/Talleres DOFA.	Encuestas
¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados? ¿Ha sido eficiente la transformación de estos recursos en los resultados obtenidos?, ¿En qué medida se emplearon los recursos para promover la igualdad de género y no discriminación?	<p>Los recursos se han asignado estratégicamente para el logro de los resultados esperados de los proyectos.</p> <p>Los proyectos destinaron recursos para promover la igualdad de género y la no discriminación.</p> <p>Incorporación del EG:</p> <p>Se ejecuta un presupuesto con</p>	X	X		

	perspectiva de género como herramienta para destinar recursos específicos para la igualdad de género y empoderamiento de la mujer				
¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron en la metodología de política pública: coordinadora nacional, encargado del monitoreo y evaluación, encargado administrativo, ¿coordinadores territoriales?; ¿Cuán efectivo fue el apoyo (técnico y político) brindado hasta ahora por la OIT (oficina de países andinos, Oficina de proyectos de Bogotá y otros) a los Proyectos?	<p>Las diferentes áreas y unidades que participaron lograron una articulación efectiva durante la implementación de los proyectos.</p> <p>El apoyo técnico y político brindado por la OIT (oficina de países andinos, oficina de proyectos en Bogotá fue efectivo durante la implementación de los proyectos</p>	X	X		
¿Existe diseñada una estrategia de generación de nuevo conocimiento y sistematización del ya existente que efectivamente traduce estas ideas en soluciones creativas, concretas y viables? ¿Existe evidencia de que el conocimiento generado se disemina estratégicamente para apoyar decisiones de política pública en los distintos niveles de gobierno en momentos clave? ¿El programa cuenta con una estrategia integral para documentar y difundir el conocimiento a nivel interno y	<p>Se evidencia una estrategia de generación de nuevo conocimiento y sistematización del ya existente que efectivamente traduce estas ideas en soluciones creativas, concretas y viables.</p> <p>Se evidencia de que el conocimiento generado se disemina estratégicamente para apoyar decisiones de</p>	X	X		

externo en todas las áreas relevantes?	política pública en los distintos niveles de gobierno en momentos clave.  Se evidencia una estrategia integral para documentar y difundir el conocimiento a nivel interno y externo en todas las áreas relevantes.				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de la eficiencia requiere de un informante idóneo en la asignación de recursos financiero, implementación de las estrategias asociadas a los proyectos, y el arreglo organizacional entre las distintas áreas encargadas de la implementación. Por esta razón, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas a informantes idóneos del Ministerio del Trabajo, y la OIT, permitirán identificar las oportunidades de mejora y los aprendizajes significativos relacionados.

## 2.5. Orientación hacia la Sostenibilidad

La orientación hacia la sostenibilidad refiere a la valoración de los cambios y efectos positivos y negativos causados por la metodología de política pública a nivel nacional y local, es decir, el impacto con los interlocutores sociales, entidades gubernamentales, beneficiarios. Se presta especial atención a efectos en los ejes estratégicos y en los resultados de la metodología de política pública. En tal sentido, la evaluación indaga en qué medida se ha desarrollado la capacidad de los interlocutores sociales para garantizar que existan mecanismos de sostenibilidad de las actividades de la metodología y de los proyectos y si es probable que los resultados existentes se mantengan más allá de la finalización de los proyectos.

En la valoración de la sostenibilidad, la evaluación tendrá en cuenta la guía para aplicar la matriz de evaluación de la sostenibilidad de los proyectos de la OIT<sup>18</sup>. En particular, las 8 preguntas iniciales de la lista de chequeo y algunos de los indicadores de sostenibilidad en las dimensiones de sostenibilidad de participación y gestión de riesgos, sostenibilidad institucional, sostenibilidad política, sostenibilidad financiera y sostenibilidad financiera serán utilizados por el evaluador con la triangulación de información de las fuentes consultadas. Teniendo en cuenta la relevancia del ámbito de sostenibilidad, los métodos de recolección de datos incluyen la revisión documental, entrevistas, grupos focales y encuestas a los distintos grupos de interés. La Tabla 5 describe las preguntas guía, los indicadores, fuentes y métodos de recolección de la información.

<sup>18</sup> Documento en PDF y archivo en Excel denominado "Orientaciones para aplicar la matriz de evaluación de la sostenibilidad de los proyectos de la OIT".

Tabla 5. Matriz de Evaluación Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales	Encuestas
¿Cuáles fueron los cambios más significativos (si los hubo) que ocurrieron o es probable que ocurran, en las políticas, los programas o la asignación de recursos de las partes interesadas como resultado de las actividades de la metodología de política pública y de los proyectos desde la perspectiva de las partes interesadas?	<p>Las partes interesadas identifican cambios significativos en las políticas, programas o asignación de recursos asociadas a la implementación de la metodología de política pública y la implementación de los proyectos.</p> <p>A nivel de participantes.</p> <p>Los representantes de los mandantes / socios nacionales desarrollan <b>capacidades individuales</b> como consecuencia de las acciones de la metodología de política pública y de la implementación de los proyectos. Esto implica:</p> <p>a) Las personas han mejorado sus competencias y habilidades</p> <p>b) Las personas han mejorado sus conocimientos</p> <p>c) Las personas han mejorado su desempeño laboral.</p>	X	X	X	X

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales	Encuestas
	<p>A nivel institucional:</p> <p>Los mandantes / socios nacionales desarrollan <b>capacidades institucionales</b>, funcionales y técnicas como consecuencia de las acciones de la metodología de política pública y de la implementación de los proyectos.</p> <p>Esto implica:</p> <p>a) Los mandantes / aliados desarrollan <b>capacidades institucionales funcionales</b> de organización y gestión: son capacidades transversales no asociadas a un tema o sector en particular, sino al funcionamiento más amplio de la organización.</p> <p>b) Los mandantes / socios nacionales desarrollan <b>capacidades institucionales técnicas</b>: son capacidades específicas asociadas con áreas particulares de especialización y</p>				

Pregunta Guía	Indicadores	Fuentes de Datos			
		Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales	Encuestas
	estrechamente relacionadas con un tema o sector en particular				
¿Qué estrategias se han implementado para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados mediante la metodología de política pública?	Se evidencia una estrategia para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados mediante la metodología de política pública.	X	X	X	X
¿Se han establecido mecanismos, normativos, financieros, institucionales, para asegurar la continuidad de los proyectos y la replicabilidad de la “metodología de política pública” en otros contextos?	El Proyecto gestiona medidas para garantizar la sostenibilidad, así como una estrategia de salida o transición para asegurar la continuidad de los proyectos y la replicabilidad de la “metodología de política pública” en otros contextos.	X	X		

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6. Criterios Adicionales

La evaluación incluye criterios adicionales relacionados con la Igualdad de género y derechos humanos en la medida en que las consideraciones de género y derechos humanos se han integrado en el diseño y la implementación del proyecto. En tal sentido, la evaluación incorpora de manera transversal las siguientes preguntas guía: ¿Cómo ha avanzado a la integración de la igualdad de género y los derechos humanos? ¿Qué resultados se han alcanzado en términos de contribución a la reducción de la brecha de inequidad de género?

## 3. Metodología de análisis de datos

La metodología de evaluación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo responde a la necesidad de una evaluación participativa en la cual se incorpora la mirada de los grupos de interés con influencia en el diseño, la implementación, y los resultados de los proyectos.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo implica la revisión y sistematización de bases de datos del sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto, y la revisión de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el logro de los resultados esperados utilizando tablas dinámicas, estadística descriptiva y correlacional que permita establecer evidencia sobre la relación entre actividades – procesos y resultados de la metodología de política pública y la implementación de los proyectos bajo evaluación. Por su parte, el análisis de datos propuesto según enfoque el cualitativo, combina métodos de revisión documental con entrevistas semiestructuradas, grupos focales y encuestas, además de utilizar técnicas de análisis cualitativo como la construcción de matrices de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Así las cosas, el método del análisis de datos cualitativo – cuantitativo es realizado a partir de la triangulación de las distintas fuentes de información contempladas en la construcción de los indicadores. Así mismo, el análisis de datos es ensamblado de tal manera que los hallazgos son consecuencia de la estimación de los indicadores asociados a cada pregunta guía, mientras las conclusiones se desprenden de los hallazgos. Por su parte, las recomendaciones y lecciones aprendidas se construyen sobre la base de las conclusiones.

### 3.1. Revisión documental

Los documentos incluyen, entre otros, los siguientes: documento maestros del PFP y de los proyectos bajo evaluación, documentos metodológicos, informes de monitoreo y seguimiento, indicadores de cobertura y calidad, informes de gestión, estudios diagnósticos de línea base, informes de progreso, encuestas de capacitaciones<sup>19</sup>, actas de reuniones, estudios de capacidades y mapeo de actores, caracterizaciones socioeconómicas, entre otros. El anexo 1 describe los documentos incluidos en la revisión documental a realizar para cada proyecto.

### 3.2. Estrategia del Operativo de Campo

El operativo de campo será desarrollado durante dos semanas comprendidas entre noviembre 15 y diciembre 15 de 2023. La estrategia del operativo es mixta: presencial y virtual. La estrategia implica desplazamiento presencial para realizar talleres DOFA, grupos focales y entrevistas semiestructuradas en territorios seleccionados para asegurar la suficiente variabilidad y participación de distintos contextos territoriales. Así mismo, la estrategia incorpora el desarrollo de entrevistas semiestructuradas virtuales utilizando el software Teams de Microsoft. El resto del operativo de campo se realizará con entrevistas telefónicas, encuestas en línea distribuidas a teléfonos celulares y aplicaciones WhatsApp utilizando la base de datos de contactos con los participantes del proyecto. El anexo 2 presenta la agenda preliminar para el operativo de campo.

El operativo de campo se llevará cabo en las ciudades de Riohacha, Cúcuta, Medellín, Quibdó, San José del Guaviare y Bogotá<sup>20</sup>. Las ciudades se han elegido con criterios que garantizan variables en los contextos regionales y distintas condiciones de inserción al mercado de trabajo y generación de ingresos. En las respectivas ciudades se llevarán a cabo los talleres DOFA para evaluar los procesos y resultados de la estrategia de política pública, los grupos focales con participantes hombres y mujeres y entrevistas semiestructuradas a los principales actores del sector educativo, formativo, empresarial, y gubernamental. Tres profesionales realizarán el operativo de campo (1 hombres y dos

<sup>19</sup> La evaluación contempla la revisión de las bases de datos cuantitativas entregadas por la oficina de proyectos en la OIT en Bogotá.

<sup>20</sup> Pueden cambiar en la implementación de la evaluación por disponibilidad logística.

mujeres) desde noviembre 15 hasta diciembre 15 lo cual incluye la visita a territorio y las actividades de recolección de datos a nivel estratégico institucional en las ciudades de Bogotá y Medellín. El anexo 3 describe el plan logístico para la visita de campo con las actividades de desarrollar. Mientras ocurre el operativo de campo, los demás integrantes del equipo en Bogotá llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas virtuales. El operativo de campo estará encabezado por el líder de la evaluación.

### 3.3. Entrevistas, Talleres DOFA, y grupos focales con partes de interesadas.

Las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales se llevarán a cabo con la mayor cantidad posible de informantes idóneos de cada categoría de análisis de la evaluación. Siguiendo el enfoque de diálogo social y la perspectiva de género, las actividades de recolección de datos contarán con representantes del gobierno, Mintrabajo, OIT, instituciones de educación, expertos locales e internacionales, gremios empresariales, hombres y mujeres. Las entrevistas semiestructuradas serán reuniones uno-a-uno o presenciales o virtuales según lo permita la agenda del informante idóneo. Los grupos focales contarán con la asistencia de al menos 4 personas representantes de los grupos de interés del proyecto. Los grupos focales de hombres y mujeres tendrán un facilitador y una facilitadora del equipo de evaluación, quienes harán parte del equipo de 3 profesionales que estarán llevando a cabo el operativo de campo. Por su parte, los talleres DOFA indagan sobre factores internos y externos que inciden en la consecución de resultados. El anexo 5 y 6 describen los instrumentos y los protocolos de las entrevistas y grupos focales. El anexo 7 presenta el protocolo para el desarrollo de los DOFA.

La Tabla 6 y la

Tabla 7 describen el número de entrevistas y los talleres DOFA a realizarse durante el operativo de campo. Las tablas 8 y 9 describen los grupos focales de participantes tanto para los proyectos de Mintrabajo como para los proyectos de las alcaldías.

*Tabla 6. Entrevistas semiestructuradas*

Grupo de Interés	Hombres	Mujeres	Total
OIT	3	3	6
Ministerio del Trabajo/ Alcaldías	4	4	8
Instituciones de Educación y Formación	4	4	8
Organizaciones de Empresarios/Socios Estratégicos	4	4	8
Sindicatos	1	1	2
Total	16	16	32

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 7. Talleres DOFA*

Región	Lugar	Mintrabajo	Gobierno Local	Instituciones Educativas	Empresarios	Trabajadores/ Participantes
Caribe	Riohacha	1	1	2	2	2
Centro Oriente	Cúcuta	1	1	2	2	2
Eje Cafetero	Medellín	1	1	2	2	2
Llano	San José del Guaviare	1	1	2	2	2
Pacífico	Quibdó	1	1	2	2	2
Bogotá	Bogotá	1	1	2	2	2
Total		7	7	14	14	14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Grupos Focales Proyectos Mintrabajo

Región	Lugar	Hombres	Mujeres
Caribe	Riohacha	4	4
Centro Oriente	Cúcuta	4	4
Centro Sur	Neiva	4	4
Eje Cafetero	Medellín	4	4
Llano	San José del Guaviare	4	4
Pacífico	Quibdó	4	4
Bogotá	Bogotá	4	4
Total		32	32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Grupos Focales Proyectos Alcaldía

Región	Lugar	Hombres	Mujeres
Eje Cafetero	Riohacha	4	4
Bogotá	Cúcuta	4	4
Total		8	8

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.4. Encuesta a beneficiarios finales

Una encuesta a beneficiarios finales será lanzada desde el 15 de noviembre de 2023 hasta el 15 de enero de 2014 utilizando la información de contacto de las bases de datos de participantes. La muestra por conveniencia tendrá participación de hombres y mujeres por regiones y por proyectos de Mintrabajo y de las Alcaldías de Medellín y Bogotá. La tabla 10 describe la muestra representativa de la encuesta de resultados de la evaluación conjunta para los proyectos de Mintrabajo y la tabla 11 la muestra representativa para los proyectos de las alcaldías. Las estrategias de implementación incluyen encuestas telefónicas y contacto vía celular con los participantes teniendo en cuenta la tasa de no respuesta<sup>21</sup>. El evaluador contará para esta actividad con apoyo complementario de un equipo de personas contrata por el evaluador para realizar las encuestas telefónicas que estará a cargo de la supervisión de dicha actividad<sup>22</sup>. El análisis de datos de la encuesta construye escalas cuantitativas a partir de las respuestas cualitativas cuyas frecuencias complementan el análisis con profundidad realizado con la evidencia de las entrevistas y grupos focales. El anexo 7 describe la estructura de la encuesta y las preguntas relacionadas. La encuesta se ensamblará en el software KOBO<sup>23</sup>, el cual permite envío de enlaces a todo tipo de dispositivo, incluyendo teléfonos celulares.

Los porcentajes de las cuotas de género para los proyectos de Mintrabajo son del 50% para hombres y mujeres. Las cuotas con enfoque poblacional para los grupos de participantes entre 14 y 28 años corresponden a un 48%, participantes con edades entre 29 y 45 años estarán representados con un 32%, mientras que los participantes con edades entre 46 y 60 años tendrán un 13% y los participantes mayores de 60 años un 6%. Las cuotas se extraen del análisis de la distribución de participantes identificada en la base de datos entregada por la oficina de proyectos de la OIT en Bogotá.

Por otro lado, en los proyectos con las alcaldías, los porcentajes de las cuotas de género son del 50% para cada ciudad. En el proyecto Industria de Talentos (Alcaldía de Medellín) las cuotas por enfoque poblacional corresponden a un 43% para participantes con edades entre 14 y 28 años, un 50% para participantes entre 29 y 45 años y un 8% para participantes con edades entre 46 y 60 años. En los proyectos de Jóvenes a la U y Reto a la U (Alcaldía de Bogotá) 98% de los participantes de la muestra tienen edades entre 14 y 28 años y 2% tiene edades entre 19 y 45 años.

Tabla 10. Muestra Encuesta de Resultados Proyectos Mintrabajo

<sup>21</sup> La tasa de no respuesta estimada con el envío de la encuesta se encuentra entre 62% y 50%. Por esta razón, la estrategia de llamadas telefónicas facilitará la consecución de la muestra objetivo.

<sup>22</sup> Oficial de logística y comunicaciones del equipo de evaluación contratada por el evaluador para tal objeto.

<sup>23</sup> <https://www.kobotoolbox.org/>

Región	Participantes según base de datos del programa	Muestra
Bogotá	261	70
Caribe	1158	89
Centro Oriente	655	84
Centro Sur	223	67
Eje Cafetero	810	86
Llano	355	76
Pacífico	845	86
Total	4307	558

Fuente: Muestra al 96% de confianza con un error de muestra de 10%.

*Tabla 11. Muestra Encuesta de Resultados Proyectos Alcaldías*

Región	Participantes según base de datos del programa	Muestra
Bogotá	9825	168
Medellín	7303	167
Total	17132	335

Fuente: Muestra al 96% de confianza con un error de muestra de 10%.

### 3.5. Consideraciones éticas

El evaluador observará la máxima confidencialidad en relación con la información y a los comentarios entregados durante las entrevistas individuales, grupos focales, talleres DOFA, y encuestas a beneficiarios finales. Para mitigar el sesgo en el proceso de recogida de datos y garantizar la máxima libertad de expresión de los asociados en la ejecución, solamente los interesados estarán presentes durante las entrevistas según los protocolos establecidos para tal efecto. En tal sentido, la evaluación de resultados se apega a los lineamientos éticos propuestos en el código de conducta<sup>24</sup> para evaluaciones en el sistema de Naciones Unidas.

## 4. Plan de Trabajo y Cronograma

<sup>24</sup> UNEG Código de Conducta para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas.

La evaluación se llevará a cabo de agosto 15 de 2023 a febrero 20 de 2024. La etapa 1 describe el desarrollo del informe de inicio que se entregará en octubre 31 de 2023. La etapa 2 describe el operativo de campo que incluye actividades logísticas para el establecimiento de la agenda de entrevistas, talleres DOFA, grupos focales y lanzamiento de la encuesta a beneficiarios finales a desarrollarse de noviembre 5 a diciembre 15. Las actividades de recolección de datos primarios se llevarán a cabo de noviembre 15 a diciembre 15 de 2023. Las actividades de sistematización y análisis de datos se llevarán a cabo desde diciembre 16 de 2023 hasta enero 15 de 2024. La entrega del Informe de Evaluación para comentarios se realizará en enero 20 de 2024. La entrega final de productos de la evaluación en conjunto con la presentación de resultados se realizará el 20 de febrero de 2024. La Tabla describe el cronograma y el plan de trabajo.

Tabla 12. Plan de Trabajo y Cronograma

Etapa	Actividad	Fecha
<b>Etapa 1: Diseño metodológico de la evaluación</b>	Revisión documental	Agosto 15 a octubre 30 de 2023.
	Presentación del informe inicial	Octubre 31 de 2023
<b>Etapa 2: Recolección y análisis de datos.</b>	Definición de agenda con citas para el desarrollo de entrevistas y grupos focales con recursos logísticos para realizar el operativo de campo.	Noviembre 5 a noviembre 14 de 2023
	Entrevistas con grupos de interés	Noviembre 15 a diciembre 15 de 2023.
	Grupos focales, Talleres DOFA	
	Encuestas	
	Sistematización y análisis de datos	Diciembre 15 de 2023 a enero 15 de 2024
<b>Etapa 3: Redacción de Informes</b>	<b>Entrega Borrador del informe de Evaluación</b>	Enero 20 de 2024
	<b>Retroalimentación del borrador del informe de Evaluación</b>	Enero 30 de 2024
<b>Etapa 4: Entrega de productos y presentación de resultados</b>	<b>Entrega de productos y Presentación de conclusiones y recomendaciones finales</b>	Febrero 20 de 2024

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 3 Agenda Operativo de Campo

El operativo de campo se llevará a cabo a través de una estrategia mixta que contempla actividades remotas y presenciales. Las actividades de recolección de datos, relacionadas con las entrevistas semiestructuradas en territorio, talleres DOFA y los grupos focales se llevarán a cabo de manera presencial. Las entrevistas semiestructuradas con aliados estratégicos en el nivel central pueden llevarse de manera virtual para facilitar la definición de las correspondientes citas para las entrevistas.

### **Objetivo del Operativo de Campo**

El objetivo del operativo de campo es realizar una recolección de datos minimizando los riesgos de captura de datos ocasionados, entre otros factores, por las restricciones de movilidad por COVID-19 y limitado acceso a teléfonos y/o computadores, principalmente de los participantes.

### **Métodos de recolección de datos**

En el operativo de campo se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas, grupos focales, talleres DOFA y encuestas en línea y/o telefónicas con los representantes de las copartes responsables de la implementación de la metodología de política pública y los proyectos bajo evaluación. El evaluador enviará oportunamente invitaciones a un correo electrónico con las instrucciones de conexión virtual a través del software Teams de Microsoft para las entrevistas que se desarrollen virtualmente. Si no fuere posible realizar la entrevista virtual, el equipo de evaluación contará con números telefónicos para desarrollar entrevistas individuales.

### **Agenda Preliminar de Entrevistas para los proyectos de Mintrabajo**

La tabla 3.1. la agenda de trabajo a desarrollar. Las actividades de recolección de datos se realizarán de manera remota desde Bogotá.

Tabla 3.1. Agenda de Entrevistas Semiestructuradas proyectos Ministerio de Trabajo

Fecha	Ciudad	Perfil	Nombre	Teléfono	Email	Institución	Proyecto
Nov 15	Bogotá D.C.	Líder del programa - Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	Magnolia Agudelo Velásquez	3162219857	mdagudelo@mintrabajo.gov.co	Ministerio del Trabajo	Formádonos para el Futuro - Emprendiendo sueños y Orientación vocacional
Nov 15	Bogotá D.C.	Abogada - Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	María del Mar Martínez	3167537670	mmartinez@mintrabajo.gov.co	Ministerio del Trabajo	Formádonos para el Futuro - Emprendiendo sueños y Orientación vocacional
Nov 15	Bogotá D.C.	Profesional - Grupo Interno de Trabajo para las Víctimas y la Equidad Laboral con Enfoque de Género	Juan Gabriel Reyes	3014538290	jreyesm@mintrabajo.gov.co	Ministerio del Trabajo	Formádonos para el Futuro
Nov 15	Santa Marta, Magdalena	Coordinadora Centro de Servicio de Empleo	María del Pilar Torralvo	3157410298	mtorralvo@sena.edu.co	Agencia pública de Empleo SENA	Formádonos para el Futuro
Nov 16	Santa Marta, Magdalena	Coordinador de Formación	Alexa diazgranados	3002027719	alexa.diazgranados@cetecos.edu.co	Educación/Formación: Corporación CETECOS	Formádonos para el Futuro
Nov 16	Cúcuta, Norte de Santander	Coordinadora de proyecto	Carina Alvarado	3102637630	coordinacionproyectos@corposinfronteras.edu.co	Corporación Sin Frontera	Orientación Vocacional (El Futuro es los Jóvenes).
Nov 16	Bucaramanga	Coordinadora de proyecto	Maria Estela Ruiz Galeano	3167865294	direccionbucaramanga@andap.edu.co	Andap	Orientación Vocacional (El Futuro es los Jóvenes).
Nov 16	Bogotá D.C.	Coordinación Víctimas	María Paula Cuesta Molina	7965150 Ext. 2365	maria.cuesta@unidadvictimas.gov.co	UARIV	Formádonos para el Futuro
Nov 16	Santa Marta, Magdalena	Sindicatos CUT	Walter Hernández Díaz	3012886635	walterhdez@ gmail.com	Trabajadores	Formádonos para el Futuro
Nov 17	Santa Marta, Magdalena	Sindicatos CGT	Jesús Alberto Cahuana	3006873083	jesusalberto0810@yahoo.es	Trabajadores	Formádonos para el Futuro
Nov 17	La Esperanza, Norte de Santander	Aliados	Paola chiquillo	3173406074	millellachiquillo19@gmail.com	Asociación de Mujeres Emprendedoras de Vida AMEV	Reparación Colectiva, Emprendiendo Sueños.
Nov 17	Riosucio, Caldas	Gobernadora de Resguardo Indígena	Sori Mildonia Morales Sepúlveda	3188489988	cabildo@resguardosanlorenzo.gov.co	Resguardo Indígena San Lorenzo	Reparación Colectiva, Emprendiendo Sueños.
Nov 17	Apartado, Antioquia	Representante legal de la Organización Base	Ciro Abadía	3116011521	asovima2018@ gmail.com	Asociación de Víctimas de Antioquia (ASOVIMA)	Reparación Colectiva, Emprendiendo Sueños.

### **Agenda Preliminar de Entrevistas para los proyectos de Alcaldías**

La tabla 10 describe la agenda de trabajo a desarrollar. Las actividades de recolección de datos se realizarán de manera remota desde Bogotá.

Tabla 10. Agenda de Entrevistas Semiestructuradas proyectos Alcaldías

Fecha	Ciudad	Perfil	Nombre	Teléfono	Email	Institución	Proyecto
Dic 5	Medellín	Director Territorial	Daniel Sanín M	3218004824	dsanin@mintrabajo.gov.co	Ministerio del Trabajo	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Secretario Desarrollo Económico	Mauricio Valencia	312 6014739	mauricio.valencia@medellin.gov.co	Alcaldía de Medellín	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Directora de Negocios y Proyectos	Lina villa Martínez	3137591794	lvilla@fenalcoantioquia.com	Gremio de Empresarios: Fenalco Antioquia	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Directora laboral	Juliana Manrique	3113557010	jmanrique@andi.com.co	Gremio de Empresarios: ANDI	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Líder Juvenil	Jhoan Gutiérrez	3502912007	jhoang2405123@gmail.com	Sociedad Civil: CMJ	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Rectora	Luz Miriam Hernández Zuluaga	3016414275	rectoriatecnicos@cendi.edu.co	Educación/Formación: CENDI	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Vicepresidente Sindicato	César Augusto Castaño Vásquez	3182479667	info@sintraenfi.org, adem.ctc@gmail.com	CTC Antioquia	Industria de Talento
Dic 5	Medellín	Líder de programa Unidad de Formación	Gustavo Gil	302 2529680	gustavo.gil@medellin.gov.co	Alcaldía de Medellín	Industria de Talento
Nov 20	Bogotá D.C.	Subsecretaria de Integración Institucional del SED	Deidamia García	6013241000	dgarciaq@educacionbogota.gov.co	SED Alcaldía de Bogotá	Jovenes a la U / Reto a
Nov 20	Bogotá D.C.	Gerente de Estrategia de Clústeres Cámara de Comercio de Bogotá	Daniel Gómez	3152388177	daniel.gomez@ccb.org.co	Gremio de Empresarios: Camara de Comercio de Bogotá	Jovenes a la U / Reto a
Nov 20	Bogotá D.C.	Gerente de Responsabilidad Social	Catalina Macia	3164026743	catalina.macias@co.nestle.com	NESTLE	Jovenes a la U / Reto a
Nov 20	Bogotá D.C.	Gerente de ATENEA	José María Roldán	3003499971	jrolanr@educacionbogota.gov.co	Alcaldía de Bogotá	Jovenes a la U / Reto a

## Agenda Preliminar de Entrevistas historias de vida

Fecha	Ciudad	Perfil	Nombre	Teléfono	Email	Proyecto
Nov- 18	Chibolo, Magdalena	Participante	Margarita Arrieta Vergara	3148180394		Emprendiendo Sueños
Nov- 18	Manizales, Caldas	Participante	Laura Yuliana Ospina González	3217841639		Formandonos para el futuro
Nov- 18	Medellín, Antioquia	Participante	Yasmery Palma Armas	3147499108		Industria de Talentos
Nov- 19	Bogotá, Bogotá D.C.	Participante	Daniel Erney Molano Ipuz	3172761627		Jóvenes a la U
Nov- 19	Bogotá, Bogotá D.C.	Participante	Juan Manuel Bermúdez Gil	3028680658		Orientación Vocacional
Nov- 19	Bogotá, Bogotá D.C.	Participante	Brayan Aldemar Martínez Pabón	3205678705		Reto a la U

## Entrevistas semiestructuradas Expertos Temáticos

Fecha	Ciudad	Perfil	Nombre	Teléfono	Email	Institución	Proyecto
Dic- 7	Madrid, España	Experta Cualificaciones - Exdirectora INCUAL Madrid	Francisca Arbizu	34626247232	francisca.arbizu@gmail.com	Consultora/Experta	Jovenes a la U / Reto a la U
Dic- 7	Bogotá D.C.	Director ITEP ANDES	Natalia Ariza Ramirez	3148640091	n.arizar@uniandes.edu.co	Consultora/Experta	Jovenes a la U / Reto a la U
Dic- 8	Bogotá D.C.	Asesor Ministerio de Educación Nacional	Ricardo Moreno	3144913913		Consultor/Experto	Jovenes a la U / Reto a la U

## Grupos Focales Proyectos Mintrabajo

Región	Lugar	Hombres	Mujeres
Caribe	Riohacha	6	6
Centro Oriente	Cúcuta	6	6
Eje Cafetero	Medellín	6	6
Llano	San José del Guaviare	6	6
Pacífico	Quibdó	6	6
Bogotá	Bogotá	6	6
Total		42	42

## Grupos Focales Proyectos Alcaldías

Región	Lugar	Hombres	Mujeres
Eje Cafetero	Medellín	6	6
Bogotá	Bogotá	6	6
Total		12	12

## Talleres DOFA Metodología Política Pública

Región	Lugar	Mintrabajo	Gobierno Local	Instituciones Educativas	Empresarios	Trabajadores/participantes
Caribe	Riohacha	1	1	2	2	2
Centro Oriente	Cúcuta	1	1	2	2	2
Eje Cafetero	Medellín	1	1	2	2	2
Llano	San José del Guaviare	1	1	2	2	2
Pacífico	Quibdó	1	1	2	2	2
Bogotá	Bogotá	1	1	2	2	2
Total		7	7	14	14	14

## Anexo 4 Guías de Entrevistas

Instrumento aplicado a Implementadores (OIT, Mintrabajo), Aliados Estratégicos Gobierno Nacional y Gobierno Local (SENA, Unidad de Víctimas, secretarías de Educación), Instituciones educativas aliadas (IETDH, Universidades), Agremiaciones empresariales (ANDI, Fenalco, Acopi), Sindicatos, y expertos temáticos.

### **Consentimiento Informado**

El entrevistador recibe el formato de consentimiento (Entrevista Presencial o Virtual). Una copia del formato de consentimiento sin firmar se le entrega al entrevistado para sus archivos.

### **Temáticas con Tiempos Asignados**

Tiempo para cada Sección en minutos	Temática	Tiempo acumulado de la entrevista
5	Introducción	5
5	Presentación del Entrevistado	10
8	<i>Relevancia</i>	23
8	<i>Validez</i>	31
10	<i>Efectividad</i>	41
8	<i>Eficiencia</i>	49
10	<i>Orientación hacia la sostenibilidad</i>	59
5	Conclusiones	65

### **Introducción (5 minutos)**

El propósito de la entrevista es conversar acerca de los resultados del PFP en Colombia. Nos interesa conocer su opinión acerca de la relevancia de la metodología de política pública, los ejes estratégicos identificados, y los resultados en incidencia en el diseño de política pública.

En particular, nos interesa conocer los desafíos que la actual estrategia los componentes exitosos, y como percibe la relevancia, la coherencia, el progreso y la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

La entrevista tendrá una duración de 105 minutos.

Con su permiso el evaluador grabará la conversación para apoyar las notas de la entrevista. Ninguna persona fuera del evaluador tendrá acceso al audio de la entrevista.

La entrevista tendrá mejores resultados si usted realiza la mayor parte de la conversación. Siéntase libre de hablar abiertamente sobre los aspectos relacionados con las preguntas guía que realizará el facilitador, presentando su perspectiva acerca de los resultados del programa. Su participación es voluntaria, en cualquier momento si lo considera necesario puede retirarse de la entrevista.

¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

### **Presentación del Entrevistado (5 minutos)**

¿Cuál es su cargo y el lugar en donde trabaja? Brevemente describa su relación con los proyectos.

### **Relevancia (15 minutos)**

¿En qué medida los objetivos y acciones de los ejes estratégicos identificados y de los proyectos respondieron a las necesidades y capacidades de las partes interesadas relevantes?

¿Cuáles han sido los desafíos para la participación de los mandantes en los talleres de política pública y en la implementación de los proyectos?

¿Se identifican y toman en cuenta en la metodología de política pública las necesidades e intereses diferenciados de mujeres y hombres en la formación profesional? ¿cómo se identificaron y atendieron estas necesidades diferenciadas de mujeres y hombres en la formación profesional?

### **Coherencia (15 minutos)**

¿En qué medida la estrategia de política pública y la implementación de los proyectos es coherente en términos de tiempo, recursos y capacidades de los actores nacionales y locales? ¿En qué medida la estrategia de política pública

y los proyectos resultan coherentes en términos de las prioridades y políticas del gobierno y con las necesidades específicas de hombres y mujeres?

¿Cuáles considera los aspectos más fuertes de la metodología de política pública? ¿Cuáles considera los aspectos más débiles del programa?

#### **Efectividad (40 minutos)**

¿De qué manera la metodología de política pública mejora:

- (1) La realización estudios y análisis de la relación educación formación para el trabajo
- (2) La promoción, orientación e identificación de rutas formativas para movilidad educativa, ocupacional e inserción laboral
- (3) La promoción de acciones de diálogo social para el diseño y desarrollo de estrategias de articulación institucional e interinstitucional
- (4) La transferencia de metodologías de buenas prácticas para aportar e incidir en los ejes de política pública identificados
- (5) La implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes
- (6) El subsistema de formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad.

¿Cuáles han sido las fortalezas o debilidades en términos de la planificación, la implementación, participación de los actores, y el monitoreo de las intervenciones?

#### **Eficiencia (10 minutos)**

¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) que se requieren para garantizar el logro de los resultados?

¿Cuán efectivo fue el apoyo (técnico y político) brindado hasta ahora por la OIT (oficina de países andinos, Oficina de proyectos de Bogotá y otros) a los Proyectos?

#### **Orientación al impacto y sostenibilidad (15 minutos)**

¿Cuáles fueron los cambios más significativos (si los hubo) que ocurrieron o es probable que ocurran en las capacidades individuales y organizacionales a consecuencia de la implementación de la metodología de política pública? ¿Algún resultado indeseado?

¿Qué acciones específicas para asegurar la sostenibilidad de los resultados identifica como relevantes y cuales se llevaron a cabo durante la implementación de los proyectos?

#### **Conclusión (5 minutos)**

¿Conociendo lo que conoce del programa, que haría diferente en una nueva versión del programa

## Anexo 5: Protocolo Entrevistas a co-partes en territorio

### GUIÓN DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTES DE PROGRAMAS O INSTITUCIONES A NIVEL DE PROYECTOS

**Objetivo:** Evaluar la calidad y fortalecimiento de las instituciones respecto a los programas.

**Población objetivo:** Personal del programa e instituciones educativas.

**Muestra:**

**Tiempo estimado:** 60 minutos

Estimado entrevistador

Mediante este guion de entrevista le facilitaremos algunos temas que es importante tratar en las entrevistas, sin embargo, le recordamos que la recolección de información depende, en mayor parte, de su habilidad para entablar una conversación amena que permita indagar temas con objetivos específicos.

Por favor preséntese y mencione el objetivo de esta entrevista, haciendo énfasis en cuál es el programa que se está evaluando.

#### Identificación

1. Indagar sobre nombre, ocupación, sector al que pertenece.
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta zona geográfica, en la organización o programa?

#### Pertinencia del programa

3. ¿Cómo el programa o la formación propuesta contribuye a los requerimientos y necesidades que tiene el sector productivo?
4. ¿hasta qué punto la formación propuesta responde a los intereses de la población vulnerable?
5. ¿Se identifican y toman en cuenta en el diseño del programa de formación las necesidades e intereses diferenciados de mujeres y hombres en la formación profesional?; ¿cómo se identificaron y atendieron estas necesidades diferenciadas de mujeres y hombres en la formación profesional?

#### Validez el programa

6. ¿En qué medida el programa permite la flexibilidad del currículo o movilidad académica, es decir, mejorar sus posibilidades de formarse en programas más complejos, universitarios o de postgrados?
7. ¿En qué medida el programa permite la movilidad ocupacional, es decir a mejorar las condiciones laborales y económicas de los participantes?
8. ¿La participación en el programa ha fortalecido sus capacidades para prestar el servicio de educación en el territorio?
9. ¿La participación en el programa ha fortalecido sus capacidades para incorporar el enfoque de género en sus servicios de educación en el territorio? ¿Cuáles capacidades se fortalecieron para dicha incorporación?

#### Efectividad del programa

10. ¿Cuál ha sido el resultado en pasantías, contratos de aprendizaje y acceso a oportunidades de empleo o emprendimiento de los egresados del programa?
11. ¿Qué resultados significativos ha tenido en el currículo y en la enseñanza del programa?
12. ¿Considera que este programa tiene efectos sobre las barreras en la generación de ingresos?
13. ¿Considera que este programa tiene efectos sobre las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a la formación profesional, el empleo y la generación de ingresos? ¿Por qué?

#### Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

14. ¿Podría identificar efectos positivos no anticipados que ocurrieron como consecuencia de la implementación del programa? ¿Algún efecto negativo no anticipado?
15. ¿Cree usted que los roles de género o la asignación de labores en el hogar dificulta la participación de las mujeres en el programa? ¿Qué hizo el programa para abordar esta barrera? ¿Qué podría hacer a futuro?
16. ¿La institución ha mejorado su red de aliados (empresas u otras IES) relevantes que permitan mejorar la calidad educativa?
- 17.

#### Perspectiva de género

17. ¿La participación en el programa ha permitido a la institución aportar al cierre de las brechas y barreras de las mujeres del territorio?
18. ¿Qué se puede aprender de las intervenciones y de su desarrollo en términos de la igualdad de género en formación profesional?

## **GUIÓN DE ENTREVISTA PARA EL SECTOR PRODUCTIVO EN TERRITORIO**

**Objetivo:** Evaluar la pertinencia y efectividad de los programas en la inserción a la vida laboral de los participantes.

**Población objetivo:** representantes del sector productivo.

**Muestra:**

**Tiempo estimado:** 60 minutos

Estimado entrevistador

Mediante este guión de entrevista le facilitaremos algunos temas que es importante tratar en las entrevistas, sin embargo, le recordamos que la recolección de información depende, en mayor parte, de su habilidad para entablar una conversación amena que permita indagar temas con objetivos específicos.

Por favor preséntese y mencione el objetivo de esta entrevista, haciendo énfasis en cuál es el programa que se está evaluando.

### **Identificación**

1. Indagar sobre nombre, ocupación, sector al que pertenece.
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta zona geográfica, en el sector económico y particularmente en esta empresa u organización?

### **Pertinencia del programa**

1. ¿Cree usted que este programa suple los requerimientos y necesidades que tiene su empresa u organización? ¿Cómo ocurren estas contribuciones?
2. ¿Considera que la implementación de este programa responde a una necesidad de la comunidad y del entorno económico de la región? ¿Cómo observa esa relación?
3. La participación en el proyecto amplió las posibilidades de empleo en su empresa y en el sector para las mujeres, víctimas del conflicto armado y /o jóvenes y/o personas con discapacidad en su empresa? ¿por qué? ¿Cómo?

### **Efectividad del programa**

1. ¿En su organización realizaron prácticas de formación del programa? ¿Cómo fue la pasantía y que tan exitosa fue? ¿participaron tanto mujeres como hombres de esas pasantías? ¿Qué percepción tiene de la formación con la que contaba el o la practicante?
2. ¿Considera que se debe mejorar el programa en algún aspecto relacionado con las prácticas o pasantías? ¿La formación cumple con las expectativas de formación que tiene la empresa?

### **Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad**

1. ¿El programa ha reducido los costos de búsquedas de recurso humano calificado en su empresa o en el sector económico?
2. ¿La participación en el programa ha mejorado el trabajo en red con instituciones educativas e instituciones públicas gubernamentales?
3. ¿Hay efectos positivos no anticipados que no se contemplaron inicialmente con la participación en el programa? ¿Algún efecto negativo?
4. ¿Cómo califica la calidad de los egresados del proyecto?

Tiene algún comentario por realizar o alguna conclusión que quisiera dar.

## **GUIÓN DE GRUPO FOCAL PARA MUJERES EGRESADAS**

**Objetivo:** Evaluar cómo el programa cierra las brechas y minimiza las dificultades de género

**Población objetivo:** mujeres egresadas del programa.

**Muestra:**

**Tiempo estimado:** 2 horas.

Estimado entrevistador

Mediante este guion de grupo focal le facilitaremos algunos temas que es importante tratar, sin embargo, le recordamos que la recolección de información depende, en mayor parte, de su habilidad para entablar una conversación amena que permita indagar temas con objetivos específicos y de controlar las dinámicas grupales.

Por favor preséntese y mencione el objetivo de esta entrevista, haciendo énfasis en cuál es el programa que se está evaluando. Recuerde que es entrevistador y moderador de los turnos de intervención

### **Identificación**

1. Indagar sobre nombre, ocupación, sector al que pertenece.

2. ¿hace cuanto egresó del programa?

#### **Pertinencia del programa**

1. ¿Trabajaba antes de entrar al programa educativo?
2. ¿Se sentía satisfecho con su salario y las actividades de su trabajo?
3. ¿Cuál es el perfil laboral y ocupacional al que usted aspira?
4. ¿Considera que el programa contribuye para que usted alcance ese perfil ocupacional? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se enteró del programa?
6. ¿Qué lo motivó a entrar al programa?
7. ¿Le pareció fácil entrar y mantenerse en el programa?

#### **Efectividad del programa**

1. ¿Considera que el programa aumenta sus posibilidades de crecer laboralmente y mejorar sus condiciones de vida?
2. ¿Hubo un cambio en su vida laboral o educativa después del programa?
3. Además del logro profesional por haber cursado el programa ¿qué otros aspectos de su vida personal y social se han visto beneficiados por su participación en el programa?

#### **Perspectiva de género**

1. ¿Considera que su participación en el programa se vio dificultada por algún rol de género, actividades del hogar, o por algún aspecto relacionado con el hecho de ser mujer?
2. Como mujer ¿se sintió en desventaja en algún momento frente a los hombres en el desarrollo del programa educativo? ¿Qué ocasionó que se sintiera en desventaja?
3. ¿Considera que las instituciones tienen las herramientas, los recursos o las personas capacitadas para solucionar las dificultades y barreras que las mujeres enfrentan para acceder a la formación profesional? Si considera que las tienen ¿Cuáles son estas?
4. ¿Cómo el aporte de recursos financieros y en especie del programa contribuyeron a usted y su familia?
5. ¿Tuvo alguna dificultad respecto a este tipo de recursos?
6. ¿Considera que a largo plazo este tipo de programas son adecuados para que las mujeres tengan condiciones más equitativas frente a los hombres en la sociedad?
7. En su opinión ¿Qué es lo que el programa hizo bien para lograr que las mujeres participen de la formación profesional en igualdad de condiciones frente a los hombres?
8. En su opinión ¿qué debería incluir o considerar el programa a futuro para lograr que más mujeres accedan a la formación profesional?
- 9.

Tiene algún comentario por realizar o alguna conclusión que quisiera dar.

#### **GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PARA CASOS DE ÉXITO EN TERRITORIO**

**Objetivo:** Evaluar los aspectos que llevan a los casos exitosos

**Población objetivo:** Egresados del programa.

**Muestra:**

**Tiempo estimado:** 60 minutos

Estimado entrevistador

Mediante este guion de entrevista le facilitaremos algunos temas que es importante tratar en las entrevistas de casos de éxito, sin embargo, le recordamos que la recolección de información depende, en mayor parte, de su habilidad para entablar una conversación amena que permita indagar temas con objetivos específicos.

Por favor preséntese y mencione el objetivo de esta entrevista, haciendo énfasis en cuál es el programa que se está evaluando.

TEMAS DE ENTREVISTA:

A continuación, se brindan los temas que como entrevistador, usted deberá ahondar. Tenga en cuenta que la entrevista es una historia de vida, por lo cual proponemos algunos temas que debe profundizar con algunas preguntas orientadoras. Dichos temas están ordenados de forma cronológica de acuerdo a la experiencia del entrevistado en el programa, para facilitar un hilo conductor.

**Entorno familiar y socioeconómico.** Refiere a la conformación familiar y algunos aspectos de la vida personal, que caracterizan socialmente el entorno, por ejemplo, su procedencia y las características de la misma.

- Podría por favor contarnos un poco del contexto social del que proviene (familia, comunidad, territorio).

**Retrospectiva de la situación laboral y educativa.** Determina las características de la formación educativa del entrevistado, la calidad de la misma, las oportunidades y necesidades que surgen a partir de esta. Asimismo, un breve recorrido por su historial laboral, la satisfacción, las oportunidades y necesidades de este.

- Cuéntenos un poco respecto a los estudios que ha realizado.
- ¿Qué oportunidades han surgido a medida que avanza en su formación educativa?
- ¿Qué dificultades ha evidenciado a lo largo de su formación y que han sido persistentes en el tiempo?

**Acceso al programa.** Describe cómo el participante se enteró y accedió al programa de formación, los motivos que lo llevaron a cursarlo y la perspectiva que tenía respecto a la calidad, accesibilidad y facilidad del programa.

- ¿Cómo se enteró del programa educativo?
- ¿Por qué decidió cursarlo?
- ¿Cómo escribiría el programa y su calidad?

**Desarrollo del programa.** Aborda las características del programa, aprendizajes, asignaturas, docentes. Describe la participación del entrevistado en este de forma cronológica. En lecciones aprendidas, describe de forma detallada los motivos de deserción, si la hubo.

- Podría contarnos por favor un poco acerca de la dinámica y naturaleza del programa educativo.
- ¿Cuáles son las dificultades más relevantes que tuvo? considere además de aspectos académicos, los aspectos personales, familiares o sociales. ¿Logró superarlas?

**Impacto del programa.** Determina la adquisición de conocimientos, aprendizajes, el desarrollo de habilidades, competencias, destrezas y actitudes pertinentes para las necesidades del entrevistado como para el sector laboral. Describe el impacto positivo o negativo del mismo, y la contribución o no para el desarrollo personal y el cumplimiento de metas.

- ¿Cuáles son los aprendizajes más significativos que tuvo en el programa? considere además de aspectos académicos, los aspectos personales, familiares o sociales.
- ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades o competencias desarrolló al cursar el programa educativo?
- ¿Qué tan útil resulta el programa para su vida laboral y proyecto de vida?
- ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar del programa?

## Anexo 6: Protocolo Taller DOFA

### PROTOCOLO TALLER DOFA

**Objetivo:** Evaluar los resultados de la metodología de política pública.

**Población objetivo:** Personal del programa e instituciones, representantes del sector productivo, representantes de organizaciones civiles y gubernamentales, representantes de Min trabajo.

**Muestra:**

**Tiempo:** 3 horas

Estimado facilitador.

El taller DOFA tiene como objetivo identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de cada uno de los resultados de la metodología de política pública a evaluar. Se realizará un taller por cada región seleccionada para el operativo de campo presencial. En el taller participarán hombres y mujeres, en roles de estudiantes y egresados, personal del programa e instituciones, representantes del sector productivo, representantes de organizaciones civiles y gubernamentales.

El presente taller tiene una duración de cuatro horas, por lo cual debe abordarse cada uno de los aspectos DOFA en aproximadamente 50 minutos por cada temática, pues posteriormente se realizará una socialización. Tenga en cuenta las siguientes definiciones:

- **Fortalezas:** Alguna función que se realiza de manera correcta, como ciertas habilidades y capacidades de los programas, recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.
- **Debilidades:** factores que hace vulnerable al programa o simplemente una actividad que se realiza en forma deficiente, lo que lo coloca en una situación débil.
- **Oportunidades:** Aspectos ambientales de carácter externo no controlables por el programa, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- **Amenazas:** Aspectos que representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

De acuerdo con el número de asistentes, forme grupos mixtos, considerando que cada grupo debe estar conformado por al menos: un representante del programa o institución, un representante del sector productivo, un representante de organizaciones civiles y un representante de instituciones gubernamentales (al menos 4 personas).

El objetivo es ensamblar matrices DOFA para las siguientes preguntas guía:

- Promoción de acciones de diálogo social para el diseño y desarrollo de estrategias de articulación institucional e intersectorial. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del análisis DOFA?
- Transferencia de metodologías y buenas prácticas para aportar e incidir en ejes de política pública. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del análisis DOFA?
- Contribución a la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del análisis DOFA?
- Impulsar el subsistema de Formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del DOFA

Indique al grupo(s) el objetivo de la jornada, mencionando el tiempo disponible y la dinámica del taller. Resalte la necesidad de que cada uno de los participantes aporte de forma activa en la construcción de la matriz desde su rol. Posteriormente, socialice dentro del grupo el rol que tiene cada participante.

Durante el taller manténgase cerca de los grupos de forma NO intrusiva y tome nota de aspectos que considere relevantes y observaciones que puedan ser útiles para la evaluación. Aliente la participación de los miembros menos activos. Haga preguntas de los aspectos que considere relevantes en orden de ahondar en la evaluación.

Indique a los participantes que deberán realizar un listado de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del programa, de manera que una vez los aspectos son claros, se puntúen de 1 a 5 la importancia o relevancia de cada uno de los aspectos que se ubicaron en esas 4 variables.

Para finalizar la sesión, tome alrededor de 1 hora realizando una socialización de los aspectos y puntuaciones que cada grupo consideró. La idea de esta socialización es que se realice una ponderación de los aspectos con todos los participantes, de manera que se configure un solo FODA entre todos los grupos con su respectiva ponderación, a partir de la discusión.

REFERENCIAS

Ramírez Rojas, J. (sf). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Estimados participantes.

El objetivo del presente es evaluar el programa desde la metodología bottom-up en términos de los resultados. Por favor diligencie la siguiente matriz DOFA considerando el rol de todos los participantes del grupo, dado que cada uno tiene una perspectiva diferente del programa. Siéntase libre de realizar los comentarios que considere pertinentes, pues el objetivo es mejorar el programa.

1. Marque con una X los participantes del grupo:
  - Representante del programa o institución
  - Representantes del sector productivo
  - Representante de organizaciones civiles
  - Representante de organizaciones gubernamentales.
  
2. En el siguiente cuadro realice un listado de las debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para cada temática de resultados, teniendo en cuenta las definiciones que se ubican en cada cuadrante. Las preguntas guía para cada resultados son las siguientes:
  - Promoción de acciones de diálogo social y enfoque de género para el diseño y desarrollo de estrategias de articulación institucional e intersectorial. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del análisis DOFA?
  - Transferencia de metodologías y buenas prácticas para aportar e incidir en ejes de política pública de cierre de brechas y mitigación de barreras laborales. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del análisis DOFA?
  - Contribución a la implementación y consolidación del sistema de reconocimiento de saberes. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del análisis DOFA?
  - Impulsar el subsistema de Formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad. ¿Es relevante la estrategia? ¿Existen vacíos o desafíos en el desarrollo? ¿Cuáles son las principales reacciones a la estrategia entre las partes interesadas en términos del DOFA?
  
3. Una vez haya terminado de listar los aspectos, puntúe de **1 a 5** (siendo 1 de menor importancia y 5 de mayor importancia) la relevancia de cada aspecto en la realidad del programa.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Aspectos <b>internos</b> en los que el programa es competente, manteniendo un alto nivel de desempeño y generando ventajas o beneficios presentes y claros.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación acorde con las necesidades de las empresas. (5)</li> <li>• Generar oportunidades para hombres y mujeres (poblaciones rurales, víctimas del conflicto, afro, indígenas, en condición de discapacidad) que les permita acceder a oportunidades educativas (5)</li> <li>• Estrategias educativas sencillas y</li> </ul>	<p>Aspectos <b>internos</b> en los que el programa tiene deficiencia o carencia, manteniendo bajos niveles de desempeño y por tanto es una desventaja ante la competencia.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La duración del programa es corta para las competencias que pretende desarrollar. (2)</li> <li>• No tiene en cuenta las necesidades y dificultades de las mujeres. (5)</li> <li>• Requiere de entrada un nivel académico que los participantes no tienen. (2)</li> <li>• No tiene en cuenta las necesidades y dificultades de la población indígena, afrodescendiente y población con discapacidad (5)</li> </ul>

<p>prácticas, que atiende a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres víctimas del conflicto armado, de población indígena o afrodescendiente, Población con discapacidad. (3)</p>	
<p><b>Oportunidades</b> Circunstancias del <b>entorno</b> que son potencialmente favorables para el programa y pueden ser cambios o tendencias que pueden ser utilizados para alcanzar o superar los objetivos.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe financiación fuera de las organizaciones gubernamentales que financian estas iniciativas. (4)</li> <li>• Las personas de la comunidad se encuentran interesadas en la educación. (5) (Detallar el perfil de los interesados)</li> <li>• Las empresas dan la bienvenida a los participantes del programa. (3)</li> <li>• Los subsidios llegan de manera oportuna a los participantes. (4)</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b> Factores del <b>entorno</b> que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos por el programa.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas públicas no son suficientes para que los programas sean sostenibles a largo plazo. (5)</li> <li>• No existe financiación para proyectos productivos o emprendimientos. (3)</li> <li>• la educación básica de los participantes del programa dificulta la formación profesional. (2)</li> <li>• Las políticas públicas para la formación profesional carecen de perspectivas de género, enfoque de inclusión y no discriminación (4)</li> </ul>

## Anexo 7: Protocolo Encuesta a participantes

### Encuesta de Opinión Beneficiarios Finales

Hola, buen día, reciba un cordial saludo del equipo evaluador del programa de formación profesional en Colombia. El objetivo principal de la encuesta es conocer los resultados de los proyectos de formación técnico laboral que se han desarrollado de manera conjunta entre el Ministerio del trabajo y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Los datos recolectados ayudarán a comprender las posibilidades de mejora del programa y de los proyectos de formación técnico laboral y no hacen referencia a datos personales. La encuesta es anónima, es decir que su nombre no será utilizado ni en el análisis de datos ni en los reportes finales de la evaluación. De antemano le agradecemos su valiosa participación en la encuesta de evaluación.

### **ENCUESTA DE RESULTADOS**

**Objetivo:** Evaluar resultados en los cuatro ejes de política pública en los 6 proyectos en evaluación.

**Población objetivo:** Estudiantes y egresados de los 6 programas.

#### DEMOGRÁFICOS

1. ¿Qué edad tiene? \_\_\_\_ años
2. ¿Cuál es su sexo biológico? \_\_\_ Hombre \_\_\_ Mujer
3. ¿Cómo se identifica usted?  
\_\_\_ Hombre  
\_\_\_ Mujer  
\_\_\_ Trans (transexual, transgénero, travesti, queer)  
\_\_\_ género fluido  
\_\_\_ género no binario
4. Usted vive con: (Puede seleccionar más de una opción)  
Pareja o Cónyuge \_\_\_ Hijos \_\_\_ Padres \_\_\_ Hermanos \_\_\_ Abuelos \_\_\_ Otros \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es su estado civil?  
Soltero/a \_\_\_ Casado/a \_\_\_ Unión libre/Unión marital de hecho \_\_\_ Divorciado/a \_\_\_ Viudo \_\_\_
6. ¿Cuál es su nivel de escolaridad máximo alcanzado?  
Educación básica (hasta 9° grado) \_\_\_ Educación media (hasta 11° grado) \_\_\_ Bachillerato \_\_\_ Técnico / Tecnólogo \_\_\_ Universitario \_\_\_ Posgrado \_\_\_
7. Marque el grupo al cual pertenece (puede marcar más de una opción):  
\_\_\_ Mujer cabeza de hogar  
\_\_\_ Campesinos(as) y/o trabajadores(as) del campo  
\_\_\_ Víctima del conflicto armado  
\_\_\_ Personas con orientación sexual diversa (LGBTIQ+)  
\_\_\_ Perteneciente a grupos indígenas o étnicos  
\_\_\_ Perteneciente a grupos Afrodescendientes  
\_\_\_ Persona desmovilizada o reinsertadas  
\_\_\_ Persona en situación de discapacidad  
\_\_\_ No pertenezco a ninguno  
\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

8. ¿En qué proyecto participó? (Por favor tenga en cuenta su respuesta a esta pregunta para responder a las preguntas 10 las 49).

- Formándonos para el futuro
- Industria de Talentos
- Emprendiendo Sueños
- Reto a la U
- Jóvenes a la U
- El Futuro es de los Jóvenes

9. ¿En qué municipio y departamento tomó el programa educativo?

---

10. ¿En dónde está localizada su residencia?

- Ciudad o Urbana                       Campo o Rural

11. ¿Cuál de las siguientes opciones es cierta para usted?

- Finalizó las actividades del proyecto en el cual participó.
- No pudo continuar el programa.

12. No pude continuar mis estudios en el programa debido a:

- Falta de recursos económicos
- Las tareas de cuidados de hijos y/o familiares dependientes
- Falta de tiempo
- Nuevas oportunidades laborales
- Falta de acuerdos con mi pareja para que yo continúe estudiando
- Me di cuenta que mi vocación es otra
- La metodología no es adecuada para mí
- Dificultades para asistir a los horarios de clase
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es su estado ocupacional actual?

- Se encuentra trabajando
- No trabaja pero está buscando empleo
- Solo está estudiando
- Estudia y busca trabajo
- Estudia y trabaja
- No busca empleo pero está disponible para trabajar.
- Ninguna de las anteriores

14. ¿Su trabajo tiene relación con lo que estudia o estudió en el programa?

- Sí     No

15. Si luego de terminar el programa educativo (pregunta 9) realizó algún tipo de estudio adicional, indique el nivel de dichos estudios

- Técnico
- Tecnológico
- Pregrado
- Postgrado
- Educación para el trabajo

**Marque una X en la línea que se acerque más a lo que usted considere:**

16. ¿Qué tan útiles le han sido los conocimientos impartidos por el proyecto en la generación de ingresos?  
Poco útiles \_\_\_\_\_ Muy útiles
17. ¿Qué tan útiles le han sido los conocimientos impartidos por el proyecto en la búsqueda de empleo?  
Poco útiles \_\_\_\_\_ Muy útiles
18. ¿Qué tan útiles le han sido las habilidades, capacidades y valores (mencionados anteriormente) que ha adquirió en el proyecto para crear lazos sociales en su comunidad?  
Poco útiles \_\_\_\_\_ Muy útiles
19. ¿Cómo considera la calidad del proyecto en el cual participó?  
Baja calidad \_\_\_\_\_ Alta calidad
20. ¿Qué tan útiles considera los conocimientos, habilidades y capacidades del programa para desarrollar un nivel más avanzado de educación?  
Nada \_\_\_\_\_ Bastante
21. ¿Qué tanto considera que los conocimientos, habilidades y capacidades del programa corresponden a las oportunidades de empleo y emprendimiento en su territorio?  
  
Nada \_\_\_\_\_ Bastante
22. ¿Considera que el programa contribuye al fortalecimiento de la economía del territorio en el que usted vive?  
Nada \_\_\_\_\_ Bastante
23. ¿Qué tanto el programa educativo ha cumplido sus expectativas?  
Nada \_\_\_\_\_ Bastante
24. ¿Considera que sus oportunidades de conseguir empleo o mejorar su posición laboral aumentan significativamente debido a su participación en el programa educativo?  
  
Poco \_\_\_\_\_ Mucho
25. ¿Considera que durante el programa educativo aprendió habilidades, competencias o destrezas que le permiten alcanzar el proyecto de vida que desea?  
Sí\_\_ No\_\_
26. ¿A partir de su paso por el programa ha conseguido un empleo con mejores condiciones, mejores ingresos o mayores responsabilidades?  
Sí\_\_ No\_\_
27. ¿Conoce sus derechos laborales?  
Sí\_\_ No\_\_
28. ¿Sus conocimientos sobre los derechos laborales han mejorado a partir de la participación en el proyecto?  
  
Sí\_\_ No\_\_
29. Mencione **un** aspecto a mejorar que haya experimentado u observado durante su paso por el programa:

---

30. Mencione **una** dificultad que usted o algún compañero haya tenido con el programa:

## Anexo 8: Protocolo Encuesta a participantes de la mesa de política pública

¡¡Hola!! Estamos llevando a cabo una evaluación de resultados sobre la metodología participativa implementada por la OIT para fortalecer y dinamizar el programa de formación profesional en Colombia. Dicha metodología se llevó a cabo en las mesas de política pública que contaron con tu asistencia. Te invitamos a participar en la evaluación de resultados respondiendo la siguiente encuesta que llevará máximo 10 minutos de tu tiempo. De antemano te agradecemos tu tiempo y participación en la evaluación. Esta encuesta le tomará alrededor de 10 min.

1. ¿A cuál de los siguientes grupos de interés se encuentra vinculado?\*

Ministerio de Trabajo Sindicatos Empresarios Sector Educativo-Formativo Otro

1.1. ¿Con cuál sexo se identifica?\*

Femenino Masculino Otro

1.2. Escriba su departamento y municipio de residencia 1.3. Departamento: \* 1.4. Municipio: \*

Indique de 1 a 10 la utilidad de la Metodología de Política Pública Bottom up. Siendo 1 muy poco útil y 10 de mucha utilidad.

### Posicionamiento en agenda pública y liderazgo territorial

2.1 Permite identificar barreras a la empleabilidad y el emprendimiento de la población vulnerable.\*

2.2 Permite establecer una ruta para mejorar la coordinación entre los distintos actores en territorio.\*

2.3 Facilita el liderazgo para posicionar en la agenda pública las problemáticas de empleabilidad y emprendimiento.\*

2.4 Facilita la participación de las mujeres en la identificación de problemáticas y la planeación estratégica de soluciones.\*

### Diagnóstico territorial

2.5 Permite socializar los resultados alcanzados por los proyectos de formación para el trabajo, emprendimiento y vocación y plan de vida..\*

### Formulación del componente estratégico

2.6 Socializa la planeación estratégica de los programas de capacitación y formación para el trabajo en cuanto a objetivos, ejes estratégicos, metas y acciones.\*

2.7 Permite modificar las estrategias de los programas de capacitación en cuanto a objetivos, ejes estratégicos, metas y acciones al contexto del territorio.\*

2.8 Permite visibilizar como los proyectos de formación y capacitación contribuyen en largo plazo a responder a las necesidades de recurso humano del territorio.\*

2.9. Identifica mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de objetivos, estrategias y acciones definidas para retroalimentar el diseño de las estrategia de formación para el trabajo.\*

2.10. Realiza recomendaciones sobre mecanismos de financiación para los proyectos de formación y capacitación.\*

2.11 Identifica un plan de trabajo coordinado con actores clave para responder mejora la implementación de los programas de formación.\*

2.12 Construye un documento técnico con los resultados de la discusión sobre problemáticas de empleabilidad y emprendimiento.\*

### Adopción del componente estratégico

2.13 Permite la construcción participativa de un Acto Administrativo o un Acuerdo de Voluntades sobre superación de barreras para la empleabilidad y emprendimiento.\*

2.14 Facilita la distribución de información estratégica acerca de marcos normativos sobre derechos de la población objetivo.

2.15 Facilita la distribución de información estratégica acerca de oferta institucional relacionada con proyectos de formación.

2.16 Ha mejorado la capacidad del estado para atender los desajustes de oferta y demanda laboral

2.17. Ha mejorado la gobernanza del estado para lograr el financiamiento de los sistemas de formación para el trabajo

2.18. Ha creado opciones innovadoras de aprendizaje

2.19. Ha mejorado la movilidad ocupacional y educativa.

Indique cuál o cuáles de los siguientes ejes estratégicos fueron identificados en la mesa de política pública en su territorio

- Cierre de brechas y mitigación de barreras laborales.
- Cualificación, pertinencia y calidad de la formación para el trabajo.
- Encadenamiento con la vocación productiva del territorio.
- Movilidad formativa hacia niveles de educación más avanzados.
- Movilidad ocupacional hacia mejores empleos de los y las participantes.
- Fortalecimiento socioeconómico en los territorios.
- Dinamización de oportunidades ocupacionales.
- Otro



## Anexo 9 Plantilla de Lecciones Aprendidas

### Programa de Formación Profesional en Colombia.

Proyecto CD/CÓDIGO: COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 30 March 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.

<b>ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA</b>	<b>Efectividad y eficiencia de la metodología bottom up:</b> La metodología bottom up como ejercicio de diálogo social fomenta la gestión de recursos basada en la confianza que permite el desarrollo de mecanismos de cooperación entre los mandantes en torno a los ejes estratégicos de política pública.
<b>Breve descripción de la lección aprendida</b> (relación con una acción o tarea específica)	La metodología bottom up es un ejercicio de diálogo social que dinamiza los ejes estratégicos de política pública a través de la participación de los mandantes en territorio. En tal sentido, promueve la inclusión de los intereses, motivaciones y capacidades del sector público (Ministerio de Trabajo y Alcaldías), sector empresarial agremiado y Sindicatos. A la vez, involucra en la construcción social a las Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano. La participación genera confianza y la confianza facilita la cooperación entre los mandantes.
<b>Contexto y cualquier precondition relacionada</b>	La capacidad inicial de los mandantes influencia la generación de confianza en tanto promueve la cooperación en distintos medios y canales de reconocimiento de las propias capacidades y las problemáticas en cada eje estratégico.
<b>Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige</b>	Mandantes: sector público (Ministerio de Trabajo y Alcaldías), sector empresarial agremiado y Sindicatos. A la vez, involucra en la construcción social a las Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano.
<b>Desafíos / lecciones negativas - Factores causales</b>	El principal desafío es ensamblar etapas de construcción colectiva en las cuales los y las asistentes puedan experimentar el crecimiento en la comprensión de las problemáticas, fortalezas y oportunidades de mejora individual y colectivas para alcanzar los propósitos del programa de formación profesional en Colombia.
<b>Logros / Aspectos positivos - Factores causales</b>	Una mejor alineación en el diseño de la metodología con los intereses de corto, mediano y largo plazo de los mandantes mejora la calidad de los insumos de política pública identificados.
<b>Aspectos administrativos de la OIT</b> (personal, recursos, diseño, implementación)	La OIT cuenta con metodologías de mapeo de actores, identificación de capacidades iniciales, metodologías participativas relevantes a una estructuración por fases de la metodología bottom up para la identificación de insumos de política pública.



# Programa de Formación Profesional en Colombia.

Proyecto CD/CÓDIGO: COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 30 March 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.

<b>ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA</b>	<b>Adaptación a contextos locales:</b> La metodología bottom up puede adaptarse mejor a los contextos locales y a las capacidades organizacionales específicas para fortalecer la visión estratégica de formación de capacidades del PFP.
<b>Breve descripción de la lección aprendida</b> (relación con una acción o tarea específica)	La metodología bottom up esta sobreexpuesta a los resultados de corto plazo de los proyectos con lo cual se crea un sesgo en la construcción de recomendaciones que puede dejar por fuera la formación de capacidades en los mandantes críticas para convertir la ruta de empleo, empleabilidad y emprendimiento en una trayectoria sostenible de movilidad ocupacional, educativa y trabajo decente.
<b>Contexto y cualquier precondition relacionada</b>	La lógica de productos y resultados de los proyectos focalizada en la generación de empleo e ingresos inmediatos por encima de las preocupaciones de mediano y largo plazo en formación de capacidades afecta la calidad de los insumos de política pública identificados.
<b>Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige</b>	OIT
<b>Desafíos / lecciones negativas - Factores causales</b>	Estructurar los ejes estratégicos con un árbol de problemas que identifica causas y relacionarlo con un marco de resultados del programa en el mediano y largo plazo con el objeto de establecer una línea base que permita medir el progreso y los resultados de una metodología bottom up ensamblada en etapas acorde a las restricciones de capacidad para lograr la finalidad y los objetivos del PFP en Colombia.
<b>Logros / Aspectos positivos - Factores causales</b>	Una mejor estructuración de las problemáticas en los ejes estratégicos mejora la calidad de los insumos de política pública y permite el anclaje a recursos de otras políticas en el entramado institucional de generación de ingresos.
<b>Aspectos administrativos de la OIT</b> (personal, recursos, diseño, implementación)	Destinar recursos administrativos y operativos en la definición de la finalidad, objetivos, metas, procesos y actividades del programa de formación profesional en Colombia.



## Programa de Formación Profesional en Colombia.

Proyecto CD/CÓDIGO: COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 30 March 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.

<b>ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA</b>	<b>Eficacia de la formación en competencias laborales:</b> La formación en competencias laborales ha demostrado ser efectiva para mejorar la empleabilidad y el emprendimiento a corto plazo. Sin embargo, persisten desafíos en la formación de capacidades orientados a la mejora de la movilidad educativa y ocupacional, objetivos del PFP, del MNC y del SFT.
<b>Breve descripción de la lección aprendida</b> (relación con una acción o tarea específica)	Los productos (certificaciones) y resultados (indicadores en el mercado de trabajo) señalan aumentos en el acceso a formación para el trabajo, la empleabilidad de población vulnerable y emprendimiento. Sin embargo, los efectos son transitorios debido a la desarticulación de la oferta educativa para la población vulnerable y la falta de capacidades estratégicas para orientar a los graduados y graduadas en trayectorias de aprendizaje a lo largo de la vida.
<b>Contexto y cualquier precondition relacionada</b>	La lógica de productos y resultados de los proyectos focalizada en la generación de empleo e ingresos inmediatos por encima de las preocupaciones de mediano y largo plazo en formación de capacidades afecta la calidad de los insumos de política pública identificado disminuyendo la importacoa estrategia de la formación en capacidades.
<b>Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige</b>	OIT
<b>Desafíos / lecciones negativas - Factores causales</b>	Estructurar los ejes estratégicos con un árbol de problemas que identifica causas y relacionarlo con un marco de resultados del programa en el mediano y largo plazo con el objeto de establecer una línea base que permita medir el progreso y los resultados de una metodología bottom up y el del PFP en formación de capacidades para las personas, las organizaciones y los territorios.
<b>Logros / Aspectos positivos - Factores causales</b>	Una mejor estructuración de las problemáticas en los ejes estratégicos mejora la calidad de los insumos de política pública y permite el anclaje a recursos de otras políticas en el entramado institucional de generación de ingresos para promover entornos proclives a la generación de capacidades.
<b>Aspectos administrativos de la OIT</b> (personal, recursos, diseño, implementación)	Destinar recursos administrativos y operativos en la definición de la finalidad, objetivos, metas, procesos y actividades del programa de formación profesional en Colombia en lo que atañe a formación de capacidades.



# Programa de Formación Profesional en Colombia.

**Proyecto CD/CÓDIGO:** COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL

**Nombre del evaluador:** William Prieto

*Fecha:* 30 March 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.*

<b>ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA</b>	<b>Enfoques de género, transición justa y sostenibilidad:</b> Los enfoques de género, transición justa y sostenibilidad son cruciales para asegurar la igualdad de oportunidades en la formación y la inserción laboral, así como en la identificación de insumos a través de la metodología bottom up.
<b>Breve descripción de la lección aprendida</b> (relación con una acción o tarea específica)	La inclusión de los enfoques de género, transición justa y sostenibilidad mejora la calidad de los insumos de los ejercicios de política pública mediados por la metodología bottom up debido a la evidencia de la evaluación, según la cual, las mujeres presentan barreras de acceso relacionadas con el género y la relevancia de incluir de manera más explícita los perfiles productivos asociados a empleos verdes, responsabilidad y ética ambiental.
<b>Contexto y cualquier precondition relacionada</b>	El diálogo social en los ejercicios de política pública
<b>Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige</b>	OIT
<b>Desafíos / lecciones negativas - Factores causales</b>	Aunque la metodología ha sido bien recibida en territorio, hay oportunidades de mejora relacionadas con (1) barreras de acceso y falta de conexión con los perfiles productivos relacionados con la sostenibilidad ambiental, (2) mayor frecuencia y representatividad de las mesas de trabajo, (3) ausencia de una mesa estratégica que permita separar los resultados de los proyectos en el corto plazo de los objetivos del programa en el largo plazo, (4) ausencia de mesas temáticas que permitan profundizar en aspectos relevantes a la formación de capacidades para trabajo en red en el mediano y largo plazo, (5) un programa de asistencia técnica desplegado sobre los proyectos orientado al fortalecimiento de las capacidades operativas del sector formador/educador, (6) el ajuste de las estrategias y objetivos del programa, además de los proyectos.
<b>Logros / Aspectos positivos - Factores causales</b>	La gestión de insumos estratégicos relacionada con los enfoques de género y la sostenibilidad ambiental mejora la capacidad de la metodología bottom up para mejorar la calidad de los insumos de política pública identificados.
<b>Aspectos administrativos de la OIT</b> (personal, recursos, diseño, implementación)	Destinar recursos administrativos y operativos en la definición del componente estratégico de la metodología bottom up.



### Anexo 10 Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

## Programa de Formación Profesional en Colombia.

Proyecto CD/CÓDIGO: COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 30 March 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
<b>Breve descripción de la buena práctica</b> (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	<b>Enfoque participativo bottom up:</b> El desarrollo de una metodología que implica la participación de los mandantes en un esquema de abajo hacia arriba mejora la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los productos y resultados de los proyectos del programa de formación profesional en Colombia.
<b>Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad</b>	En un contexto institucional en el que persiste la desarticulación entre entidades del sector público y del interior de éste, los efectos sobre la sostenibilidad de la metodología bottom up resultan en una gestión de recursos fundada en la confianza. Durante la década de trabajo sobre un modelo de competencias para el logro de empleo y trayectorias de ingresos sostenibles en poblaciones víctimas del conflicto armado y vulnerables por existencia de brechas y barreras de inclusión el diálogo social impulsado por la OIT ha logrado, a partir de la evidencia de los proyectos implementados, transformaciones en la movilización de interés hacia un consenso sobre la importancia de los acuerdos sociales en torno a la inclusión social en el mercado de trabajo a partir de los ejes de política pública.
<b>Establecer una clara relación causa-efecto</b>	En la metodología bottom up mayor confianza de los mandantes mejora la calidad de los insumos de política pública identificados, lo que supone mejores niveles de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de los productos y resultados de los proyectos del programa de formación profesional en Colombia.
<b>Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos</b>	Número de alianzas estratégicas desarrolladas, Número de aliados estratégicos involucrados.
<b>Potencial de réplica y por quién</b>	El potencial de réplica es alto en tanto mejora la apropiación de la metodología y los productos y resultados de la metodología por parte de los mandantes.
<b>Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT</b> (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	LA RECOMENDACIÓN NÚM.204: Sobre la transición de la economía informal a la economía formal, y la RECOMENDACIÓN 208 RELATIVA A LOS APRENDIZAJES DE CALIDAD CONFERENCIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO 2023, ODS4, ODS 8, ODS 17.
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	Prodoc del Programa de Formación Profesional en Colombia,



# Programa de Formación Profesional en Colombia.

Proyecto CD/CÓDIGO: **COL/20/01/COL; COL/21/03/COL; COL/22/06/COL; COL/20/06/COL; COL/21/09/COL; COL/22/02/COL**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 30 March 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
<b>Breve descripción de la buena práctica</b> (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	<b>Articulación con el Sistema Nacional de Cualificaciones:</b> La integración con el Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC) y la formación para el trabajo continua (SFT) es esencial para la sostenibilidad de los resultados del programa en lo que atañe a promover la movilidad educativa y ocupacional.
<b>Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad</b>	Los resultados del PFP son mejores en empleabilidad de corto plazo en comparación con movilidad educativa y ocupacional. La falta de movilidad educativa y ocupacional revela una desarticulación con el SNC, particularmente con el SFT. Los egresados y las egresadas declaran su interés por continuar pero la falta de articulación de la oferta de servicios educativos limita dicho esfuerzo. Una mejora articulación al SNC favorece la movilidad tanto educativa como ocupacional de los egresados.
<b>Establecer una clara relación causa-efecto</b>	A mayor capacidad de articulación del SNC y del SFT mayor la movilidad educativa y ocupacional de los egresados.
<b>Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos</b>	Mayor acceso a niveles educativos avanzados y mayor acceso a mejores empleos por parte de los egresados y egresadas.
<b>Potencial de réplica y por quién</b>	Un articulación que potencie las capacidades del MNC y del SFT mejoras las capacidades del SNC para fomentar la movilidad educativa y ocupacional.
<b>Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT</b> (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	LA RECOMENDACIÓN NÚM.204: Sobre la transición de la economía informal a la economía formal, y la RECOMENDACIÓN 208 RELATIVA A LOS APRENDIZAJES DE CALIDAD CONFERENCIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO 2023, ODS4, ODS 8, ODS 17.
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	Prodoc del Programa de Formación Profesional en Colombia, Marco normativo del SNC y del SFT.