

# Anexos de la Evaluación de Resultados

## *Educándonos para la Paz*

### Anexo 1: Descripción de la Distribución por género de Entrevistas, y Grupos Focales

**Tabla A1.1. Distribución de Entrevistados por Género**

Ciudad	Sector Público		Gremios Empresariales		Sindicatos		Experto Local		Coordinador OIT		Empresas Aliadas		Total	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
<b>Cali</b>	1	0	0	1	1	0	6	3	0	1	3	3	11	8
<b>Barranquilla</b>	1	0	0	1	1	0	5	3	0	1	1	5	8	10
<b>Medellín</b>	1	0	0	1	1	0	3	3	1	0	0	3	6	7
<b>Total</b>	3	0	0	3	3	0	14	9	1	2	4	11	25	25

H: Hombres, M: Mujeres  
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla A1.2. Distribución de Grupos Focales por Género**

Ciudad	Estudiantes		Docentes	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Cali	4	9	1	2
Barranquilla	6	13	4	3
Medellín	1	11	3	1
Total	11	33	8	6

Fuente: Elaboración propia.

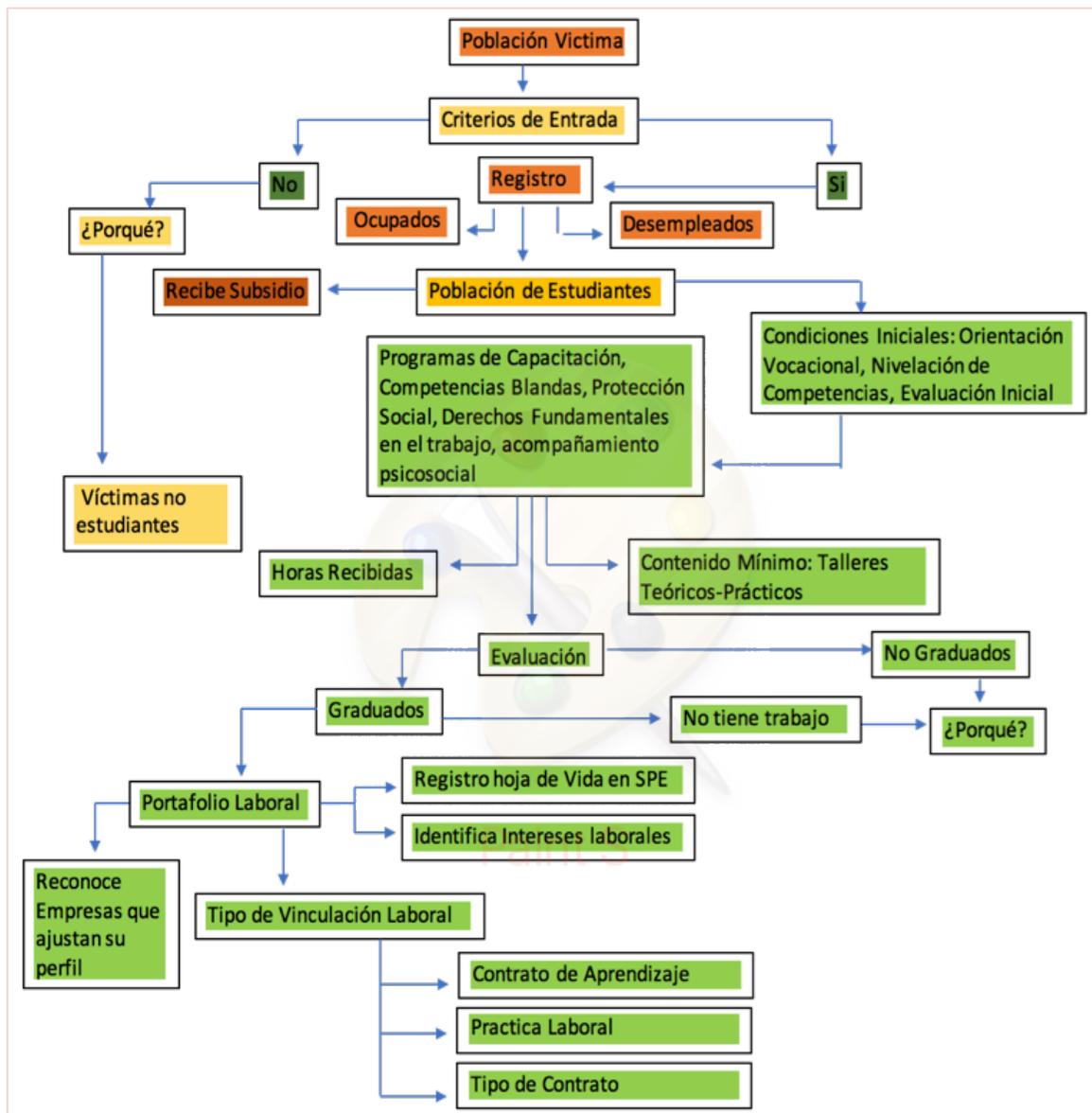
**Tabla A1.3. Grupos Focales por Ciudad**

Ciudad	Grupos Focales			
	Estudiantes	Empresas	Docentes	Total
Cali	1	1	1	3
Barranquilla	1	1	1	3
Medellín	1	1	1	3
Total	3	3	3	9

Ciudad	Entrevistas Semiestructuradas						
	Sector Público	Gremio Empresarial	Sindicatos	Experto Local	Coordinador OIT	Empresas Aliadas	Total
Cali	1	1	1	1	1	4	10
Barranquilla	1	1	1	1	1	4	10
Medellín	1	1	1	1	1	4	10
Total	3	3	3	3	3	12	30

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2: Encuesta a egresados y egresadas



### **Preguntas de Investigación:**

1. ¿Ocurre un cambio en las condiciones de inserción laboral en condiciones de trabajo decente para las graduadas y los graduados del programa sin experiencia laboral previa?
2. ¿Ocurre un cambio en las condiciones de inserción laboral en condiciones de trabajo decente para las graduadas y los graduados con experiencia laboral?
3. ¿Ocurre un cambio en las competencias blandas de las graduadas y los graduados con experiencia laboral?
4. ¿Ocurre un cambio en el conocimiento sobre competencias blandas de las graduadas y los graduados sin experiencia laboral?

### **Hipótesis:**

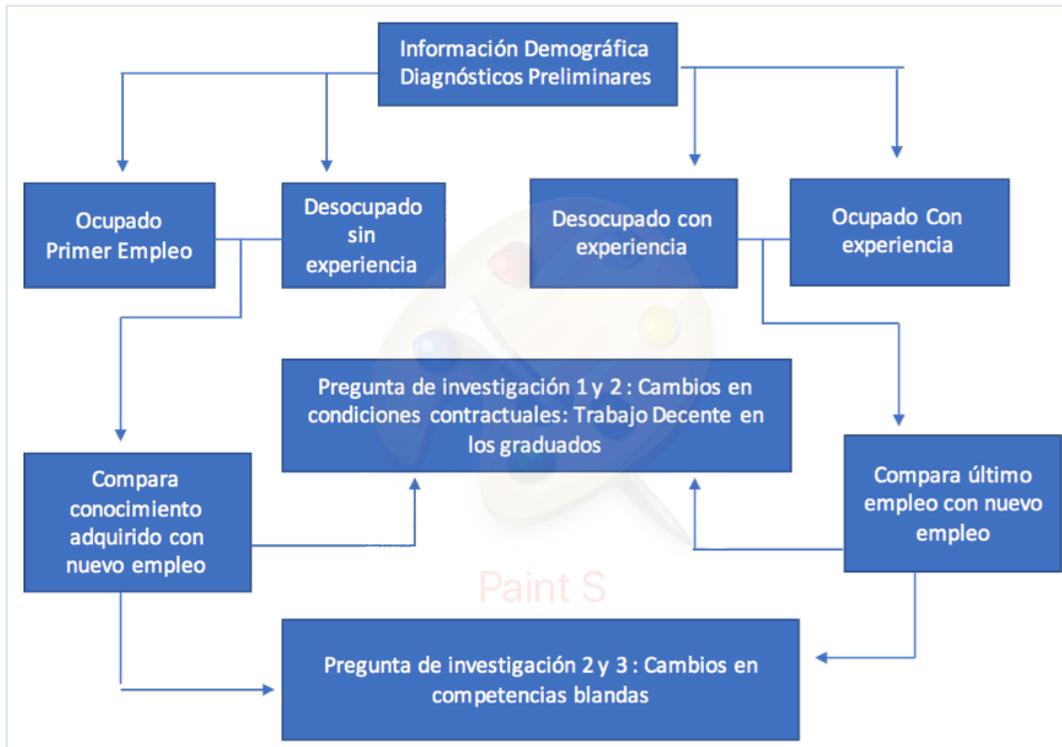
1. El programa cambia las condiciones de inserción laboral promoviendo trabajo decente, de manera distinta para los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres debido a la existencia de barreras de entrada fundadas en el género en los programas seleccionados para capacitación.
2. El programa cambia el reconocimiento de las competencias blandas necesarias para el empoderamiento en la construcción de un plan de vida y la inserción laboral, de manera distinta para los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres.

### **Indicador:**

1. Cambio en el estatus laboral de beneficiarios hombres y beneficiarios mujeres del programa, comparado con la situación inicial antes del programa de formación.
2. Cambio en la probabilidad de lograr un contrato con características de trabajo decente en los graduados con experiencia laboral y sin experiencia laboral para los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres, comparado con la situación inicial antes del programa de formación.
3. Cambio en la probabilidad de reconocimiento de las competencias blandas de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres con experiencia laboral y sin experiencia laboral, comparando con la situación inicial antes del programa de formación.

**Datos:** Encuesta a una muestra representativa aleatoria simple de la base de graduados del programa para todas las ciudades.

## Flujo de Datos para Responder a las Preguntas de Investigación



**Tabla A2.1. Muestreo Encuesta a Beneficiarios y Beneficiarias**

Ciudad	Beneficiarios	% Hombres	% Mujeres	Muestra	Hombres	Mujeres
<b>Barranquilla</b>	324	29,6	70,4	79	22	57
<b>Medellín</b>	262	12,8	87,2	70	9	61
<b>Montería</b>	160	24,4	75,6	61	15	46
<b>Cali</b>	481	23,7	76,3	80	19	61
<b>Santa Marta</b>	115	27	73	52	14	38
<b>Cartagena</b>	114	27,2	72,8	52	14	38
<b>Popayán</b>	50	22	78	33	7	26
<b>Pasto</b>	50	28	72	33	9	24
<b>Total</b>	1556			460	109	351

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo 3: Criterios, Preguntas Guía y Métodos de Recolección de Datos

Evaluación de Resultados Programa “Educándonos para la Paz”		Fuentes de Datos			
Criterio de Evaluación	Pregunta de Evaluación	Revisión documental	Entrevistas	Grupos Focales	Encuestas a Egresados
<b>1. Pertinencia</b>					
Evalúa hasta qué punto los objetivos del programa responden a las necesidades o requerimientos de los beneficiarios, teniendo en cuenta el marco normativo de reparación, y restitución de derechos de las víctimas del conflicto armado con garantías de no repetición, la política de competitividad, las prioridades de los mandantes.	¿En qué medida el proyecto es pertinente para los logros de los resultados de la política nacional expresada en el PND 2014-2108 (Ley 1448, Decreto Reglamentario 4800, Política Industrial, el P&P de la OIT, el MANUD, los ODS, y para la reparación y restitución de derechos de las víctimas del conflicto armado?	X	X	X	
	¿Cuáles son los vínculos que se han establecido hasta ahora con otras actividades de las Naciones Unidas o de las organizaciones internacionales de ayuda al desarrollo que no pertenecen a la ONU a nivel local?	X	X	X	
	¿Qué tan bien complementa a otros proyectos/programas de la OIT en el país?	X	X	X	
<b>2. Validez</b>					
Evalúa hasta qué punto el diseño del programa es lógico y coherente.	¿En qué medida el diseño del proyecto resulta lógico y coherente? ¿En qué medida el proyecto se ajusta a los cambios en las condiciones de inserción laboral? ¿De qué manera el diseño del proyecto implica una diferencia en la consecución de objetivos en relación a proyectos similares?	X	X		
	¿El diseño del programa tuvo en consideración los arreglos institucionales, los roles, la capacidad y el compromiso de las partes interesadas? ¿Las contrapartes participaron en el diseño?	X	X		
	¿El Proyecto tiene previsto realizar la caracterización socioeconómica de la población objetivo considerando las diferencias por sexo?, ¿El proyecto contempla algún producto o actividad orientada exclusiva o prioritariamente a las mujeres? ¿El proyecto contiene estrategias específicas para favorecer la participación de las mujeres en las actividades de formación?	X	X	X	

	¿Es el diseño del proyecto el más adecuado para difundir las experiencias exitosas y mejores prácticas de inserción laboral de población víctima? Si no, ¿cuál es el diseño más adecuado para alcanzar el objeto específico del proyecto?	X	X		
	¿El diseño del Proyecto ha tomado en cuenta las recomendaciones de la Comisión de Expertos de las OIT sobre la temática de atención a las víctimas?	X	X		
<b>3. Efectividad</b>					
Evalúa hasta qué punto las fases de Identificación de las necesidades de la demanda laboral, formación de competencias, rutas de empleo, y seguimiento, consiguen los objetivos esperados en la implementación del programa.	¿Cuáles fueron las ocupaciones con mayor demanda laboral para hombres y mujeres según diagnóstico de identificación del mercado laboral?	X	X	X	
	¿En las ocupaciones con mayor demanda para hombres y mujeres se identificaron la brecha entre oferta y demanda y las competencias más demandadas por los empleadores para dichas ocupaciones?	X	X	X	
	¿El diagnóstico sobre preferencias de los empleadores incluyó una desagregación por género?	X	X		
	¿Las competencias específicas y las competencias blandas en las que se han formado a los beneficiarios hombres y a las beneficiarias mujeres son las mismas que las competencias que resultaron más demandadas en el diagnóstico de necesidades?	X	X	X	
	¿De qué manera evaluaron las instituciones de formación si los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres adquirieron estas competencias específicas y competencias blandas?	X	X	X	
	¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación por competencias para los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres?, ¿Qué diferencias hay en estos resultados entre beneficiarios hombres y mujeres?	X	X	X	
	¿Qué proporción de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres formados y formadas en competencias específicas y en competencias blandas, está insertado en el mercado laboral como dependiente o independiente?	X	X	X	X

	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleadores con los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres?, ¿Con qué competencias están más satisfechos?, ¿Con qué competencias están menos satisfechos?	X	X	X	
	¿Existen diferencias en el grado de satisfacción de los empleadores resultados entre beneficiarios hombres y mujeres? ¿Existen diferencias entre el porcentaje de los beneficiarios emprendedores por género?	X	X	X	
	¿En qué área geográfica y en qué componente del Proyecto se han producido los mayores avances y logros? ¿Por qué y cuáles han sido los factores de éxito?	X	X	X	
	¿En qué área geográfica y en qué componente del Proyecto se han producido los mayores avances y logros? ¿Por qué y cuáles han sido los factores de éxito?	X	X	X	
	¿Qué tan útiles fueron los indicadores del programa (productos y resultados) para valorar el progreso del mismo? ¿Los mecanismos de seguimiento fueron útiles y prácticos?	X	X	X	
<b>4.Eficiencia</b>					
Evalúa el nivel de ejecución presupuestaria por componentes, años, tipos de gasto, y ejecución.	¿Cuál ha sido el nivel de ejecución presupuestaria (monto invertido / monto presupuestado) global del Proyecto y desagregado según componentes, años, tipo de gasto?	X	X		
	¿Los gastos del proyecto están en línea con los planes presupuestarios previstos? Si no, ¿cuáles fueron los cuellos de botella encontrados?	X	X		
<b>5. Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad</b>					
Evalúa la orientación estratégica del proyecto hacia la restitución de derechos de modo que la ruta hacia la empleabilidad en condiciones de trabajo decente permanece en el largo plazo.	¿Cuál es la contribución del programa en el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres? ¿De qué manera el programa ha contribuido a mejorar las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres?	X	X	X	X
	¿Existen diferencias por género en términos de la contribución del programa a la empleabilidad?	X	X	X	X

	¿Ha contribuido el programa a mejorar la sostenibilidad de la inserción laboral en condiciones de trabajo decente?	X	X	X	X
	¿Qué contribuciones hizo el programa al fortalecimiento de las capacidades y los conocimientos de los socios implementadores (el gobierno, los actores provinciales/locales, las agencias implementadoras) para fomentar de los resultados?	X	X	X	
	¿En base a la evidencia disponible, es posible determinar si el programa conjunto ha tenido alguna contribución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?	X	X	X	
	¿Hasta qué punto se puede replicar o escalar en zonas de similares características el programa de formación en competencias técnico-laborales?	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4: Preguntas Guía del Informe de Inicio

### Pertinencia del diseño

La estrategia del programa es pertinente cuando contribuye de manera significativa a la restitución, y reparación de las víctimas con garantías de no repetición en lo que atañe al rezago en competencias laborales y competencias blandas, ocasionado por los efectos del conflicto armado. Lo anterior implica que los resultados son significativos para vinculación laboral de la población víctima del conflicto, al mismo tiempo que responden de manera apropiada a las necesidades de las empresas participantes, y a los intereses de los donantes, en un territorio definido. Algunas de las preguntas guía planteadas para orientar la evaluación de resultados son las siguientes

1. ¿En qué medida el proyecto es pertinente para los logros de los resultados de la política nacional expresada en el PND 2014-21081 (Ley 1448, Decreto Reglamentario 4800, Política Industrial, el P&P de la OIT, el MANUD, los ODS, y para la reparación y restitución de derechos de las víctimas del conflicto armado?
2. ¿Cuáles son los vínculos que se han establecido hasta ahora con otras actividades de las Naciones Unidas o de las organizaciones internacionales de ayuda al desarrollo que no pertenecen a la ONU a nivel local?
3. ¿Qué tan bien complementa a otros proyectos/programas de la OIT en el país?

Los instrumentos a utilizar en la captura de información corresponden a una revisión documental, y entrevistas semiestructuradas a los grupos de interés. Los distintos componentes del programa describen una serie de actividades, sobre las cuales es necesario plantear preguntas específicas por componente.

### Validez de la Estrategia

La estrategia del programa es válida cuando el proyecto alcanza los objetivos esperados como un resultado coherente de actividades, productos y resultados. De esta manera, la estrategia del programa tiene validez cuando obtiene resultados significativos a nivel territorial en inserción laboral, emprendimiento, vinculación de empresas, y capacidad de coordinación institucional, como consecuencia de un diseño lógico y coherente del programa. Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿En qué medida el diseño del proyecto resulta lógico y coherente? ¿En qué medida el proyecto se ajusta a los cambios en las condiciones de inserción laboral? ¿De qué manera el diseño del proyecto implica una diferencia en la consecución de objetivos en relación a proyectos similares?
2. ¿El diseño del programa tuvo en consideración los arreglos institucionales, los roles, la capacidad y el compromiso de las partes interesadas? ¿Las contrapartes participaron en el diseño?
3. ¿El Proyecto tiene previsto realizar la caracterización socioeconómica de la población objetivo considerando las diferencias por sexo?, ¿El proyecto contempla algún producto o actividad orientada exclusiva o prioritariamente a las mujeres? ¿El proyecto contiene estrategias específicas para favorecer la participación de las mujeres en las actividades de formación?

<sup>1</sup> Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014 – 2018 “Todos por un nuevo país

4. ¿Es el diseño del proyecto el más adecuado para difundir las experiencias exitosas y mejores prácticas de inserción laboral de población víctima? Si no, ¿cuál es el diseño más adecuado para alcanzar el objeto específico del proyecto?
5. ¿El diseño del Proyecto ha tomado en cuenta las recomendaciones de la Comisión de Expertos de las OIT sobre la temática de atención a las víctimas?

Los instrumentos a utilizar en la captura de información relacionados corresponden a revisión documental del sistema de información, entrevistas semiestructuradas, grupos focales a docentes y graduados de las ciudades seleccionadas, y encuesta a graduados a una muestra representativa de graduados de todas las ciudades.

---

## **Efectividad en la consecución de resultados**

La efectividad concierne el estado de los procesos, productos y resultados del programa en términos tanto de las metas en inserción laboral de población víctima, como en términos de las estrategias de construcción de capacidad para contribuir a la generación de empleo decente en la población víctima. En otras palabras, el programa es efectivo si las actividades de identificación, caracterización socioeconómica de los territorios de intervención, formación de competencias, y orientación vocacional, mejoran el encuentro de la oferta con la demanda laboral de manera que se promueva el trabajo decente en la inclusión laboral de la población víctima. Las preguntas guía elaboradas con enfoque de género son presentadas por componente del programa.

### **Identificación de Necesidades de la Demanda Laboral**

1. ¿Cuáles fueron las ocupaciones con mayor demanda laboral para hombres y mujeres según diagnóstico de identificación del mercado laboral?
2. ¿En las ocupaciones con mayor demanda para hombres y mujeres se identificaron la brecha entre oferta y demanda y las competencias más demandadas por los empleadores para dichas ocupaciones?
3. ¿El diagnóstico sobre preferencias de los empleadores incluyó una desagregación por género?

### **Componente de Formación por Competencias**

4. ¿Las competencias específicas y las competencias blandas en las que se han formado a los beneficiarios hombres y a las beneficiarias mujeres son las mismas que las competencias que resultaron más demandadas en el diagnóstico de necesidades?
5. ¿De qué manera evaluaron las instituciones de formación si los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres adquirieron estas competencias específicas y competencias blandas?
6. ¿Cuáles fueron los resultados de la evaluación por competencias para los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres?, ¿Qué diferencias hay en estos resultados entre beneficiarios hombres y mujeres?

### **Componente de Rutas de Empleo**

7. ¿Qué proporción de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres formados y formadas en competencias específicas y en competencias blandas, está insertado en el mercado laboral como dependiente o independiente?
8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleadores con los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres?, ¿Con qué competencias están más satisfechos?, ¿Con qué competencias están menos satisfechos?
9. ¿Existen diferencias en el grado de satisfacción de los empleadores resultados entre beneficiarios hombres y mujeres? ¿Existen diferencias entre el porcentaje de los beneficiarios emprendedores por género?

### **Componente de Seguimiento y Monitoreo**

10. ¿En qué área geográfica y en qué componente del Proyecto se han producido los mayores avances y logros? ¿Por qué y cuáles han sido los factores de éxito?
11. ¿Qué factores internos y externos han influido en la capacidad de la OIT para cumplir los objetivos proyectados?
12. ¿Qué tan útiles fueron los indicadores del programa (productos y resultados) para valorar el progreso del mismo? ¿Los mecanismos de seguimiento fueron útiles y prácticos?

Los instrumentos diseñados para la captura de información corresponden a grupos focales de estudiantes, y docentes, entrevistas semiestructuradas a grupos de interés, encuestas a egresados, entrevistas a empresas seleccionadas, y entrevistas a expertos locales en intermediación laboral.

---

## **Eficiencia en la utilización de los recursos del proyecto**

La eficiencia concierne el manejo y uso de los recursos del proyecto. Evalúa el grado en que los insumos/recursos se convirtieron en resultados, por tanto, permite determinar cuál insumo/recurso tuvo un impacto diferenciador en los resultados. La eficiencia implica por tanto una consideración de los resultados en función del manejo de los recursos del programa, y como dicho manejo favoreció el alcance de los productos, dentro del presupuesto establecido y el cronograma indicado en el diseño del programa. Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Cuál ha sido el nivel de ejecución presupuestaria (monto invertido / monto presupuestado) global del Proyecto y desagregado según componentes, años, tipo de gasto?
2. ¿Los gastos del proyecto están en línea con los planes presupuestarios previstos? Si no, ¿cuáles fueron los cuellos de botella encontrados?
3. ¿Ha utilizado el proyecto, a partir de alianzas estratégicas, instrumentos, materiales, o insumos de otros proyectos, u organizaciones existentes donde fuere apropiado?
4. ¿En general, teniendo en cuenta los insumos, las actividades y los productos del proyecto, pueden alcanzarse mejores resultados con una asignación distinta de los recursos?

Los instrumentos de captura de información corresponden a entrevistas semiestructuradas a grupos de interés, y a una revisión documental de la información financiera del proyecto desagregada por actividad, producto y resultado.

---

## Orientación hacia el impacto y la sostenibilidad

El proyecto está orientado hacia la sostenibilidad, si garantiza la restitución de competencias y conocimientos sobre los derechos del trabajo en la población víctima, la vinculación efectiva de las empresas, y la coordinación adecuada con otras entidades públicas y privadas en el marco de la ley de víctimas, de modo que la ruta hacia la empleabilidad en condiciones de trabajo decente permanece en el largo plazo. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad concierne el fortalecimiento de la capacidad institucional para mantener en el tiempo, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas en la implementación de la ruta de empleo del programa de formación. La existencia de una orientación hacia el impacto es esencial para no poner en riesgo los logros en capacidad y conocimiento sobre inclusión laboral de población víctima, cuando el financiamiento actual termine.

Debido a que los resultados del programa tienen que ver la generación de empleo decente lo que puede entenderse como un impacto de largo plazo, el logro de los objetivos inmediatos representados en los productos y resultados del programa es crítico para garantizar la generación de trabajo decente en largo plazo. Las preguntas guía seleccionadas son las siguientes:

1. ¿Cuál es la contribución del programa en el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres? ¿De qué manera el programa ha contribuido a mejorar las condiciones de empleabilidad de los beneficiarios hombres y las beneficiarias mujeres? ¿Existen diferencias por género en términos de la contribución del programa a la empleabilidad?
2. ¿Ha contribuido el programa a mejorar la sostenibilidad de la inserción laboral en condiciones de trabajo decente?
3. ¿Qué contribuciones hizo el programa al fortalecimiento de las capacidades y los conocimientos de los socios implementadores (el gobierno, los actores provinciales/locales, las agencias implementadoras) para fomentar de los resultados?
4. ¿En base a la evidencia disponible, es posible determinar si el programa conjunto ha tenido alguna contribución en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?
5. ¿Hasta qué punto se puede replicar o escalar en zonas de similares características el programa de formación en competencias técnico laborales?

Los instrumentos a utilizar para la captura de información corresponden a entrevistas semiestructuradas con grupos de interés, encuestas a egresados, entrevistas a empresas aliadas al programa, y entrevistas a expertos locales en intermediación laboral.

## Anexo 5: Indicadores de Pertinencia

**Tabla A5.1. Indicadores de Pertinencia del Diseño del Programa Educándonos para la Paz**

Documento	Descripción	Indicadores de Pertinencia en el Diseño
Sentencias de la Corte Constitucional	Derechos de las Víctimas del Conflicto Armado	Existe una orientación a la reparación Integral de las Víctimas en términos de competencias técnico laborales pertinentes para el mercado de trabajo local
Plan de Desarrollo 2014-2018	Garantía de Goce Efectivo de Derechos	Existe asistencia técnica para ajustar y ampliar cobertura de programas de estabilización socioeconómica de la población víctima.
Decreto 4108/2011	Política de Empleo	Educándonos hace parte del Programa Rutas de Empleo Rural y Urbano del Ministerio del Trabajo
Decretos 2828/2006 y 1500/2012	Política de Productividad y Competitividad	Existe una orientación a reducir brechas de Capital Humano, mejorar la pertinencia de la educación, y disminuir las barreras para aumentar la productividad laboral.
CONPES 81/2004	Sistema Nacional de Formación para el Trabajo	Existe una orientación hacia los principios de calidad, pertinencia.  Inexistencia de flexibilidad de la oferta de formación debido a la falta de asociatividad con el tejido empresarial local.
CONPES 3674/1997	Sistema de Formación del Capital Humano	Existe una orientación hacia la pertinencia de la formación y la articulación del Sistema de Formación de Capital Humano con el sector productivo
CONPES 2945/1997	Sistema Nacional de Formación para el Trabajo	El programa cualifica recursos humanos requeridos por el tejido empresarial.
Agenda 2030	Objetivos de Desarrollo Sostenible	El programa responde al Objetivo No. 4 “Educación de Calidad”, y al Objetivo No. 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”
Pacto Global	Legitimar socialmente los negocios y los mercados	El programa <i>está</i> orientado a restituir Derechos Humanos, y los Estándares laborales en el marco de Trabajo Decente
Recomendación 195 de la OIT	Política de Desarrollo del Recurso Humano en los países miembros	El programa esta busca un desarrollo pertinente de competencias cualificaciones y la empleabilidad.  Inexistencia de mecanismos para vincular en el diseño del programa la asociatividad local o regional.

6. Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6: Análisis de Gobernanza

**Tabla A6.1. Grupos de Interés según Intereses y Roles Programa Educándonos para la Paz**

Análisis Institucional de Intereses y Roles		Grupos de interés por roles			
		Agencia Promotora	Agencia Implementadora	Agencia de Supervisión	Aliados Sociales
Grupos de partes interesadas por tipo de interés	Beneficiarios Directos	Ministerio del Trabajo, Ministerio de Educación, Alta Consejería para el Postconflicto, y UARIV.	IETDH, UARIV, DPS, SPE, Cajas de Compensación Familiar, OIT, Alcaldías/Secretarías de Desarrollo Económico	OIT, SNARIV	Población de Víctimas del Conflicto Armado
	Beneficiarios Indirectos	SPE, Cajas de Compensación Familiar, Alcaldías/Secretarías de Desarrollo Económico	Alcaldías/Secretarías de Desarrollo Económico	CDPLS, Sindicatos	Gremios Empresariales, Empresas Aliadas
	Población Objetivo				Población de Víctimas del Conflicto Armado

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7: Indicadores de Validez

**Tabla A7.1. Indicadores de Validez de la Estrategia**

Indicador	Documentación	Análisis
Carencia/Existencia de un marco lógico coherente y de una teoría del cambio para ajustarse a los cambios en las condiciones del mercado de trabajo en comparación con otras rutas de empleo diseñadas para la población víctima.	Existencia Parcial	La revisión documental y los ejercicios participativos indican que el diseño estándar puede no ser representativo de las necesidades regionales. La falta de sinergia con otras iniciativas, así como la falta de una coordinación orientada a la complementariedad de los programas afines a “Educándonos para la Paz”, limita el alcance y su validez para algunos territorios. Es necesario incluir en el diseño y no solo a manera de medida correctiva durante la implementación, un mapeo de iniciativas al nivel de insumos, procesos, y resultados. Lo anterior impulsa sinergias necesarias para validar el diseño y ampliar el alcance del programa.

Carencia/Existencia de un mapeo de actores con influencia en la inserción laboral de población víctima.	Existencia	Existen dos mapeos. Uno de actores y otro de espacios de articulación. Sin embargo, en el diseño no se presenta una coordinación inter-institucional orientada a potenciar la estrategia de todos los programas de formación con objetivos similares en la población víctima. Se sabe que actores son relevantes y que espacios están disponibles, pero no se sabe el mecanismo de trabajo conjunto. La estrategia y el protocolo de aproximación al sector privado develan más una estrategia de posicionar el programa educándonos para la paz, que una estrategia de trabajo conjunto con los demás actores.
Carencia/Existencia de diagnósticos con enfoque de género que implique actividades específicas para mujeres.	Carencia	Los diagnósticos del mercado laboral describen vacantes organizadas por cantidad, y requerimientos de experiencia y conocimientos sin hacer referencia alguna al género. Los documentos presentados como resultados enfatizan en la mayor participación de las mujeres, pero no plantean acciones concretas. El resultado fue confirmado en los ejercicios participativos llevados a cabo en las ciudades de Cali, Barranquilla y Medellín. Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño requiere de mayor información sobre la participación femenina para orientar los incentivos de asistencia, sustituyendo el subsidio de transporte por servicios afines a las necesidades de la población femenina, utilizando un enfoque de género.
Carencia/Existencia de fuentes primarias en la caracterización de la oferta y la demanda laboral	Existencia Parcial	Existen caracterizaciones de las preferencias de estudio posterior a la definición de la oferta académica, realizadas con encuestas a los participantes. Las caracterizaciones de la demanda laboral son realizadas con información secundaria del Servicio Público de Empleo. Ninguna de las caracterizaciones incide en la oferta educativa, seleccionada con base en un estudio de Bancoldex teniendo en cuenta las apuestas productivas del programa de transformación productiva nacional.
Carencia/Existencia de articulación adecuada de competencias requeridas y capacitadas	Existencia Parcial	Existe una retroalimentación al final del proceso, relevante particularmente para los estudiantes que realizaron prácticas empresariales. Sin embargo, la participación de las empresas en la validación del nivel de competencias (calidad de la formación) es incipiente. El sistema de información no ofrece espacios de interacción con los empresarios a manera de una encuesta de satisfacción. El seguimiento a las prácticas se confirmó en territorio insuficiente para validar la congruencia de las competencias requeridas y las competencias capacitadas.
Carencia/Existencia de conocimiento de la estrategia del proyecto por parte de los grupos de interés	Existencia	Existe memoria documental de la estrategia de comunicación, la cual incluye desarrollo del logo, piezas audiovisuales, infografías, boletín informativo, uso de redes sociales, eventos como desayunos, y un protocolo para posicionar el proyecto, lo que incide en el conocimiento de los grupos de interés a nivel general. Sin embargo, en el ámbito técnico persisten un grado de desconocimiento de las ventajas del proyecto, como se pudo

		constatar con las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo en las ciudades Barranquilla, Cali y Medellín,
Carencia/Existencia de mejores prácticas en la inserción laboral de la población víctima	Existencia Parcial	La implementación de la OIT del programa ha permitido una gestión de conocimiento relevante y necesario. Prueba de ello son las recomendaciones del comité de expertos y el documento de gestión de la experiencia. Sin embargo, el diseño en sí mismo no garantiza la difusión de las lecciones aprendidas y el reconocimiento de otros aprendizajes en proyectos similares, debido a la falta de un mecanismos de coordinación interinstitucional en el diseño del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8: Construcción y Estimación de los Indicadores de Identificación de la Demanda Laboral y Caracterización de la Oferta

### Indicador de Pertinencia de la Capacidad y Oportunidad de la Oferta Educativa del Programa

La figura A8.1 describe los componentes del indicador de Capacidad y Oportunidad de la Oferta educativa del programa. La construcción del indicador parte de la premisa según la cual una correcta identificación de la demanda laboral y una caracterización adecuada de la oferta laboral mejoran la pertinencia de la oferta educativa del programa. De esta manera, un incremento en la participación en el mercado de trabajo de población víctima en conjunto con una formación que responde a las necesidades de recursos humanos en el mercado de trabajo suponen una mayor capacidad y oportunidad del programa.

**Figura A8.1 Componentes del Indicador de Pertinencia de Capacidad y Oportunidad de la Oferta de Formación.**



Fuente: Elaboración propia.

La tabla A8.2 describe los criterios de identificación utilizados en la construcción del indicador de capacidad y oportunidad de la oferta educativa del programa. El indicador estuvo compuesto de dos índices. El índice

A midió la relación entre el número de graduados y el número de víctimas con hojas de vida registradas en el SPE. Por su parte, el índice B midió la relación entre el número de graduados y el número de vacantes identificadas para el nivel técnico. El promedio del índice A y el índice B describió hasta qué punto la oferta educativa respondió a las necesidades del mercado de trabajo a través de un incremento en el número de población víctima buscando empleo y de la existencia de vacantes para los perfiles ocupacionales de la oferta educativa. Si la identificación de necesidades fue realizada de manera adecuada entonces el programa aumentó la participación de la población víctima formada en los mercados laborales en donde existía una mayor cantidad de vacantes y puestos de trabajo disponibles.

**Tabla A8.2. Criterios Identificación de la Brecha de Cantidad**

Criterio:	Indicador	Análisis	Calificación
Aumenta el número de población víctima en el SPE	A: Índice de Graduados en relación al número de víctimas registradas en el SPE	Índice Mayor a 1	100
		Índice entre 0,5 y 1	50
		Índice entre 0 y 0,5	25
Aumenta el número de graduados donde existen vacantes a nivel técnico	B: Índice del Número de Graduados por Vacantes de Nivel Técnico	Número de vacantes por graduados mayor 100	100
		Número de vacantes por graduado esta entre 50 y 100	50
		Número de vacantes por graduado esta entre 0 y 50	25
Indicador Brechas de Cantidad (IBCANT)	(Indicador A + Indicador B)/2	Brecha de Cantidad identificada de manera adecuada (75 a 100), medianamente adecuada (50 a 75), e inadecuada (25 a 50)	25 < IBCANT < 50 50 < IBCANT < 75 75 < IBCANT < 100

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las caracterizaciones de la demanda laboral.

La tabla A8.3 presenta los resultados de la estimación del indicador de identificación de brechas de cantidad. En términos generales, las ciudades de Barranquilla y Cali presentaron resultados óptimos en la identificación de brechas de cantidad con un índice promedio igual a 100. Por su parte, las ciudades de Cartagena, Medellín y Popayán, registraron un indicador promedio de 62,5, con un incremento reducido en la participación laboral de población víctima, pero una importante disponibilidad de vacantes por cada graduado. En este caso, existió una identificación adecuada pero una reducida capacidad del programa para aumentar la participación de los beneficiarios. Por último, las ciudades de Pasto, Montería y Santa Marta, registraron un indicador promedio por debajo de 60 puntos, lo cual reflejó una potencial desarticulación de la oferta educativa en términos de las necesidades de recursos humanos de las empresas.

**Tabla A8.3. Indicadores Brecha de Cantidad**

Ciudad	Vacantes	Indicador A	Indicador B	Indicador Promedio
Barranquilla	59,525	100	100	100
Cali	88,738	100	100	100
Cartagena	26,230	25	100	62,5
Medellín	178,480	25	100	62,5
Montería	6,530	25	25	25
Pasto	2,578	25	50	37,5
Popayán	5,166	25	100	62,5
Santa Marta	9,142	50	50	50
Total	376,389	20	100	60

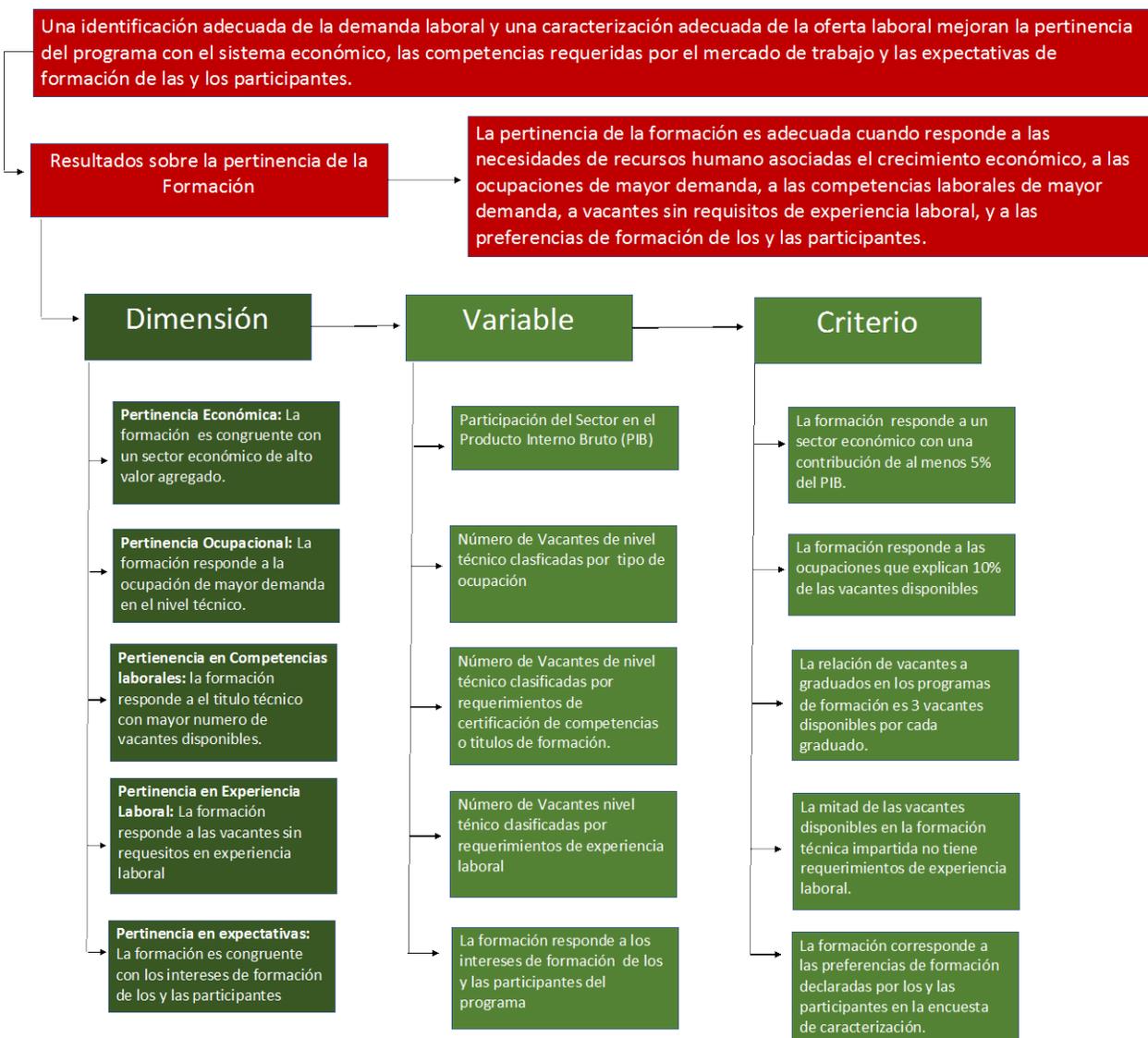
Fuente: Elaboración Propia.

---

### **Indicador de Pertinencia de la Calidad de la Oferta Educativa del Programa**

La figura A8.4. describe los componentes del indicador de Calidad de la Oferta educativa del programa. La construcción del indicador parte de la premisa según la cual una correcta identificación de la demanda laboral y una caracterización adecuada de la oferta laboral mejoran la pertinencia de la oferta educativa del programa. De esta manera, una identificación adecuada en lo que refiere a la pertinencia económica, ocupacional, y de las expectativas de formación suponen una mayor calidad del programa.

**Figura A8.4. Componentes del Indicador Calidad de la Oferta de Formación**



Fuente: Elaboración propia

La tabla A8.5 presenta los criterios utilizados en la construcción del indicador de calidad de la oferta educativa del programa. El indicador compuesto se ensambló a partir de la información disponible en las caracterizaciones del mercado de trabajo. En la medida en la que la oferta de formación del programa respondió a: (1) La vocación productiva de la región; (2) Las ocupaciones más demandadas; (3) Los títulos técnicos con mayor demanda; (4) Un mercado laboral con un número importante de vacantes sin requisitos de experiencia; y (5) Las preferencias de los participantes, el indicador de calidad aumentó mejorando la pertinencia del programa.

**Tabla A8.5. Criterios Identificación de la Brecha de Calidad**

Criterio: Responde	Indicador	Calificación
A un sector de alto valor agregado en la producción	Al menos el 5% del valor agregado	20
A una de las ocupaciones más dinámicas en empleo en el sector de interés de los graduados	10% del total de vacantes del sector	20
A una de las títulos técnicos con mayor número de vacantes de interés de los graduados	Al menos tres veces el número de graduados	20
Mercado Laboral con un número importante de vacantes sin experiencia	50% del total de vacantes del sector	20
A las preferencias de los beneficiarios y beneficiarias	Articula las preferencias y posibilidades de estudio	20
Total		100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla A8.6. presenta la estimación del índice de calidad con los correspondientes componentes para cada ciudad. Tres hallazgos sobresalieron en la estimación. En primer lugar, el indicador de brechas de calidad promedio a nivel nacional obtuvo un puntaje de 75,6, reflejando un ajuste parcial de la oferta educativa. En segundo lugar, en el análisis por ciudades destacó a Barranquilla y Montería con una oferta educativa articulada de manera adecuada a los requerimientos de competencias de la demanda laboral y a las preferencias educativas de los participantes, en un mercado laboral con un número significativo de vacantes sin experiencia laboral. En tercer lugar, las ciudades de Pasto, Popayán y Santa Marta, presentaron indicadores compuestos por debajo de 70 puntos, reflejando una respuesta precaria de la oferta educativa con respecto a la brecha de calidad identificada<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En Pasto un menor número de vacantes sin experiencia laboral y la existencia de una oferta educativa desarticulada de las preferencias de los estudiantes disminuyó la capacidad de respuesta del programa. En Popayán, la capacidad de respuesta del programa estuvo limitada en la medida en que no respondió a las ocupaciones de mayor demanda laboral en un mercado de trabajo con barreras de acceso por requerimientos de experiencia laboral. Así mismo, en Santa Marta la capacidad del programa para responder a la brecha de competencias estuvo limitada por una reducida frecuencia de vacantes sin experiencia laboral y la ocurrencia de una desarticulación con las preferencias de estudio de los participantes.

**Tabla A8.6. Indicador de Brechas Calidad**

Ciudad	Indicador Brecha de Calidad	Responde al perfil Productivo	Responde a las ocupaciones de mayor demanda	Responde a los títulos técnicos de mayor demanda	Mercado laboral con importante número de vacantes sin experiencia	Responde a las preferencias educativas de los participantes
Barranquilla	100	20	20	20	20	20
Cali	75	20	10	20	20	5
Cartagena	70	20	10	20	20	10
Medellín	90	20	20	20	20	10
Montería	100	20	20	20	20	20
Pasto	65	20	20	20	0	5
Popayán	50	20	0	20	0	10
Santa Marta	50	20	10	20	0	0
Total	75,6	20	13,75	20	12,5	10

Fuente: Elaboración propia.

La tabla A8.7. describe los resultados de la estimación del indicador agregado de oportunidad, capacidad, y calidad. El mejor desempeño esta en la ciudad de Barranquilla en donde la oferta educativa responde de manera óptima a los requerimientos de la demanda laboral, y a las expectativas de la población de estudiantes. De otro lado, el indicador sugiere un fortalecimiento de la pertinencia de la oferta educativa en lo que atañe a la capacidad, oportunidad y calidad en las ciudades de Santa Marta, y Pasto.

**Tabla A8.7. Indicador de Identificación de Brechas**

Ciudad	Indicador Brecha de Calidad	Indicador Brecha de Cantidad A	Indicador Brecha de Cantidad B	Indicador Promedio Brechas de Cantidad	Indicador de Identificación de Brechas
Barranquilla	100	100	100	100	100
Cali	75	100	100	100	77
Cartagena	70	25	100	62,5	66,25
Medellín	90	25	100	62,5	76,25
Montería	100	25	25	25	62,5
Pasto	65	25	50	37,5	51,25
Popayán	50	25	100	62,5	56,25
Santa Marta	50	50	50	50	50
Total	75,6	20	100	60	67,8

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 9: Indicadores de de la fase de formación

La tabla A9.1. presenta los principales resultados del programa de manera comparativa en lo que tuvo que ver con la graduación, mientras la tabla A9.2 describe los principales resultados en emprendimiento, deserción, contingencia y condiciones iniciales de las competencias de los participantes.

**Tabla A9.1 Graduados y Tasas de Graduación del total de estudiantes por género**

Ciudad	Requerimiento	Total Graduados	Hombres	Mujeres	Tasa de Graduación	Tasa de Graduación Hombres	Tasa de Graduación Mujeres
<b>Barranquilla</b>							
BPO (Agente de call y contact center)	200	208	46	162	104%	22%	78%
BPO (Agente de call y contact center con certificación en inglés)							
Software	50	50	29	21	100%	58%	42%
Hotelería y Turismo	65	66	21	45	102%	32%	68%
<b>Total</b>	315	324	96	228	103%	30%	70%
<b>Cali</b>							
BPO (sin certificado de idioma o con certificado en portugués)	200	105	65	95	75%	57%	83%
BPO Inglés	150	158					
Software	120	121	49	72	101%	40%	60%
<b>Total</b>	470	384	114	167	82%	30%	70%
<b>Cartagena</b>							
Software	50	48	22	26	96%	46%	54%
Hotelería y Turismo	64	66	9	57	103%	14%	86%
<b>Total</b>	114	114	31	83	100%	27%	73%
<b>Medellín</b>							

BPO (Agente de call y contact center con certificación en inglés)	250	250	32	218	100%	13%	87%
BPO (Agente de call y contact center con certificación en portugués)							
<b>Total</b>	250	250	32	218	100%	13%	87%
<b>Montería</b>							
BPO (Agente de call y contact center)	160	160	39	121	100%	24%	76%
<b>Total</b>	160	160	39	121	100%	24%	76%
<b>Pasto</b>							
Software	50	50	14	36	100%	28%	72%
<b>Total</b>	50	50	14	36	100%	28%	72%
<b>Popayán</b>							
Software	50	50	11	39	100%	22%	78%
<b>Total</b>	50	50	11	39	100%	22%	78%
<b>Santa Marta</b>							
Hotelería y Turismo	65	64	13	51	98%	20%	80%
Software	52	51	18	33	98%	35%	65%
<b>Total</b>	114	115	31	84	101%	27%	73%
<b>Total Nacional</b>					95%	25%	67%

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla A9.2. Indicadores de Resultados sobre el Componente de Formación**

Ciudad	Tasa de Emprendimiento	Tasa de prácticas Laborales	Tasa de Deserción	Tasa de Estudiantes en planes de Contingencia	TAI Lectura	TAI Matemáticas
<b>Barranquilla</b>						
BPO (Agente de call y contact center)	16,3%	86%	8%	N.D.	N.D.	N.D.
BPO (Agente de call y contact center con certificación en inglés)						
Software	18%	72%	16%	N.D	N.D	N.D
Hotelería y Turismo	12%	88%	6%	N.D	N.D	N.D
<b>Total</b>	15,7%	84%	9%	N.D	1,23	1,64
<b>Cali</b>						
BPO (sin certificado de idioma o con certificado en portugués)	0%	194%	19%	27%	N.D.	N.D.
BPO Inglés	0%	101%	10%	6%	N.D	N.D
Software	0%	100%	7%	17%	N.D	N.D
<b>Total</b>	0%	126%	13%	21%	1.16	1.60
<b>Cartagena</b>						
Software	89%	15%	19%	N.D	N.D.	N.D.
Hotelería y Turismo	54,5%	42%	14%	N.D	N.D	N.D
<b>Total</b>	69,2%	31%	16%	N.D	1.16	1-60
<b>Medellín</b>						
BPO (Agente de call y contact center con certificación en inglés)	49,6%	34%	13%	N.D	N.D	N.D
BPO (Agente de call y contact center con certificación en portugués)						
<b>Total</b>	49,6%	34%	13%	N.D	1.17	1.54

<b>Montería</b>						
BPO (Agente de call y contact center)	40%	59%	6%	N.D	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	40%	59%	6%	N.D	1.34	1.73
<b>Pasto</b>						
Software	0%	100%	6%	6%	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	0%	100%	6%	6%	1.39	1.71
<b>Popayán</b>						
Software	0%	100%	6%	22%	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	0%	100%	6%	22%	1.25	1.62
<b>Santa Marta</b>						
Hotelería y Turismo	9%	75%	11%	N.D	N.D.	N.D.
Software	23%	122%	6%	N.D	N.D.	N.D.
<b>Total</b>	15%	48%	9%	N.D	1.33	1.75
<b>Total Nacional</b>	23%	106%	9%	N.D	1.22	1.63

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Según las actividades descritas en el diseño del programa, el programa de formación de Hotelería y Turismo fue el único programa en el cual se desarrollaron y transfirieron competencias de emprendimiento.

## Anexo 10: Matriz DOFA

La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, fue elaborada sobre la base de los ejercicios participativos y las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo en las ciudades de Barranquilla, Medellín y Cali. La matriz fue organizada por temáticas de evaluación. En primera instancia se presenta la matriz DOFA que evalúa los resultados en el ámbito individual, la cual utilizó la información de los grupos focales de estudiantes, docentes, y las entrevistas semiestructuradas a los centros de formación. En segunda instancia se presenta la matriz DOFA relacionada con los resultados para las empresas, la cual fue elaborada a partir de las entrevistas a empresas aliadas, y las entrevistas a los centros de formación. En tercera instancia se presenta la matriz DOFA relacionada con los resultados para la sociedad, la cual fue elaborada con las entrevistas semiestructuradas a los grupos de interés de orden nacional, regional y local.

### RESULTADOS EN EL ÁMBITO INDIVIDUAL: DOCENTES Y ESTUDIANTES

#### ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

**Fortalezas:** Aspectos internos de la formación recibida por parte de los beneficiarios y beneficiarias que ayudan a conseguir los objetivos del programa. Existencia de una capacidad resultante del proceso de aprendizaje.

**Debilidades:** Actividades internas propias de los beneficiarios y beneficiarias que pueden obstaculizar el logro de las metas de formación. Especial énfasis en carencias que afecten el desarrollo de las actividades encomendadas.

**Oportunidades:** Hechos externos al diseño del programa que benefician y/o facilitan el logro de las metas de formación desde la perspectiva de los beneficiarios, beneficiarias, y docentes.

**Amenazas:** Hechos externos potencialmente dañinos en la medida en que impiden el logro de los objetivos de formación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>CALI</b>	<b>CALI</b>
Uso adecuado de TICS.	Pertinencia del proyecto en relación a los proyectos futuros de retorno colectivo de víctimas.
Orientación psicosocial adecuada.	El mercado de trabajo respondió de manera positiva al portafolio diseñado para mejorar la empleabilidad.
Conocimiento de las realidades locales.	El desarrollo de presentaciones y exposiciones favoreció el desarrollo de competencias relacionadas con el trabajo en público.
Capacidad de formación técnica y tecnológica.	Estudiantes motivados para desarrollar una proveeduría para la cadena de la confección.
Capacidad en la formación de competencias y habilidades.	
Capacidad en términos de proyección laboral	
Aumento en capacidades de relacionamiento social.	
<b>MEDELLÍN</b>	<b>MEDELLÍN</b>
Alto nivel de compromiso y motivación e los estudiantes.	

<p>Docentes con amplia experiencia en el desarrollo de pedagogía con víctimas del conflicto.</p> <p>Orientación psicosocial adecuada.</p> <p>Motivación por las prácticas laborales.</p> <p>Reconocimiento de transformaciones individuales y laborales.</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>El cronograma de actividades se cumplió sin novedades.</p> <p>Pedagogías enfocadas en sensibilización y transformación.</p> <p>El currículo fue práctico y pertinente, enfocado a las necesidades del mercado.</p> <p>Acompañamiento psicosocial adecuado</p> <p>Alto nivel de empleabilidad en el sector de hotelería y turismo.</p> <p>Docentes con experiencia relacionada</p> <p>Reconocimiento de avances en competencias blandas y derechos de trabajadores.</p>	<p>El programa debería contemplar un currículo 6 meses lectivos y 6 meses de práctica para corregir el desfase de tiempos.</p> <p>Permitir la interacción de estudiantes víctimas con estudiantes no víctimas aumenta el número de beneficiarios y beneficiarias.</p> <p>Desarrollar módulos introductorios que nivelen los pre saberes de los beneficiarios.</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>Profundizar en la capacitación de competencias blandas.</p> <p>Ampliar los períodos de aprendizaje.</p> <p>Ampliar el desarrollo de los currículos de inglés.</p> <p>Anuncio de disponibilidad de subsidios debería ser al final del proceso para evitar la asistencia condicionada al subsidio.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CALI</b></p> <p>Situaciones previas de violencia afectan la capacidad de socializar y aprender por la existencia de barreras psicosociales.</p> <p>Los estudiantes no tienen saberes técnicos previos.</p> <p>Todos los estudiantes fueron agrupados en la misma clase, independientemente del nivel.</p> <p>Falta de tiempo en el aprendizaje, 6 meses es poco tiempo para la formación técnica.</p> <p>Falta de acompañamiento en la parte final de la capacitación.</p> <p>Falta profundizar en el perfilamiento ocupacional previo al inicio de la formación.</p> <p>Faltó el componente empresarial y de emprendimiento.</p> <p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CALI</b></p> <p>Desconocimiento de los intereses de los estudiantes.</p> <p>Falta de acompañamiento a los estudiantes posterior a la graduación.</p> <p>Interrupción de actividades académicas para atender solicitudes de información.</p> <p>Prácticas no pagas ponen en riesgo la permanencia de los estudiantes en el proyecto.</p> <p>La práctica laboral fue pagada en muy pocos casos; transporte no era suficiente (se daba un pasaje, pero era necesario tomar varios para movilizarse al centro de formación)</p> <p>La plataforma Kuepa no fue funcional para la evaluación del proyecto.</p> <p>Madres cabeza de hogar tienen particularidades que reducen sus posibilidades de aprender (por tiempos, por recursos).</p> <p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p>

<p>El tiempo de preparación es muy corto para enseñar todos los contenidos.</p> <p>Se requiere más tiempo para llevar a cabo la formación en idiomas.</p> <p>Prácticas empresariales no pagas afecto la motivación de los estudiantes.</p> <p>El tiempo de formación no permitió desarrollar herramientas ofimáticas.</p> <p>La formación en inglés y portugués fueron cortas.</p>	<p>Los docentes no analizaron con los estudiantes el replanteamiento de las certificaciones recibidas por ellos (Estudiantes que iban para BPO y recibieron diplomas en Mercadeo), lo que repercute en la pérdida de confianza de los estudiantes sobre el proceso.</p> <p>En algunos casos, los practicantes no recibieron pagos que habían sido ofrecidos por las empresas.</p> <p>Sólo cuando las empresas empezaron a rechazar a los practicantes en entrevistas fue que los centros de formación empezaron a entrenar a los estudiantes para presentar entrevistas.</p> <p>El hecho de que se graduaran personas que no asistieron a las clases genera desmotivación en quienes se esforzaron por participar.</p>
<p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>La población de estudiantes era heterogéneo, por lo que la aplicación de las pruebas en la plataforma Kuepa no fue fácil.</p> <p>El tiempo de desarrollo del proyecto fue demasiado corto.</p> <p>Falta de apoyo integral expresado en aspectos insuficientes para el desarrollo de todas las actividades (alimentación y transportes)</p> <p>Tiempo muy corto para la capacitación en inglés.</p> <p>Algunos estudiantes asisten por el subsidio de transporte.</p> <p>No realizaron una reunión previa con los docentes antes del inicio del programa</p> <p>La práctica se realizó en temas en los que no se había aprendido.</p> <p>Los estudiantes consideran que las prácticas deben contar con un reconocimiento monetario</p> <p>No hubo verificación de la asistencia en las clases.</p>	<p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>Los estudiantes que se encontraban motivados perdían parte de su motivación cuando no encontraban inserción laboral efectiva.</p> <p>Algunas empresas modificaron las condiciones de la práctica (personas ingresaron como supervisores y terminaron su práctica como aseadores);</p> <p>Alta tasa de deserción en algunos de los grupos.</p>

## **RESULTADOS EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL: CENTROS DE FORMACIÓN Y EMPRESAS ALIADAS**

### **ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**Fortalezas:** Aspectos internos de los centros de formación y de la relación con las empresas aliadas que ayudan a conseguir los objetivos del programa.

**Debilidades:** Actividades internas propias de los centros de formación y de la relación con las empresas que pueden obstaculizar el logro de las metas de formación. Especial énfasis en carencias que afecten el desarrollo de las actividades encomendadas a los centros de formación.

**Oportunidades:** Hechos externos al diseño del programa que benefician y/o facilitan el logro de las metas de formación desde la perspectiva de los centros de formación y las empresas aliadas.

**Amenazas:** Hechos externos potencialmente dañinos en la medida en que impiden el logro de los objetivos de formación.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p style="text-align: center;"><b>CALI</b></p> <p>El diseño favorece la transferencia de capacidades</p> <p>El diseño permite profundizar en el concepto de víctima evitando la re-victimización</p> <p>Respaldo de la OIT y del Ministerio del Trabajo</p> <p>Énfasis en el fortalecimiento de competencias blandas</p> <p>Para las empresas entrevistadas los contenidos programáticos fueron pertinentes</p> <p>Disposición adecuada por parte de los estudiantes que realizaron sus prácticas</p> <p>La llegada de estos practicantes representó mejoras en las ventas.</p> <p>La formación en derechos de los trabajadores fue notable.</p>	<p style="text-align: center;"><b>CALI</b></p> <p>El proceso debe continuarse, un proceso de 6 meses o un año no es nada si no hay continuidad. Hace falta garantizarla.</p> <p>Hubo una excelente relación de los funcionarios de OIT con los centros de formación.</p> <p>Todas las instituciones deben adaptarse a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Hay que profundizar las articulaciones entre los diferentes actores.</p> <p>Habría que aumentar el tiempo de las prácticas.</p> <p>Se puede aumentar el número de horas dedicadas a elementos técnicos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>Fluida comunicación con el centro Ancla, y con la mayoría de instituciones, de quienes se recibió mucho apoyo (Unidad de Víctimas territorial).</p> <p>El grupo de trabajo tenía experiencia en el trabajo con víctimas.</p> <p>Fortalecimiento de competencias de lecto-escritura y matemáticas fue evidente.</p> <p>Presencia de 6 Psicólogos favoreció la atención.</p> <p>La práctica se enfocó en la formación de acuerdo con los requerimientos de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>El tiempo fue muy corto, lo ideal sería 1 año (6 meses lectivos y 6 meses de práctica).</p> <p>Para lograr compromiso por parte de empresarios, es necesario garantizarle a estos beneficios tributarios.</p> <p>Habría que considerar la opción de añadir refrigerios.</p> <p>Es en la práctica en la que los estudiantes reforzaron conocimientos que no estaban tan presentes en el momento de la entrevista.</p>

<p>La hoja de vida estuvo bien presentada y orientada. Existió un proceso de revisión y vigilancia por parte de las instituciones educativas. Existió conocimiento del contexto en el que se desarrolla el proyecto por parte de algunas empresas.</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>El programa se diferencia de otros por la población específica y por la formación en habilidades blandas. El diseño del programa fue acertado en términos de la inclusión laboral de la población. Acompañamiento de la institución a los pasantes que fueron enviados a las empresas (2-3 visitas). El instituto ya tenía experiencia trabajando con víctimas, fueron muy pocos los empleados de los centros los que no poseían dicha experiencia. Desde la perspectiva de las empresas el acompañamiento de los centros de formación fue adecuado. La retroalimentación resultó positiva en el proceso de formación de los practicantes. En algunas empresas, se sintió mayor compromiso y dedicación por parte de los practicantes del proyecto, frente a otros pasantes. Es una percepción generalizada que el proyecto generó oportunidades para la población víctima.</p>	<p>Se deben hacer procesos de sensibilización que permitan que los estudiantes adopten lógicas de responsabilidad, puntualidad y disciplina</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>Se implementaron metodologías de análisis más específicas (aterrizadas al territorio) frente al avance de los estudiantes, con base en los instrumentos enviados por el OIT. Se propone crear espacios para un programa con un enfoque diferencial de género. Hubo grandes ventajas al trabajar con hijos de víctimas, con los que ya se había "depurado" el conflicto. Es necesario parametrizar el proyecto de acuerdo con las necesidades de las regiones, no desde un único modelo. El ingreso de los practicantes generó un aumento en los ingresos de las compañías. Es necesario involucrar más a profundidad a las empresas. El programa podría ampliarse a programas de formación más administrativos. Se propone también la creación de una línea de emprendimiento, para que los estudiantes no se vean solo como empleados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CALI</b></p> <p>Faltó tiempo. Las herramientas de seguimiento, evaluación y monitoreo de la plataforma Kuepa eran difíciles, complicadas de manejar y no generaban un valor agregado al programa. Durante la fase de la convocatoria que estuvo enfocada en el envío de los listados a Bogotá, se perdió tiempo y muchos chicos se fueron del proceso. Para las empresas faltó acompañamiento de los centros de formación y de los diversos grupos de interés.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CALI</b></p> <p>Hay una percepción negativa de las víctimas en el mercado laboral. Falta de compromiso por parte de otros centros educativos. La OIT solicita muchos informes y evaluaciones sobre la marcha y sin dar tiempo para hacerlos más a conciencia. Las empresas que pagaron las prácticas lo hicieron después de negociar el servicio con los centros de formación, pero no fueron muchas, e incluso, una vez finalizado el programa, mucha gente no fue contratada.</p>

<p>No hubo mucho tiempo para el desarrollo de una práctica exitosa, puesto que sólo duro un mes y medio.</p> <p>Deficiencias en términos de la formación teórica del cargo.</p> <p>Las empresas no conocieron la metodología utilizada para el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Hizo falta desarrollar elementos técnicos específicos.</p> <p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>Se requería demasiada información en cortos plazos de tiempo, dificultando su recolección.</p> <p>Hubo tardanza en la entrega de los subsidios de transporte, que fueron suplidos por el centro de formación.</p> <p>Hubo dificultades en el manejo de Kuepa.</p> <p>Hubo demora en el proceso de validación de las bases de datos.</p> <p>Falta de refrigerios impactó en la participación de los estudiantes.</p> <p>Los talleres de derechos de los trabajadores y de trabajo decente fueron realizados muy tarde de forma rápida, cuando los chicos ya estaban en práctica.</p> <p>El hecho de que el programa no estuviera reconocido en el SENA se convertía en un problema a la hora de concertar convenios con empresas.</p> <p>Se requiere fortalecer competencias específicas de los programas transversales.</p> <p>Se identificaron temores e inseguridad en los estudiantes a la hora de presentar la entrevista.</p> <p>Las competencias blandas y específicas no fueron tan profundamente desarrolladas.</p> <p>Hay deficiencias en el manejo de herramientas ofimáticas, en ortografía y en gramática.</p> <p>La no continuación del proyecto representa un problema, puesto que se pierden muchos avances logrados.</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>El centro de formación entrevistado sintió que estaba solo en algunas partes del proceso, sólo la agencia de empleo de Combarranquilla acompañó la totalidad del proceso.</p>	<p>Se pensó que las cajas de compensación serían un aliado en términos de inserción laboral, pero no se logró el objetivo.</p> <p>Hubo un gran riesgo de deserción, por lo que fue necesario visitar a los estudiantes en su casa muchas veces.</p> <p>Las condiciones socioeconómicas de los estudiantes ponían en riesgo aspectos como la presentación personal.</p> <p>La continuidad de los proyectos depende de volver a articular a las entidades interesadas, ya que no hubo planeación para continuar el proyecto.</p> <p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>No hay articulación entre los niveles territorial y nacional de la Unidad de Víctimas.</p> <p>Las dinámicas de economía informal se presentan como una mejor opción económica que los trabajos formales, lo que desincentiva a los estudiantes.</p> <p>Poco apoyo de las empresas con las que se inauguró convenio para la realización de las visitas de evaluación por parte de los centros de evaluación.</p> <p>En el caso particular de Medellín se reitera en varias ocasiones que existen prejuicios y estigmas sociales frente a las víctimas, lo que dificulta su contratación.</p> <p>Las empresas que participan de este ejercicio no poseen el músculo económico para vincular laboralmente a los estudiantes.</p> <p>Se afirma que no hay diferencia con otros procesos formativos, sin embargo, en lo que refiere a acompañamiento psicosocial, se afirma que acá si se requiere más acompañamiento a los estudiantes de "educándonos para la paz"</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>Los aliados que se ubicaron en un primer momento luego dejaron de apoyar, fueron las empresas que salieron en el camino las que apoyaron el proceso, no aquellas con las que se inició.</p> <p>Los estudiantes ponían muchas excusas para el avance en lo referente a los conocimientos generales, antes que en los específicos.</p>
---	---

<p>Faltó tiempo para desarrollar todos los elementos del currículo a profundidad.</p> <p>Hubo problemas con el subsidio: mientras éste llegó la institución lo suplió, pero solo cubría el ciclo lectivo, no las prácticas, que fueron suplidas (exceptuando algunos casos) por las empresas.</p> <p>Hubo retrasos en la realización de las pruebas con la plataforma Kuepa.</p> <p>Las empresas no conocían las particularidades de la población con la que se estaba trabajando, ni el currículo ni la formación que recibían los estudiante.</p> <p>No se conocía a todas las entidades involucradas en el proyecto.</p> <p>El ausentismo en las prácticas fue un fenómeno que ocurrió.</p> <p>El programa se circunscribe sólo a aspectos técnicos, no incluye conocimiento administrativo que también puede ser útil para las empresas</p>	<p>Los reprocesos hacían más lento el trabajo y dificultaban la comunicación.</p> <p>El problema de la certificación generó molestia en los estudiantes.</p> <p>Se requiere fortalecer en valores y acompañamiento psicológico, las empresas sienten que no fue suficiente.</p> <p>Muchos estudiantes no fueron contratados por las empresas después de la finalización de las prácticas.</p>
---	---

**RESULTADOS EN EL ÁMBITO SOCIAL: GRUPOS DE INTERES A NIVEL LOCAL: CAJAS DE COMPENSACIÓN, ALCALDÍAS, GREMIOS, SINDICATOS, OIT, UNIDAD DE VÍCTIMAS, Y OIT**

**ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**Fortalezas:** Aspectos internos de la gobernanza horizontal y vertical del programa que ayudan a conseguir los objetivos del programa.

**Debilidades:** Actividades internas propias de la gobernanza horizontal y vertical que pueden obstaculizar el logro de las metas de formación. Especial énfasis en carencias que afecten el desarrollo de las actividades encomendadas a los centros de formación.

**Oportunidades:** Hechos externos de la gobernanza horizontal y vertical que facilitan el logro de las metas de formación desde la perspectiva de los centros de formación y las empresas aliadas.

**Amenazas:** Hechos externos potencialmente dañinos en la medida en que impiden el logro de los objetivos de formación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
CALI	CALI
El proyecto permite tener más información sobre derechos laborales y condiciones de trabajo decente.	Las competencias blandas deben trabajarse mucho más para garantizar la inserción laboral. El proyecto debería tener un espacio de acompañamiento que se

<p>El trabajo con jóvenes en condición de víctimas ataca uno de los principales espacios de vulnerabilidad social.</p> <p>Socialización adecuada del proyecto.</p> <p>Énfasis en el desarrollo de perfiles, tips para entrevistas y entrenamiento frente a la inserción laboral;</p> <p>El proyecto permitió dar oportunidades a una población vulnerable con limitaciones económicas;</p> <p>El proyecto promovió los derechos de los trabajadores y el conocimiento sobre estándares de trabajo decente.</p> <p>Adecuada articulación con OIT territorial.</p> <p>Se logró una articulación a lo largo del programa frente a entidades públicas y privadas.</p> <p>Existe una correspondencia entre este proyecto y el PND.</p> <p>El proyecto permitió dar a conocer derechos laborales y trabajo decente.</p> <p>Existió acompañamiento permanente del MinTrabajo y la Subcomisión de Concertación de Políticas Laborales.</p> <p>El programa aporta a la inserción laboral para víctimas.</p> <p>El programa genera buenas expectativas para las víctimas, aporta en procesos de reparación integral y sirve como plataforma para prepararse.</p> <p>El proyecto promovió iniciativas de trabajo decente y conocimiento sobre derechos de los trabajadores, no se conocen resultados indeseados.</p> <p>La UARIV realizó la tarea de convocatoria a víctimas y sus organizaciones, también se hizo la socialización de la oferta.</p> <p>El programa vinculó más estudiantes que otros programas de la Alcaldía y la Gobernación, y logró vinculación laboral.</p>	<p>desarrolle durante seis meses después de la finalización.</p> <p>Se debe profundizar en la articulación de los autores.</p> <p>Para vincular al sector empresarial se considera que es necesario llevar a cabo un proceso de socialización desde el Servicio Público de Empleo en Bogotá, y que este proceso baje desde allí a las regiones.</p> <p>Para garantizar el compromiso de las empresas es necesario involucrarlas desde el momento de formulación del proyecto, y que estas sean invitadas en el diseño del programa, ya que son las empresas las que conocen las necesidades del mercado y buscan reducir la brecha entre oferta educativa y demanda laboral.</p> <p>Se puede mejorar en la planeación, hay que tener un equipo que evite la tarea de duplicar las bases de datos poblacionales, manteniendo actualizada la información;</p> <p>Se puede dar prioridad a otros sectores poblacionales;</p> <p>Las empresas solicitan que las prácticas se puedan validar con los aprendices SENA, para obtener beneficios tributarios.</p> <p>Se requiere ampliar el número de horas de capacitación.</p> <p>Se requieren políticas públicas para generar programas de formación que reconozcan los derechos de los trabajadores.</p> <p>Es necesario abrir más ofertas de formación.</p> <p>Se puede apostar a una formación más integral.</p> <p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>Se puede incluir a los actores del SPE desde el inicio.</p> <p>Debe existir una comunicación clara sobre las competencias en las que las personas han sido formadas.</p>
---	---

<p>La formación en competencias específicas y blandas es una buena estrategia para la inserción laboral.</p> <p>El programa si promueve derechos de los trabajadores y trabajo decente.</p> <p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>Realización de talleres de orientación de competencias para entrevistas e identificación de perfiles.</p> <p>El programa si promovió los derechos de los trabajadores y el trabajo decente;</p> <p>La formación desde el ámbito social y psicológico es positiva.</p> <p>Los gremios participaron en la tarea de convocatoria y conexión con las empresas.</p> <p>Hay una correspondencia entre el programa y lo planteado en el PND, en tanto que se apunta al cierre de brechas.</p> <p>El proyecto recibió acompañamiento por parte del SPE.</p> <p>Es una fortaleza el hecho de generar impacto en los beneficiarios y sus núcleos familiares.</p> <p>Desde la perspectiva de los sindicatos el programa fue pertinente para la inserción laboral de las víctimas y la promoción de los derechos laborales.</p> <p>La UARIV conoció el programa por varias fuentes.</p> <p>El acompañamiento del centro de formación fue muy fuerte.</p> <p>Tras los primeros impases, hubo buen trabajo por parte de la OIT territorial.</p> <p>El programa si buscó la formación en trabajo decente, pero esto fue difícil de realizar por llevar a cabo el cumplimiento de logros, metas e indicadores.</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p>	<p>Las competencias blandas o transversales son muy requeridas en las empresas, pero hay que realizar un análisis de cuales son más requeridas, dependiendo de los sectores.</p> <p>Para vincular a las empresas es necesario enfocar a los empresarios en beneficios, hay empresas que participan en el programa teniendo clara la idea de que están haciendo país, pero no son todas. Se proponen planes de contraprestación entre empresa-trabajador.</p> <p>Se propone reemplazar subsidios de transporte por la llegada del programa a las zonas donde vive la población objetivo.</p> <p>La formación debe ser coherente con las necesidades de las empresas (reducción de la brecha de capital humano)</p> <p>Es necesario continuar con el acompañamiento psicosocial de los beneficiarios.</p> <p>Se pueden invitar a compañeros de DD.HH para participar en el programa;</p> <p>Para vincular a las empresas es necesario implementar una ley que obligue a los empresarios a vincular este tipo de población, dando la oportunidad de mantenerse en la entidad;</p> <p>Se recomienda añadir en la socialización a actores como la CUT, para que puedan apoyar.</p> <p>Se debe tener en cuenta la pertinencia en la formación de acuerdo a condiciones de edad (es difícil formar en TIC a alguien de 45 años).</p> <p style="text-align: center;"><b>BARRANQUILLA</b></p> <p>El programa funciona más si se ampliara a todo tipo de población.</p> <p>Se deben estudiar más las necesidades de perfiles en el departamento.</p>
---	--

<p>El programa si le apunta al desarrollo de algún punto del PND.</p> <p>Se resalta la oportunidad de capacitar a jóvenes e integrarlos al mercado laboral como una fortaleza.</p> <p>El programa permite que jóvenes accedan a una formación que de otra forma sería muy difícil lograr.</p> <p>Existencia de compromiso de las empresas con la población, la empresa no segmentó la población objetivo.</p> <p>El programa fue acertado en lo que refiere a inclusión laboral.</p> <p>El programa es relevante con el PND, aunque debe ampliarse su espectro.</p> <p>Hay un compromiso de las empresas.</p> <p>El programa permite crecimiento personal.</p> <p>Siempre hubo comunicación con el centro de formación y con UARIV.</p> <p>El acompañamiento a los beneficiarios fue constante.</p> <p>El programa si le apunta al cumplimiento del PND.</p> <p>La participación de los actores fue muy activa, la OIT también realizó la gestión y seguimiento con las empresas.</p> <p>Se resalta como fortaleza la labor social realizada y el fortalecimiento de la parte psicológica y las habilidades blandas.</p> <p>Articulación durante la etapa de convocatoria, y acceso a bases de datos.</p> <p>En el marco del programa se logró conseguir libreta militar para los jóvenes.</p> <p>Se logró avanzar en coordinación y acompañamiento con otras entidades.</p> <p>El centro de formación fue organizado con los tiempos de capacitación.</p>	<p>Los empresarios deben ser incluidos en la formulación de los planes; 2. El programa debería focalizarse también en población afro y palenquera.</p> <p>Se tiene conocimiento de otros programas de Alcaldía y Gobernación similares.</p> <p>El subsidio debería estar orientado a un beneficio de manutención (dotación y dinero para sostenimiento).</p> <p>Hay que profundizar más en el idioma.</p> <p>Las empresas no deben poner tantos obstáculos para la inserción laboral de las víctimas.</p> <p>Debe haber una política de gobierno y un compromiso de los gremios.</p> <p>Los procesos no deben centralizarse, las decisiones pueden tomarse desde el territorio.</p> <p>Debe trabajarse con los gremios y la opinión pública del país.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

CALI	CALI
<p>La alcaldía no conocía los contenidos metodológicos.</p> <p>La alcaldía considera que faltó profundizar en el componente del idioma (fonética, dicción).</p> <p>Hizo falta una articulación completa con actores tales como las cajas de compensación y el SENA para mejorar los indicadores de vinculación laboral real.</p> <p>Si bien la focalización es importante, es necesario ampliar la formación a otros sectores vulnerables.</p> <p>El gremio empresarial no sabe cómo se construyó el proyecto, ni sus contenidos programáticos</p> <p>Los gremios no se sintieron vinculados y no desarrollaron un sentido de pertenencia con el programa.</p> <p>Hay que profundizar en más competencias laborales.</p>	<p>Bajo seguimiento y acompañamiento en la vinculación laboral de los egresados del proyecto.</p> <p>El desarrollo de las competencias blandas debió enfocarse a reducir la curva de aprendizaje, para avanzar hacia la línea de emprendimiento.</p> <p>Fue necesario levantar nuevas bases de datos, prolongando la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>El mal momento del sector empresarial impacta en el proyecto como una barrera para la contratación.</p> <p>Los sindicatos participaron en el programa como divulgadores</p> <p>Las empresas deben recibir algo a cambio para vincular a los estudiantes (alivios tributarios, reconocimiento)</p>
<p>La participación en el proyecto podría ser más abierta frente a la población objetivo, y recoger a más jóvenes.</p> <p>Las bases de datos entregadas al inicio del proyecto estaban desactualizadas, lo que demoró el inicio del proyecto.</p> <p>La validación de los beneficiarios desde Bogotá fue un proceso muy lento.</p> <p>El hecho de que las prácticas no se pudieran validar con los aprendices SENA desincentivó al sector empresarial.</p> <p>El programa no es suficiente, ya que hay pocas horas de capacitación.</p> <p>Los beneficiarios son vulnerables a la informalidad y a los contratos basura.</p> <p>El desarrollo de habilidades blandas no está suficientemente profundizado.</p> <p>El modelo de prácticas existente hoy en día puede generar un aprovechamiento dañino por parte de las empresas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>MEDELLÍN</b></p> <p>Las empresas tienen un imaginario del trabajo con víctimas que debe ser removido, hay que mostrar que ellas son personas capacitadas y no vulnerables.</p> <p>Es necesario garantizar un seguimiento a las empresas para corroborar que están cumpliendo en las condiciones que los hacen receptores de un beneficio;</p> <p>Existe una preocupación por la desarticulación en el programa.</p> <p>Falta de articulación puso en riesgo el programa, los empresarios quieren participar del mismo desde su formulación.</p> <p>La articulación institucional fue muy limitada.</p> <p>Para lograr una vinculación efectiva se requiere conocimiento en términos de objetivos, actores, recursos y actividades.</p> <p>El sector empresarial no estuvo involucrado, se debe crear solo un puente de comunicación para ellos (que solo llegue a ellos el SENA, los convoque, y las demás instituciones se añadan sin saturar a los empresarios)</p>

Desde la perspectiva de la UARIV se requiere más tiempo para el desarrollo del programa de formación.

Habían pocas ofertas de formación.

El programa debe tener un enfoque diferencial étnico y de género, y éste debe ser muy incluyente.

No se conocen aun los resultados en términos de inserción laboral de los estudiantes, así como la satisfacción de las empresas.

### **MEDELLÍN**

Algunos actores llegaron solo al finalizar el proceso de formación, la inserción laboral hubiera sido más efectiva si ellos hubieran estado desde el inicio del programa.

Los subsidios no deberían existir y son contraproducentes.

El programa debe fortalecerse en la articulación con otras entidades que garanticen el acceso al trabajo.

No se puede pensar que los programas tengan un 100% de subsidios.

Desde la perspectiva del gremio no se conoce mucho del programa, puesto que la OIT sólo solicitó el apoyo de la ANDI sobre el tiempo y sólo para la convocatoria.

Es una debilidad que no existan alianzas internas que permitan una intervención más acertada de las empresas, ya que es evidente una desarticulación de los actores (ANDI ya está llevando a cabo proyectos con víctimas).

Se requiere trabajar con las empresas desde la formulación del programa.

En términos de gobernanza y articulación, el acompañamiento fue intermitente.

La convocatoria se realizó con mucha premura, y hubo poco tiempo para la formación.

### **BARRANQUILLA**

Los subsidios impiden que la gente se formalice laboralmente, pues se suman ingresos sin trabajar.

La articulación se limitó a la socialización del programa, no al acompañamiento.

Es necesario hablar con las empresas para que éstas generen buenas fuentes de empleo a toda la población víctima.

Es necesario avanzar en la focalización de la base de datos.

La plataforma Kuepa fue poco amigable para los beneficiarios, no todos tenían las capacidades para desarrollar lo solicitado allí.

No se participó en el desarrollo o en el ajuste del proyecto.

No se conocieron detalles de los convenios con las empresas.

La actitud de algunos participantes, la falta de compromiso y la dificultad en seguir instrucciones fueron barreras para la consecución del trabajo.

Hubo estudiantes que recibieron el subsidio de transporte sin asistir a clase, lo que generó la no actualización de la base de estudiantes.

La vinculación de los sindicatos fue solo en actividades puntuales.

A pesar de que el proyecto fue pertinente, se resalta que este debe tener continuidad.

La promoción de las políticas de trabajo decente no puede quedar únicamente en manos del Gobierno.

El funcionario territorial de OIT socializó el programa sin documentación y sin correo institucional, hubo fallas en la comunicación.

Hubo mucha prisa en el desarrollo de las actividades, siempre hubo presión para hacer las solicitudes.

Se entregó una base de datos desactualizada.

La inscripción no se centralizó, lo que generó que hubiera gente inscrita en SPE, en cajas de compensación y no en la UARIV.

Hay que darle más tiempo al estudio de los idiomas.

Se tiene que evaluar cómo salen formadas las personas y que necesitan las empresas.

#### **BARRANQUILLA**

La participación del Ministerio en el programa consistió en la presentación del mismo y la graduación.

El Mintrabajo no trabajo con otros entes dentro del programa, ni tuvo participación.

La palabra "víctima" excluye a los beneficiarios del mercado laboral.

Hay asistencialismo con las víctimas, en referencia a los subsidios.

No se conocía la totalidad del proyecto ni los actores que hacían parte del programa.

Los perfiles de técnico en sistemas y turismo no eran solicitados en la ciudad.

Es necesario desarrollar las competencias blandas puesto que muchos beneficiarios no han tenido experiencia laboral.

El programa necesita trabajar con diferentes poblaciones y bajo un enfoque de género.

Hay incentivos para los empresarios, lo que no se sabe es si son los adecuados.

Los programas no son lo suficientemente sólidos y las empresas dudan de las competencias de este tipo de población.

La articulación sólo estuvo enfocada a la socialización del programa, pero no para el acompañamiento.

No hay una vinculación plena de los beneficiarios, ya que las empresas son muy exigentes y encasillan a los jóvenes.

No hubo vínculos con otros organismos internacionales.

Los subsidios son armas de doble filo, hubo gente que se inscribió solo por el subsidio.

El programa no tuvo enfoque de género, solo una población objetivo.

El tiempo fue muy corto.

Las empresas ponen trabas para la inserción laboral de las víctimas. No se conoce mucho del programa.

<p>Se perdió mucho tiempo en el envío de los listados a Bogotá, hubo deserción de estudiantes debido a esto.</p>	
--	--

<p>Debido a la polarización que vive el país, los empresarios no son conscientes.</p>	
---	--

## Anexo 11: Indicadores Ruta de Empleo

La tabla A11.1 presenta los indicadores de resultado del componente de ruta de empleo, con relación a las características socioeconómicas del contexto asociadas a la existencia de mayores barreras de acceso al mercado laboral por parte de la población víctima.

**Tabla A11.1. Resultados en el Componente de Ruta de Empleo**

Ciudad	Pobreza Monetaria	NBI	Tasa de Desempleo	Tasa de Colocación	Cuenta Propia	Tasa de Emprendimiento	Número de Portafolios realizados	Tasa de Prácticas laborales
<i>Barranquilla</i>	23%	17,7%	8,20%	16%	44,8%	15,7%	320	84%
<i>Cali</i>	15,4%	11,1%	10,8%	28%	36,5%	0%	482	126%
<i>Cartagena</i>	29%	26%	8,9%	4,3%	53%	69,2%	114	31%
<i>Medellín</i>	14,1%	12,42%	10,7%	16,8%	27,7%	49,6%	250	34%
<i>Montería</i>	31%	44,5%	9,9%	1,8%	43,2%	40%	169	59%
<i>Pasto</i>	23%	16,2%	9,5%	32%	43,7%	0%	50	100%
<i>Popayán</i>	31,4%	18%	12,7%	0%	55,7%	0%	50	100%
<i>Santa Marta</i>	35%	29%	9,50%	7%	56,7%	15%	120	48%
<i>Total Nacional</i>	25%	21,88%	10%	16,2%	45,2%	23%	1546	106%

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12: Efectos del Programa sobre el Salario

**Tabla A12.1. Orientación del impacto sobre los salarios mensuales**

Variable	Observaciones	Promedio	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Salario Mensual	367	\$807,651	\$348,039	0	\$3000000
Salario Mensual Antes	456	\$765,112	\$55,824	\$465,362	\$922,630
Salario Mensual Después	456	\$869,598	\$147,507	\$528,000	\$2,102,073
Variación		\$104,486		\$62,638	\$1,179,443

Fuente: Elaboración propia con base en un ajuste de MCO para el salario en función de la edad, género, jefe de hogar, nivel educativo y participación en el programa.

## Anexo 13: Efectos del Programa sobre la Duración del Desempleo

**Tabla A13.1. Orientación del impacto hacia la duración del desempleo**

Variable	Observaciones	Promedio	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Meses en Desempleo	519	8,7	15,5	0	180
Meses en Desempleo Antes	456	22	10,4	6	108
Meses en Desempleo Después	456	1. 2. 9	0.11	2.66	3.4
Variación		-19,1		-3,34	-104,6

Fuente: Elaboración propia con base en un ajuste de MCO para el tiempo en desempleo en función de la edad, género, jefe de hogar, nivel educativo y participación en el programa.

## Anexo 14: Estadísticas Poblacionales del Programa

La A14.1. describe los resultados sociales en términos de los participantes por grupo etario y minoría étnica.

**Tabla 14.1. Resultados por Grupo Etario y Minoría Étnica**

Ciudad	17 a 29 años	30 a 65 años	Jefe De Hogar	Estado Civil		Minoría Étnica	
				Soltero	Sociedad Conyugal	Afro	Indígena
Barranquilla	237 (23%)	85 (17%)	85 (14%)	192 (21%)	111 (21%)	38 (10%)	5 (9%)
Cali	321 (32%)	147 (29%)	219 (37%)	315 (35%)	143 (27%)	258 (68%)	23 (40%)
Cartagena	84 (8%)	29 (6%)	36 (6%)	63 (7%)	42 (8%)	42 (11%)	6 (10%)
Medellín	147 (15%)	99 (19%)	106 (18%)	141 (15%)	83 (16%)	30 (8%)	7 (12%)
Montería	93 (9%)	66 (13%)	59 (10%)	87 (10%)	68 (13%)	3 (1%)	6 (10%)
Pasto	22 (2%)	28 (6%)	25 (4%)	31 (3%)	14 (3%)	3 (1%)	6 (10%)
Popayán	33 (3%)	16 (3%)	25 (4%)	30 (3%)	20 (4%)	2 (1%)	5 (9%)
Santa Marta	76 (8%)	39 (8%)	42 (7%)	51 (6%)	52 (10%)	2 (1%)	0 (0%)
Total	1013 (65%)	509 (33%)	597 (39%)	910 (59%)	533 (34%)	378 (24%)	58 (3,7%)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 15: Recomendaciones

 RECOMENDACIÓN	 A QUIEN ESTA DIRIGIDA	 LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN	 PRIORIDAD	 PLAZOS	 RECURSOS
Realizar un Diagnóstico participativo para identificar necesidades de formación en la etapa de diseño del programa.	Ministerio de Trabajo, OIT	Aplicación de talleres participativos con representantes del sector privado, público y trabajadores en las regiones y municipios de influencia del programa.	Alta	1 Año	Compartidos según mapeo de actores con beneficios directos e indirectos.
Fortalecer la gobernanza vertical y horizontal incluyendo grupos de interés según rol e intereses.	Ministerio de Trabajo, OIT	Mapeo de actores regionales para identificar roles e intereses.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, OIT, UARIV, Sector Público Local, Agremiaciones de Víctimas.
Enfoque de cadena de valor teniendo en cuenta las experticias de los grupos de interés como agencias promotoras, agencias de implementación y agencias de seguimiento.	Ministerio de Trabajo, OIT	Diseño del programa bajo el enfoque de cadena de valor aprovechando las experticias locales de los grupos de interés permite complementar ideas y sinergias mejorando validez, progreso, eficiencia y orientación al impacto.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, Sector Público Local, OIT, UARIV.
Incorporar el enfoque de género para estimular un diseño de incentivos más adecuado a las realidades de participación locales.	Ministerio de Trabajo, OIT	Diseño de incentivos con base en el enfoque de integral de la restitución de competencias que involucre incentivos para fortalecer los lazos comunitarios.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, OIT, Sector Público Local, OIT, UARIV.
Decentralizar el diseño para incluir grupos de interés con beneficios directos e indirectos según rol de promotor, implementador, y/o agencia de seguimiento.	Ministerio de Trabajo, OIT	Plan de acción según mapeo de actores y diagnóstico participativo.	Media	2 Años	Ministerio de Trabajo, OIT, UARIV.
Incluir indicadores de brechas de calidad y cantidad en la fase de diagnóstico y en el sistema de monitoreo y seguimiento.	Ministerio de Trabajo, OIT	Elaboración de indicadores sobre la fase de identificación para incluir en el sistema de monitoreo y seguimiento.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, OIT, UARIV, SPE.
Reforzar actividades relacionadas con (1) disponibilidad de orientación psicosocial, (2) contratación de planta docente preparada y con experiencia en el manejo de grupos de estudiantes víctimas del conflicto, (3) uso adecuado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS), (4) formación en competencias blandas, y (6) socializar a modo de reconocimiento las transformaciones individuales y colectivas.	Ministerio de Trabajo, OIT	Ampliar la capacidad instalada de los centros de formación en los ítems señalados orientados a la formación diferencial de población víctima del conflicto armado.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, OIT, UARIV.
Fortalecer los convenios de prácticas empresariales.	Ministerio de Trabajo, OIT	Plan de acción según mapeo de actores y diagnóstico participativo.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, OIT, UARIV.
Ampliar los criterios de selección de las ciudades para reducir la autoselección de mercados de trabajo con mayor oportunidades de inserción laboral.	Ministerio de Trabajo, OIT	Plan de acción según mapeo de actores y diagnóstico participativo.	Media	2 Años	Ministerio de Trabajo, OIT, UARIV.
Incluir indicadores de seguimiento y monitoreo de las prácticas y la ruta de empleo.	Ministerio de Trabajo, OIT	Elaboración de indicadores sobre la ruta de empleo con base en los manuales elaborados por la OIT.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, OIT, UARIV, SPE.
Anticipar el cuello de botella asociados con el ciclo de contratación pública en el presupuesto del programa.	Ministerio de Trabajo, OIT	Inclusión en los desembolsos de un ítem que anticipe las discontinuidades en la entrega del subsidio de transporte.	Alta	1 Año	Ministerio de Trabajo, OIT.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 16: Resultados del Componente de Formación

**Tabla A16.1. Evaluación de Conocimientos Promedio Nacional y Local por género**

Localización	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
Nacional	3,99	4,01	4,01	364	1172	1536
Barranquilla	4,22	4,15	4,17	96	228	324
Cali	3,74	3,95	3,90	114	366	480
Cartagena	4,19	4,16	4,17	31	83	114
Medellín	4,08	3,99	4,00	32	218	250
Montería	3,85	3,87	3,86	39	121	160
Pasto	4,08	4,19	4,16	14	36	50
Popayán	4,33	4,08	4,14	11	39	50
Santa Marta	3,89	3,93	3,92	27	81	108

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.2 Evaluación de Conocimientos Promedio Nacional y Local por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
BPO	4,01	4,09	4,07	102	363	465
BPO Inglés	3,88	3,94	3,93	48	260	308
BPO Portugués	4,23	4,11	4,13	32	172	204
Hotelería y Turismo	4,19	4,12	4,13	42	150	192
Software	3,89	3,83	3,85	140	227	367

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.3. Evaluación de Conocimientos Promedio en Barranquilla por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
BPO	4,12	4,11	4,11	46	162	208
Hotelería y Turismo	4,29	4,25	4,26	21	45	66
Software	4,32	4,23	4,28	29	21	50

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.4. Evaluación de Conocimientos Promedio en Cali por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
BPO	4,1	4,38	4,33	17	80	97
BPO Inglés	3,83	3,84	3,84	30	128	158
BPO Portugués	4,25	4,28	4,28	18	86	104
Software	3,37	3,25	3,30	49	72	121

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.5. Evaluación de Conocimientos Promedio Cartagena por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
Hotelería y Turismo	4,3	4,14	4,17	9	57	66
Software	4,14	4,19	4,17	22	26	48

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.6. Evaluación de Conocimientos Promedio en Medellín por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
BPO Inglés	3,97	4,03	4,03	18	132	150
BPO Portugués	4,22	3,93	3,97	14	86	100

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.7. Evaluación de Conocimientos Promedio en Montería por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
BPO	3,85	3,87	3,86	39	121	160

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.8. Evaluación de Conocimientos Promedio en Pasto por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
Software	4,08	4,19	4,16	14	36	50

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.9 Evaluación de Conocimientos Promedio en Popayán por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
Software	4,33	4,08	4,14	11	39	50

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

**Tabla A16.10. Evaluación de Conocimientos Promedio Santa Marta por género**

Programa	Hombres	Mujeres	Promedio General	Total Observaciones Hombres	Total Observaciones Mujeres	Total Observaciones
Hotelería y Turismo	3,94	3,96	3,96	12	48	60
Software	3,85	3,90	3,89	48	33	81

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de pruebas de conocimiento elaboradas en la plataforma KUEPA y la base de matriculados. Escala de calificación de 1 a 5, con una calificación de aprobación de 3.

## Anexo 17: Formatos de Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas

### ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia

**Project TC/SYMBOL:** COL/16/03/COL

**Name of Evaluator:** William Prieto

**Date:** Julio 30 de 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

**LL Element**Text

**Text**

<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>La falta de participación del sector público, el sector privado y los sindicatos locales o regionales, en el diseño de un programa orientado a generar la capacidad organizacional del territorio para poder implementar el programa <i>Educándonos para la Paz</i>. Es necesario considerar los resultados en capacidad organizacional del programa en el territorio. Una implementación con una participación complementaria de actores sociales con intereses y beneficios definidos sobre el Proyecto no es suficiente para generar capacidad organizacional. Es necesario vincular en actividades específicas a los actores locales con el conocimiento y la experiencia para garantizar sostenibilidad y orientación al impacto.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>El mapeo de actores a nivel territorial identificó intereses y roles para grupos objetivo que no fueron incorporados en el diseño como agencias de promoción, implementación y supervisión. En consecuencia, el alcance del programa es limitado en tanto actividades previas de divulgación, promoción y supervisión se rezagaron como consecuencia de desconocimiento del territorio.</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Grupos sociales con intereses en el Proyecto cuya participación aumenta el alcance, mejora el seguimiento, y disminuye el costo de la implementación.</p>
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>En la etapa de diagnóstico no se contempla un diagnóstico participativo sobre la base de un mapeo de actores. Por ende, experticias locales en procesos esenciales para la implementación del programa no fueron articuladas de manera estratégica en el desarrollo del Proyecto. Las interacciones institucionales corresponden a relaciones complementarias sin un grado de sinergia definido.</p>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	<p>Inclusión en los productos de la carta de acuerdo y dentro de la etapa de diagnóstico un mapeo de actores para identificar roles e intereses. Al mismo tiempo, establecer mecanismos de participación de actores clave en la implementación del Proyecto a nivel de actividades y procesos buscando una participación directa de los actores en el territorio para generar capacidad institucional.</p>

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia

**Project TC/SYMBOL:** COL/16/03/COL

**Name of Evaluator:** William Prieto

**Date:** Julio 30 de 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>Si bien el subsidio de transporte aporta en la participación de los beneficiarios, es necesario visibilizar estrategias que permitan hacer la entrega de este de una forma más equitativa, con mayor cobertura. Esto indica la necesidad de tener en cuenta las distancias geográficas comprendidas entre la ubicación de las viviendas de los beneficiarios y los centros de formación. Así como otorgarlo para los beneficiarios que muestren desempeño académico e interés constante en el proyecto. Del mismo modo, cada ciudad presenta una demografía particular sobre la cual un diseño de incentivos distinto puede facilitar los procesos de aprendizaje. Por ejemplo, una participación mayoritaria de las mujeres permite un diseño de incentivos distinto, ofreciendo bienes necesarios para liberar tiempo con el objeto de llevar a cabo actividades de aprendizaje.</p> <p>El enfoque de la entrega del subsidio debería ser integral, teniendo en cuenta las condiciones necesarias para el desarrollo de un proceso de aprendizaje adecuado. Una correcta arquitectura institucional favorece un diseño de incentivos adecuado, teniendo en cuenta la demografía particular del programa y las condiciones de cada región. Podría además considerarse a partir del conocimiento demográfico en cada territorio otras formas de subsidios orientados a favorecer el desarrollo comunitario.</p> <p>Aun cuando el subsidio de transporte le permitió a los beneficiarios el ingreso a entidades financieras, el apoyo fue definido exclusivamente para la etapa lectiva del programa.</p> <p>En algunos casos el subsidio de transporte no llegó oportunamente, lo que generó casos de ausencia estudiantil en las clases. Sin embargo, los centros de formación trataron de superar este bache económico mientras los recursos económicos llegaban para evitar que los estudiantes desertaran.</p>

<b>Context and any related preconditions</b>	Cerca del 87% de los beneficiarios del programa pertenece a estratos 1 y 2. Localizados en zonas periféricas de la ciudad lo que en algunos casos les demanda tomar más de un transporte para llegar al centro de formación. Adicionalmente, se suma las condiciones económicas de este tipo de población que tienen grupos familiares relativamente grandes. Al mismo tiempo, la población víctima cuenta con diferentes subsidios lo que en algunos casos representa asistencialismo.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Estudiantes beneficiarios víctimas del conflicto armado en Colombia adscritos al programa.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Debido a retrasos en los desembolsos los recursos económicos no llegaron de manera oportuna. El subsidio de transporte solo fue durante la etapa lectiva del proyecto, por lo que para algunos estudiantes se les dificultó asistir a las prácticas que no eran pagas.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Anticipar los rezagos administrativos en el desembolso de los subsidios incluyendo un item en el presupuesto del proyecto.

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/16/03/COL**

**Name of Evaluator: William Prieto**

**Date: Julio 30 de 2018**

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>Con el objeto de atacar la estigmatización de la condición de víctima, se hace necesario vincular de manera más efectiva a los empresarios tanto en la definición de contenidos de formación como en el seguimiento y monitoreo de las actividades de práctica laboral.</p> <p>Por lo anterior, los resultados del Proyecto en términos de capacidad social para contrarrestar los efectos perjudiciales de la estigmatización son limitados.</p> <p>El éxito de la vinculación laboral dependerá del compromiso de los empresarios con el proyecto, lo que requerirá establecer convenios claros con las instituciones educativas que brinden acompañamiento constante a los practicantes durante todo su proceso de práctica.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>Cerca del 87% los participantes pertenecen a los estratos 1 y 2, con de contextos económicos y sociales vulnerables, no cuentan con un ingreso base para cubrir sus necesidades básicas y son de núcleos familiares numerosos.</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Participantes, Empresas, Sociedad.</p>
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>La tasa de prácticas laborales a nivel nacional es de 48%, y la tasa de deserción a nivel nacional esta en 9%. En algunas ciudades como Medellín con un tejido empresarial desarrollado, la tasa de prácticas fue del 34%, por debajo del promedio nacional, lo que plantea cuestionamientos acerca del compromiso de las empresas con la inclusión de la población víctima. Si bien es cierto, la caída en la tasa de prácticas laborales responde a elementos como la falta de subsidios de transporte, también deja entrever la necesidad de una estrategia orientada a reducir la estigmatización a partir de capacidad institucional y social.</p>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>Las empresas participan en el fortalecimiento de competencias específicas durante la práctica, dado que con el tiempo de práctica se refuerzan las primeras experiencias que tienen los estudiantes.</p> <p>Algunas empresas afirmaron que se sintió mayor compromiso y dedicación por parte de los practicantes del proyecto frente a pasantes de otros programas de formación.</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	<p>Especificar de manera explícita productos, resultados y actividades sobre la capacidad institucional y social orientada a contrarrestar estigmas culturales que afectan la empleabilidad.</p>

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia

**Project TC/SYMBOL:** COL/16/03/COL

**Name of Evaluator:** William Prieto

**Date:** Julio 30 de 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Para el desarrollo de este proyecto en ninguna de las etapas se tuvo en cuenta un enfoque poblacional diferencial de manera explícita, sin embargo se evidenció una mayor participación de mujeres (70%) y madres cabeza de hogar. La ausencia actividades específicas en relación a la población de mujeres, plantea la necesidad de incorporar un enfoque de género para diseñar de manera más apropiada los incentivos de participación y permanencia.
<b>Context and any related preconditions</b>	Cerca del 70% de los beneficiarios fueron mujeres en un alto porcentaje madres cabeza de hogar, desempleadas, sin experiencia laboral, de escasos recursos, sin formación técnica ni tecnológica, y con dificultades frente al cuidado de sus hijos para poder asistir a la etapa lectiva y práctica.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Estudiantes beneficiarios víctimas del conflicto armado en Colombia adscritos al programa.
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Desde la perspectiva de los diferentes actores entrevistados se evidencia que la baja participación de los hombres en el programa es consecuencia de los ingresos percibidos en la informalidad. Lo anterior implica una socialización previa de los efectos positivos futuros que generará el programa sobre el tema salarial, convirtiéndose en un aspecto de motivación para la participación masculina.  La falta de acompañamiento integral a las madres cabeza de hogar en repetidas ocasiones generó inasistencia tanto en la etapa lectiva como en la etapa práctica. Esta situación indica que el programa debería tener un enfoque de género para ofrecer una mayor cobertura.

<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>Este programa está en línea con el Plan Nacional de Desarrollo en temas de reparación integral para las víctimas del conflicto armado.</p> <p>La alta participación de género evidencia su interés por formarse, lo que impactará a su núcleo familiar y comunitario.</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	<p>Se hace necesario tener en cuenta las particularidades socioeconómicas de los participantes, en este caso procurar disminuir la tasa de deserción de las madres cabeza de hogar garantizando espacios para el cuidado de sus hijos mientras ellas asisten a la etapa lectiva y práctica. Así como la alimentación básica durante este tiempo de cuidado.</p>

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/16/03/COL**

**Name of Evaluator: William Prieto**

**Date: Julio 30/2018**

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

**LL Element**

**Text**

<p><b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b></p>	<p>Se requiere articulación con los actores antes y durante el programa: Cajas de Compensación, entes municipales y departamentales, sector empresarial y centros de formación. Lo que implica contar con un tiempo previo al inicio de la jornada lectiva para esta gestión (6 meses) de acuerdo a todos los actores involucrados en el desarrollo del programa.</p> <p>Es importante fortalecer escenarios de gobernanza vertical, donde exista coordinación en los diferentes niveles territoriales sin generar retrasos en los procesos, dándole autonomía a los diferentes entes desde sus sedes territoriales. La pérdida de tiempo que involucra la falta de coordinación vertical es una causal de deserción en la población beneficiaria.</p> <p>Para garantizar que el programa mejore el nivel de compromiso por parte del sector empresarial en la etapa de formación de las prácticas de los estudiantes beneficiarios, debe existir un impulso desde el nivel central del Gobierno Nacional. En este sentido, es necesario fortalecer los escenarios de gobernanza vertical, ya que hace falta avanzar en la coordinación de los niveles central, regional y local, bajo criterios de coherencia y complementariedad en torno a un diseño de incentivos sobre una correcta arquitectura institucional.</p>
<p><b>Context and any related preconditions</b></p>	<p>Actores participantes de la estrategia en el territorio (UARIV nacional y territorial, Cajas de Compensación Familiar, instituciones educativas, sindicatos, Subcomisión, Servicio Público de Empleo, Secretarías de Desarrollo Económico, Ministerio de Trabajo territorial, Alcaldía, Gobernación, Gremios y empresarios, OIT nacional y territorial, líderes comunitarios y organizaciones que desarrollan trabajo con víctimas en el territorio).</p>
<p><b>Targeted users / Beneficiaries</b></p>	<p>Sector productivo de los territorios y estudiantes beneficiarios víctimas del conflicto armado en Colombia adscritos al programa.</p>
<p><b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b></p>	<p>Si bien el desayuno empresarial permitió socializar el proyecto en los territorios, no se logró el compromiso desde ese momento por parte de las empresas para garantizar los espacios de práctica. Los convenios empresariales se dieron durante el proyecto y muy próximos a iniciar la etapa práctica, así lo reflejaron los estudiantes y personal de los centros de formación; lo que no permitió un desarrollo exitoso en términos de gobernanza. Se requiere avanzar en el fortalecimiento de lógicas de gobernanza tanto horizontal como vertical, ya que ha sido una constante en el análisis encontrar que los diferentes actores pertenecientes a la sociedad civil se encuentran excluidos de los procesos de toma de decisiones y participación, mientras que se les buscaba solo para la ejecución.</p>

<p><b>Success / Positive Issues - Causal factors</b></p>	<p>En el desarrollo del proyecto, en el territorio la mayor articulación en términos de gobernanza se dio entre OIT territorial, centros de formación y empresas.</p> <p>Servicio Público de Empleo y Cajas de Compensación familiar se vinculan en el entrenamiento para las entrevistas y la construcción y postulación de hojas de vida.</p> <p>Falta de una correcta arquitectura institucional (gobernanza vertical y horizontal) que facilite la coordinación de recursos y un diseño de incentivos, genera retrocesos que afectan la tasa de deserción, la tasa de colocación, y la tasa de prácticas empresariales.</p>
<p><b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b></p>	<p>Incorporar los intereses y los beneficios de los actores clave a nivel territorial en acciones específicas dentro del proyecto para favorecer la gobernanza horizontal y vertical del proyecto. Algunas de las actividades en esta vía son: Identificar asociaciones de víctimas para participar como agencias de supervisión, vincular al Ministerio de Educación en la promoción del programa, establecer una actividad más precisa en la selección y registro de participantes por parte de la UARIV local en asocio con los centros de formación, incluir en el sistema de información y seguimiento indicadores sobre diagnóstico y ruta de empleo, establecer un módulo de acceso de las empresas aliadas para realizar un seguimiento de las prácticas, ampliar la criterios de cobertura del programa para incluir territorios sin centros de formación avalados por el Ministerio de Educación pero con incidencia en la recuperación de actividades productivas en la agricultura, y realizar actividades de prospectiva laboral.</p>

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia**  
**Project TC/SYMBOL: COL/16/03/COL**

**Name of Evaluator: William Prieto**

**Date: Julio 30 de 2018**

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

**LL Element**

**Text**

<p><b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b></p>	<p>El fortalecimiento de competencias blandas es reconocido desde el punto de vista de todos los actores como el factor diferenciador y positivo en este proyecto, así como los resultados en disminuir la estigmatización y fortalecer el crecimiento, con una metodología orientada en un enfoque constructivista basada en aprendizaje colaborativo y de motivación para el trabajo.</p> <p>En términos de satisfacción, los estudiantes beneficiarios encontraron en el programa un escenario de profesionalización de conocimientos, que permitieron mejorar su calidad de vida.</p> <p>En términos de resultados significativos es posible ubicar la creación de un equipo de trabajo fuerte y orientado al trabajo con la población vulnerable con experiencia.</p>
<p><b>Context and any related preconditions</b></p>	<p>Personas víctimas del conflicto armado con experiencias de violencia traumáticas, de grupos familiares numerosos, sin experiencia laboral y con condiciones de vulnerabilidad. Lo que las obliga a contar con un acompañamiento psicosocial contundente.</p>
<p><b>Targeted users / Beneficiaries</b></p>	<p>Estudiantes beneficiarios víctimas del conflicto armado en Colombia adscritos al programa.</p>
<p><b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b></p>	<p>Se requiere de un tiempo prudente que permita desarrollar a profundidad el proyecto de vida y portafolio de servicios.</p>
<p><b>Success / Positive Issues - Causal factors</b></p>	<p>Se percibe como un aspecto positivo el acompañamiento psicosocial durante todo el programa. Los beneficiarios se encontraron muy satisfechos con el programa, especialmente con el desarrollo de algunas competencias blandas referentes al mejoramiento del relacionamiento social, la presentación en una entrevista y la pérdida de timidez al hablar. Algunos estudiantes continuaron su proceso de formación.</p> <p>En términos del proceso formativo, lo ven como un espacio de transformación en el ámbito personal y de ampliación de intereses laborales.</p>
<p><b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b></p>	<p>Es acertado el diseño pensado en el desarrollo del ser y el fortalecimiento de las competencias blandas, que si bien en algunos casos no logra en los beneficiarios una vinculación laboral a largo plazo, se evidencia una transformación personal que repercute en sus entornos familiares y comunitarios.</p>

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Capacidades laborales para el trabajo decente en Colombia

**Project TC/SYMBOL:** COL/16/03/COL

**Name of Evaluator:** William Prieto

**Date:** Julio 30 de 2018

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>La ruta de inserción laboral mejorará en la medida en que se tenga claro y se aplique eficientemente una estrategia de seguimiento a largo plazo y fortaleciendo permanentemente la práctica. La tasa de colocación del programa a nivel nacional está en 16,2%, superior al promedio de la tasa de desempleo de 10% para las ciudades en las cuales se llevó a cabo el programa.</p> <p>Servicio Público de Empleo y Cajas de Compensación familiar cuentan con una ruta de empleabilidad definidas para la población en general, sin embargo, identifican que la población víctima requieren de un acompañamiento más puntual. En el desarrollo de este proyecto se vincularon a las capacitaciones en entrenamiento para las entrevistas, creación de hoja de vida, diseño del portafolio de servicios, manejo de la plataforma y aplicación a las vacantes.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>Población beneficiaria sin experiencia laboral, sin portafolio de servicios identificado.</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Sector empresarial de los territorios y estudiantes beneficiarios víctimas del conflicto armado en Colombia adscritos al programa.</p>
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>El bajo nivel de compromiso por parte del sector empresarial en la etapa de formación práctica de los beneficiarios, podría evidenciarse en la falta de articulación, traducida en una respuesta a la necesidad de intercambio técnico de cada actor que hace parte del programa.</p>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>La inclusión laboral ha representado un gran avance para esta población, y se han identificado aliados valiosos en lo que refiere a los centros de formación y varias entidades.</p>

<b>ILO</b> <b>Administrative</b> <b>Issues (staff,</b> <b>resources, design,</b> <b>implementation)</b>	Vincular la experticia del SPE en el seguimiento de los resultados de empleabilidad.
---	--

### ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Capacidades Laborales para el trabajo decente en Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/16/03/COL**

**Name of Evaluator: William Prieto**

**Date: Julio 30 de 2018**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

<b>GP Element</b>	<b>Text</b>
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	<p>El acompañamiento psicosocial y el fortalecimiento de competencias blandas es reconocido desde el punto de vista de todos los actores como el factor diferenciador y positivo en este proyecto.</p> <p>El acompañamiento articulado a una metodología orientada en un enfoque constructivista basada en aprendizaje colaborativo y de motivación para el trabajo, mejora la participación, disminuye la tasa de deserción, aumenta la tasa de prácticas laborales y la tasa de colocación, y mejora la respuesta de los empresarios.</p> <p>En términos de satisfacción, los estudiantes beneficiarios encontraron en el programa un escenario de profesionalización de conocimientos, que permitieron mejorar su calidad de vida.</p>

<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p> <p><b>Condiciones relevantes y limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>87 % de los participantes pertenecen a estratos 1 y 2, 70% de los participantes son mujeres, la tasa de deserción esta en 9%, la tasa de colocación esta en 16%, la tasa de prácticas empresariales esta en 45%, y el acompañamiento psicosocial esta en una proporción de 1 psicologo a 50 estudiantes.</p> <p>Personas víctimas del conflicto armado con experiencias de violencia traumáticas, de grupos familiares numerosos, sin experiencia laboral y con condiciones de vulnerabilidad.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>Mayor acompañamiento psicosocial disminuye la tasa de deserción, aumenta la tasa de prácticas empresariales, aumenta la tasa de colocación, y disminuye las barreras culturales (estigma) que bloquean el acceso al mercado de trabajo.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Ciudades con menor número de participantes (Pasto y Popayan con 50 participantes cada una) tiene la menor tasa de deserción del programa (6%), y una de las mayores tasas de estudiantes en planes de contingencia a nivel nacional (22%).</p> <p>Las mejores tasas de colocación y prácticas empresariales del programa estan en ciudades como Barranquilla, Cali y Medellín. Dichas ciudades ofrecen mejores redes de apoyo social en la medida en que tienen una mayor oferta de programas para la población víctima.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Es un proceso con economías de escala en la medida en que se fundamenta en la creación de confianza por parte del profesional que acompaña y el participante acompañado. Los resultados eventualmente resultan en una tasa de beneficios social mayor al costo económico.</p>

<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Fortalecimiento de trabajo decente</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## Anexo 18: Mapeo de Actores

### 18.1. Identificación de Grupos de Interés

Según la OIT<sup>3</sup>, un grupo de interés es un agencia, una organización, o un individuo que tiene un interés directo o indirecto en el programa y en la evaluación del programa. La identificación y la consulta de los grupos de interés fue realizada siguiendo los estándares sugeridos por la OIT y la CAD. En primer lugar, la OIT señala la relevancia del concepto de diálogo social al momento de identificar grupos de interés. Según este concepto, existe un intercambio de información entre representantes del gobierno, los empleadores y los trabajadores de necesaria inclusión en la formulación, implementación y evaluación de políticas de desarrollo de capacitación<sup>4</sup>. En segundo lugar, la CAD sugiere como mejor práctica un enfoque de evaluación asociativo con el objeto de incrementar la apropiación del desarrollo e impulsar la rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados entre los grupos de interés.

La identificación a nivel local de los grupos de interés tiene por objeto potenciar voces desfavorecidas en el diseño, así como brindar un espacio de discusión interinstitucional del alcance del programa en términos del fortalecimiento de la coordinación de recursos necesarios para el logro de los resultados esperados. Es decir es un elemento necesario para el análisis de la gobernanza del programa.

Así mismo, la incorporación de los grupos de interés locales implica la relevancia del contexto socioeconómico y político local, así como la necesaria consulta para el suministro de información apropiada, relevante y actualizada acerca de los resultados alcanzados por el programa. En el desarrollo del mapeo de actores dos documentos del proyecto fueron de particular relevancia: (1) Diseño de la estrategia de articulación de la política de empleo para generar un acercamiento al sector productivo, (2) Oferta institucional existente similar a la brindada por el programa Educándonos para la Paz, y (3) Documento de sistematización de la experiencia de implementación del programa.

<sup>3</sup> Nota Metodológica 7, Unidad de Evaluación, pg. 2.

<sup>4</sup> OIT. Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos. Educación, formación y aprendizaje permanente. Adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo, 90a reunión, Ginebra, 17 de junio de 2004.

El anexo presenta en primera instancia una caracterización de los grupos con un interés directo e indirecto del programa. En segunda instancia, el anexo describe un análisis del entramado institucional configurado por los roles que desempeña cada grupo de interés. A partir de la identificación de los roles se pretende evaluar la gobernanza del programa. La gobernanza es un concepto utilizado para definir la capacidad de los grupos de interés de actuar de manera complementaria para alcanzar resultados más equitativos de manera eficiente, eficaz y sostenible. Es por tanto un concepto multinivel vertical y horizontal. La gobernanza multinivel vertical implica la existencia de mecanismos de coordinación entre los niveles central, regional, y local caracterizados por la coherencia y la complementariedad de las acciones. La relevancia de la gobernanza horizontal permite la participación en la formulación, implementación, y evaluación del programa a grupos de interés en el territorio de influencia del programa. Una gobernanza adecuada genera capacidad territorial con congruencia y complementariedad en las acciones del programa de modo que los resultados del proyecto se alcanzan de manera equitativa, plural, sostenible y eficiente.

A continuación una breve descripción de los roles de los principales grupos de interés identificados con la revisión documental.

---

#### **18.1.1. Ministerio del Trabajo**

Ministerio encargado de formular las políticas, planes y programas que contribuyan a mejorar los niveles de empleabilidad de la población y la generación de ingresos de la población víctima del conflicto armado. El Ministerio del Trabajo a través del Grupo Interno de Asistencia Técnica territorial (GIATT) ha creado “Mesas Técnicas de Empleo” de carácter tripartito, en las cuales analiza estrategias de generación de empleo y a las que orienta su asistencia técnica en esa materia. En las mesas técnicas tienen asiento las Gobernaciones departamentales, los gremios empresariales, la academia y las principales organizaciones de la Sociedad Civil (organizaciones sindicales, asociaciones de productores, etc.).

---

#### **18.1.2. Ministerio de Educación**

Ministerio encargado de formular la política de educación nacional y fomentar el desarrollo de una educación competitiva y de calidad que genere oportunidades de progreso y prosperidad y contribuya a cerrar las brechas de inequidad.

---

#### **18.1.3. Organización Internacional del Trabajo**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo de Cooperación Internacional que integra el Sistema de Naciones Unidas y que forma parte del Comité Técnico de la Carta Acuerdo No. 437 de 2016. La OIT es la responsable de coordinar la ejecución del proyecto, prestar asistencia técnica y lineamiento metodológico, administrar los talleres de protección, trabajo decente y competencias blandas. Así mismo, verifica que las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH) y las empresas cumplan los compromisos adquiridos para el desarrollo de las prácticas laborales de los estudiantes de “Educándonos para la Paz”. Coordina el encuentro de la oferta y la demanda laboral con el objeto de cerrar las brechas de capital humano en los sectores de BPO, software, hotelería y turismo y facilitar el acceso a oportunidades de empleo de la oferta de graduados en cada uno de los programas seleccionados.

En tal sentido, la OIT fue el operador del programa Educándonos para la Paz durante la primera fase desarrollada en 2017. En el rol de operador la OIT desarrollo un modelo de gestión para la contratación de centros de formación en las 8 ciudades de interés del proyecto. En el modelo de gestión giró en torno a las ciudades ancla a partir de las cuales se garantiza la cobertura del programa en las demás ciudades. Las ciudades ancla fueron Montería, Cali y Pasto. Al mismo tiempo, en la OIT llevó cabo la supervisión de la operación, la caracterización de los mercados de trabajo, capacitación en derechos laborales y competencias blandas, gestión del sistema de información en el componente formativo, gestión de conocimiento para la implementación de sistemas de información en el componente de prácticas empresariales y ruta de empleo, y desarrollo de productos metodológicos relacionados con la estrategia de aproximación al sector privado, oferta institucional, y recomendaciones sobre la arquitectura institucional pertinente para el programa.

Para facilitar los procesos de articulación del programa, la OIT dispuso de coordinadores territoriales de la OIT son responsables del seguimiento y la transferencia de capacidad definida a través de los lineamientos metodológicos definidos por la OIT. Los coordinadores apoyan la labor de gestión institucional para posicionar el programa dentro de la red de instituciones locales.

Desde el punto de vista del interés institucional en el programa, la OIT promueve la generación de trabajo decente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y la recomendación 195 sobre el desarrollo de recursos humanos. Debido a su naturaleza de organismos perteneciente a las Naciones Unidas, adhiere al Pacto Global de Naciones Unidas.

La generación de trabajo decente es uno de los objetivos del programa e implica la generación de un trabajo productivo, justamente remunerado, realizado en condiciones de libertad, equidad, y seguridad, y con respecto a la dignidad humana. Así mismo, desde la estructura del Pacto Global, el interés de la OIT es promover la articulación del sector empresarial, sector público y demás entes locales, regionales y nacionales, para buscar de manera conjunta el desarrollo de “competencias en las víctimas del conflicto armado que les permita insertarse y permanecer en el mercado de trabajo o operar iniciativas de emprendimiento en la economía formal” entre otros.

Por otro lado, desde la perspectiva de la OIT la recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo de 2004, se señala la importancia de evaluar los programas de formación en competencias laborales bajo un enfoque de diálogo social y con una metodología orientada a la comparación internacional<sup>5</sup>.

---

#### **18.1.4. Instituciones de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH)**

Instituciones encargadas de impartir los programas de formación técnico-laborales a la población beneficiaria de “Educándonos para la Paz”. Teniendo en cuenta el modelo de contratación utilizado las IETDH son de dos tipos: Anclas o Aliadas. Las instituciones Anclas coordinan la aplicación de los programas a nivel territorial con las instituciones aliadas, asegurando el cumplimiento de los estándares definidos por la OIT en términos de las competencias específicas requeridas para surtir el proceso de aprendizaje. Así mismo garantizan el cumplimiento de 600 horas mínimas de preparación conceptual, y al menos 300 horas de práctica empresarial, según la normatividad vigente del Decreto 1075 de 2015. Los convenios para el

---

<sup>5</sup> Ver la Guía para la Evaluación de Impacto de la formación, desarrollada por CINTEFOR en 2011.

desarrollo de las prácticas son suscritos entre las empresas y las IETDH, garantizando el seguimiento del componente práctico asignando docentes como tutores de los estudiantes durante su estadía como practicantes. Los docentes asignados a las prácticas realizan seguimiento especialmente de los posibles obstáculos que enfrentan los participantes para acceder a un empleo. Las ITDH deberán garantizar las plazas de práctica laboral para el 100% de los estudiantes que finalizan la etapa de formación teórica, con excepciones para mujeres en estado de embarazo, personas con alguna afectación de salud que impida el desarrollo de la práctica, y madres o padres cabeza de hogar que se encuentren trabajando. Así mismo, la IETDH deberían realizar reportes mensuales a la OIT sobre las prácticas laborales según los indicadores establecidos para cada una de las fases de formación práctica sugeridos en el lineamiento metodológico propuesto por la OIT.

Los IETDH realizan un acompañamiento psicosocial, que se compone de intervenciones individuales, grupales y visitas domiciliarias, que permiten analizar el comportamiento del estudiante, sus emociones, las dificultades para asistir a la formación, entre otros. Una vez identificado los inconvenientes del estudiante, el equipo psicosocial y docente se reúne, realizando estrategias para llegar a un acuerdo que permita la permanencia del estudiante y que pueda lograr finalizar el programa, a través de nivelaciones por medio de guías de aprendizaje y acompañamiento técnico personalizado

---

## **18.2. Población Objetivo**

Los requisitos para acceder como participantes a los programas de formación conciernen a la focalización del programa en la población víctima. Los participantes deben ser mayores de 18 años, tener un grado de escolaridad mínimo de noveno grado de secundaria cursado y aprobado, y estar debidamente registrados en el Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral de Víctimas. Los participantes reciben un subsidio de transporte durante el desarrollo de la formación, y son responsables por la asistencia, el desarrollo de las pruebas de conocimientos, el diligenciamiento de las encuestas de seguimiento, y la formulación del plan de trabajo con la supervisión de los tutores de la empresa y de la IETDH. Realizan los informes de avance mensual y final de la práctica empresarial con las actividades realizadas y las metas previstas en el plan de trabajo.

Un aspecto esencial en la definición de la población víctima es la definición propuesta por la Ley de Víctimas. En tal sentido la población la población de víctimas del conflicto armado son aquellas personas que individualmente o colectivamente han sufrido daños como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o violaciones a las normas internacionales de Derechos Humanos a consecuencia del conflicto armado.

---

### **18.2.1. Gremios Empresariales y Empresas Aliadas**

Los gremios empresariales y las empresas aliadas facilitan la etapa de formación práctica. La contratación de los practicantes ocurre bajo la modalidad de práctica laboral, o mediante contrato laboral de aprendizaje. En el caso de expedición de un contrato de trabajo con remuneración por parte de la empresa, esta se compromete a seguir los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo, o en su defecto los lineamientos técnicos de contratación establecidos por la OIT en el documento que rege el desarrollo de las prácticas empresariales. Realizan la afiliación de los estudiantes al Sistema de Riesgos Laborales,

siguiendo los lineamientos de la Ley 1562 de 2012. La empresa designa un tutor para realizar seguimiento y retroalimentación de la etapa práctica con las IETDH. La empresa y la IETDH definen el plan de trabajo a partir del cual la etapa práctica es evaluada, y realizan un examen al finalizar la práctica. Si el resultado es aprobatorio, las empresas emiten un certificado de aprobación que incluye las funciones desempeñadas y las metas logradas por el estudiante.

---

### **18.2.2. Sindicatos**

Asociación integrada por trabajadores ya sea de empresas públicas o privadas que se agrupan en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral.

---

### **18.2.3. Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo (UASPE)**

El interés de la UASPE es potenciar la Ruta Diferencial de Empleabilidad para las Víctimas, trabajada conjuntamente entre la Unidad para las Víctimas y el Servicio Público de Empleo, adscrito al Ministerio del Trabajo. El propósito del programa es mejorar las condiciones de empleabilidad, y facilitar el proceso de acceso al empleo. El programa se define a partir de una serie de servicios orientados por cuatro objetivos: (1) Mejorar la empleabilidad, (2) Reducir y eliminar las barreras que restringen el acceso al mercado de trabajo, (3) Incrementar la colocación efectiva de las víctimas del conflicto armado, y (4) Mejorar el servicio de atención en los centros de empleo de modo que se pueda brindar una atención adecuada a la población víctima del conflicto armado. A través de la atención diferencial con enfoque psicosocial se puede acceder a una orientación ocupacional compuesta además de cursos para mejorar sus habilidades blandas o competencias transversales y a talleres de formación para el trabajo. La ruta es implementada en la actualidad en 26 municipios permitiendo la articulación de otras entidades como el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), la UARIV, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y el Ministerio del Trabajo.

La unidad administra el Servicio Público de Empleo (SPE) en el cual se ha desarrollado una variedad de programas con enfoque poblacional, que tienen como fin reducir las brechas en términos de empleabilidad que tienen algunas poblaciones. Dentro de la temática de SPE “Cero tolerancia a la discriminación en el mercado laboral”, se han implementado rutas específicas de atención para poblaciones tradicionalmente excluidas o discriminadas en el mercado de trabajo. Así, en los centros de SPE se está prestando una atención diferencial a la población víctima del conflicto armado, con objetivos claros: mejorar la empleabilidad de la población víctima y garantizar la vinculación laboral de la población víctima.

El SPE es una red conformada por las cajas de compensación, y las oficinas de empleo municipal orientada a la gestión y colocación de recursos humanos.

El SPE es el encargado de planificar y ejecutar políticas activas del mercado laboral para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo y a las empresas a cubrir vacantes. Luego del proceso de formación, los participantes del programa que finalizan la etapa de formación teórica y práctica, registran su hoja de vida en las agencias de gestión y colocación del sistema público de empleo. Una vez ocurre el registro, las agencias llevan a cabo una orientación e intermediación laboral, que contiene pruebas psicotécnicas,

entrevista socio-ocupacional, perfilamiento ocupacional, plan de desarrollo individual, y servicios adicionales para superar las barreras de acceso al mercado de trabajo<sup>6</sup>.

---

#### **18.2.4. Alcaldías**

A nivel local, dentro de los Planes de Desarrollo Locales también se establecen iniciativas orientadas a la población víctima del conflicto armado. Sobresalen los Planes de Desarrollo de los municipios de Cali, Medellín y Barranquilla. Con el Plan de Desarrollo “Cali Progresas Contigo 2016-2019”, se ha venido implementando un programa de reparación integral, con el propósito de fortalecer los servicios de generación de ingresos a la población víctima en el municipio de Santiago de Cali; dentro de las actividades realizadas se encuentra la caracterización de este tipo de población, un mapeo de instituciones de apoyo a esta población vulnerable, la creación de una propuesta de ruta de empleo y la construcción de una ruta de emprendimiento y empleabilidad con eventos de divulgación de ofertas de emprendimiento en diferentes comunas. Dentro de este mismo componente de Atención Integral a las Víctimas, se encuentra otro proyecto orientado al apoyo de capacitación, empleabilidad, emprendimiento y fortalecimiento de procesos productivos para las víctimas; dentro de las actividades se encuentra el establecimiento de alianzas con Centros de Desarrollo Empresarial para apoyar estas iniciativas productivas, entre otras.

Por su parte, el Plan de Desarrollo “Medellín cuenta con vos 2016-2019” asume enfoques de derechos poblacional y diferencial, hecho que genera la necesidad de implementar acciones referidas por ejemplo a la población víctima del conflicto armado. Dentro de estas iniciativas se encuentran los programas de Memoria y participación para la construcción de paz, Promoción de los Derechos Humanos y Post-Acuerdo, y Garantías de No repetición; estos dan cumplimiento al mandato legal y ético planteado en la Ley 1448/2011.

En el Plan de Desarrollo “Barranquilla, capital de vida 2016-2019” dentro de su Art. 30 donde se describe el programa de construcción de paz, atención a víctimas y reconciliación con perspectiva de derechos, se enmarcan diferentes proyectos: Asistencia y atención integral a las víctimas y dinamización de la política pública, Promoción y protección del bienestar psicosocial de la población víctima, Participación efectiva de las víctimas y Construcción de Paz Territorial, en este último se permite medir las víctimas que participan en las asesorías de acompañamiento de las rutas de desarrollo empresarial.

Teniendo en cuenta la normatividad descrita en la Ley 715 de 2001, todos las secretarías de desarrollo económico en nombre de las alcaldías ejercen el Idiazgo en lo que atañe a la política de empleo municipal. Lo anterior implica una obligación de participar en la promoción del empleo y la protección de los desempleados.

---

<sup>6</sup> Según el documento sobre batería de indicadores de seguimiento e impacto para las acciones resultantes de la ruta de empleo desarrollado por la OIT, existen tres tipos de barreras de acceso al mercado de trabajo: (1) individuales, (2) organizacionales y (3) de entorno. Las barreras individuales están asociadas a la ausencia de habilidades, destrezas, y conocimientos necesarios para cumplir con los requisitos del proceso de selección. Las barreras organizacionales ocurren como consecuencia de los procesos de gestión del talento humano al limitar vacantes a un requisito demográfico particular. Las barreras de entorno incluyen la falta de políticas públicas de inclusión, la valoración de roles en el hogar la incidencia de cultura patriarcal que limitan el acceso de las víctimas del conflicto armado al mercado de trabajo.

---

### **18.2.5. Comisión de Políticas Salariales y Laborales**

Es el organismo creado por el artículo 56 de la Constitución Política y reglamentado por las leyes 278 de 1996 y 990 de 2005. Tiene como objetivo fomentar las buenas relaciones laborales, contribuir a la solución de los conflictos colectivos de trabajo y concertar las políticas salariales y laborales del país.

---

### **18.2.6. Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES**

En la medida en que define los lineamientos y el plan de ejecución de metas, presupuesto y mecanismos de seguimiento para el Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas, el CONPES es un grupo de interés relevante para el programa. El documento CONPES 3726 presenta los lineamientos para garantizar un proceso de reparación integral para niños, niñas y adolescentes víctimas, de igual forma se incluyen orientaciones que atienden a los derechos de las mujeres y personas en situación de discapacidad. Adicionalmente, identifica el alcance de cada componente de la política pública de atención y reparación, y establece las rutas para que las víctimas accedan a las medidas contempladas en la ley. Así mismo, pretende ser un documento referente para los Subcomités del Sistema Nacional de Atención y Reparación de Víctimas (SNARIV), los Comités Territoriales de Justicia Transicional (CTJT), y los planes de las Entidades Territoriales (EETT).

En tal sentido, el CONPES 3726 presenta los lineamientos generales que se desarrollan en el Plan Nacional de Víctimas y la ruta de atención integral con sus correspondientes formas de ingreso para cada componente de la política. Así mismo, establece las medidas específicas correspondientes al enfoque diferencial, en respuesta complementaria a la atención a los derechos de las mujeres, y las directrices que buscan superar los retos identificados para la implementación del Plan Nacional de Víctimas; ejecutado por los Subcomités Técnicos del SNARIV con la participación de 30 entidades del Gobierno Nacional y encargados por velar por la implementación efectiva y monitoreo permanente. El documento CONPES 3726 también presenta una batería de indicadores a través de los cuales se verificarán los avances en la implementación del Plan Nacional de Víctimas

Dentro de Plan Nacional de Víctimas se contempla la definición de una ruta en la que se articule la ayuda humanitaria para las víctimas y la atención humanitaria para la población desplazada; medidas de asistencia funeraria, medidas en materia de educación, salud, reunificación familiar, entre otras. Es decir, este Plan plantea la ruta de reparación integral individual y colectiva, que da continuidad al proceso de atención y asistencia.

---

### **18.2.7. Unidad de Atención y Reparación Integral de Víctimas (UARIV)**

Con la expedición de la ley 1448/2011 y el decreto 4802/2011 “mediante el cual se establece la estructura de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación de Víctimas”, la Dirección De Gestión Social Humanitaria de la UARIV tiene a su cargo la subdirección de prevención y Atención a Emergencias y la Subdirección de Asistencia y Atención Humanitaria, las dos en función de la reparación a las víctimas.

El Fondo para la Reparación de las Víctimas es administrado por la Unidad para la Atención y Reparación Integral-UARIV, conforme a lo instituido por el artículo 168, numeral 8, de la Ley 1448/2011. Fondo que fue creado con una cuenta especial y está integrado por los bienes o recursos que a cualquier título

entreguen las personas o grupos armados organizados al margen de la ley, por recursos provenientes del presupuesto nacional, entre otras. Este Fondo tiene como misión recibir, administrar y disponer efectivamente de los bienes para reparar ex combatientes, liderar procesos de reparación integral a favor de las víctimas del conflicto armado y gestionar fuentes alternativas de financiación.

Dispone de la ruta integral de reparación individual de las víctimas. La ruta incluye elementos de generación de ingresos, empleabilidad y emprendimiento. Se propone en lo que atañe a la generación de ingresos ensamblar una ruta que incluye una etapa de diagnóstico y orientación para el cierre de brechas a la empleabilidad, y el emprendimiento, y una etapa de fortalecimiento de competencias y habilidades asociadas a la superación de las barreras de acceso a un empleo formal.

---

#### **18.2.8. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)**

La entidad dispone de una Ruta de Atención Diferencial a las víctimas del conflicto armado, la cual permite en un proceso de orientación ocupacional identificar habilidades, destrezas y competencias. Cuenta con una oferta institucional educativa y laboral con orientación ocupacional, formación para el trabajo, certificación de competencias laborales, emprendimiento y empresarismo, intermediación laboral, y flexibilización en el ingreso. La entidad promueve acciones de formación complementaria titulada, contratos de aprendizaje, certificaciones de competencias laborales, proyectos de jóvenes rurales emprendedores, asesoría y acompañamiento de la formulación e implementación de proyectos de emprendimiento e intermediación laboral.

---

#### **18.2.9. Departamento para la Prosperidad Social (DPS)**

Dispone de varios programas orientados a mejorar el encuentro entre la oferta laboral de la población víctima y empleos formales. Brinda fortalecimiento de habilidades y competencias esenciales en el desempeño laboral y el emprendimiento, además de acompañamiento durante la implementación de los programas. La oferta está compuesta de una ruta de cierre de brechas de información, ruta de formación complementaria, y ruta de formación técnica. Dentro de los programas de los cuales dispone sobresalen “Empleo para la Prosperidad”, y “Mi negocio”.

---

#### **18.2.10. Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV)**

El sistema está constituido por el conjunto de entidades públicas del nivel gubernamental y estatal en los órdenes nacional y territorial, y demás organizaciones públicas o privadas encargadas de formular o ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones específicas que tiendan a la atención y reparación integral de las víctimas. Uno de los fines del Sistema constituye “garantizar la coordinación interinstitucional, la articulación de ofertas y Programas, al igual que la provisión de recursos, asignación, focalización, ejecución de manera integral y articulada de la provisión de bienes y servicios públicos prestados de acuerdo con las soluciones brindadas”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver documento de oferta institucional elaborado por la OIT a modo de resultado en el programa Educándonos para la Paz.

---

### **18.2.11. Cajas de Compensación Familiar**

Entidades de carácter privado sin ánimo de lucro de naturaleza solidaria. Las cajas de compensación gestionan la entrega de subsidios de desempleo y prestan servicios de gestión y colocación dentro del Servicio Público de Empleo. La tabla A1 describe los programas de inclusión laboral y formación de competencias laborales disponibles al momento de realizar la evaluación de resultados.

**Tabla A18.1. Programas de Inclusión laboral y formación de competencias laborales de las Cajas de Compensación**

Caja de Compensación	Programa	Objetivo	Semejanzas	Diferencias
COMPENSAR	El empleo una ruta hacia la Paz	Programa especial que busca generar diversos escenarios de inclusión laboral y formación de competencias laborales para víctimas del conflicto armado	Acompañamiento psicosocial, talleres de capacitación laboral para fortalecer competencias básicas de postulación a vacantes, presentar entrevistas, actualización de hoja de vida.	No hay un proceso de formación en competencias específicas o en programas de formación específicos. No hay certificación de educación para el trabajo y desarrollo humano, ni técnico, ni tecnológico.  No hay etapa de práctica laboral
COLSUBSIDIO	Atención Integral a la Población Víctima del Conflicto	La Agencia de Empleo de Colsubsidio, desarrolla acciones estratégicas dirigidas a la Población Víctima del conflicto Armado para que puedan mejorar sus condiciones de empleabilidad y acceder a las vacantes disponibles, eliminando barreras que enfrentan para acceder al mercado laboral	Orientación para fortalecer en competencias blandas y/o técnicas, fortalecimiento del portafolio de servicios, puente de comunicación las empresas pero no garantía de práctica, ni pasantía ni vinculación laboral	No hay formación certificada, no hay prácticas laborales
COMFENALCO	Ruta de Empleo	La ruta de empleabilidad es la misma para población víctima y no víctima	Acompañamiento psicosocial para determinar el perfil vocacional y direccionarlo con las necesidades de las empresas	No hay formación en técnica o proceso de formación, donde se fortalezcan competencias específicas. No hay práctica laboral
COMBARRANQUILLA	Víctimas del conflicto, personas con condición de discapacidad y equidad de género	La ruta de empleabilidad es la misma para población víctima y no víctima	Acompañamiento psicosocial para fortalecer el ser, puente de comunicación con los posibles empleadores, entrenamiento en el portafolio de servicios de los beneficiarios	No hay proceso de formación en competencias específicas y competencias blandas y que tampoco es certificado. No hay práctica laboral.
COMFAMA	Ruta de Empleo		Acompañamiento con el orientador ocupacional para mejorar el perfil y fortalecer competencias de los	No hay proceso de formación en competencias específicas y competencias blandas y que

			beneficiarios, puente de contacto con las empresas para acceder a las vacantes	tampoco es certificado. No hay práctica laboral.
CAFAM	Ruta de Empleo	La ruta de empleabilidad es la misma para población víctima y no víctima	Talleres para reforzar competencias laborales, entrenamiento para presentar entrevistas (tips), actualización de hoja de vida, acompañamiento psicológico laboral, búsqueda y contacto con empresas para ofrecer el capital humano	No hay proceso formación en programas educativos. Ni formación en competencias específicas
OTRAS RUTAS DE INCLUSIÓN LABORAL - Unidad del SPE, Min. Trabajo	Ruta por la inclusión laboral para la Paz-Ruta de Atención Diferencial	Estrategia que busca mitigar las barreras que tienen algunos sectores poblacionales al momento de buscar empleo por su condición de víctimas del conflicto armado, mujeres y personas en condición de discapacidad. Las oficinas de empleo que maneja el programa están ubicadas en departamentos donde históricamente ha convivido el conflicto armado con las comunidades, entre ellos datos de Antioquia, Cauca, Caldas, Chocó, Bolívar, Atlántico y Cundinamarca.	Estar inscrito en el Registro Único de Víctimas, Contacto con empresas que estén interesadas en sus servicios	Creación de un perfil profesional o laboral, Capacitación en competencias de acuerdo al perfil vocacional

Fuente: Elaboración Propia.

### 18.2.12. Oferta Institucional del Sector Público Relacionada

Además de los grupos de interés identificados existen iniciativas relacionadas con programas de formación con componentes de restitución de derechos en materia de empleo y capacidades. El documento “Oferta Institucional existente similar a la brindada en el marco del programa Educándonos para la Paz” realiza un mapeo relevante de las iniciativas actualmente. La tabla A2 describe la oferta institucional en lo que atañe al programa, instituciones relacionados, y su principal objetivo.

**Tabla A18.2. Oferta Institucional Relacionada con el Programa Educándonos para la Paz**

Entidades Promotoras	Programa	Objetivo	Semejanzas	Diferencias
Ministerio de Educación Nacional, la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior - ICETEX.	Educación para Reparar	Fondo de reparación para el acceso, permanencia y graduación en educación superior para la población víctima del conflicto armado: Ofrece créditos 100% condonables para adelantar programas de educación de niveles técnico profesional, tecnológico y universitario, ofrece además recursos para el sostenimiento del estudiante por semestre y por el número de créditos	Financiación de Formación	No hay un proceso de formación en competencias específicas o en programas de formación específicos. No hay certificación de educación para el trabajo y desarrollo humano, ni técnico, ni tecnológico. No hay etapa de práctica laboral
Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo.	Atención Diferencial de Empleo	A través del programa se define una oferta de servicios que se ajustan a las necesidades de la población víctima, de tal manera que puedan insertarse exitosamente en el mercado laboral; atención que se traduce en cuatro objetivos específicos: Mejorar la empleabilidad de las víctimas del conflicto armado, Reducir y/o eliminar las barreras que restringen el acceso de las víctimas del conflicto armado al mercado laboral, Incrementar la colocación efectiva de las	Orientación para fortalecer en competencias blandas y/o técnicas, fortalecimiento del portafolio de servicios, puente de comunicación las empresas pero no garantía de práctica, ni pasantía ni vinculación laboral	No hay formación certificada, no hay prácticas laborales

		víctimas del conflicto armado, y mejorar el servicio de atención en los Centros de Empleo de modo que se pueda brindar una atención adecuada a la población víctima del conflicto armado		
SENA	Ruta de Atención Diferencial	Atención con enfoque diferencial la cual permite a través del proceso de orientación ocupacional identificar habilidades, destrezas y competencias de la población víctima para direccionarla a la oferta institucional educativa y laboral. De otra parte, se cuenta con un equipo de profesionales a nivel regional para la atención exclusiva de la población.	Orientación ocupacional, Formación para el trabajo, Certificación de competencias Laborales, Emprendimiento y Empresarismo, Intermediación laboral, Flexibilización en el ingreso	Tiempo de la formación en competencias laborales
DPS	Empleo para la Prosperidad	Acerca a sus participantes a oportunidades de trabajo formal a través del fortalecimiento en habilidades y competencias claves para el desempeño laboral. También brinda acompañamiento y apoyos complementarios durante la implementación del programa.	Formación complementaria a través de cursos cortos, ofrece capacitándolos como técnicos laborales para poder vincularlos a las vacantes en el mercado laboral, aporte anti-deserción, formación en habilidades duras y blandas	Aunque existe gestión para colocación no se especifica la existencia de práctica laboral.
DPS	Mi Negocio	Capacitación del futuro empresario a través de talleres en temáticas empresariales para construir un plan de negocio estructurado. contempla la capitalización de los negocios con la compra de maquinaria e insumos y finaliza con un proceso de acompañamiento personalizado que busca brindar asistencia técnica a la medida, para mantener el funcionamiento de los negocios en el tiempo.	Capacitación en el fortalecimiento del ser, Capacitación empresarial con competencias de emprendimiento	No hay proceso de formación en competencias técnicas

Gobierno Nacional, liderado por la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo y la Alta Consejería para el Posconflicto, con el apoyo técnico del PNUD.	Manos a la Obra para la PAZ	Objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población rural colombiana, a través de la generación de empleo mediante la construcción de proyectos de infraestructura que impactan positivamente el desarrollo social y económico de la región. Este programa prioriza las comunidades rurales afectadas por el conflicto armado, con altos índices de pobreza.	Empleabilidad	No hay proceso formación en programas educativos. Ni formación en competencias específicas
Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, con el apoyo de la Fundación Saldarriaga Concha	Fondo de Oportunidades para el Empleo	Busca mitigar las barreras de acceso al mercado laboral para facilitar la consecución de un empleo; busca además el fortalecimiento de las Agencias de Empleo para mejorar la calidad de los servicios de intermediación laboral; y alianzas territoriales para que, de la mano con otras entidades, se ofrezcan servicios integrales en materia de empleo.	Fortalecer la ruta de servicios que ofrecen las Agencias de Empleo de las Cajas de Compensación Familiar, entes territoriales y agencias sin ánimo de lucro.	Creación de un perfil profesional o laboral, Capacitación en competencias de acuerdo al perfil vocacional
Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, el Departamento para la Prosperidad Social, la Unidad para las Víctimas y la Cámara Colombiana de la Confección.	Tenemos el trabajo a su medida	Sistema de formación dual, a través del cual los beneficiados adelantan la capacitación en las mismas empresas, mientras –desde el primer día– son contratados por estas.	Procesos de formación con los que se garantizará empleo en el sector textil	Focaliza en el sector textil.
Unidad de Atención y Reparación Integral de las Víctimas del conflicto armado	Ruta Integral de Reparación Individual	Estrategia de generación de ingresos con componentes en orientación e intermediación laboral, formación y emprendimiento y asociatividad.	Ruta de generación de ingresos con un plan de desarrollo individual, utilizando el modelo de cierra de brechas para la empleabilidad con estrategias para superar las barreras para lograr un tránsito efectivo hacia el mercado laboral	Tiempo de la formación, incluye formación en educación superior, y educación para el trabajo agropecuario, certifica competencias.

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión documental del programa Educándonos para la Paz

