

2024

DOCUMENTO TÉCNICO DE SOPORTE (DTS)

Proyecto de inversión
8163:
Fortalecimiento de la
ruta integral de empleo
y formación en Bogotá
D.C

Plan Distrital de Desarrollo
2024-2027
“Bogotá Camina Segura”

Nombre del Proyecto de Inversión

Fortalecimiento de la ruta integral de empleo y formación en Bogotá D.C

Elaboró:

Cristian David Bastidas Correa / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -448-2024

María Paula Zuluaga Guzmán / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -450-2024

Elías Arturo Cabello Beltrán / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -447-2024

Camilo José Ríos Ibarra / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -577-2024

Compiló:

Eduan Javier Sánchez Álvarez / Contratista / Oficina Asesora de Planeación / CPS-279-2024

Revisó:

Lady Sorany Laiton Linares / Contratista / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo / CPS -434-2024

Eduan Javier Sánchez Álvarez / Contratista / Oficina Asesora de Planeación / CPS-279-2024

Aprobó:

Jader Guillermo Alarcón Plata / Director / Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo

Yolima Elizabeth López Forero / Subdirectora / Subdirección de Empleo y Formación

Luisa Fernanda Moreno Panesso / Jefe / Oficina Asesora de Planeación

Fecha de realización: 21 de junio de 2024

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Versión 01

Tabla de Contenido

Introducción	8
1. Siglas y acrónimos	10
2. Alineación proyecto de inversión con Planes y políticas nacionales y distritales	11
2.1. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo	11
2.2. Alineación con el Plan Distrital de Desarrollo	12
2.3. Alineación con las Políticas Públicas Sectoriales	15
2.4. Alineación con los productos del Plan de Ordenamiento Territorial.....	22
3. Antecedentes del proyecto de inversión	23
4. Marco normativo	24
5. Descripción del problema	27
5.1. Problema central: Baja articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital.....	27
5.2. Descripción de las causas.....	32
5.2.1. Causas Directas	32
5.2.1.1 Bajo acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente.	32
5.2.1.2 Existencia de brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad	34
5.2.1.3 Existencia de brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad	34
5.2.1.4 Deficiencias en la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda	35
5.2.2 Causas Indirectas	36
5.2.2.1 Baja capacidad y efectividad de los servicios de gestión y colocación del empleo	36
5.2.2.2 Bajo uso de los canales formales de intermediación laboral por parte de los buscadores y empleadores	37
5.2.2.3 Bajos incentivos en el mercado laboral para la generación de empleo incluyente y empleos emergentes	37
5.2.2.4 Baja cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo respecto a la demanda laboral.....	39
5.2.2.5 Deficiencia en las competencias técnicas, digitales y lingüísticas	40
5.2.2.6 Baja apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales por parte de los actores del ecosistema	41

5.2.2.7	Dificultades en la ejecución de las funciones laborales por déficit de habilidades blandas (socioemocionales) que complementan el perfil laboral de las personas	41
5.2.2.8	Baja interoperabilidad entre los sistemas de información.....	42
5.2.3	Efectos directos	42
5.2.3.1	Persistencia de la brecha entre la oferta y demanda del mercado laboral	42
5.2.3.2	Baja productividad y eficiencia del mercado laboral de la ciudad....	43
5.2.3.3	Mayores dificultades para la colocación y permanencia en el mercado laboral.....	43
5.2.3.4	Toma de decisiones sin información adecuada en políticas públicas relacionadas con empleo	43
5.2.4	Efectos indirectos	44
5.2.4.1	Baja efectividad de los actores del ecosistema en las estrategias y acciones desarrolladas en el mercado laboral	44
5.2.4.2	Pérdida de confianza en los servicios de intermediación laboral	44
5.2.4.3	Costos sociales y económicos significativos para la sociedad	44
5.2.4.4	Bajo capital humano disponible según las necesidades y requerimientos del mercado laboral	45
5.2.4.5	Desbalance en las habilidades y competencias requeridas por el sector productivo.....	45
5.2.4.6	Mayores barreras para identificar el talento humano idóneo por parte de los empleadores.....	45
5.2.4.7	Rezago en el desarrollo laboral individual y colectivo	45
5.2.4.8	Rezago en la efectividad de las intervenciones realizadas.....	46
5.2.4.9	Fallas en el emparejamiento entre la oferta y la demanda del mercado laboral.....	46
5.3	Árbol de problemas	47
6.	Identificación de los objetivos	48
6.1.	Objetivo general del proyecto de inversión	48
6.2.	Objetivos específicos del proyecto de inversión.....	48
6.2.1.	Medios indirectos	48
6.2.1.1	Aumentar la efectividad de los servicios de gestión y colocación del empleo	48
6.2.1.2	Aumentar uso de los canales formales de intermediación laboral por parte de los buscadores y empleadores.....	49

6.2.1.3	Crear incentivos en el mercado laboral para la generación de empleo incluyente y empleos emergentes	49
6.2.1.4	Aumentar cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo respecto a la demanda laboral.....	50
6.2.1.5	Aumentar las competencias técnicas, digitales y lingüísticas.....	50
6.2.1.6	Aumentar la apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales por parte de los actores del ecosistema	51
6.2.1.7	Mejorar la ejecución de las funciones laborales por medio de habilidades blandas (socioemocionales) que complementan el perfil laboral de las personas	52
6.2.1.8	Aumentar la interoperabilidad entre los sistemas de información.....	52
6.2.2.	Resultados Directos (fines)	53
6.2.2.1	Disminuir la brecha entre la oferta y demanda del mercado laboral .	53
6.2.2.2	Aumentar la productividad y eficiencia del mercado laboral de la ciudad	54
6.2.2.3	Reducir las dificultades para la colocación y permanencia en el mercado laboral.....	54
6.2.2.4	Generar información adecuada para la toma de decisiones en políticas públicas relacionadas con empleo.....	55
6.2.3.	Resultados Indirectos (fines)	56
6.2.3.1	Aumentar la efectividad de los actores del ecosistema en las estrategias y acciones desarrolladas en el mercado laboral	56
6.2.3.2	Brindar confianza en los servicios de intermediación laboral.....	56
6.2.3.3	Generar beneficios sociales y económicos significativos para la sociedad	57
6.2.3.4	Aumentar el capital humano disponible según las necesidades y requerimientos del mercado laboral	57
6.2.3.5	Garantizar un balance en las habilidades y competencias requeridas por el sector productivo.....	57
6.2.3.6	Reducir barreras para identificar el talento humano idóneo por parte de los empleadores.....	58
6.2.3.7	Potenciar el desarrollo laboral individual y colectivo	58
6.2.3.8	Aumentar la efectividad de las intervenciones realizadas	58
6.2.3.9	Disminuir las fallas en el emparejamiento entre la oferta y la demanda del mercado laboral	59
6.3.	Árbol de objetivos	60
7.	Registro de interesados	61

7.1.	Matriz dependencia influencia	66
8.	Población objetivo del proyecto de inversión	73
9.	Criterios de selección de alternativas.....	74
9.1.	Análisis de alternativas.....	79
9.2.	Selección de alternativa	79
10.	Matriz de Marco Lógico	80
11.	Análisis de Riesgos.....	85
11.1.	Mapa de Riesgos (Importancia previo a las medidas de mitigación).....	90
11.2.	Mapa de Riesgos (Importancia después de las medidas de mitigación).....	90
12.	Cadena de valor.....	91
13.	Presupuesto de componente por tipo de proyecto - SEGPLAN	95
14.	Hojas de vida indicadores.....	96
15.	Definición y alcance de metas.....	96
16.	Sostenibilidad del proyecto.....	104
17.	Aportes ciudadanos	105
18.	Beneficios del proyecto	109
19.	Referencias bibliográficas	111

Listado de tablas

Tabla 1.	Relación del proyecto con CONPES nacionales	15
Tabla 2.	CONPES Distritales con actividades a cargo de la SDDE	16
Tabla 3.	Cumplimiento de metas PDD 2020 – 2023	24
Tabla 4.	Marco normativo en el cual se enmarca la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.....	24
Tabla 5.	Disposiciones normativas de la misionalidad del área	26
Tabla 6.	Clasificación de Barreras.....	32
Tabla 7.	Demanda empresarial de la ADE vs. Top 5 habilidades blandas más demandadas en estos sectores.....	35
Tabla 8.	Indicadores pilar Empleo Inclusivo Bogotá	38
Tabla 9.	Registro de interesados proyecto de inversión	62
Tabla 10.	Matriz de dependencia	67
Tabla 11.	Matriz de influencia.....	68
Tabla 12.	Resultados matriz dependencia e influencia.....	70
Tabla 13.	Estrategias involucramiento de interesados.....	72
Tabla 14.	Criterios y escala de puntuación	77
Tabla 15.	Matriz Multicriterio.....	79
Tabla 16.	Matriz de Marco Lógico	81
Tabla 17.	Indicadores de producto – SEGPLAN	84
Tabla 18.	Identificación y evaluación de riesgos	86

Tabla 19. Mapa de riesgos asociados al proyecto de inversión	90
Tabla 20. Mapa de riesgos asociados al proyecto una vez implementados los Planes de Respuesta.....	91
Tabla 21. Cadena de valor proyecto de inversión	93
Tabla 22. Presupuesto por tipo de componente – SEGPLAN	95
Tabla 23. Alcance componentes de gasto – SEGPLAN	95
Tabla 24. Meta plan número uno	96
Tabla 25. Meta plan número dos.....	99
Tabla 26. Meta plan número tres	101
Tabla 27. Meta plan número cuatro	102
Tabla 28. Matriz de sostenibilidad del proyecto de inversión	104
Tabla 29. Aportes ciudadanos en materia de formación y empleo	105
Tabla 30. Valoración y cuantificación de beneficios del proyecto.....	110

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Tasa de desempleo: Porcentaje 2007 – 2023 (Anual).....	29
Gráfico 2. Población afectada y objetivo del proyecto de inversión.....	73

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1. Alineación del Proyecto con el PND	11
Ilustración 2. Alineación del Proyecto con el PDD	12
Ilustración 3. Tasa de desempleo por localidades.....	31
Ilustración 4. Matriz dependencia- influencia	71

Introducción

En la dinámica y creciente Bogotá, el acceso a oportunidades laborales y de formación constituye un pilar fundamental para el desarrollo socioeconómico de sus habitantes. El fortalecimiento de la ruta integral de empleo y formación se presenta como una iniciativa clave para potenciar la inserción laboral y mejorar las competencias profesionales de la población. El presente proyecto de inversión busca combatir la baja articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital.

Después de realizar un diagnóstico exhaustivo, se ha identificado un notable desajuste en el mercado laboral de Bogotá. Este desajuste está principalmente relacionado con la alta prevalencia de la informalidad laboral y el trabajo por cuenta propia, factores que contribuyen a la inestabilidad y la precariedad del empleo. Además, se observa la persistencia de tasas de desempleo en cifras de dos dígitos, afectando de manera desproporcionada a las mujeres, quienes enfrentan mayores barreras para acceder a empleos formales y de calidad.

La creación de nuevos puestos de trabajo se concentra predominantemente en sectores de baja productividad, como el comercio y los servicios, lo que limita las oportunidades de desarrollo profesional y el crecimiento económico sostenible. Esta situación agrava la desigualdad y dificulta la movilidad social.

Otro problema, es la inserción laboral de los jóvenes en la ciudad. Este grupo enfrenta dificultades particulares que se reflejan en tasas de desempleo superiores al promedio de la ciudad. Muchos jóvenes, al no encontrar oportunidades de empleo o formación adecuadas, se encuentran en la categoría de NINIS (ni estudian ni trabajan), lo que representa una pérdida de capital humano y un desafío para el desarrollo social y económico de Bogotá.

El presente proyecto de inversión que la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico ha puesto en marcha traerá una serie de beneficios significativos para el mercado laboral de Bogotá y ayudará a corregir las problemáticas mencionadas. Estas inversiones están diseñadas para abordar múltiples aspectos críticos del empleo en la ciudad, lo que tendrá efectos positivos a corto, mediano y largo plazo.

En primer lugar, las inversiones impulsarán las colocaciones laborales en la ciudad, facilitando que un mayor número de ciudadanos acceda a oportunidades de empleo. Al mejorar la intermediación laboral y fortalecer las redes de colocación, se reducirá el tiempo que las personas pasan buscando trabajo y contribuirá a la estabilidad económica de muchas familias bogotanas.

Además, el proyecto incentivará las certificaciones en habilidades para el trabajo, lo que permitirá a los trabajadores adquirir competencias específicas demandadas por el mercado laboral actual. Este enfoque en la formación técnica y profesional incrementará la empleabilidad de los ciudadanos y mejorará la calidad de la fuerza laboral, haciéndola más competitiva, adaptada a las necesidades de las industrias en crecimiento y potenciará el desarrollo económico de la ciudad.

Otro aspecto crucial es la promoción de la formación en habilidades blandas. Estas habilidades, que incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, son esenciales en el entorno laboral moderno. Al fomentar el desarrollo de estas competencias, se preparará a los trabajadores para desempeñarse mejor en sus roles y contribuir positivamente a sus organizaciones, lo que, en última instancia, aumentará la productividad y la cohesión en los lugares de trabajo.

La creación de un sistema de información para el mercado laboral de la ciudad será otro pilar fundamental de este proyecto. Este sistema proporcionará datos precisos y actualizados sobre la oferta y demanda de empleo, permitiendo una mejor planificación y toma de decisiones tanto para los empleadores como para los buscadores de empleo y para la Secretaría. La disponibilidad de información clara y accesible contribuirá a un mercado laboral más transparente y eficiente.

De igual manera, el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo mejorará la capacidad de esta institución para ofrecer servicios integrales de empleo. Con una agencia más robusta y bien equipada, los ciudadanos recibirán orientación y apoyo más efectivos en su búsqueda de empleo, desde la elaboración de hojas de vida hasta la preparación para entrevistas y el acceso a programas de capacitación.

En conjunto, estas iniciativas no solo mejorarán el panorama laboral de Bogotá, sino que también fomentarán un entorno más inclusivo y equitativo. Al invertir en las personas y en los sistemas que apoyan el empleo, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico está sentando las bases para un crecimiento sostenible y una mayor prosperidad para todos los ciudadanos.

Por último, se precisa que la formulación de este proyecto de inversión se enmarca en el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 "Bogotá Camina Segura" y en las metas plan de desarrollo relacionadas con la formación y colocación laboral de la ciudad.

1. Siglas y acrónimos

ADE	Agencia Distrital de Empleo
CONPES	Consejos Nacionales de Política Económica y Social
CUOC	Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia
GEIH	Gran Encuesta Integrada de hogares
INLAP	Índice de Inclusión Laboral Poblacional
IPES	Instituto para la Economía Social
OIT	Oficina Internacional del Trabajo
PDD	Plan de Desarrollo Distrital
PILA	Planilla Integrada de Liquidación de Aportes
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SDDE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
SDE	Secretaría Distrital de Educación
SDIS	Secretaría Distrital de Integración Social
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SISE	Servicio Público de Empleo
TD	Tasa de desocupación
TI	Tasa de informalidad
TO	Tasa de ocupación
TGP	Tasa global de participación
UASPE	Unidad Administrativa del Servicio de Empleo

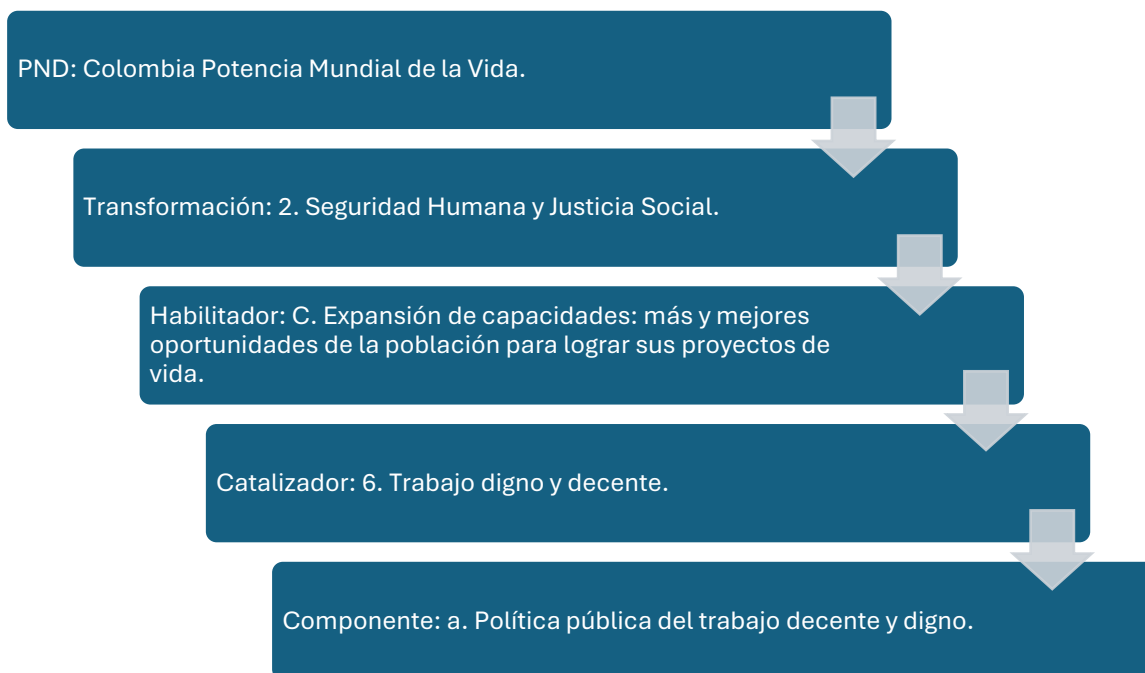
2. Alineación proyecto de inversión con Planes y políticas nacionales y distritales

2.1. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida” expone las estrategias y acciones que realizará el Gobierno Nacional durante el cuatrienio. Este se divide en Transformaciones, las cuales se desagregan en Habilitadores, que a su vez se dividen en Catalizadores, y estos en Componentes. El proyecto de inversión se enmarca en la Transformación 2 del PND “Seguridad Humana y Justicia Social”, este busca la protección integral de la población, la provisión de servicios sociales y el acceso a la justicia centrado en las personas, comunidades y territorios.

De acuerdo con el PND (DNP, 2023) “La seguridad humana y la justicia social garantizarán la dignidad humana, el ejercicio de las libertades y el desarrollo de las capacidades necesarias para que las personas y los hogares puedan llevar a cabo el plan de vida que consideran valioso. Por tanto, esta visión supera el enfoque tradicional basado en la seguridad física y la defensa a uno más integral que considera la seguridad económica y social”. Así las cosas, el proyecto de inversión en cuestión se encuentra alineado con el Componente denominado “Política pública del trabajo decente y digno”.

Ilustración 1. Alineación del Proyecto con el PND



Fuente: Elaboración propia con base en: (PND, 2023)

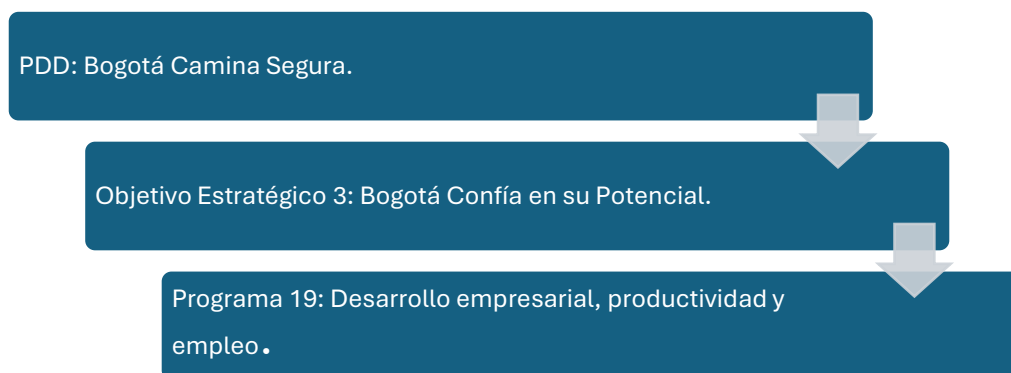
En este componente se busca; (i) contribuir a la generación, protección y recuperación del empleo formal, (ii) mejorar la colocación de empleo, (iii) eliminar la discriminación laboral, (iv) disminuir las brechas laborales y de género, entre otros (DNP, 2023). Estos objetivos se relacionan directamente con los objetivos del presente proyecto de inversión el cual busca; (i) disminuir la brecha entre la oferta y demanda del mercado laboral, (ii) aumentar la productividad y eficiencia del mercado laboral de la ciudad, (iii) reducir las dificultades para la colocación y permanencia en el mercado laboral, y (iv) garantizar información adecuada para la toma de decisiones en políticas públicas relacionadas con empleo.

Otro aspecto clave del PND es el habilitador "Expansión de capacidades: más y mejores oportunidades de la población para lograr sus proyectos de vida". En este sentido, el proyecto se enfoca en generar oportunidades laborales para grupos vulnerables y en riesgo de exclusión, como jóvenes, mujeres y personas en situación de pobreza, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más equitativa y justa.

2.2. Alineación con el Plan Distrital de Desarrollo

El proyecto se alinea de manera integral con el Plan de Desarrollo Distrital (PDD) 2024 – 2027 "Bogotá Camina Segura", estableciendo una sinergia que busca mejorar la calidad de vida de las personas garantizándoles una mayor seguridad, inclusión, libertad, igualdad de oportunidades y un acceso más justo a bienes y servicios públicos, fortaleciendo el tejido social en un marco de construcción de confianza y aprovechando el potencial de la sociedad y su territorio a partir de un modelo de desarrollo comprometido con la acción climática y la integración regional. El proyecto de inversión en cuestión se encuentra alineado con el Programa denominado "Desarrollo empresarial, productividad y empleo".

Ilustración 2. Alineación del Proyecto con el PDD



Fuente: Elaboración propia con base en el PDD

En primer lugar, el Plan Distrital de Desarrollo establece el objetivo estratégico denominado “Bogotá Confía en su Potencial”. En este sentido, el proyecto busca aumentar el capital humano de la ciudad y promover su colocación en diversos sectores económicos, para así potenciar la productividad y crecimiento económico de la ciudad.

Además, el PDD dentro de este objetivo incluye el programa de “Desarrollo empresarial, productividad y empleo”. El proyecto está alineado con esta visión al fomentar la creación de oportunidades laborales a largo plazo.

De igual manera, dentro de este programa se hace énfasis en la necesidad de fortalecer la formación y capacitación de la fuerza laboral para enfrentar los desafíos del mercado globalizado. En este sentido, el proyecto incorpora iniciativas de formación y desarrollo de habilidades que permiten a los trabajadores adaptarse a las demandas del mercado laboral actual.

Específicamente el proyecto de inversión se relaciona con los siguientes artículos del PDD señalados en el Acuerdo 927 de 2024 - *Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del distrito capital 2024-2027 “Bogotá Camina Segura”*:

- **Artículo 96: Incentivo a la creación de empleo y la contratación incluyente:** Se crea un incentivo económico para promover la contratación o permanencia de población que enfrenta barreras a la vinculación laboral para incentivar la generación de empleo y la contratación laboral incluyente con enfoque diferencial poblacional y promoviendo el acceso a primer empleo en cumplimiento del Acuerdo Distrital 880 de 2023. Los destinatarios serán empleadores de naturaleza privada que realicen la contratación laboral. La Secretaría de Desarrollo Económico reglamentará los requisitos para acceder a este incentivo económico. Este incentivo se realizará con cargo al presupuesto de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
- **Artículo 216. Política de trabajo decente y digno:** El Distrito Capital de Bogotá, adelantará las acciones que, considerando las necesidades de cada una de las entidades y organismos distritales, propenda porque en aquellos empleos que sean creados por la Administración cumplan con los estándares de trabajo decente, asegurando igualdad de oportunidades, remuneración justa, seguridad en el empleo, y condiciones de trabajo seguras y saludables para todos los empleados, con un enfoque particular en la reducción de las disparidades de género y el fomento de la inclusión de jóvenes.

Parágrafo. La Secretaría de Desarrollo Económico realizará revisión y seguimiento al Plan de Acción de la Política Pública de Trabajo decente y digno de Bogotá CONPES 33 de 2023.

- **Artículo 237. Ruta Única de la Empleabilidad:** Modifíquese el artículo 5 del Acuerdo 838 de 2022, el cual quedará así:

ARTÍCULO 5°. ARTICULACIÓN. *Para garantizar el éxito de esta Política Pública sobre empleabilidad y con el liderazgo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología "Atenea", se establecerá un Comité de Articulación del cual podrán hacer parte:*

Sector Público: *Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Secretaría de Educación del Distrito, Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología "Atenea", Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de la Mujer. De igual manera, se invitará a la Agencia Pública de Empleo y al SENA.*

Sector Privado: *Cámara de Comercio, Gremios, Organizaciones No Gubernamentales-ONG y Entidades de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano-ETDH.*

Beneficiarios: *Tres representantes de los usuarios y beneficiarios de esta política pública de empleabilidad.*

Parágrafo: *El Comité determinará los mecanismos para que las poblaciones beneficiarias acrediten sus diferentes calidades".*

- **Artículo 295. Mecanismo de pagos por resultados para el Desarrollo de Bogotá:** Mecanismo de pagos por resultados para el Desarrollo Sostenible, el empleo y el emprendimiento de Bogotá. Créase el Mecanismo de Pagos Por Resultados para el Desarrollo Sostenible, el empleo y el emprendimiento de Bogotá para el manejo presupuestal, contable y de tesorería de los recursos financieros destinados a proyectos de generación y permanencia de empleo, emprendimiento, formación para el trabajo, ambientales y sociales, que se ejecuten bajo alguna de las modalidades de pago por resultados y para los cuales se cuente con participación de terceros del sector privado, de cooperación nacional o internacional o donantes de otra naturaleza, en calidad de pagadores, inversionistas u operadores. El mecanismo no podrá ser financiado con aportes del Distrito que provengan de recursos de crédito.

Con el objetivo de garantizar la implementación del mecanismo de pago por resultados, se conformará el Comité Distrital de Pago por Resultados, el

cual determinará el cumplimiento de los requisitos asociados a esta modalidad, para habilitar que recursos distritales puedan ser canalizados a través del mecanismo. La administración y ordenación de gasto de los recursos asociados estará en cabeza de la entidad a la que pertenezcan los recursos que se destinen a los diferentes programas de pago por resultados que se ejecuten a través del mecanismo y que se aprueben por el comité del que trata el inciso anterior, a través del esquema fiduciario que se defina en cumplimiento de lo establecido en la Ley 80 de 1993. Los aportes distritales destinados al mecanismo de Pago Por Resultados tendrán un plazo máximo de dieciocho (18) meses para ser ejecutados, tiempo después del cual deben ser devueltos a la Cuenta Única Distrital.

La Administración Distrital reglamentará el funcionamiento del mecanismo y del comité de pago por resultados.

En conclusión, el proyecto se alinea de manera coherente y efectiva con el PDD, contribuyendo a la construcción de una ciudad más dinámica e inclusiva, y a la mejora de la calidad de vida de todos los bogotanos.

2.3. Alineación con las Políticas Públicas Sectoriales

Los Consejos Nacionales de Política Económica y Social (CONPES) en Colombia son documentos que establecen las políticas y estrategias para el desarrollo económico y social del país. Aunque no son leyes per se, son instrumentos de política pública que guían la toma de decisiones del gobierno en áreas específicas. Respecto a la empleabilidad, se resumen en la Tabla 1 los Conpes de orden nacional que se relacionan con el actual proyecto de inversión:

Tabla 1. Relación del proyecto con CONPES nacionales

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
4040 de 2021	Pacto Colombia con las juventudes: estrategia para fortalecer el desarrollo integral de la juventud	Fortalecer el desarrollo integral de la población joven urbana y rural y la construcción de sus proyectos de vida para contribuir a su vinculación como agentes de desarrollo político, económico, social y cultural del país.	2021-2030
4011 de 2020	Política nacional de emprendimiento	Generar condiciones habilitantes en el ecosistema	2021-2025

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización de las empresas del país.	

Fuente: Elaboración propia (2024)

Adicionalmente, el proyecto se relaciona con los documentos CONPES distritales expuestos a continuación:

Tabla 2. CONPES Distritales con actividades a cargo de la SDDE

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
02 – 2019	Política Pública Distrital de Economía Cultural y Creativa	Generar un entorno propicio para el desarrollo cultural, social y económico de la ciudad, a través del fomento, la promoción y el incentivo de la Economía Cultural y Creativa, en el marco del reconocimiento, el respeto y la promoción de los derechos y libertades culturales, y de la Agenda Bogotá Cultural 2038.	2019-2038
04 – 2019	Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación	Fortalecer el Ecosistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para lograr insertar a Bogotá dentro de las denominadas sociedades de conocimiento, como una ciudad región competitiva, sostenible, innovadora, e integradora con base a su capacidad para crear valor por medio de la generación y aplicación de conocimiento.	2019-2038

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
05 – 2019	Política Pública Integral de Derechos Humanos	Garantizar el goce efectivo de los derechos humanos de las personas que habitan o transitan Bogotá, a través de la articulación interinstitucional y ciudadana en el marco del Sistema Distrital de Derechos humanos.	2019 -2034
08 – 2019	Política Pública de Juventud para Bogotá D.C.	Ampliar las oportunidades, individuales y colectivas, de las y los jóvenes para que puedan elegir lo que quieren ser y hacer hacia la construcción de proyectos de vida, que permitan el ejercicio pleno de su ciudadanía para beneficio personal y de la sociedad, a través del mejoramiento del conjunto de acciones institucionales y el fortalecimiento de sus entornos relacionales	2018-2030
09-2019	Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional	Superar de manera progresiva la inseguridad alimentaria y la malnutrición en los habitantes de Distrito Capital al 2031.	2019-2031
14 – 2020	Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital	Reconocer, garantizar y restablecer los derechos de las mujeres que habitan en el Distrito Capital, de manera que se modifiquen de forma progresiva y sostenible, las condiciones injustas y evitables de discriminación, subordinación y exclusión que enfrentan las mujeres en los ámbitos público y privado, promoviendo la	2020 -2030

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		igualdad real de oportunidades y la equidad de género en el Distrito Capital.	
16 – 2021	Política Pública para la garantía plena de los Derechos de las Personas LGBTI y sobre Identidades de Género y Orientaciones Sexuales en el D.C.	Garantizar el ejercicio pleno de derechos a las personas de los sectores LGBTI como parte de la producción, gestión social y bienestar colectivo de la ciudad.	2021-2032
19 – 2021	Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el D.C.	Garantizar la promoción, protección, restablecimiento y ejercicio pleno de los derechos humanos de las personas mayores sin distingo alguno, que permita el desarrollo humano, social, económico, político, cultural y recreativo, promoviendo el envejecimiento activo para que las personas mayores de hoy y del futuro en el Distrito Capital vivan una vejez con dignidad, a partir de la responsabilidad que le compete al Estado en su conjunto y de acuerdo con los lineamientos distritales, nacionales e internacionales.	2010-2025
20-2021	Política Pública Distrital para el Fenómeno De Habitabilidad en Calle	Resignificar el Fenómeno de la Habitabilidad en Calle en Bogotá, por medio de la implementación de acciones estratégicas integrales, diferenciales, territoriales y transectoriales, orientadas al mejoramiento de la convivencia ciudadana y la dignificación de los	2015-2025

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		Ciudadanos y Ciudadanas Habitantes de Calle, en el marco de la promoción, protección, restablecimiento y realización de sus derechos, que contribuyan a su inclusión social, económica, política y cultural, así como a la protección integral de las poblaciones en riesgo de habitar la calle	
21 – 2021	Política Pública para la Adulthood en la D.C	Promover, defender y garantizar progresivamente los derechos de los/as adultos/as urbanos/as y rurales que habitan en Bogotá, D.C., a través de la movilización social y la transformación de los conflictos, que impacten las condiciones socioeconómicas, políticas, culturales y ambientales de la población adulta hacia la construcción de una ciudad equitativa, pluralista e incluyente, que respete las diferencias y las diversidades para fortalecer el ejercicio pleno de la ciudadanía.	2011-2044
25 – 2022	Política Pública de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico	Promover el aumento de la productividad de las unidades productivas por medio de la potencialización y aprovechamiento de los beneficios de las aglomeraciones económicas, de manera que se amplíe la generación de empleo y	2011-2038

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
		de ingresos para las personas y, en ese sentido, el desarrollo económico de los ciudadanos	
26-2023	Política Pública Distrital de Turismo “Bogotá Destino Turístico Sostenible, Inteligente, Responsable e Incluyente”	Consolidar a Bogotá región como un destino turístico sostenible, inteligente, responsable e incluyente, que desarrolla la actividad turística en equilibrio con el desarrollo social, ambiental y económico de los territorios, sectores, pueblos y comunidades.	2023-2033
28 – 2023	Política Pública para la Superación de la Pobreza en Bogotá.	Erradicar la pobreza monetaria extrema y prevenir la caída o permanencia en pobreza monetaria en el Distrito Capital.	2023-2038
31-2023	Política Pública de Acción Climática	Impulsar a 2050 la carbono neutralidad, la resiliencia y la adaptación climática en Bogotá D.C.	2030-2050
32 – 2023	Política Pública Distrital de Vendedoras y Vendedores Informales	Incluir en condiciones dignas a los vendedores y vendedoras informales como actores de la economía popular de Bogotá D.C	2023-2035
33-2023	Política Pública de Trabajo Decente y Digno en Bogotá D.C.	Promover eficazmente el acceso de trabajadores y trabajadoras de Bogotá, D.C., al derecho de tener un trabajo decente y digno como una forma de erradicación de la segregación social, potenciando los efectos sobre el mercado laboral de las políticas macroeconómicas, sectoriales y educativas.	2023-2038

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
35-2023	Política Pública Distrital de Economía Circular	Realizar la transición hacia la economía circular para el desarrollo sostenible de Bogotá D.C., para el mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá D.C.	2023-2040
37 – 2023	Política Pública de los pueblos indígenas en Bogotá	Garantizar el goce efectivo de los derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas que perviven en Bogotá para la erradicación de dinámicas de discriminación en los ámbitos social, económico y político.	2024-2035
38 – 2023	Política Pública del Pueblo Raizal en Bogotá D.C.	Reducir las brechas de desigualdad que padece la población raizal residente en Bogotá, para garantizar el ejercicio pleno de sus derechos individuales y colectivos.	2024 -2036
39-2023	Política Pública de la Población Negra, Afrocolombiana y Palenquera, en Bogotá D.C.	Garantizar alternativas de solución frente al racismo, la discriminación racial, la exclusión y la desigualdad que vive la población negra afrocolombiana y palenquera en Bogotá D.C., a partir de la erradicación de la pobreza, la satisfacción de los derechos colectivos y étnicos, de un modelo de desarrollo sostenible, acorde con la cosmovisión de las comunidades y del ejercicio de su ciudadanía.	2024-2036

Número CONPES	CONPES	Objetivo General	Horizonte
40 – 2023	Política Pública para y del Pueblo Rrom en Bogotá D.C.	Fortalecimiento y recuperación integral del Pueblo Rrom a través de la garantía efectiva de sus derechos con enfoque diferencial en el Distrito Capital de Bogotá.	2024-2034
Decreto 089 2023	Política Pública de Discapacidad para Bogotá	Garantizar el goce efectivo de los derechos y la inclusión social de las personas con discapacidad, sus familias y las personas cuidadoras de personas con discapacidad en el territorio urbano, rural y disperso de Bogotá D.C.	2023-2034
Decreto 193 de 2022	Política Pública de Lucha Contra la Trata de Persona en Bogotá Distrito Capital	Promover el aumento de la productividad de las unidades productivas por medio de la potencialización y aprovechamiento de los beneficios de las aglomeraciones económicas, de manera que se amplíe la generación de empleo y de ingresos para las personas y, en ese sentido, el desarrollo económico de los ciudadanos.	2011-2038

Fuente: Elaboración propia (2024)

2.4. Alineación con los productos del Plan de Ordenamiento Territorial

El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) cuenta con un proyecto denominado “Desconcentración de servicios administrativos a las personas”. Por medio de este proyecto se continuará aportando a la desconcentración de servicios en Bogotá, específicamente se garantizará una mayor presencia de la Agencia Distrital de Empleo (ADE) en las diferentes localidades de la ciudad.

Actualmente, la ADE cuenta con cobertura en las 23 Manzanas del Cuidado, donde se brinda información de la ruta de empleabilidad a la ciudadanía.

También, brinda atención en cuatro kioscos ubicados en las localidades de San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Rafael Uribe Uribe y Usaquén, y cuenta con tres puntos de atención en los SuperCADES de Suba, Engativá y Puente Aranda. Es de señalar, que por medio del presente proyecto de inversión se buscará mantener la atención de manera continua y oportuna.

De igual manera, y de acuerdo con lo estipulado en las bases del Plan Distrital de Desarrollo, se fortalecerá a través de este proyecto los servicios de la ADE con el fin de promover no solo la inclusión laboral de la ciudadanía, sino de facilitar a los empleadores el acceso a servicios de gestión y colocación de manera eficiente, efectiva y oportuna. Lo anterior permitirá llegar de manera adecuada a las localidades de la ciudad para lograr conectar la demanda con la oferta laboral.

Adicionalmente, el POT incluye el producto *“Clusterización de actividades productivas especializadas alrededor de los patio-talleres del metro, como garantía de aprovechamiento de las nuevas oportunidades laborales que genera la construcción y operación de las infraestructuras de transporte férreo masivo”*. Por medio de este proyecto se continuará aprovechando las nuevas oportunidades laborales que genera la construcción y futura operación del metro de Bogotá. Dentro de las acciones que se pueden desarrollar dentro del proyecto sobresalen la implementación de programas de formación y capacitación técnica en colaboración con instituciones educativas locales para preparar a los trabajadores en habilidades específicas necesarias para la operación y mantenimiento del metro, así como la formación en áreas relacionadas con la ingeniería, la electrónica y la gestión de operaciones.

3. Antecedentes del proyecto de inversión

Este proyecto se relaciona con dos proyectos de inversión del cuatrienio anterior; el proyecto 7863 “Mejoramiento del empleo incluyente y pertinente en Bogotá D.C”, y el proyecto 7864 “Implementación de un sistema de información para la identificación de brechas del mercado laboral en Bogotá D.C”.

El primero, buscaba aumentar el acceso a oportunidades de empleo pertinente en Bogotá, con énfasis en mujeres y jóvenes. El acceso a oportunidades de empleo se continuará promoviendo por medio de este proyecto, que permite financiar los servicios dirigidos a la colocación y formación laboral.

El segundo, buscaba corregir el bajo nivel de información pertinente y de calidad de oferentes y demandantes de empleo en Bogotá. El presente proyecto busca fortalecer los sistemas de información para así garantizar la información adecuada

que permita tomar decisiones de política que disminuyan las brechas del mercado laboral de Bogotá.

A continuación, se presenta un balance del avance en el cumplimiento de las metas plan del proyecto de inversión 7863 "Mejoramiento del empleo incluyente y pertinente en Bogotá D.C".

Tabla 3. Cumplimiento de metas PDD 2020 – 2023

Meta	Magnitud	Avance acumulado	% Avance
Promover la generación de empleo para al menos 200.000 personas, con enfoque de género, territorial, diferencial: mujeres cabeza de hogar, jóvenes especialmente en primer empleo, jóvenes en los que se incluyen jóvenes en acción, personas con discapacidad, víctimas del conflicto, grupo étnico y/o teniendo en cuenta acciones afirmativas	200.000	151.703	75,85%
Formar al menos 50.000 personas en las nuevas competencias, bilingüismo y/o habilidades para el trabajo con especial énfasis en sectores afectados por la emergencia, mujeres y jóvenes, atendiendo un enfoque de género, diferencial, territorial, de cultura ciudadana y/o de participación, teniendo en cuenta acciones afirmativas. Al menos El 20% deberá ser mujeres y el 10% jóvenes.	60.108	54.012	108,02%

Fuente: Elaboración propia (2024)

4. Marco normativo

De conformidad con la legislación vigente, se expone a continuación los Acuerdos y/o Decretos bajo las cuales se enmarca la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Esta legislación condiciona el funcionamiento de la Entidad a través de la definición de: sector al que pertenece, entidades adscritas y vinculadas, funciones, naturaleza jurídica, estructura organizacional, etc.

Tabla 4. Marco normativo en el cual se enmarca la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
Acuerdo 257 de 2006	Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los	Se establece: Artículo 74: Misión del Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo.

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
	organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones	<p>Artículo 75: Creación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.</p> <p>Artículo 77: Integración del Sector Desarrollo Económico.</p> <p>Artículo 78: Naturaleza, objeto y funciones básicas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.</p>
Decreto 552 de 2006	Por el cual se determina la estructura organizacional, las funciones de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, y se dictan otras disposiciones	<p>Se establece:</p> <p>Artículo 1: Denominación y Naturaleza Jurídica.</p> <p>Artículo 2: Objeto.</p> <p>Artículo 3: Funciones generales.</p> <p>Artículo 4: Estructura Organizacional.</p> <p>Capítulo II: De las funciones de las dependencias.</p>
Decreto 91 de 2007	Por medio del cual se modifica el Decreto 552 de 2006 que determinó la estructura organizacional y las funciones de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá D.C.	<p>Artículo 1. Modificase el artículo tercero del Decreto 552 de 2006 (Funciones generales).</p> <p>Artículo 2. Modificar el artículo cuarto del Decreto 552 de 2006 (Estructura Organizacional)</p> <p>Artículo 3. Modificar el artículo quinto del Decreto 552 de (Funciones del Despacho)</p> <p>Artículo 4. Derogar el artículo 24 del Decreto 552 de 2006.</p>

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
Decreto 035 de 2008	Por medio del cual se modifica la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	<p>Artículo 1. Modificase el artículo segundo del Decreto 091 de 2007 (Estructura Organizacional).</p> <p>Artículo 2. Se define las funciones de la subdirección administrativa.</p>
Decreto 437 de 2016	Por el cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	<p>Se establece:</p> <p>Capítulo I: Objeto y funciones generales de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.</p> <p>Capítulo II: Estructura interna y funciones de las dependencias.</p> <p>Capítulo III: Disposiciones Generales.</p>

Fuente: Oficina Asesora de Planeación (2024)

De conformidad con la legislación vigente, se expone a continuación los Acuerdos y/o Decretos bajo las cuales se e basa la Dirección de Desarrollo Empresarial y Empleo para prestar sus servicios de formación, remisión y colocación de personas.

Tabla 5. Disposiciones normativas de la misionalidad del área

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
Decreto 437 de 2016	Por el cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	<p>Artículo 18. Se definen las funciones de la subdirección de empleo y formación:</p> <p>(i) Diseñar, estructurar y promover la implementación de planes, programas y proyectos dirigidos a optimizar los servicios de gestión, orientación y colocación de empleo en el Distrito capital para mejorar las condiciones de productividad, disminuir brechas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.</p> <p>(ii) Orientar, estructurar e implementar las políticas, programas y proyectos</p>

Acuerdo y/o Decreto	Extracto	Implicación en la Secretaría
		<p>dirigidos al fortalecimiento de la oferta de trabajo por medio de acciones encaminadas a mejorar la formación del talento humano.</p> <p>(iii) Orientar, estructurar e implementar las políticas, programas y proyectos dirigidos al incremento de la demanda de trabajo a través de acciones que permitan la articulación efectiva con las necesidades del tejido productivo de la ciudad.</p>
<p>Acuerdo 838 de 2022</p>	<p>Por medio del cual se establecen lineamientos para la formación dentro de la ruta única de la empleabilidad, mediante acciones dirigidas a sectores poblacionales vulnerables de Bogotá</p>	<p>Artículo 5. ARTICULACIÓN. Para garantizar el éxito de esta Política Pública sobre empleabilidad y con el liderazgo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, se establecerá un Comité de Articulación del cual podrán hacer parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sector Público: Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de la Mujer, Secretaría de Educación del Distrito. De igual manera, se invitará a la Agencia Pública de Empleo y al SENA. - Sector Privado: Cámara de Comercio, Gremios, Organizaciones No Gubernamentales-ONG y Entidades de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano-ETDH. - Beneficiarios: Tres representantes de los usuarios y beneficiarios de esta política pública de empleabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2024)

5. Descripción del problema

5.1. Problema central: Baja articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital

La descripción del problema se realizó a partir de dos componentes, el diagnóstico del mercado laboral y el mapeo de actores, programas y proyectos, relacionados con políticas de empleo e inclusión laboral en Bogotá. El análisis de esta

información permite identificar, no sólo los problemas del mercado laboral bogotano, sino también, cómo las políticas distritales atienden estas problemáticas.

En el primer componente del diagnóstico, se identifica un desajuste en el mercado laboral bogotano, principalmente asociado con la informalidad laboral y el trabajo por cuenta propia, la persistencia de tasas de desempleo de dos dígitos con énfasis en las mujeres y la generación de puestos de trabajo en sectores de baja productividad asociados principalmente a comercio y los servicios.

Adicionalmente, se encuentran brechas de ingresos entre hombres y mujeres y problemas de inserción laboral de los jóvenes de la ciudad, que se reflejan en tasas de desempleo, superiores al promedio de la ciudad y un elevado número de NINIS¹.

El mercado laboral en Bogotá es dinámico y diverso, reflejando la vitalidad económica de la ciudad. Con una población metropolitana de más de 10 millones de habitantes, Bogotá es el principal centro económico y comercial de Colombia, atrayendo tanto a empresas nacionales como internacionales.

En términos generales, el mercado laboral bogotano ofrece una amplia gama de oportunidades en diversos sectores, incluyendo servicios, comercio, tecnología, turismo, salud, educación y manufactura. Sin embargo, la pandemia por covid-19 afectó negativamente la economía bogotana, y en particular, el mercado laboral. Según la Gran Encuesta Integrada de hogares – GEIH (DANE, 2024), entre 2019 y 2020, la tasa global de participación (TGP) cayó 4,7 p.p., de 71,0% a 66,3%. La tasa de desocupación (TD) se disparó, aumentando 7,6 p.p. y alcanzando 18,5% en 2020. Asimismo, la tasa de ocupación (TO) se redujo 9,2 p.p., llegando a 54,0% en el año de la pandemia. Durante este periodo, la población ocupada se redujo en 490.288 personas frente a 2019, una caída de 12,7%; y la población desocupada aumentó 295.531 personas, una variación anual de 62,6%.

Para el cierre de 2022, la TGP se encontraba en 66,9%; 4,1 p.p por debajo del registro en 2019 y 0,6 p.p., por debajo de la de 2021, sin embargo, el resultado entre 2021 y 2022 se debe a una variación de la población en edad de trabajar (1,2%) por encima de la variación de la fuerza de trabajo (0,3 %).

En relación con la TO, aumentó 2,7 p.p. pasando de 56,6% en 2021 a 59,3% en 2022; es decir, cerró el año 4,0 p.p. por debajo de la tasa de 2019. El total de población ocupada se ubicó en 3.812.497 personas, registró que representa el 98,5% de los valores de 2019 y un crecimiento de 6,0% entre 2021 y 2022. Por su parte, la TD fue 11,4% en 2022, 0,6 p.p. más que en 2019, y 4,7 p.p. menos que en 2021. Por lo tanto,

¹ 27,8% de los jóvenes del distrito ni estudian ni trabajan.

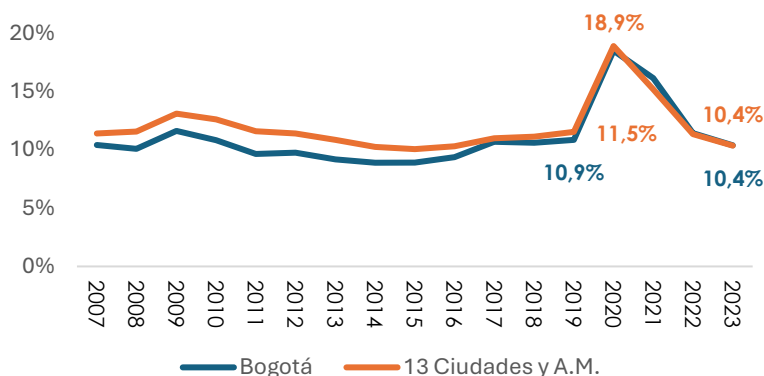
entre 2020 y 2022 se adicionaron 432.808 personas ocupadas a la economía bogotana, y salieron de la desocupación 275.859 personas.

En el trimestre mayo-julio de 2022, la TO se ubicó en 62,7%, solo 1,8 p.p. por debajo de la tasa del mismo periodo prepandemia, y la tasa de desocupación alcanzó los niveles más bajos de los últimos siete años en este trimestre, siendo de 9,9%. Por su parte, la población ocupada fue de 4.074.787, 103,4% del total del mismo trimestre de 2019.

Las condiciones laborales mostraron signos de mejora con una reducción de la informalidad y un aumento del ingreso promedio de la población ocupada formal; no obstante, más de un tercio de la población ocupada sigue ocupándose en la informalidad. Para 2022, la tasa de informalidad (TI) del DANE se estableció para Bogotá en 35,2%, 2,2 p.p. menos que la de 2021 (37,4 %). Este comportamiento se tradujo en una variación de -0,3% de personas en la informalidad entre estos dos años en la ciudad, llegando a 1.341.935 personas en 2022. Así mismo, entre 2021 y 2022, el ingreso laboral bruto promedio de la población ocupada creció 5,5%; con un muy leve aumento de 0,04% para las personas informales y un aumento importante para las formales con 5,4%.

Como resultado de lo expuesto la tasa de desempleo de la ciudad se ha recuperado frente al choque que supuso la pandemia, y para 2023 se ubicó en 10,4%. Este resultado presenta un desempleo por debajo de los niveles prepandemia, evidenciando una fuerte recuperación del mercado laboral colombiano. No obstante, existe espacio de mejora en este indicador, el cual ha presentado niveles anuales mínimos de 8,9%. Adicionalmente, como en muchas otras ciudades, existen desafíos y brechas que afectan la situación laboral de ciertos grupos demográficos.

Gráfico 1. Tasa de desempleo: Porcentaje 2007 – 2023 (Anual)



Fuente: Elaboración SDDE-ODEB con base en: (DANE, 2024)

Una de las principales características del mercado laboral en Bogotá es la alta tasa de informalidad, para el último trimestre de 2023, esta se ubicó en 32,6%. Muchos trabajadores se encuentran empleados en el sector informal, donde carecen de seguridad social y otros beneficios laborales. Esto presenta un desafío tanto para los trabajadores como para las autoridades, ya que dificulta la implementación de políticas laborales efectivas y el acceso a servicios básicos.

Además, la brecha salarial es un problema persistente en Bogotá. A pesar de los esfuerzos por mejorar las condiciones laborales y reducir la desigualdad, aún existe una marcada diferencia en los ingresos entre diferentes grupos sociales y ocupacionales. Las mujeres, las personas pertenecientes a minorías étnicas y los jóvenes suelen enfrentar mayores obstáculos para acceder a empleos bien remunerados y con oportunidades de crecimiento profesional.

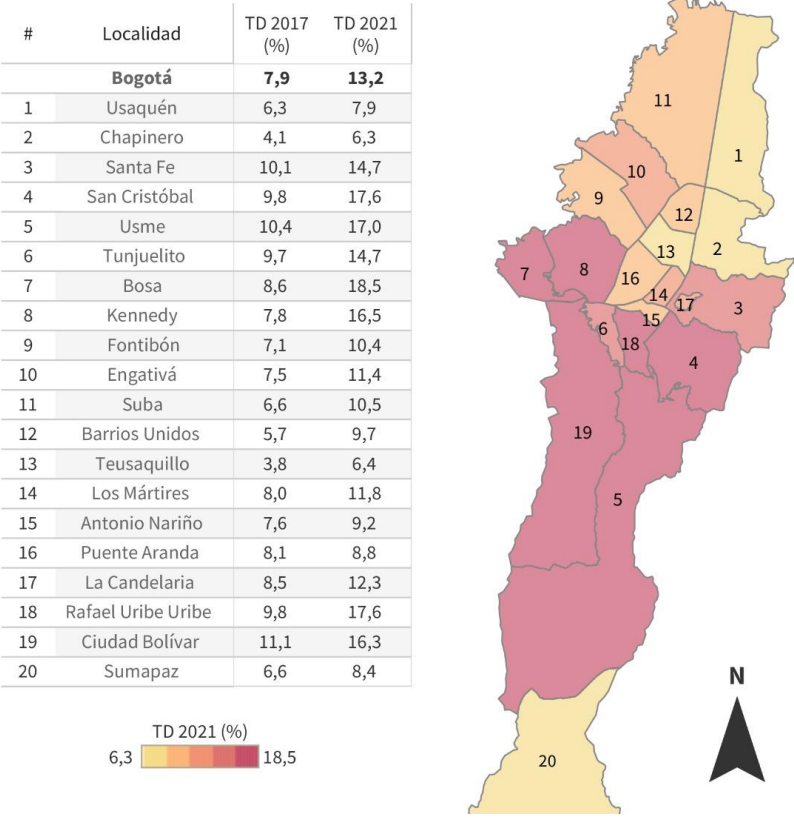
Históricamente, han existido brechas en el acceso al mercado laboral entre mujeres y hombres: las mujeres participan menos y se ocupan menos. Estas brechas se acentuaron durante la pandemia, a favor de los hombres. Entre 2020 y 2023 las brechas se volvieron a cerrar, y se acercaron o igualaron los niveles de 2019, pero siguieron siendo amplias. Para el último trimestre de 2023 la tasa global de participación de las mujeres fue 13,8 pp inferior a la de los hombres (mujeres: 61,6%, hombres 75,4%) evidenciando una brecha de género que desincentiva la participación de las mujeres en el mercado laboral. Adicionalmente, la tasa de desempleo para ese mismo trimestre fue 0,6pp superior en mujeres que en hombres (mujeres: 6,1%, hombres: 5,4%), lo anterior evidencia una discriminación laboral hacia las mujeres que se explica principalmente por su mayor participación en la economía del cuidado.

Con respecto a la población joven (18 a 28 años) se ha recuperado lentamente tras el choque de la pandemia y presentó una mayor tasa de desempleo en comparación con otros grupos etarios. Al cierre de 2023, esta población tuvo la menor tasa global de participación 58,5%, 9,6 pp por debajo del promedio de la ciudad. Adicionalmente, la tasa de desempleo para jóvenes es elevada, en el cuarto trimestre de 2023 el 10,4% de estos se encontraba desocupados, presentando un desempleo 4,6 pp por encima del de la ciudad.

El choque de la pandemia y el proceso de consolidación del mercado laboral de Bogotá pusieron de relieve los retos que este enfrenta. En particular, en formalización de la ocupación y cierre de brechas en el acceso al empleo de grupos poblacionales específicos. En tal sentido surgió la necesidad de crear programas de beneficios económicos y reputacionales al sector privado para incentivar la contratación laboral de poblaciones con mayores barreras para el empleo.

Adicionalmente, la ciudad presenta diferencias dentro de las diferentes localidades que la componen. Mientras en 2021 la tasa de desempleo de Chapinero fue de 6,3%, en Bosa fue de 18,5%. Lo anterior evidencia una gran heterogeneidad en el mercado laboral de la ciudad donde los más vulnerables no cuentan con las mismas herramientas para acceder a empleos.

Ilustración 3. Tasa de desempleo por localidades



Fuente: Elaboración SDDE-ODEB con base en: (DANE, 2024)

En relación con el mercado de agencias y bolsas de empleo en la ciudad, según datos de la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo, en 2021 se tenían 39 actores autorizados. Adicionalmente, el 95% del mercado de colocaciones de la ciudad está concentrado en actores estratégicos como el SENA y las cajas de compensación familiar.

Durante 2022 se identificó la necesidad de crear oferta orientada a dinamizar el mercado laboral, para lo cual se generaron procesos competitivos bajo el modelo de Gestión basado en Desempeño o Pago por Resultados, para que diferentes actores del mercado participaran, logrando a la fecha que nueve (9) actores del

mercado, diferentes a los que conforman el oligopolio, democratizarán oportunidades en el mercado de gestión e intermediación de empleo.

Finalmente, los temas orientados a la formación para el trabajo, como proceso de medio para lograr el fin de la empleabilidad, han presentado retos por parte de los empresarios y algunos estudios que evidencian brechas de formación en el mercado laboral. En particular el estudio de Demanda Laboral realizado por la SDDE del 2023 arrojó que el 44,5% de las empresas de la ciudad presentan una insatisfacción al momento de buscar el talento humano requerido, en particular por la baja cantidad de postulados y las deficientes competencias técnicas y habilidades blandas para las vacantes disponibles. Este tipo de fallas en el mercado laboral llevó a crear programas de formación para el trabajo pertinente a las necesidades de los sectores económicos.

5.2. Descripción de las causas

5.2.1. Causas Directas

5.2.1.1 *Bajo acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente*

Según la Guía del Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad Administrativa del Servicio de Empleo (UASPE), define que “las barreras de acceso al mercado laboral formal son aquellas que tienen impacto negativo en las posibilidades de vinculación laboral de los buscadores de empleo y que son causadas por las restricciones de acceso a la información, los canales de búsqueda deficientes y demás factores que afectan de manera particular la empleabilidad de los individuos” (UASPE, pp. 24-26). En la operación del UASPE se ha identificado que estas barreras pueden estar en el buscador de empleo, el empleador y el territorio, por lo que se requiere una intervención focalizada de acuerdo con su origen y características, según se observa a continuación:

Tabla 6. Clasificación de Barreras

Individuales	Organizacionales	Del Entorno
<ul style="list-style-type: none"> •Generadas por la ausencia de habilidades, destrezas y conocimientos o dificultades para cumplir requisitos en procesos de selección. •Personales. •Educativas. •Laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> •Asociadas a los requisitos exigidos por las empresas en la búsqueda de perfiles y a mitos o estereotipos. •Discriminación. •Sesgos de selección. •Prejuicios e imaginarios. •Desconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Generadas por el conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, etc. que afectan la inclusión laboral de los buscadores. •Sociales. •Geográficas.

Individuales	Organizacionales	Del Entorno
• Documentales.		

Fuente: Elaboración propia con información del UASPE.

Teniendo en cuenta el marco conceptual de barreras en el mercado laboral, para una persona no solo es importante estar en la ocupación, sino también que esta ocupación tenga las características suficientes para garantizar una buena calidad de vida. Para mayo-julio de 2023, la tasa de informalidad se estableció para Bogotá en 33,6%, 2,1 p.p. menos que la del mismo trimestre de 2021 (35,7%). La capital presentó una tasa de 8,0 p.p. menor a la de las 13 ciudades principales y áreas metropolitanas (41,6%). Este comportamiento se tradujo para la ciudad en una variación de -1,3% de personas en la informalidad entre estos dos años, llegando a 1.368.212 personas en mayo-julio de 2023. Por su parte, la informalidad fuerte, estimada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) a partir del total de población ocupada que no realiza aportes al sistema de seguridad social (salud y pensión), registró 31,7% en este mismo trimestre de análisis, lo que significó una disminución de 3,1 p.p. en contraste con 2022 (34,8 %). La tasa de informalidad fuerte se ubicó en 8,7 p.p. por debajo de la de 13 ciudades y áreas metropolitanas (40,4 %).

A pesar de las reducciones en la tasa informalidad tanto para hombres como para mujeres, la brecha de género se amplió. Entre mayo-julio de 2022 y 2023, la tasa de informalidad disminuyó 3,4 p.p. para las mujeres, y 1,0 p.p. para los hombres; así, la tasa de informalidad se ubicó en 32,0% y 35,0%, respectivamente, y la brecha pasó de 0,6 p.p. a 3,0 p.p.

Por otro lado, la tasa de informalidad para persona mayores de 50 años aumentó en el mismo periodo. Las personas entre 29 a 49 años registraron la menor TI entre los grupos etarios con 26,5 % y una disminución de 5,3 p.p. frente a mayo-julio de 2023. Seguido de la población joven, con una tasa de 33,0% y una disminución 1,5 p.p.; a pesar de ello, el número de informales aumentó 12,3 %, pasando de 270.315 a 303.679 informales jóvenes. Estos resultados responden a un mayor aumento de la población ocupada en comparación con el aumento de la población informal. Le siguieron las personas entre 29 a 49 años con una tasa de 26,5 % y una disminución de 5,3 p.p.; es decir, una variación de 14,3 %. Por su parte, la población mayor de 50 años presentó la TI más alta con 49,2 %, 3,6 p.p. mayor a la de mayo-julio 2022.

5.2.1.2 Existencia de brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad

Las brechas de formación en el mercado laboral obstaculizan la empleabilidad. Las habilidades de los trabajadores son un elemento clave para la generación de valor agregado y los aumentos de la productividad de las empresas. De acuerdo con la Encuesta de Demanda Laboral (2023), en 2020-2021, 25.494 empresas no lograron suplir una vacante entre octubre de 2020 y septiembre de 2021. Esto representa el 60,4% de las empresas que crearon nuevos puestos de trabajo. Las principales razones por las que las empresas no encontraron o contrataron las ocupaciones requeridas fueron otra razón (29,8%), la remuneración ofrecida es considerada insuficiente (15,4%) y escasez de postulantes (15,1%).

Por su parte, el 67,4% de las empresas requerían capacitación en al menos una habilidad dura entre el 1 de octubre de 2021 y el 30 de septiembre de 2022. Respecto a las habilidades duras demandadas: el 27,4% de las empresas manifestó requerir capacitación sobre comercialización de productos y/o servicios; el 21,4% en gestión administrativa; y, el 9,3 % en desarrollo y/o programación de software o TIC y transformación digital (Observatorio de Desarrollo Económico, 2023).

5.2.1.3 Existencia de brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad

En el mercado laboral de Bogotá, se ha identificado la existencia de brechas significativas en las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales o habilidades no técnicas. Estas habilidades, que incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la creatividad y la capacidad de adaptación, son fundamentales para el éxito en el entorno laboral actual.

A pesar de su importancia, muchas empresas y empleadores en Bogotá reportan dificultades para encontrar candidatos con un nivel adecuado de habilidades blandas. De acuerdo con la Encuesta de Demanda Laboral (2023) el 82,9% de las empresas requerían capacitación en al menos una habilidad blanda entre el 1 de octubre de 2021 y el 30 de septiembre de 2022. En particular, sobre las habilidades blandas, el 44,8 % y 35,2% de las empresas necesitan fortalecer las habilidades de trabajo en equipo y orientación al servicio, respectivamente (Observatorio de Desarrollo Económico, 2023). Existen varias razones que contribuyen a esta problemática. En primer lugar, el sistema educativo puede no estar proporcionando suficientes oportunidades para desarrollar estas habilidades de manera efectiva. Además, la falta de programas de capacitación y desarrollo centrados en habilidades blandas puede limitar las oportunidades de crecimiento para los trabajadores.

Otro factor importante es la falta de conciencia por parte de los propios trabajadores sobre la importancia de las habilidades blandas y cómo estas pueden influir en su éxito profesional. Esto puede llevar a una subestimación de la necesidad de desarrollar estas habilidades, lo que a su vez perpetúa la brecha existente en el mercado laboral.

Entre las habilidades blandas que más demandan los sectores se encuentran resiliencia y adaptación, razonamiento y resolución de problemas, y trabajo en equipo y colaboración. Habilidades que deben ser fomentadas en la ciudadanía para incentivar el aparato productivo de la ciudad, así como potenciar los proyectos de vida individuales.

Tabla 7. Demanda empresarial de la ADE vs. Top 5 habilidades blandas más demandadas en estos sectores

Sectores económicos	Habilidades blandas que buscan los empleadores del sector
Industrias manufactureras	Fiabilidad y disciplina
	Creatividad y originalidad
	Resiliencia y adaptación
	Razonamiento y adaptación
	Pensamiento crítico y análisis
Información y comunicaciones	Pensamiento crítico y análisis
	Creatividad y originalidad
	Razonamiento y resolución de problemas
	Fiabilidad y disciplina
	Resiliencia y adaptación
Comercio mayorista y minorista	Fiabilidad y autodisciplina
	Resiliencia y adaptación
	Razonamiento y resolución de problemas
	Trabajo en equipo y colaboración
	Creatividad y originalidad
Alojamiento y servicios de comida	Fiabilidad y autodisciplina
	Resiliencia y adaptación
	Creatividad y originalidad
	Razonamiento y resolución de problemas
	Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Tomado de "Propuesta de mejora de contenidos y metodologías del proceso de formación en habilidades transversales, que hoy se viene desarrollando" (OIT, 2023).

En resumen, la existencia de brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de Bogotá representa un desafío significativo que requiere una acción coordinada y estratégica para abordarlo de manera efectiva y garantizar un futuro laboral próspero para todos los trabajadores.

5.2.1.4 Deficiencias en la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda

El mal funcionamiento del mercado laboral se relaciona también con la asimetría de información entre los oferentes y demandantes de empleo. Precisamente, los

servicios de intermediación laboral buscan reducir estas brechas y promover el acceso a información sobre las vacantes disponibles a través, por ejemplo, del Sistema de Información del Servicio Público de Empleo (SISE). No obstante, persisten las dificultades para acceder a estos datos por la dispersión de los prestadores del Servicio Público de Empleo y la baja interoperabilidad de sus sistemas de información propios con el SISE y viceversa. Además, existen dificultades para articular la información del SISE con otras bases de datos que contienen variables de caracterización poblacional como el Sisbén, la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes - PILA, bases de datos de la Registraduría Nacional del Estado Civil, Registro Único de Víctimas, entre otras. Lo anterior, se relaciona con las carencias tecnológicas en cuanto la captura, verificación, almacenamiento, seguimiento y reporte de indicadores de los datos asociados a los buscadores y demandantes de empleo.

5.2.2 Causas Indirectas

5.2.2.1 *Baja capacidad y efectividad de los servicios de gestión y colocación del empleo*

Frente a la gestión de los servicios de colocación de empleo se observa una baja coordinación entre las diferentes entidades encargadas de estos servicios, lo que genera duplicidad de esfuerzos y dificulta la implementación de estrategias efectivas. Además, la infraestructura y los recursos humanos disponibles son insuficientes para atender la creciente demanda de empleo en la ciudad, lo que se traduce en largos tiempos de espera y una atención deficiente para los buscadores de empleo.

Esta situación se ve agravada por la complejidad burocrática y los procedimientos engorrosos que enfrentan los ciudadanos al intentar acceder a programas de empleo y capacitación. La poca transparencia y claridad en los procesos administrativos contribuye a la desconfianza de la ciudadanía en los servicios ofrecidos. En conjunto, estos factores generan un escenario de exclusión laboral y social, especialmente para aquellos en situación de vulnerabilidad.

La baja efectividad de estos servicios ha sido demostrada por diversos estudios. De acuerdo con (Orozco, 2017), se concluye al realizar un modelo probabilístico, que ser beneficiario de un servicio de intermediación disminuye la probabilidad de estar empleado en 6,8%. Lo anterior, demuestra no solo una baja efectividad sino una relación inversa entre los servicios de gestión y colocación del empleo y la colocación efectiva de los individuos.

5.2.2.2 Bajo uso de los canales formales de intermediación laboral por parte de los buscadores y empleadores

La intermediación laboral se da a través de redes cerradas de búsqueda, y los canales de intermediación se usan poco. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Demanda Laboral 2020-2021 realizada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, el 63,8% de las empresas buscan candidatos para llenar vacantes a través de referencias, seguido por las redes sociales con un 14,7%, mientras que solo el 7,9 % lo hace a través de agencia o bolsa de empleo pública o privada. La encuesta sobre mercado laboral en Bogotá y la región de ProBogotá para el 2021 arroja resultados similares: pocas empresas formales (8%) contrataron frecuentemente personal y, entre estas, la mayoría (55%) lo realizó por medio de referidos, mientras que la utilización de portales de empleo online o de la Agencia Distrital de Empleo fue baja (17 % y 7 %, respectivamente).

5.2.2.3 Bajos incentivos en el mercado laboral para la generación de empleo incluyente y empleos emergentes

Mediciones como el Índice de Inclusión Laboral Poblacional - INLAP² (2023) reconoce que hay poblaciones que enfrentan mayores barreras para la inserción laboral. Este índice contempla dentro de sus pilares uno de Empleo Inclusivo, que mide, entre otros aspectos, la participación laboral de poblaciones con mayores barreras de acceso a un empleo como personas en condición de pobreza, mujeres, personas con discapacidad, sectores LGBTI, personas mayores de 60, jóvenes, población migrante, grupos étnicos y población campesina. Este pilar en el INLAP 2023 para la ciudad de Bogotá fue de 74,78, en donde "Una oportunidad de mejora en la ciudad está en la necesidad de intervenir las altas tasas de desempleo que enfrentan las personas mayores de 60 años con un 11,6 % (puesto 23), las personas pobres con un 25,7 % (puesto 20) y la población campesina con un 17,1 % (puesto 24)" (INLAP, 2023).

Algunos de los principales indicadores relacionados con las mayores tasas de desempleo y segregación ocupacional de las poblaciones mencionadas se relacionan a continuación:

² El Índice de Inclusión Laboral Poblacional (INLAP), elaborado por la Fundación Interra, es un índice sintético que proporciona una medida cuantitativa para el diagnóstico y análisis de la inclusión laboral en los territorios. Este evalúa una totalidad de 66 indicadores que son distribuidos en 3 pilares.

Tabla 8. Indicadores pilar Empleo Inclusivo Bogotá

	Mujeres	Personas con Discapacidad	Jóvenes	Personas Mayores de 60 años	Personas en condición de Pobreza	Población Migrante	Población Campesina	Grupos étnicos	Población LGBT
Tasa de desempleo	12,2	15,7	19,2	11,6	25,7	13,6	17,1	15,8	13,4
Proporción de Informalidad	33,8	48,2	27,6	62,1	61,8	33,2	48,5	40,3	28,3
Tasa global de Participación	59,4	25,4	57,4	27,7	52,2	73,7	68,7	74,6	83,0

Fuente: Índice de Inclusión Laboral Poblacional - INLAP 2023

Por otra parte, teniendo en cuenta la agenda programática definida para 2015 a 2030, donde Colombia se acogió a los compromisos internacionales como el Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Marco de Sendai, así como, las nuevas dinámicas del mercado laboral y el cambio climático que se viene dando en el mundo y en particular, en Bogotá D.C., es fundamental diseñar e implementar acciones que busquen contribuir a preservar y restaurar el medio ambiente, ya sea en los sectores tradicionales tales como manufactura o construcción, como en los emergentes, por ejemplo, energías renovables. La gestión empresarial y la orientación socio laboral son dos procesos necesarios para garantizar la vinculación laboral de la población, por tanto, promover empleos emergentes en el marco de una transición justa, se da a partir del entendimiento de los sectores, actores, actividades y áreas que dinamizan el mercado laboral. Desde el 2008, se ha venido introduciendo el término de empleos verdes con acciones incipientes de identificación de sectores y actividades con mayor potencial de generación de esto.

Sectores como transporte, con vehículos con menos consumo de combustible, híbridos-eléctricos, transporte público; manufactura con control de la contaminación, por ejemplo, torres de lavado de gases y otras tecnologías de exhaustadores, eficiencia de la energía y los materiales; y sectores como el de la construcción, en el uso de iluminación, aparatos y equipo de oficina con uso eficiente de energía, paneles solares, reconversión, edificios verdes, edificios sin emisiones, entre otros, se han identificado pueden llegar a demandar empleos verdes.

En el plan de acción climática 2020-2050 se priorizaron sectores como edificaciones, energía, residuos, ecosistemas, gestión del riesgo, servicios públicos y transporte. Por tanto, desde los servicios de gestión y colocación debe ser prioritario establecer acciones que orienten a los empleadores de la ciudad para atender sus necesidades de talento humano con oferta laboral que tenga las competencias ecológicas adecuadas. Así como ajustar sus cadenas productivas para que sean respetuosas con el medio ambiente.

Desde la Agencia Distrital de Empleo en convenio con la Organización Internacional del Trabajo se analizó los registros administrativos de las vacantes gestionadas entre enero a agosto de 2023, para identificar la línea base sobre los empleos emergentes generados en Bogotá a través de la agencia. De los 41.993 puestos de trabajo analizados, se identificó que solo el 2,37% presentan indicios de ser un empleo verde.

5.2.2.4 Baja cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo respecto a la demanda laboral

Bogotá, al igual que muchas otras ciudades en el mundo, enfrenta una creciente demanda de habilidades técnicas que se alinean con las nuevas tendencias globales. Esta necesidad es abordada por entidades como el SENA, ATENEA, universidades e instituciones dedicadas a la educación para el talento y desarrollo humano. En la era digital y globalizada del siglo XXI, las empresas y organizaciones requieren profesionales con competencias en programación, análisis de datos, ciberseguridad, inteligencia artificial y más. Esto se debe a la digitalización de procesos, la automatización y la necesidad de innovación constante. A pesar de esta tendencia global, aún se encuentra una brecha entre la formación técnica y académica con las necesidades actuales del mercado, confirmando el desbalance en las habilidades y competencias requeridas por el sector productivo.

De acuerdo con la Unidad de Servicio de Empleo, en Bogotá a junio de 2023, hay cerca de 75.599 vacantes de empleo, 21% de las cuales son vacantes para talento humano formado en habilidades técnicas y tecnológicas, 25% son vacantes para profesionales con formación universitaria y menos de un 1% vacantes para profesionales con maestría y especialización. Así, es claro que aún hay una amplia oferta de vacantes para diferentes niveles de formación académica en la ciudad. Las estadísticas del Observatorio TI de Fedesoft y del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, afirman que en Colombia habría una escasez de talento en el sector TIC de 53.000 profesionales y que podría ampliarse hasta los 200.000 especialistas para 2025.

Es así como “Esta desalineación que hay entre la educación y los requerimientos del sector productivo resulta en una frustración palpable y envía un mensaje claro

frente a los sistemas de educación superior puesto que se requieren reformas ambiciosas para responder a las dinámicas de la demanda laboral. No solucionar ese desbalance puede tener implicaciones muy graves en términos de productividad y cohesión social" (Consejo Privado de Competitividad, 2023, p. 289).

5.2.2.5 Deficiencia en las competencias técnicas, digitales y lingüísticas

Un estudio realizado por el Laboratorio de Economía de la Educación y el Consejo Privado de Competitividad, explora las brechas entre la oferta y la demanda de habilidades digitales, técnicas y blandas a partir de los registros del portal empleo.com. Este estudio encuentra que las brechas de las habilidades digitales son mayores para software con 18,3 puntos porcentuales (p.p.) de diferencia entre la oferta y la demanda, seguida de otras habilidades relacionadas (SQL 16,3 p.p., Java 10,6 p.p., y desarrollo web 8,1 p.p.). Por su parte, los idiomas (22,0 p.p.) y el control de calidad (14,9 p.p.) presentan las brechas más amplias entre las habilidades técnicas (Pontificia Universidad Javeriana y Consejo Privado de Competitividad, 2023).

Asimismo, el acelerado crecimiento de las exportaciones de Business Process Outsourcing (BPO) o tercerización de servicios ha mostrado la necesidad de implementar programas que brinden formación en comunicación de una segunda lengua en los entornos laborales, especialmente en inglés. El BPO consiste en contratar a un proveedor externo que se encargue de actividades y funciones comerciales, tales como nómina, recursos humanos, contabilidad, atención al cliente, soporte técnico, facturación, entre otros. Según cifras del DANE, en Colombia las exportaciones de servicios de callcenter, consultoría empresarial en administración de empresas y relaciones públicas y de publicidad, fueron de US\$1.625 millones durante el año 2021, lo que representa un crecimiento de 30,1% con respecto al año 2020 (US\$1.249 millones). Además, la tasa de crecimiento anual promedio de este tipo de exportaciones es de 25,0% entre 2017 y 2021. En particular, las exportaciones de servicios de callcenter han ganado peso en el grupo de exportaciones de otros servicios empresariales, pasando de representar el 31,9% en 2017 a 58,5 % en 2021.

Por lo anterior, es relevante implementar programas de bilingüismo que permitan cerrar las brechas en formación para el acceso al mercado laboral. Las anteriores cifras son relevantes debido a la importante representación en la proporción de las exportaciones de servicios por parte de la ciudad. Para el año 2021, Bogotá concentró el 40,4% de las exportaciones de servicios del país, las cuales tuvieron un valor estimado de \$11,2 billones (Observatorio de Desarrollo Económico, 2023).

5.2.2.6 Baja apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales por parte de los actores del ecosistema

Existe una baja apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales por parte de los actores del ecosistema. En Colombia, por medio del Decreto 654 de 2021 se expidió la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia - CUOC, la cual, de acuerdo con el Ministerio del Trabajo (2023), "es un listado que organiza y clasifica todos los empleos, cargos y oficios de todo el mercado laboral colombiano, abarcando todos los sectores de la economía y niveles de cualificación existentes". Actualmente, este sistema cuenta con 676 ocupaciones y 14.701 denominaciones de empleos, cargos y oficios del mercado de trabajo. Según el Consejo Privado de Competitividad (2023), es necesario avanzar en la articulación y apropiación de este sistema de información con el fin de estandarizar y modernizar el mercado de trabajo en términos de empleabilidad y movilidad. Así mismo, de acuerdo con el mismo Catálogo OCUPACOL, se "Mejora la pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo de acuerdo con las necesidades de empleo del sector productivo, facilita la movilidad laboral de los trabajadores y buscadores de empleo, promueve la gestión del talento humano por competencias y el encuentro entre la oferta y la demanda de trabajo. Al igual que, el uso de información estadística sobre la ocupación con calidad, pertinencia y continuidad" (OCUPACOL, 2024).

5.2.2.7 Dificultades en la ejecución de las funciones laborales por déficit de habilidades blandas (socioemocionales) que complementan el perfil laboral de las personas

Además del fortalecimiento de competencias técnicas, digitales y lingüísticas, las habilidades blandas, competencias transversales y/o socioemocionales se han identificado como elementos fundamentales para impulsar la empleabilidad, la inserción en el marco laboral, y, además como herramientas que contribuyen a incentivar el diálogo social, el trabajo decente, el crecimiento económico y construir sociedades más justas y resilientes.

La inclusión de este contenido en el curso de formación por competencias es un aporte a la formación integral de las personas al fomentar el desarrollo de competencias para la vida, el empleo, el autoempleo y el emprendimiento, considerando que son las más demandadas por el sector productivo. La Organización Internacional para el Trabajo - OIT refiere la empleabilidad como "las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y

de las condiciones del mercado de trabajo (OIT, 2004). Las personas son más empleables cuando han adquirido una educación y una formación de base amplia y calificaciones básicas y transferibles de alto nivel, incluidos el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, las tecnologías de la comunicación y la información, el conocimiento de idiomas, [...] La combinación de estas calificaciones les permite adaptarse a los cambios en el mundo del trabajo." (Oficina Internacional del Trabajo, 2013). En este sentido, se resalta que alrededor del 31% de las vacantes de nivel de cualificación alta, 42% de las vacantes de nivel de cualificación media, y 55,4% de las vacantes de cualificación baja, requieren habilidades blandas (Pontificia Universidad Javeriana y Consejo Privado de Competitividad, 2023).

5.2.2.8 Baja interoperabilidad entre los sistemas de información

Existe una baja interoperabilidad de los sistemas de información de los prestadores del Servicio Público de Empleo con el SISE. Lo anterior, sumado a la falta de articulación entre el SISE y otras bases de datos, como el Sisbén y la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, limita la capacidad de ofrecer una visión completa del mercado laboral. Además, representa una dificultad a la hora de validar y verificar la vinculación formal de los beneficiarios en el mercado laboral formal, así como hacer seguimiento al cumplimiento de normas y estándares que garantizan el empleo decente y digno.

5.2.3 Efectos directos

5.2.3.1 Persistencia de la brecha entre la oferta y demanda del mercado laboral

La dependencia de las referencias y redes sociales resulta en ineficiencias en el emparejamiento de personas que buscan trabajo y empresas que buscan llenar vacantes, ya que reduce el tamaño efectivo del mercado laboral al cual acceden estos actores. Al depender en gran medida de las recomendaciones, las empresas limitan el grupo de candidatos a aquellos que comparten redes similares, lo que puede excluir a personas igual o más cualificadas que no están dentro de estos círculos.

Así mismo, esto repercute sobre la eficiencia de las plataformas de intermediación disponibles ya que cuentan con una fracción pequeña de la información sobre ofertas laborales y postulantes que, adicionalmente, se dispersa entre las varias plataformas de intermediación disponibles en el mercado. Además, factores como la informalidad laboral y los bajos incentivos para la formalización del empleo contribuyen a ampliar esta brecha, ya que dificultan la identificación precisa de las necesidades del mercado y la planificación estratégica de políticas laborales

5.2.3.2 Baja productividad y eficiencia del mercado laboral de la ciudad

La persistencia de la brecha entre la oferta y demanda del mercado laboral en Bogotá refleja una discrepancia significativa entre las habilidades y cualificaciones de los trabajadores disponibles y las necesidades del mercado. A pesar de los esfuerzos por parte de las autoridades y las instituciones educativas para alinear la formación con las demandas del mercado, persisten desajustes que dificultan la inserción laboral de muchos ciudadanos. Esta brecha se ve exacerbada por la rápida evolución de las industrias y la tecnología, que generan nuevas demandas de habilidades mientras otras se vuelven obsoletas, creando un desequilibrio en la oferta y demanda laboral.

Esto puede conducir a plantas de personal con habilidades y cualificaciones homogéneas que reducen las posibilidades de aumentos de productividad, por ejemplo, a través de transferencia de conocimientos entre empresas de la misma industria o entre industrias. La persistencia de esta brecha no solo limita las oportunidades de empleo para los ciudadanos, sino que también afecta la productividad y competitividad de la economía local.

5.2.3.3 Mayores dificultades para la colocación y permanencia en el mercado laboral

El déficit de habilidades adecuadas para las demandas del mercado laboral, la competencia intensa por empleos formales y la prevalencia de la informalidad laboral representan un desafío para la ciudad. Además, las barreras de acceso para ciertos grupos poblacionales y la inestabilidad económica contribuyen a estas dificultades, limitando la inserción y la estabilidad laboral de los trabajadores. Estas condiciones pueden generar un ciclo de desempleo y subempleo persistente, lo que impacta negativamente en el bienestar económico y social de la población.

5.2.3.4 Toma de decisiones sin información adecuada en políticas públicas relacionadas con empleo

La desconexión de la información sobre la oferta y demanda laboral dificulta la toma de decisiones con información adecuada en políticas públicas relacionadas con empleo. En este sentido, el Consejo Privado de Competitividad (2022) en su informe sectorial sobre el Mercado Laboral, recomienda la implementación de medidas que mitiguen estas barreras de información en los servicios de intermediación laboral con miras a incrementar la colocación. Debido a lo anterior, el Consejo Privado de Competitividad ha evidenciado la necesidad de articular la red de prestadores y la información sobre oferta de vacantes, incluyendo la Agencia Pública de Empleo del SENA, y garantizar la interoperabilidad de las bases de todos los operadores de la red de prestadores del SPE. Así como Aprovechar las

ventajas que ofrecen herramientas como el aprendizaje automático (machine learning) y la ciencia de datos en la modernización tecnológica del SPE y su portal del usuario” (Consejo Privado de Competitividad, 2023).

5.2.4 Efectos indirectos

5.2.4.1 *Baja efectividad de los actores del ecosistema en las estrategias y acciones desarrolladas en el mercado laboral*

La Agencia Distrital de Empleo, para los años 2020 a 2023, a través de su ruta de empleo logró 120.555 registrados, 30.461 orientados, 99.535 remisiones, pero solo 19.660 colocaciones directas, reafirmando que los servicios de gestión y colocación de empleo están siendo poco efectivos. Esto genera rezagos y fallas en el emparejamiento entre la oferta y la demanda del mercado laboral.

5.2.4.2 *Pérdida de confianza en los servicios de intermediación laboral*

La baja efectividad de los servicios de intermediación laboral deteriora la confianza en estos. Lo anterior, puede tener consecuencias negativas tanto para los buscadores de empleo como para las empresas empleadoras, ya que dificulta el proceso de emparejamiento entre oferta y demanda laboral y puede perpetuar el desempleo y la informalidad laboral en la ciudad. Así como incrementar los costos de búsqueda tanto para oferentes como demandantes de empleo.

5.2.4.3 *Costos sociales y económicos significativos para la sociedad*

Desde una perspectiva económica, la situación del mercado laboral puede reducir el potencial de crecimiento económico de la ciudad y afectar la competitividad a nivel nacional e internacional. El desempleo y la subutilización de la fuerza laboral pueden disminuir la productividad y la eficiencia en la producción de bienes y servicios, lo que a su vez puede limitar el desarrollo económico y la capacidad de inversión en la ciudad. Además, el aumento de la informalidad laboral puede tener un impacto en la recaudación de impuestos y en la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social, afectando la capacidad del Estado para proporcionar servicios básicos y programas de protección social.

En el ámbito social, el desempleo y la informalidad laboral pueden contribuir a un aumento de la pobreza, la exclusión social y la desigualdad económica. Esto puede afectar negativamente la cohesión social y el bienestar de la población, generando tensiones y conflictos dentro de la comunidad. Además, la insuficiencia de oportunidades laborales puede tener un impacto en la salud mental y emocional de los ciudadanos, aumentando los niveles de estrés, ansiedad y depresión.

5.2.4.4 Bajo capital humano disponible según las necesidades y requerimientos del mercado laboral

El capital humano disponible en Bogotá que no se ajusta a las necesidades y requerimientos del mercado laboral representa un desafío significativo para el desarrollo de la ciudad. La debilidad de habilidades y competencias adecuadas entre los trabajadores dificulta su inserción en empleos formales y bien remunerados, perpetuando el ciclo de desempleo y subempleo en la ciudad. Además, esta brecha entre la oferta y la demanda de habilidades puede limitar la capacidad de las empresas para innovar y competir en un mercado globalizado, obstaculizando el crecimiento económico y la creación de empleo en sectores clave.

5.2.4.5 Desbalance en las habilidades y competencias requeridas por el sector productivo

La baja formación en habilidades alineadas con las necesidades del mercado laboral genera una disparidad entre la oferta y la demanda de trabajo. Esta disparidad entre las habilidades disponibles en la fuerza laboral y las demandadas por las empresas puede dificultar la contratación y retención de talento, así como obstaculizar la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos. Además, el desbalance en las habilidades puede contribuir a un aumento del desempleo estructural, ya que los trabajadores pueden enfrentar dificultades para encontrar empleo que se ajuste a sus capacidades y experiencia, lo que a su vez puede perpetuar la brecha de desigualdad en la sociedad.

5.2.4.6 Mayores barreras para identificar el talento humano idóneo por parte de los empleadores

La dependencia en las referencias, las redes sociales, la discriminación laboral, los prejuicios y las prácticas de contratación sesgadas pueden dificultar la identificación y selección del talento más adecuado para cubrir las necesidades de la empresa. Estas barreras pueden resultar en procesos de reclutamiento y selección ineficientes, que no solo afectan la productividad y competitividad de las empresas, sino que también limitan las oportunidades de empleo para los trabajadores que poseen las habilidades y competencias requeridas.

5.2.4.7 Rezago en el desarrollo laboral individual y colectivo

A nivel individual, este rezago puede manifestarse en insuficientes oportunidades de crecimiento profesional, el estancamiento en las carreras laborales y la dificultad para adquirir nuevas habilidades y competencias necesarias en un entorno laboral cambiante. La vinculación laboral como tal, es tan solo el primer paso de un proceso de inclusión de la población al ejercicio de sus derechos. El

proceso tiene sentido solo si esta vinculación conduce a que las personas superen el umbral que las excluye e inicien la transformación de su vida, proyectándose hacia un futuro con mejor calidad de vida (Fundación Corona, 2016).

A nivel colectivo, el rezago en el desarrollo laboral puede traducirse en una disminución de competitividad y productividad en los sectores económicos clave de Bogotá. Una fuerza laboral sin las capacidades requeridas por el sector productivo y desactualizada, puede limitar la innovación empresarial ante un mercado cada vez más globalizado y altamente competitivo. Adicionalmente, el rezago en el desarrollo laboral puede contribuir a un ciclo de pobreza y desigualdad, ya que dificulta el acceso de los ciudadanos a empleos bien remunerados y de calidad que les permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

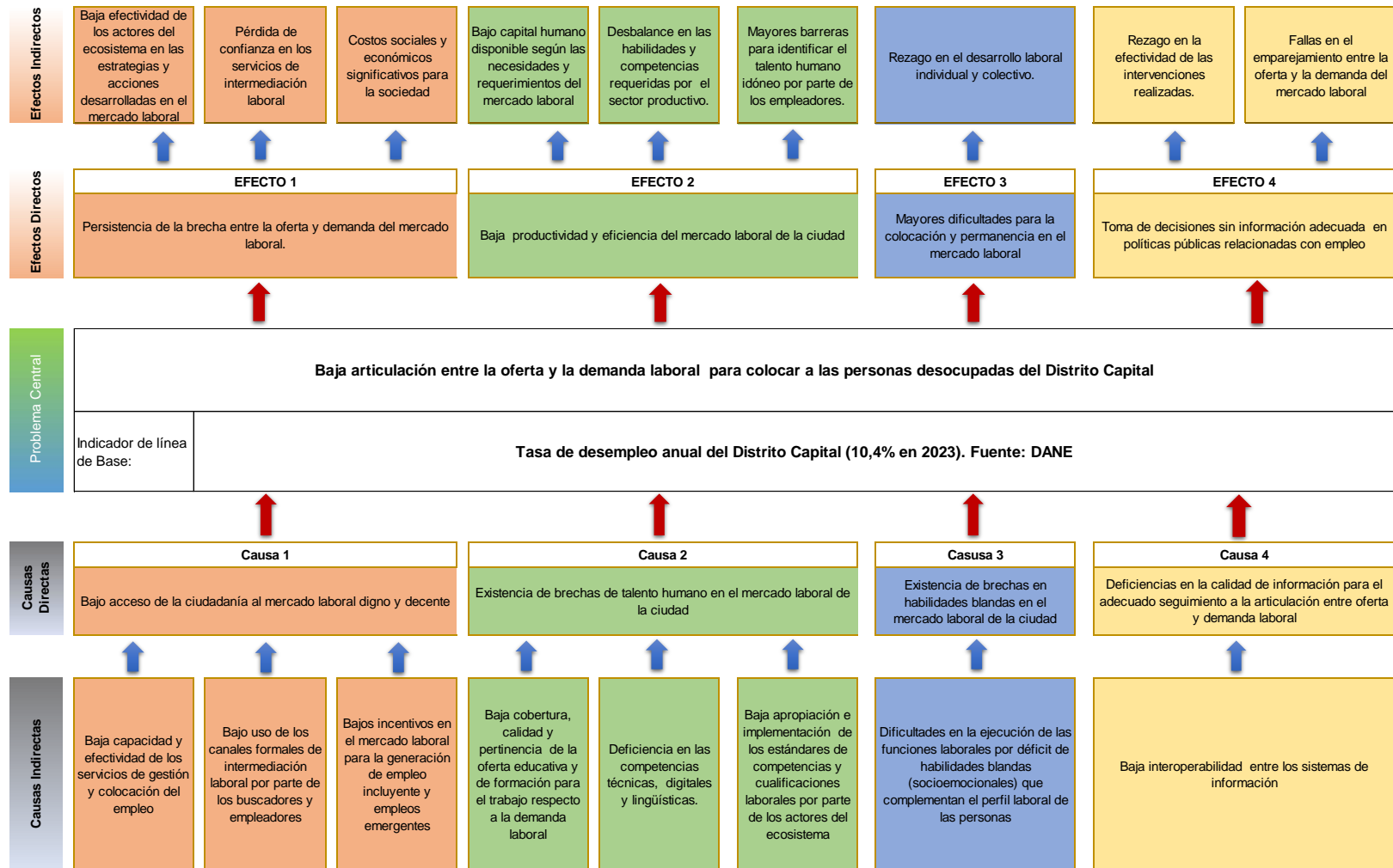
5.2.4.8 Rezago en la efectividad de las intervenciones realizadas

La dispersión y la falta de integración de las bases de datos relacionadas con el empleo dificultan aún más la obtención de información precisa y oportuna sobre las tendencias y dinámicas del mercado laboral. Esta falta de información precisa también puede dificultar la planificación estratégica a nivel gubernamental, ya que las políticas y estrategias diseñadas con base en datos incompletos o poco confiables pueden no abordar adecuadamente los desafíos del mercado laboral en la ciudad.

5.2.4.9 Fallas en el emparejamiento entre la oferta y la demanda del mercado laboral

La asimetría de información entre los buscadores y empleadores puede llevar a decisiones erróneas en la selección de personal, lo que resulta en un emparejamiento inadecuado entre las habilidades de los trabajadores y las necesidades del mercado laboral. Sin una visión clara de la oferta y demanda de empleo, tanto los empleadores como los trabajadores pueden enfrentar dificultades para tomar decisiones informadas sobre contratación, formación y desarrollo profesional.

5.3 Árbol de problemas



6. Identificación de los objetivos

6.1. Objetivo general del proyecto de inversión

Fortalecer la articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital.

6.2. Objetivos específicos del proyecto de inversión

- Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente
- Reducir las brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad
- Disminuir las brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad
- Mejorar la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda laboral

6.2.1. Medios indirectos

6.2.1.1 *Aumentar la efectividad de los servicios de gestión y colocación del empleo*

El diseño e implementación de Contratos Basados en Desempeño representa una poderosa herramienta para fortalecer la cobertura y la efectividad de los servicios de gestión y colocación de empleo en Bogotá. Estos contratos establecen metas claras y medibles para los proveedores de servicios, vinculando los pagos a los resultados obtenidos. Al fomentar una cultura de rendición de cuentas y eficiencia, los Contratos Basados en Desempeño incentivan a los proveedores a mejorar la calidad de sus servicios y a maximizar el impacto en la inserción laboral.

Para respaldar esta iniciativa y garantizar su éxito, es crucial reglamentar la estructura y la gobernanza del Mecanismo de Pago por Resultado. Este mecanismo proporciona las acciones necesarias para financiar los pagos vinculados al desempeño, asegurando así la sostenibilidad financiera de los contratos. Además, una estructura y gobernanza bien definida ayuda a garantizar la transparencia, la equidad y la eficacia en la asignación y el uso de este mecanismo.

La combinación de estas dos estrategias permite crear un entorno propicio para la innovación y la mejora continua en los servicios de gestión y colocación de empleo en Bogotá. Al alinear los incentivos financieros con los resultados obtenidos, se promueve una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicios, lo que a su vez contribuye a la reducción del desempleo y al fortalecimiento del mercado laboral en la ciudad.

6.2.1.2 Aumentar uso de los canales formales de intermediación laboral por parte de los buscadores y empleadores

En el contexto de la dinámica laboral en Bogotá, el fortalecimiento de la ruta de empleo y de los servicios ofrecidos por la Agencia Distrital de Empleo emerge como una prioridad estratégica. Esta iniciativa se enfoca en ampliar la cobertura y territorialización de los servicios, alcanzando a comunidades en áreas urbanas y rurales por igual. Para lograr este objetivo, se plantea una estrategia integral que involucra la capacitación y el fortalecimiento del talento humano, dotándolos de las habilidades y recursos necesarios para brindar un servicio de calidad y calidez.

Además de la ampliación de la cobertura, se busca ofrecer servicios especializados que se ajusten a las necesidades específicas de diversos grupos de población, como jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y población vulnerable. Esto implica el diseño de programas y actividades adaptadas a cada contexto, promoviendo la inclusión laboral y la igualdad de oportunidades.

6.2.1.3 Crear incentivos en el mercado laboral para la generación de empleo incluyente y empleos emergentes

La reglamentación de los requisitos y la implementación de un modelo operativo para la entrega de incentivos tributarios y no tributarios para la inclusión laboral en Bogotá es fundamental para fomentar la generación de empleo incluyente y empleos emergentes.

Al establecer un marco regulatorio claro y definir un modelo operativo eficiente, se crea un ambiente propicio para que las empresas puedan acceder a estos incentivos de manera transparente y efectiva. Esto a su vez estimula la contratación y permanencia de trabajadores pertenecientes a grupos vulnerables o en sectores emergentes, contribuyendo así a la reducción de la desigualdad y al fortalecimiento del tejido laboral en la ciudad.

Por otro lado, la creación de incentivos en el mercado laboral para la generación de empleo incluyente y empleos emergentes complementa esta estrategia al incentivar a las empresas a adoptar prácticas laborales más inclusivas y a promover la creación de empleo en sectores innovadores y de alto potencial. Estos incentivos pueden estar dirigidos, por ejemplo, a empresas que contraten a personas con discapacidad, a jóvenes en situación de vulnerabilidad³, mujeres cuidadoras, mujeres víctimas de violencia intrafamiliar y violencia sexual, reinsertados, reincorporados y/o desmovilizados o que inviertan en tecnologías emergentes.

³ SISBEN A y B

En conjunto, la reglamentación de incentivos para la inclusión laboral y la creación de incentivos en el mercado laboral no sólo impulsan el crecimiento económico y la competitividad de Bogotá, sino que también promueven una sociedad más justa y equitativa al facilitar el acceso al empleo y al desarrollo profesional para todos los ciudadanos.

6.2.1.4 Aumentar cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo respecto a la demanda laboral

La identificación de oferta de formación en articulación con empresas, organismos multilaterales, gremios y otros actores relevantes es un paso clave para aumentar la cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo en Bogotá. Al colaborar estrechamente con estos socios externos, la SDDE puede enriquecer y complementar los programas establecidos, asegurando que respondan de manera efectiva a las necesidades y demandas del mercado laboral.

Esta colaboración ayuda a identificar áreas de especialización y habilidades requeridas por las empresas y la industria, lo que a su vez permite el diseño y la actualización de los programas de formación. Además, al trabajar con empresas y gremios, la SDDE puede facilitar oportunidades de prácticas y pasantías para los estudiantes, brindándoles experiencia práctica y conexiones con el mundo laboral real.

En resumen, la articulación con socios externos y la mejora de la oferta educativa y de formación son estrategias complementarias que permiten a la SDDE ofrecer programas más efectivos y relevantes que contribuyan al desarrollo económico y social de Bogotá y a la empleabilidad de sus ciudadanos.

6.2.1.5 Aumentar las competencias técnicas, digitales y lingüísticas

El desarrollo de la oferta de formación para el trabajo, centrada en la mejora de competencias laborales, es fundamental para alcanzar el objetivo de aumentar las competencias técnicas, digitales y lingüísticas de la fuerza laboral en Bogotá durante el período 2024-2027. Al integrar programas de formación en la ruta integral de empleo y en las iniciativas establecidas durante este período, se crea una estructura sólida para abordar las necesidades de capacitación de la población en la ciudad.

Estos programas deben estar diseñados para proporcionar a los participantes las habilidades necesarias para tener éxito en un mercado laboral en constante evolución. Esto implica no solo el desarrollo de competencias técnicas específicas para diferentes sectores y ocupaciones, sino también la adquisición de habilidades digitales que son cada vez más importantes en el mundo laboral actual. Además,

el fortalecimiento de las competencias lingüísticas, especialmente en idiomas extranjeros relevantes para el mercado global, puede abrir nuevas oportunidades de empleo y crecimiento profesional.

Al priorizar el desarrollo de competencias laborales en la oferta de formación para el trabajo, Bogotá está preparando a su fuerza laboral para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del futuro. Estos esfuerzos no solo benefician a los individuos al mejorar su empleabilidad y movilidad laboral, sino que también contribuyen al crecimiento económico y la competitividad de la ciudad en un contexto global cada vez más digitalizado y diversificado.

6.2.1.6 Aumentar la apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales por parte de los actores del ecosistema

La actualización y seguimiento de las necesidades y perspectivas de formación en el mercado laboral y otras fuentes asociadas son esenciales para aumentar la apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales por parte de los actores del ecosistema. Al mantenerse al tanto de las demandas cambiantes del mercado laboral y las tendencias emergentes, se pueden identificar áreas prioritarias para el desarrollo de estándares de competencias y cualificaciones que reflejen las necesidades reales de la industria.

Este seguimiento continuo proporciona la base para la actualización y mejora de los estándares de competencias existentes, así como para la creación de nuevos estándares en áreas emergentes. Al asegurar que estos estándares estén alineados con las demandas del mercado laboral, se aumenta la probabilidad de que sean adoptados y utilizados por los diferentes actores del ecosistema, incluyendo empresas, instituciones educativas y organismos de certificación.

Por otro lado, aumentar la apropiación e implementación de los estándares de competencias y cualificaciones laborales implica involucrar activamente a estos actores en su desarrollo, promoción y aplicación.

En conjunto, la actualización y seguimiento de las necesidades de formación en el mercado laboral y el aumento de la apropiación e implementación de estándares de competencias laborales son componentes clave de una estrategia integral para garantizar la relevancia y efectividad de la educación y formación para el trabajo en Bogotá.

6.2.1.7 Mejorar la ejecución de las funciones laborales por medio de habilidades blandas (socioemocionales) que complementan el perfil laboral de las personas

El desarrollo de la oferta de formación para el trabajo, especialmente en habilidades socioemocionales, en la ruta integral de empleo y en los programas establecidos durante el período 2024-2027, es fundamental para mejorar la ejecución de las funciones laborales a través del fortalecimiento de las habilidades blandas en las personas. Estas habilidades, que incluyen la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, son esenciales para complementar el perfil laboral de los individuos y mejorar su desempeño en el lugar de trabajo.

Al integrar la formación en habilidades socioemocionales en la ruta integral de empleo, Bogotá puede preparar a los trabajadores para enfrentar los desafíos y demandas del mundo laboral moderno. Estas habilidades no solo mejoran la capacidad de adaptación y resiliencia de los trabajadores ante los cambios, sino que también fortalecen las relaciones interpersonales y promueven un ambiente laboral más colaborativo y productivo.

En resumen, el desarrollo de la oferta de formación para el trabajo en habilidades socioemocionales y su integración en los programas de empleo contribuyen a mejorar el desempeño laboral de las personas y a fortalecer la competitividad económica y social de Bogotá en el largo plazo.

6.2.1.8 Aumentar la interoperabilidad entre los sistemas de información

La generación de interoperabilidad entre sistemas como el SISE y la PILA optimizará los procesos administrativos y mejorará la eficiencia en la prestación de servicios públicos de empleo en Bogotá. Una estrategia efectiva podría ser la implementación de estándares de datos abiertos y protocolos de comunicación compatibles entre los sistemas. Esto facilitaría el intercambio de información entre plataformas, permitiendo una integración más fluida de datos y recursos. Además, la colaboración estrecha con los responsables de estos sistemas, tanto a nivel técnico como institucional, sería fundamental para identificar y superar posibles barreras y garantizar una implementación exitosa de la interoperabilidad.

Fortalecer la plataforma "Bogotá Trabaja - Te Conecta", es esencial para desarrollar estrategias que promuevan la participación de la comunidad. Una táctica efectiva podría ser la creación de campañas de concientización y capacitación dirigidas a diferentes sectores de la población, destacando los beneficios de la plataforma y proporcionando orientación sobre cómo utilizarla de manera efectiva. Además, la colaboración con empresas locales y organizaciones comunitarias podría ampliar la oferta de oportunidades laborales y de formación

disponibles en la plataforma, aumentando así su atractivo y utilidad para los ciudadanos. Asimismo, la implementación de mecanismos de retroalimentación y seguimiento permitiría evaluar continuamente su desempeño y realizar ajustes según las necesidades y preferencias de los usuarios, asegurando su relevancia y eficacia a largo plazo.

Adicionalmente, la garantía del uso de plataformas con inteligencia artificial para optimizar la gestión de vacantes está estrechamente ligada al diseño y la producción de módulos específicos dentro que hagan uso de dicha tecnología. Al implementar inteligencia artificial en la gestión de vacantes, las plataformas pueden analizar grandes volúmenes de datos de manera rápida y precisa, identificando coincidencias entre las habilidades de los candidatos y los requisitos de los puestos de trabajo.

El diseño y la producción de módulos específicos potencian aún más esta capacidad al desarrollar algoritmos y herramientas personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de los usuarios y de los procesos de selección. Estos módulos pueden incluir funcionalidades como la recomendación de candidatos, la evaluación automatizada de habilidades y la programación de entrevistas, entre otras.

Al combinar el uso de plataformas con inteligencia artificial y el diseño de módulos especializados, las organizaciones pueden mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad de sus procesos de reclutamiento y selección. Esto no solo agiliza la gestión de vacantes, sino que también ayuda a identificar a los candidatos más adecuados para cada puesto, contribuyendo así a la construcción de equipos más sólidos y a la maximización del rendimiento empresarial.

6.2.2. Resultados Directos (fines)

6.2.2.1 *Disminuir la brecha entre la oferta y demanda del mercado laboral*

La generación de incentivos económicos para las empresas que contraten a personas desempleadas o en situación de vulnerabilidad, puede estimular la creación de empleo y aumentar la participación laboral de estos grupos. Al mismo tiempo, los incentivos para la contratación y apoyo para la inserción laboral pueden mejorar la empleabilidad de los trabajadores, facilitando su integración en el mercado laboral.

Al disminuir la brecha entre la oferta y la demanda del mercado laboral, se crea un mercado más dinámico y competitivo, donde tanto los empleadores como los trabajadores pueden beneficiarse. Esto no solo contribuye al crecimiento económico y la productividad, sino que también promueve una mayor equidad y cohesión social al brindar oportunidades de empleo a aquellos que más lo necesitan.

En conjunto, la combinación de incentivos económicos para la colocación, incentivos para la contratación de grupos vulnerables y la disminución de la brecha entre la oferta y la demanda laboral pueden ayudar a alcanzar el ambicioso objetivo de lograr las colocaciones en el mercado laboral, promoviendo así un desarrollo inclusivo y sostenible para Bogotá.

6.2.2.2 Aumentar la productividad y eficiencia del mercado laboral de la ciudad

Al brindar programas de formación certificados y de calidad, Bogotá está equipando a su fuerza laboral con las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse con éxito en el mercado laboral actual y futuro. Estos programas no solo abordan las necesidades específicas de las industrias y sectores clave, sino que también garantizan estándares de calidad y pertinencia que son reconocidos y valorados por los empleadores.

El aumento de la productividad y eficiencia del mercado laboral se logra al mejorar el nivel de cualificación de los trabajadores y alinearlos con las demandas del mercado. Los trabajadores certificados en competencias laborales relevantes son más capaces de realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente, lo que se traduce en un aumento de la productividad a nivel individual y organizacional.

Además, al cerrar las brechas de talento humano, se reduce la dependencia de la importación de mano de obra calificada y se promueve el crecimiento económico endógeno y sostenible de la ciudad. Esto contribuye a la creación de empleo y al fortalecimiento del tejido empresarial local, generando un círculo virtuoso de desarrollo económico y social.

En resumen, la integración de programas de formación certificados y de alta calidad en competencias laborales, se convierte en un factor clave para impulsar el desarrollo de una fuerza laboral más calificada, productiva y competitiva. Este enfoque fomentará el progreso y la prosperidad de la ciudad, fortaleciendo su capacidad para enfrentar los desafíos económicos y promover el crecimiento sostenible

6.2.2.3 Reducir las dificultades para la colocación y permanencia en el mercado laboral

Al brindar programas de formación certificados y de calidad en competencias socioemocionales, Bogotá está equipando a su fuerza laboral con las habilidades blandas necesarias para enfrentar los desafíos y demandas para aumentar la empleabilidad y la permanencia en el mercado laboral formal. Estas habilidades, que incluyen la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, son fundamentales para el éxito profesional y la adaptabilidad en entornos laborales diversos y dinámicos.

Al reducir las dificultades para la colocación y permanencia en el mercado laboral, se promueve la empleabilidad y la movilidad laboral de los trabajadores, así como la retención de talento en las empresas. Las habilidades blandas son cada vez más valoradas por los empleadores, ya que contribuyen significativamente al desempeño y al ambiente laboral positivo.

Además, al cerrar las brechas de talento humano en competencias socioemocionales, se fortalece el capital humano de la ciudad y se promueve un desarrollo económico y social más equitativo y sostenible. Las personas capacitadas en habilidades blandas están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del mercado laboral y contribuir al crecimiento y la competitividad de Bogotá.

En resumen, la integración de programas certificados de alta calidad en competencias socioemocionales se presenta como un elemento fundamental para fortalecer la capacidad de la fuerza laboral. Esta estrategia no solo capacita a las personas para enfrentar los desafíos laborales con mayor éxito y adaptabilidad, sino que también contribuye a la construcción de un mercado laboral más inclusivo y próspero en la ciudad

6.2.2.4 Generar información adecuada para la toma de decisiones en políticas públicas relacionadas con empleo

Los servicios de gestión y colocación se benefician directamente de sistemas de información adecuados que les permitan acceder a datos relevantes sobre el mercado laboral, como las habilidades requeridas por los empleadores y las tendencias de contratación. Esto les permite identificar oportunidades de empleo, realizar un mejor emparejamiento entre los candidatos y los puestos de trabajo, y proporcionar asesoramiento personalizado a los buscadores de empleo y empleadores.

Por otro lado, la disponibilidad de información adecuada también es crucial para la toma de decisiones en políticas públicas relacionadas con el empleo. Los responsables de formular políticas necesitan datos precisos y actualizados sobre el mercado laboral y las necesidades de los trabajadores para diseñar e implementar programas y medidas que aborden eficazmente los desafíos y oportunidades existentes.

La interoperabilidad entre los sistemas de información es fundamental para garantizar que la información relevante esté disponible y sea accesible para todos los actores involucrados en la gestión del empleo y la formulación de políticas laborales. Esto implica la integración y sincronización de diferentes bases de datos y plataformas, asegurando que la información pueda fluir de manera fluida y segura entre ellos.

En resumen, la implementación de sistemas de información adecuados con interoperabilidad entre ellos es fundamental para fortalecer los servicios de gestión y colocación, así como para mejorar la toma de decisiones en políticas públicas relacionadas con el empleo. Al lograr este objetivo, Bogotá puede avanzar hacia un mercado laboral más eficiente, inclusivo y dinámico que beneficie a todos sus ciudadanos.

6.2.3. Resultados Indirectos (fines)

6.2.3.1 *Aumentar la efectividad de los actores del ecosistema en las estrategias y acciones desarrolladas en el mercado laboral*

Es esencial fortalecer la infraestructura y las capacidades del Servicio Público de empleo para garantizar una atención oportuna y personalizada a los usuarios. Esto implica la expansión de sus oficinas y puntos de atención en diferentes localidades de Bogotá, así como la implementación de plataformas digitales y servicios en línea que faciliten el acceso a información y recursos relacionados con el empleo. Además, se debe invertir en la capacitación continua del personal para mejorar su capacidad de asesoramiento y orientación laboral.

Por último, es necesario promover la colaboración y la coordinación entre el SPE, las empresas y otras instituciones relevantes del ecosistema laboral. Esto puede lograrse mediante la creación de alianzas estratégicas y programas de cooperación que faciliten la intermediación laboral, la identificación de perfiles profesionales demandados y la promoción de oportunidades de empleo formal. Además, se pueden establecer mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar la efectividad de los servicios del SPE y ajustarlos según las necesidades del mercado.

6.2.3.2 *Brindar confianza en los servicios de intermediación laboral*

El objetivo último de este proceso de fortalecimiento es mejorar la efectividad y la confianza en los servicios de la Agencia Distrital de Empleo. Se pretende crear un ambiente propicio para la inserción laboral, donde los ciudadanos encuentren apoyo y orientación en todas las etapas de su búsqueda de empleo. Para ello, se establecerán mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de las intervenciones y realizar ajustes según sea necesario, garantizando así una gestión eficiente y transparente de los recursos públicos destinados a este fin. De esta manera, se trabaja en pro de construir una Bogotá más inclusiva y próspera, donde el acceso al empleo digno sea una realidad para todos sus habitantes.

6.2.3.3 Generar beneficios sociales y económicos significativos para la sociedad

Un mercado laboral más sólido y eficiente no solo conlleva beneficios económicos tangibles, sino que también genera impactos sociales significativos que mejoran la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. En primer lugar, un mejor mercado laboral se traduce en una reducción de la tasa de desempleo, lo que impulsa la estabilidad económica de las familias y reduce la incidencia de la pobreza y la exclusión social. Esto, a su vez, fortalece el tejido social al promover la cohesión y la inclusión, al tiempo que reduce la dependencia de los programas de asistencia social.

Además, un mercado laboral más dinámico y equitativo estimula la movilidad social y la igualdad de oportunidades al permitir que las personas accedan a empleos dignos y bien remunerados en función de sus capacidades y méritos. Esto no solo aumenta la autoestima y el bienestar psicosocial de los individuos, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más justa y meritocrática. Asimismo, un mercado laboral en el que se valoran y recompensan el talento, la innovación y la iniciativa empresarial fomenta la competitividad y el crecimiento económico a largo plazo, generando empleos de calidad y promoviendo el desarrollo sostenible en todos los sectores de la sociedad.

6.2.3.4 Aumentar el capital humano disponible según las necesidades y requerimientos del mercado laboral

Al aumentar la cobertura, calidad y pertinencia de la oferta educativa y de formación para el trabajo, se puede asegurar que más personas tengan acceso a oportunidades de desarrollo profesional y laboral que se alineen con las demandas del mercado. Esto implica no solo ampliar la disponibilidad de programas de formación, sino también mejorar su calidad y relevancia, asegurando que los graduados estén equipados con las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en el mercado laboral actual y futuro.

6.2.3.5 Garantizar un balance en las habilidades y competencias requeridas por el sector productivo

Al asegurar que exista una oferta adecuada de talento calificado en áreas críticas como la tecnología, la ciencia, la ingeniería y las habilidades técnicas especializadas, se pueden aprovechar oportunidades de inversión y expansión empresarial que generan beneficios a largo plazo para la sociedad, como el aumento de los ingresos, la mejora de las condiciones laborales y la reducción de la brecha de desigualdad. Adicionalmente, garantizar un balance en las habilidades y competencias requeridas por el sector productivo contribuye al

desarrollo económico sostenible al impulsar la creación de empleo y el crecimiento de industrias clave.

6.2.3.6 Reducir barreras para identificar el talento humano idóneo por parte de los empleadores

Los sistemas de cualificaciones desempeñan un papel crucial en la reducción de barreras para identificar el talento humano idóneo por parte de los empleadores. Al establecer estándares claros y conocidos para evaluar las habilidades y competencias de los trabajadores, estos sistemas simplifican el proceso de selección y contratación al proporcionar a los empleadores información confiable y relevante sobre las capacidades de los candidatos. Esto permite a las empresas identificar más fácilmente a los candidatos que mejor se ajustan a los requisitos del puesto y que tienen el potencial de contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

6.2.3.7 Potenciar el desarrollo laboral individual y colectivo

Al mejorar la ejecución de las funciones laborales mediante habilidades blandas, se incrementa la empleabilidad y la competitividad de los trabajadores en el mercado laboral. Las empresas valoran cada vez más estas habilidades en sus empleados, ya que contribuyen significativamente al éxito individual y organizacional. Por lo tanto, al invertir en el desarrollo de estas habilidades, Bogotá está preparando a su fuerza laboral para ser más efectiva y adaptable en un entorno laboral en constante cambio.

6.2.3.8 Aumentar la efectividad de las intervenciones realizadas

Una mejor información permite una identificación más precisa de las áreas críticas que requieren intervención. Al comprender a fondo las dinámicas del mercado laboral y las necesidades de la fuerza laboral, los responsables de la toma de decisiones pueden priorizar los recursos y dirigir las inversiones hacia áreas donde se pueda lograr un mayor impacto.

Además, la información detallada y actualizada facilita el diseño de intervenciones específicas y adaptadas a las necesidades del contexto local. Ya sea mediante la implementación de programas de formación y capacitación, el establecimiento de incentivos fiscales para fomentar la contratación de ciertos grupos poblacionales o la promoción de alianzas público-privadas para impulsar la creación de empleo, contar con datos sólidos permite afinar las estrategias para que sean más efectivas y relevantes para la población objetivo.

En resumen, mejorar la información disponible sobre el mercado laboral no solo proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas, sino que

también aumenta la eficacia de las intervenciones realizadas al garantizar que estén bien informadas, enfocadas y adaptadas a las necesidades específicas de la población y del entorno laboral.

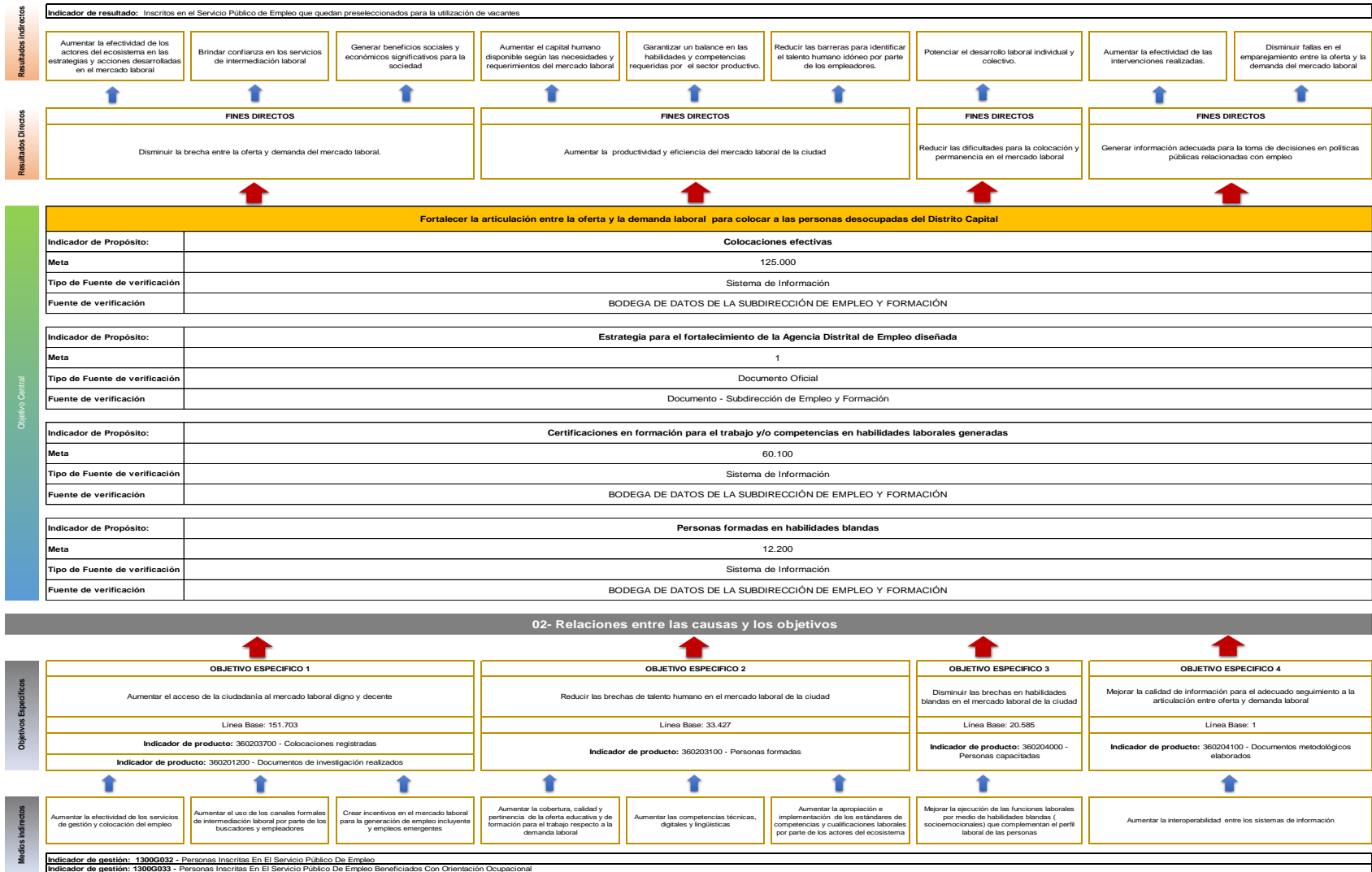
6.2.3.9 Disminuir las fallas en el emparejamiento entre la oferta y la demanda del mercado laboral

Mejorar la disponibilidad y calidad de la información desempeña un papel fundamental en la reducción de las fallas en el emparejamiento entre la oferta y la demanda del mercado laboral. Cuando los trabajadores y los empleadores tienen acceso a datos precisos y actualizados sobre las tendencias del mercado, las oportunidades de empleo, las habilidades requeridas y otras variables relevantes, están mejor equipados para tomar decisiones informadas que se alineen con sus necesidades y objetivos.

Por un lado, una mayor transparencia en el mercado laboral permite a los trabajadores identificar áreas de oportunidad y orientar su formación y desarrollo profesional hacia sectores y ocupaciones con una alta demanda de talento. Esto ayuda a reducir la discrepancia entre las habilidades disponibles y las necesidades del mercado, aumentando así las posibilidades de encontrar empleo y mejorar la empleabilidad a largo plazo.

Por otro lado, los empleadores pueden utilizar la información sobre el mercado laboral para diseñar estrategias de reclutamiento más efectivas y precisas. Al comprender mejor las tendencias del mercado y las competencias más demandadas, las empresas pueden ajustar sus perfiles de trabajo y sus criterios de selección para atraer a candidatos con el conjunto de habilidades adecuado. Esto aumenta la probabilidad de encontrar empleados calificados que se ajusten a las necesidades específicas de la organización, reduciendo así el tiempo y los costos asociados con la búsqueda y contratación de personal. En conjunto, una mayor disponibilidad de información promueve un emparejamiento más eficiente entre la oferta y la demanda de talento en el mercado laboral, lo que beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores y contribuye al crecimiento económico y la competitividad a nivel nacional.

6.3. Árbol de objetivos



7. Registro de interesados

El registro de interesados es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, lo que permite determinar el grado de incidencia que tiene la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico frente a los distintos actores, sean estos internos o externos.

El uso de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados de este proyecto según las siguientes variables: Área, nivel de participación, nivel de influencia, requerimientos y/o expectativas, fase (s) de mayor interés y tipo de actor (interno/externo).

Tabla 9. Registro de interesados proyecto de inversión

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Fuerza de trabajo	Beneficiario	Participar en programas de inclusión laboral y formación para el trabajo	Retroalimentar a la SDDE en los procesos en los que participen, así como vincularse y formarse efectivamente
Otro	Gremios, empresas y sector productivo	Beneficiario	Brindar servicios para la inclusión laboral y apoyo en la búsqueda de talento humano	Gestionar y generar vacantes para la población objetivo
Distrital	Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS	Cooperante	Desarrollar estrategias que dinamicen la inclusión laboral de la población vulnerable	Promover el desarrollo de estrategias conjuntas para el fortalecimiento de la generación de ingresos y superación de la pobreza de población vulnerable
Distrital	Instituto para la Economía Social – IPES	Cooperante	Coordinar programas que beneficien a la población informal y vendedores ambulantes	Capacitar y formar la población informal
Distrital	Secretaría Distrital de Educación – SDE	Cooperante	Desarrollar estrategias que dinamicen la formación de la población	Formar en educación básica, media y posmedia a jóvenes e implementar las estrategias de tránsito al mercado laboral
Distrital	Secretaría Distrital de la Mujer	Cooperante	Desarrollar estrategias que dinamicen la inclusión laboral de la población de mujeres	Desarrollar estrategias conjuntas de inclusión laboral de mujeres y disminución de barreras para acceder a un empleo

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Distrital	Otras secretarías de orden distrital	Cooperante	Trabajar coordinadamente con la población para promover acciones dirigidas a la disminución de barreras para la inclusión laboral	Establecer y operar estrategias con el fin de promover el empleo incluyente
Nacional	Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo	Cooperante	Brindar servicios para reducción de barreras de acceso al mercado laboral y promover la inclusión laboral	Establecer estrategias con el ánimo de promover el empleo inclusivo de la población a través del Sistema del Servicio Público de Empleo
Otro	Instituciones de educación para el trabajo	Cooperante	Coordinar y poner en marcha programas de formación para el trabajo de acuerdo con las demandas del sector productivo	Implementar y dictar programas de formación para el trabajo, habilidades y competencias demandadas por el sector productivo
Nacional	Ministerio del Trabajo	Cooperante	Promover la política pública que promueva la generación y acceso a empleo decente y digno	Generar lineamientos normativos para la aplicación de rutas, modelos de empleo inclusivo y lineamiento de formación para el trabajo, para promover oportunidades y mejores condiciones en la inserción del mercado laboral
Nacional	Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	Cooperante	Coordinar y poner en marcha procesos de formación para el trabajo y la certificación de competencias	Implementar programas de formación para el trabajo enfocados en habilidades y competencias

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
				demandadas por el sector productivo
Otro	Operadores del servicio público de empleo	Cooperante	Ampliar la cobertura y capacidad de la oferta de servicios de gestión y colocación laboral	Establecer estrategias con el ánimo de promover la empleabilidad de la población como parte de la red de prestadores del servicio público de empleo
Nacional	Otros Ministerios e instituciones de orden nacional	Cooperante	Trabajar coordinadamente con la población para promover acciones dirigidas a la disminución de barreras para la inclusión laboral	Coordinar e implementar acciones para promover el empleo formal y la formación y desarrollo de habilidades y competencias socio laborales para generar mayores oportunidades y mejores condiciones en la inserción del mercado laboral
Otro	Fundaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro	Cooperante	Ejecutar convenios con los actores del ecosistema de empleabilidad para promover acciones para superación de barreras para la inclusión laboral	Brindar asistencia estratégica, técnica, apoyo para procesos de financiación y gestión de conocimientos de las iniciativas propias o de terceros que estén alineados con la promoción de empleo inclusivo y formación pertinente.

Actor	Interesado	Posición	Intereses y/o expectativas	Contribución o gestión
Otro	Organismos Internacionales	Cooperante	Ejecutar convenios con los actores del ecosistema de empleabilidad para promover acciones para superación de barreras para la inclusión laboral	Brindar asistencia estratégica, técnica, apoyo para procesos de financiación y gestión de conocimientos de las iniciativas propias o de terceros que estén alineados la promoción de empleo inclusivo y formación pertinente
Otro	Otras entidades que manejen información relevante para el empleo en el distrito o a nivel nacional	Cooperante	Ejecutar convenios para garantizar la interoperabilidad en los sistemas de información	Brindar información y cooperar en la transformación de esta para tener sistemas de información integrados

Fuente: Elaboración propia (2024)

7.1. Matriz dependencia influencia

Con la finalidad de evidenciar cómo se relaciona cada uno de los interesados del proyecto respecto a la dependencia e influencia con los demás, se presenta en las Tablas 10 y 11 la matriz de relacionamiento de los dieciséis (16) involucrados, la cual contiene los siguientes ítems:

- **Nombre del interesado.**
- **Identificador del interesado:** A cada interesado se le asigna una letra para realizar la relación de dependencia y/o influencia, esta se coloca de manera vertical y horizontal en la matriz.
- **Total:** Se realiza la suma horizontal y vertical de niveles asignados a cada uno de los interesados.
- **Promedio:** Se realiza el promedio entre el resultado de la sumatoria de niveles de manera vertical y el resultado de la suma de niveles de manera horizontal.

La ponderación para la realización de la siguiente matriz se realiza según la siguiente escala:

Débil	1	Mediando	2	Fuerte	3	Muy fuerte	4	No Existe	0
-------	---	----------	---	--------	---	------------	---	-----------	---

Tabla 10. Matriz de dependencia

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	Promedio
Fuerza de trabajo	A		4	3	3	3	3	2	4	4	2	4	3	1	2	2	1	41	2,7
Gremios, empresas y sector productivo	B	4		2	3	2	2	2	3	3	3	4	2	1	1	1	1	34	2,3
Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS	C	3	2		2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	29	1,9
Instituto para la Economía Social– IPES	D	3	2	2		3	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	26	1,7
Secretaría Distrital de Educación– SDE	E	3	3	2	2		2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	25	1,7
Secretaría Distrital de la Mujer	F	3	2	2	2	2		2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	23	1,5
Otras secretarías de orden distrital	G	2	2	2	2	2	2		1	1	1	2	1	1	1	1	1	22	1,5
Unidad administrativa del Servicio Público de Empleo	H	4	3	2	2	1	1	1		3	2	3	3	1	1	1	2	30	2,0
Instituciones de educación para el trabajo	I	4	3	2	1	3	1	1	2		2	2	2	1	1	1	2	28	1,9
Ministerio del Trabajo	J	3	3	2	1	1	1	1	2	2		3	2	1	1	2	2	27	1,8
Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	K	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3		3	2	2	1	3	40	2,7
Operadores del servicio público de empleo	L	3	2	1	1	1	1	1	4	2	2	3		1	1	1	2	26	1,7
Otros Ministerios e instituciones de orden nacional	M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	2	17	1,1
Fundaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro	N	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1	1	18	1,2
Organismos Internacionales	O	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1		1	19	1,3

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	Promedio
Otras entidades que manejen información relevante para el empleo en el distrito o a nivel nacional	P	3	3	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1		27	1,8
	Total dependencia	45	38	28	26	28	23	22	30	27	26	40	25	17	17	17	23		

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 11. Matriz de influencia

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	Promedio
Fuerza de trabajo	A		4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	1	2	1	1	38	2,5
Gremios, empresas y sector productivo	B	4		1	3	1	1	1	3	1	3	4	2	1	1	1	1	28	1,9
Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS	C	3	1		2	2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	23	1,5
Instituto para la Economía Social – IPES	D	3	3	2		2	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	25	1,7
Secretaría Distrital de Educación – SDE	E	3	1	2	2		2	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	25	1,7
Secretaría Distrital de la Mujer	F	3	1	2	2	2		2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	22	1,5
Otras secretarías de orden distrital	G	2	1	2	2	2	2		1	1	1	2	1	1	1	1	1	21	1,4
Unidad administrativa del Servicio Público de Empleo	H	3	3	1	1	1	1	1		2	2	3	3	1	1	1	1	25	1,7
Instituciones de educación para el trabajo	I	3	1	1	1	1	1	1	2		2	2	2	1	1	1	1	21	1,4
Ministerio del Trabajo	J	3	3	1	1	1	1	1	2	2		3	2	1	1	1	1	24	1,6

Interesado	ID interesado	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	Promedio
Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	K	4	4	3	3	3	2	2	3	2	3		3	2	2	1	3	40	2,7
Operadores del servicio público de empleo	L	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	3		1	1	1	1	23	1,5
Otros Ministerios e instituciones de orden nacional	M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	16	1,1
Fundaciones y otras organizaciones sin ánimo de lucro	N	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1	1	18	1,2
Organismos Internacionales	O	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	17	1,1
Otras entidades que manejen información relevante para el empleo en el distrito o a nivel nacional	P	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1		22	1,5
Total influencia		41	32	23	25	23	22	21	28	21	24	40	23	16	17	15	17		

Fuente: Elaboración propia (2024)

La matriz dependencia - influencia permite clasificar a los interesados de acuerdo con su influencia y dependencia al proyecto, identificando cuáles de los interesados requieren de planes de acción para mitigar los posibles riesgos. La dependencia e influencia de los interesados deberá ser monitoreada constantemente dado los cambios de percepción que se presentan en cada fase del ciclo de vida del proyecto. Una vez se tiene la dependencia y la influencia de los interesados de manera independiente, se realiza la matriz dependencia-influencia, por lo anterior, se tiene en cuenta los resultados de cada matriz de manera independiente:

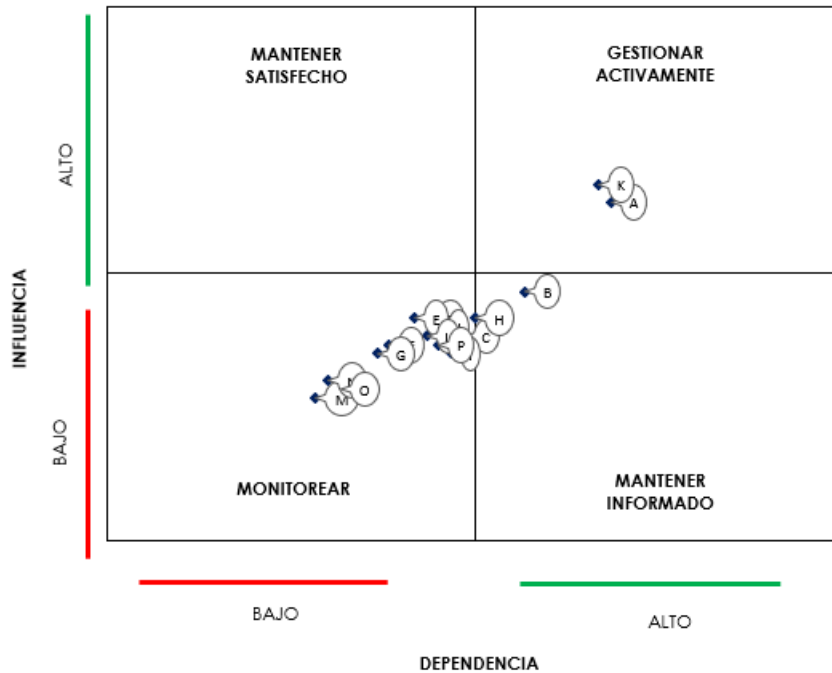
Tabla 12. Resultados matriz dependencia e influencia

ID Interesado	Promedio dependencia (X)	Promedio influencia (Y)
A	2,7	2,5
B	2,3	1,9
C	1,9	1,5
D	1,7	1,7
E	1,7	1,7
F	1,5	1,5
G	1,5	1,4
H	2,0	1,7
I	1,9	1,4
J	1,8	1,6
K	2,7	2,7
L	1,7	1,5
M	1,1	1,1
N	1,2	1,2
O	1,3	1,1
P	1,8	1,5

Fuente: Elaboración propia (2024)

De igual manera, se presenta a continuación de manera gráfica la relación de dependencia e influencia que tiene cada uno de los interesados, observándose en el eje de las abscisas el promedio ponderado de la variable dependencia y en el eje de las ordenadas el promedio ponderado de la variable influencia.

Ilustración 4. Matriz dependencia- influencia



Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con la ilustración y con el objeto de mantener controlados a los interesados del proyecto de acuerdo con la zona (cuadrante) en los cuales estos se ubican, se describen en la Tabla 13 las estrategias de relacionamiento que debe tomar la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico para tenerlos involucrados a lo largo del ciclo de vida del proyecto de inversión. Lo anterior teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Zona de influencia y dependencia alta:** Realizar monitoreo constantemente dado a que representan un riesgo para el proyecto ya sea positiva o negativamente, por ello se deben generar estrategias que permitan asegurar la comunicación y la relación con los mismos.
- **Zona de influencia alta y dependencia baja:** Las estrategias para este grupo de interesados deben enfocarse en la gestión de la participación y en la generación de canales con el fin de que no se presente el riesgo de influencias negativas que afecten el proyecto.
- **Zona de influencia y dependencia baja:** Estos interesados son de baja prioridad. Las estrategias deben focalizarse en la generación de canales de comunicación, sin embargo, se debe realizar monitoreo periódico para evitar que cambien de zona.

- **Zona de influencia baja y dependencia alta:** Las estrategias deben estar encaminadas a la generación de compromisos sobre los cuales se pueda realizar seguimiento con el fin de mitigar el impacto que genera la dependencia hacia el interesado.

Tabla 13. Estrategias involucramiento de interesados

Zona	Estrategia
Influencia alta y dependencia baja	<ul style="list-style-type: none"> • Programar mesas de trabajo articuladas con los actores del proyecto encaminadas al establecimiento de canales que permitan una mejor operación de la ruta integral de empleabilidad. • Realización de ferias y otros eventos de empleo articulados con los actores del proyecto, dirigidos a la población priorizada e identificada en el proyecto de inversión. • Publicación semanal de ofertas de empleo, articulada con los actores del proyecto con el fin de ofertar vacantes en torno al empleo incluyente. • Divulgar beneficios y servicios diferenciales ofrecidos en la ruta integral de empleo.
Influencia baja y dependencia alta	<ul style="list-style-type: none"> • Programar mesas de trabajo articuladas con los actores del proyecto de acuerdo con el nivel de pertinencia, encaminadas al cumplimiento de objetivos. • Establecer acciones conjuntas, de acuerdo con el nivel de pertinencia, con el fin de establecer beneficios en aras del cumplimiento de los objetivos planteados y la prestación de servicios diferenciales en la ruta integral de empleo. • Incentivar, promover y poner en marcha de manera conjunta, la capacitación y formación de la población beneficiaria, en busca de la promoción del autoempleo y empleo. • Coordinar e implementar acciones para la promoción del empleo incluyente, formación, desarrollo de habilidades, competencias socio laborales, con el ánimo de generar aumento en las oportunidades laborales. • Establecer acuerdos o convenios referentes a la interoperabilidad de los sistemas de información y hacer seguimiento al plan de trabajo conjunto.
Influencia y dependencia alta	<ul style="list-style-type: none"> • Programar mesas de trabajo articuladas con los actores del proyecto de acuerdo con el nivel de pertinencia, encaminadas al cumplimiento de objetivo. • Establecer acciones conjuntas, de acuerdo con el nivel de pertinencia, con el fin de establecer beneficios en aras del cumplimiento de los objetivos planteados • Incentivar, promover y poner en marcha de manera conjunta, la capacitación y formación de la población informal o vulnerable, en busca de la promoción del autoempleo y empleo.

Zona	Estrategia
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar e implementar acciones para la promoción del empleo inclusivo, formación, desarrollo de habilidades, competencias socio laborales, con el ánimo de generar aumento en las oportunidades laborales.

Fuente: Elaboración propia (2024)

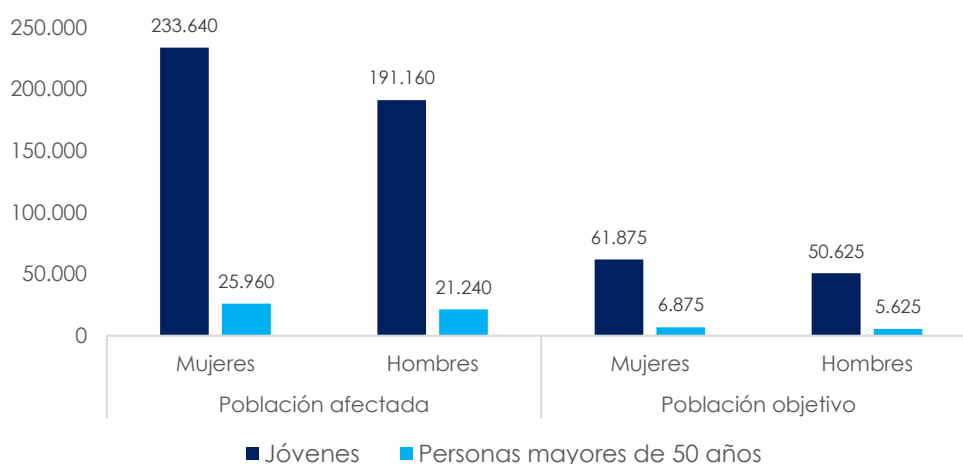
8. Población objetivo del proyecto de inversión

La problemática del desempleo afecta principalmente a todas aquellas personas que por diferentes motivos no se encuentran laborando, ya sea en calidad de cesantes (que hayan tenido previamente un empleo) o aspirantes (ingresan por primera vez al mercado laboral) o aquellos que en su condición de ocupado enfrentan fenómenos de informalidad, barreras de acceso o de movilidad laboral asociada a procesos discriminatorios, fenómenos particulares como sexo, la edad, la condición de discapacidad, o rezago en procesos de formación y habilidades y competencias para el trabajo.

En el marco del proyecto de inversión, se tiene previsto generar 125.000 colocaciones que beneficien como mínimo a 68.750 mujeres y 56.250 hombres. Por rango de edad, se busca promover 112.500 colocaciones para jóvenes (61.875 mujeres y 50.625 hombres) y 12.500 para personas mayores de 50 años (6.875 para mujeres y 5.625 para hombres).

Por último, se resalta que esta población objetivo, hace parte de los 472.000 ciudadanos que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), se encontraban desocupadas al mes de abril de 2024.

Gráfico 2. Población afectada y objetivo del proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia (2024)

Nota: Es de precisar, que las cifras aquí expuestas son indicativas y pueden variar de acuerdo con la demanda laboral, así como con la oferta presentada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico en cada uno de sus programas.

9. Criterios de selección de alternativas

Con el objeto de estimar la alternativa que da solución a la problemática planteada en el proyecto de inversión, se emplea la herramienta de "matriz multicriterio". Esta matriz permite comparar y evaluar las múltiples alternativas en función de los criterios o factores que se consideran relevantes para dar solución al problema central. Se destaca que esta herramienta enlista las alternativas en las columnas y los criterios de evaluación en las filas, para luego asignar a cada alternativa un puntaje según el desempeño evaluado en cada uno de los criterios. Este proceso posibilita visualizar y analizar de manera sistemática las fortalezas y debilidades de cada alternativa, facilitando así la selección de la mejor opción en consonancia con el alcance del objetivo general y los objetivos específicos del proyecto de inversión.

Para el desarrollo del presente proyecto se analizaron las siguientes alternativas:

- **Ampliación de la cobertura de los servicios de gestión y colocación en Bogotá D.C:** La ampliación de la cobertura de los servicios de gestión y colocación en Bogotá implica aumentar la capacidad de la Agencia Distrital de Empleo y generar alianzas con otros operadores del servicio público de empleo para desconcentrar los servicios. Esto se logra mediante la territorialización de los servicios de la Agencia Distrital de Empleo en las diferentes localidades de la ciudad, así como la mejora de las plataformas digitales que permiten la búsqueda de empleo y el fortalecimiento de los centros existentes. Al diversificar y descentralizar estos servicios, se pretende llegar a un mayor número de personas, especialmente a aquellas que residen en áreas más alejadas o con menor infraestructura.

Esta estrategia también busca fortalecer la colaboración con empresas, sectores productivos y otros operadores para identificar las demandas laborales y adaptar los servicios a la disminución de barreras para la empleabilidad. Al establecer alianzas se busca generar más oportunidades de colocación para toda la ciudadanía. La ampliación de la cobertura no solo beneficia a los buscadores de empleo, sino que también contribuye al desarrollo económico de la ciudad, al reducir las tasas de desempleo y subempleo, así como promover una fuerza laboral más capacitada y alineada con las demandas actuales y futuras del mercado.

- **Generación de incentivos a la contratación incluyente en Bogotá D.C:** La estrategia de generación de incentivos a la contratación incluyente en

Bogotá se enfoca en promover la inclusión laboral de grupos que enfrentan mayores barreras de acceso al mercado laboral, tales como personas con discapacidad, jóvenes sin experiencia, mujeres cabeza de familia, adultos mayores, personas en proceso de reincorporación, migrantes, grupos étnicos, entre otros. Para ello, se implementan incentivos económicos dirigidos a las empresas que decidan contratar a miembros de estos grupos. Estos incentivos se materializan en un beneficio económico que contribuye a la disminución de costos asociados a la contratación y pueden ir acompañados de otros beneficios adicionales reputacionales y de reconocimiento social. La meta es crear un entorno laboral más diverso e inclusivo, donde todos los ciudadanos tengan oportunidades equitativas de empleo.

Además de los incentivos directos a las empresas, esta estrategia incluye campañas de sensibilización y formación para los empleadores sobre los beneficios de una fuerza laboral diversa para la productividad. También se desarrollan programas de acompañamiento y soporte para los nuevos empleados, asegurando su integración efectiva en el ambiente laboral. Al fomentar prácticas de contratación incluyente, Bogotá no solo mejora las perspectivas laborales de sus ciudadanos más vulnerables, sino que también enriquece el tejido empresarial con una diversidad de experiencias y talentos, promoviendo una economía más equitativa y sostenible.

- **Fortalecimiento de la ruta integral de empleo y formación en Bogotá D.C:** La estrategia de fortalecimiento de la ruta integral de empleo y formación en Bogotá busca optimizar y coordinar de manera más eficaz los distintos servicios y programas que acompañan a los ciudadanos en su proceso de inserción laboral. Esto incluye desde la orientación vocacional y la identificación de habilidades y competencias, hasta la formación técnica y profesional, y la colocación en el mercado laboral. Al robustecer esta ruta integral, se pretende ofrecer un acompañamiento continuo y personalizado a los buscadores de empleo, asegurando que reciban la formación y las herramientas necesarias para acceder a trabajos dignos y de calidad.

Este fortalecimiento implica también la mejora de la infraestructura tecnológica y la creación de plataformas digitales más accesibles y eficientes, donde los usuarios puedan encontrar información, inscribirse en cursos, postularse a empleos y promocionar sus vacantes de manera más ágil. Asimismo, se promueve una mayor colaboración entre instituciones educativas, empresas y entidades gubernamentales para alinear la oferta formativa con las demandas del mercado laboral. Al consolidar una ruta integral de empleo y formación robusta, Bogotá no solo facilita el acceso a oportunidades laborales para sus ciudadanos, sino que también impulsa el

desarrollo económico y social de la ciudad al crear una fuerza laboral más capacitada y competitiva. Lo anterior, con un enfoque diferencial, de género y territorial para el cierre de brechas.

- **Consolidación del cierre de brechas de formación en competencias laborales y habilidades blandas en Bogotá D.C:** La promoción del cierre de brechas de formación en competencias laborales y habilidades blandas en Bogotá se enfoca en equipar a los buscadores y trabajadores con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual. Esta estrategia comienza con la identificación de las discrepancias entre las competencias que los empleadores requieren y las que poseen los trabajadores. Para ello, se realizan estudios y análisis de la mano de empresas para determinar las habilidades técnicas y blandas más demandadas. Con esta información, se desarrollan programas de formación específicos que incluyen competencias técnicas, como el manejo de herramientas digitales, bilingüismo y conocimientos especializados, y habilidades blandas esenciales, como la comunicación efectiva, el liderazgo y la resolución de conflictos.

Además, se fomenta la colaboración entre instituciones educativas, empresas y organizaciones gubernamentales para asegurar que los programas de formación estén alineados con las necesidades del mercado laboral. Se incentiva la creación de alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de currículos adaptados a las demandas actuales y futuras. También se promueve la implementación de talleres, seminarios y cursos accesibles para todos los ciudadanos, con un enfoque especial en los grupos más vulnerables. Al centrarse en el cierre de estas brechas, Bogotá no solo mejora la empleabilidad de su población, sino que también contribuye al crecimiento económico de la ciudad, al contar con una fuerza laboral más preparada y competitiva en el ámbito nacional e internacional.

- **Implementación de un sistema de información propio para la articulación entre la oferta y demanda laboral en Bogotá:** La implementación de un sistema de información propio para la articulación entre la oferta y demanda laboral en Bogotá tiene como objetivo crear una plataforma centralizada y eficiente que conecte a empleadores y buscadores de empleo de manera más efectiva. Este sistema de información recopilará y analizará datos en tiempo real sobre las necesidades del mercado laboral y las competencias disponibles entre los trabajadores. Al integrar estas bases de datos, se facilitará la identificación de vacantes y la búsqueda de candidatos adecuados, optimizando el proceso de contratación y mejorando la transparencia del mercado laboral.

Este sistema busca también facilitar la interoperabilidad con las diversas fuentes de información sobre la caracterización del mercado laboral de la ciudad como lo son el Sisbén, la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, bases de datos de la Registraduría Nacional del Estado Civil, Registro Único de Víctimas, entre otras. La implementación de este sistema también incluirá funcionalidades de seguimiento que permitirá monitorear la efectividad de los servicios brindados y adaptar las políticas de empleo en función de las tendencias observadas. Con este sistema, Bogotá se posicionará como una ciudad más competitiva y dinámica, facilitando el acceso a oportunidades laborales y mejorando la eficiencia en la colocación de empleo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se define un criterio y a cada criterio se le asigna una puntuación. Dicha puntuación va de 1 hasta 5, siendo 1 la menor ponderación y 5 la ponderación más alta. De igual manera, se contempla una escala con los niveles *baja*, *media* y *alta* en las cuales se definen los intervalos de evaluación de cada criterio.

Tabla 14. Criterios y escala de puntuación

Criterio	Definición	Escala	Puntuación
Aporte a una política pública	Se define como el aporte que el proyecto de inversión tiene sobre los productos de las políticas públicas distritales.	<p>Alta: Se relaciona con 5 o más productos de política pública.</p> <p>Media: Se relaciona con 3 o 4 productos de política pública.</p> <p>Baja: No se relaciona con productos de política pública, o solamente con 1 o 2.</p>	<p>Alto: 4 o 5.</p> <p>Medio: 3.</p> <p>Bajo: 1 o 2</p>
Aporte a un proyecto o estrategia del POT	Se define como el aporte que el proyecto de inversión tiene sobre los proyectos, acciones o estrategias del Plan de Ordenamiento Territorial.	<p>Alta: Se relaciona con 3 o más proyectos, acciones o estrategias POT.</p> <p>Media: Se relaciona con 2 proyectos, acciones, del POT.</p> <p>Baja: No se relaciona con proyectos, acción o estrategia POT, o solamente con 1.</p>	<p>Alto: 4 o 5.</p> <p>Medio: 3.</p> <p>Bajo: 1 o 2</p>
Incluye las metas del plan de desarrollo	Se define como el aporte que el proyecto de inversión tiene sobre las metas establecidas en el Plan Distrital de Desarrollo.	<p>Alta: Se relaciona con 3 o más metas del PDD.</p> <p>Media: Se relaciona con 2 metas del PDD.</p>	<p>Alto: 4 o 5.</p> <p>Medio: 3.</p> <p>Bajo: 1 o 2</p>

Criterio	Definición	Escala	Puntuación
		<p>Baja: No se relaciona con metas del PDD, o solamente con 1.</p>	
<p>Incluye diferencial y/o de género</p>	<p>Se define como el aporte que a través del proyecto de inversión puede hacerse al mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos, según el enfoque diferencial y/o de género.</p>	<p>Alta: La alternativa recoge ampliamente el enfoque diferencial y/o de género. Media: Considera medianamente el enfoque diferencial y/o de género. Baja: No considera enfoque diferencial y/o de género</p>	<p>Alto: 4 o 5. Medio: 3. Bajo: 1 o 2</p>
<p>Incluye territorial</p>	<p>Se define como el aporte que a través del proyecto de inversión puede hacerse al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de la población objetivo-ubicada en las localidades, UPL o territorios de Bogotá D.C.</p>	<p>Alta: La alternativa recoge ampliamente el enfoque territorial Media: Considera medianamente el enfoque territorial. Baja: No considera enfoque territorial</p>	<p>Alto: 4 o 5. Medio: 3. Bajo: 1 o 2</p>
<p>Efectividad en la Colocación</p>	<p>Se define como el aporte que a través del proyecto de inversión puede hacerse al mejoramiento de la efectividad de los servicios de colocación laboral.</p>	<p>Alta: La alternativa mejora la efectividad de los servicios de colocación. Media: La alternativa mejora medianamente los servicios de colocación. Baja: La alternativa no mejora los servicios de colocación o lo hace marginalmente.</p>	<p>Alto: 4 o 5. Medio: 3. Bajo: 1 o 2</p>
<p>Acceso a Información Oportuna y de Calidad</p>	<p>Se define como el aporte que a través del proyecto de inversión puede hacerse a la mejora de los sistemas de información.</p>	<p>Alta: La alternativa mejora los sistemas de información. Media: La alternativa mejora medianamente los sistemas información. Baja: La alternativa no mejora los sistemas de información o lo hace marginalmente.</p>	<p>Alto: 4 o 5. Medio: 3. Bajo: 1 o 2.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

9.1. Análisis de alternativas

A través de la matriz multicriterio se realiza la evaluación de cada alternativa empleando la puntuación descrita anteriormente, la matriz permite realizar una evaluación objetiva de cada criterio permitiendo escoger la mejor para la selección del proyecto, esta se elegirá de acuerdo con la mayor puntuación obtenida en la sumatoria de todos los criterios evaluados.

Tabla 15. Matriz Multicriterio

Criterio/Alternativa		Ampliación de la cobertura de los servicios de gestión y colocación en Bogotá D.C	Generación de incentivos a la contratación incluyente en Bogotá D.C	Fortalecimiento de la ruta integral de empleo y formación en Bogotá D.C	Consolidación del cierre de brechas de formación en competencias laborales y habilidades blandas en Bogotá D.C	Implementación de un sistema de información propio para la articulación entre la oferta y demanda laboral en Bogotá D.C
1	Aporte a una política pública	5	5	5	5	3
2	Aporte a un proyecto o estrategia del POT	5	2	4	3	2
3	Incluye las metas del plan de desarrollo	3	3	5	3	3
4	Incluye enfoque diferencial y/o de género	3	5	4	3	3
5	Incluye enfoque territorial	5	2	4	3	3
6	Efectividad en la colocación	3	4	4	3	4
7	Acceso a información oportuna y de calidad	3	2	3	3	4
Total		27	23	29	23	22

Fuente: Elaboración propia (2024)

9.2. Selección de alternativa

De acuerdo con la matriz multicriterio, se identificó que las alternativas “Ampliación de la cobertura de los servicios de gestión y colocación en Bogotá D.C”, “Generación de incentivos a la contratación incluyente en Bogotá D.C”, “Consolidación del cierre de brechas de formación en competencias laborales y habilidades blandas en Bogotá D.C” e “Implementación de un sistema de información propio para la articulación entre la oferta y demanda laboral en Bogotá D.C” presentan una menor puntuación de acuerdo con los criterios seleccionados, motivo por el cual la alternativa elegida para este proyecto es la opción más completa y estructural que reúne todos los componentes necesarios del proyecto de inversión, siendo esto **“Fortalecimiento de la ruta integral de empleo y formación en Bogotá D.C”**, la cual presentó una puntuación igual a **29**.

10. Matriz de Marco Lógico

El presente proyecto está estructurado bajo la Metodología de Marco Lógico (MML), como herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El producto de esta metodología analítica es la matriz de marco lógico, cuyo énfasis está centrado en una relación secuencial entre objetivos, productos, actividades e indicadores de medición, y resume, lo que el proyecto pretende ejecutar durante las vigencias 2024-2027.

Teniendo en cuenta lo anterior, se relaciona a continuación la Matriz de Marco Lógico, contemplando para ello no solo los indicadores de cada uno de los componentes efectuados en el árbol de objetivos (propósitos, componentes y fines), sino las metas plan y metas proyecto (actividades) definidas en el marco de la formulación de este proyecto de inversión:

Tabla 16. Matriz de Marco Lógico

Ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Aumentar la efectividad de los actores del ecosistema en las estrategias y acciones desarrolladas en el mercado laboral	No aplica (N/A)	Inscritos en el Servicio Público de Empleo que quedan preseleccionados para la utilización de vacantes	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	Los servicios brindados por el Servicio Público de Empleo son suficientes para que los inscritos en este sean remitidos a las vacantes
Propósito (objetivo central)	Fortalecer la articulación entre la oferta y demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años	Colocaciones efectivas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	No existen cambios en la normatividad
		Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Personas formadas en habilidades blandas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	No existen cambios en la normatividad
		Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital	Estrategia para el fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo diseñada	Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación	No existen cambios en la normatividad

Ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
		Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales generadas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	No existen cambios en la normatividad
Componentes (productos)	Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	No aplica (N/A)	360203700 - Colocaciones registradas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	No se da una recesión económica
	Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente		360201200 - Documentos de investigación realizados	Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación	No se da una recesión económica
	Reducir las brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad		360203100 - Personas formadas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	La transición tecnológica se da de una manera progresiva
	Disminuir las brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad		360204000 - Personas capacitadas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	No hay cambios significativos en la estructura de las empresas
	Mejorar la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda laboral		360204100 - Documentos metodológicos elaborados	Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación	No existen fallas en los sistemas de información
Actividades	Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	1300G032 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de	Baja tasa de deserción

Ítem	Objetivo	Alineación con metas plan y metas proyecto	Indicadores	Tipo de fuente de verificación	Medios de verificación	Supuestos
			1300G033 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo Beneficiados Con Orientación Ocupacional		Empleo y Formación	
	Reducir las brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.		Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	Baja tasa de deserción
	Disminuir las brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad	Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.		Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación	Baja tasa de deserción
	Mejorar la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda laboral	Implementar 1 sistema de información de seguimiento a la articulación entre la oferta y demanda laboral		Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación	No existen fallas en los sistemas de información
	Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.		Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación	Baja tasa de deserción

Fuente: Elaboración propia (2024)

Adicionalmente, se consigna para cada actividad (meta proyecto), los indicadores de producto que facilitarán el seguimiento en el Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo Distrital-SEGPLAN.

Tabla 17. Indicadores de producto – SEGPLAN

Objetivo específico	Actividades (metas proyecto)	Indicador	Formula del indicador	Tipo de fuente	Medios de verificación
Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Colocaciones efectivas	Sumatoria del número de colocaciones efectivas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación
Reducir las brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales generadas	Sumatoria del número certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales generadas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación
Disminuir las brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad	Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Personas formadas en habilidades blandas	Sumatoria del número de personas formadas en habilidades blandas	Estadísticas	Bodega de datos de la Subdirección de Empleo y Formación
Mejorar la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda laboral	Implementar 1 sistema de información de seguimiento a la articulación entre la oferta y demanda laboral	Sistema de información implementado	Sumatoria del número de sistemas de información implementados	Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación

Objetivo específico	Actividades (metas proyecto)	Indicador	Formula del indicador	Tipo de fuente	Medios de verificación
Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	1 Desarrollar estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere: 1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.	Estrategia para el fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo diseñada	Sumatoria de estrategias para el fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo diseñadas	Informe	Documento oficial - Subdirección de Empleo y Formación

Fuente: Elaboración propia (2024)

11. Análisis de Riesgos

Según el Project Management Institute, Inc. (PMI®) el área de conocimiento de riesgos es "(...) un componente del plan para la dirección del proyecto que describe el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos" (Project Management Institute, Inc., 2017). Entiéndase como riesgo aquel evento o condición incierta que, en caso de suceder, genera afectación en por lo menos uno de los objetivos del proyecto.

De acuerdo con este contexto, y con el objeto de mapear los riesgos que se pueden materializar en el proyecto de inversión, se diligenció desde Secretaría Distrital de Desarrollo Económico la siguiente matriz con el fin de realizar el análisis cualitativo de los riesgos por cada una de las fases evidenciadas en el árbol de objetivos (propósito, componente y actividad).

Tabla 18. Identificación y evaluación de riesgos

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
Propósito	Legales	A	Cambios normativos en materia laboral en la ciudad de Bogotá D.C	Ante cambios en la normatividad en materia laboral, se incrementan significativamente los costos laborales, limitando la creación de nuevos empleos formales o llevando a la destrucción de algunos empleos formales existentes.	4.Probable	4. Mayor	Dificultades para alcanzar la meta de colocación laboral	Adaptar el diseño de los programas a la normatividad vigente en materia laboral.	3. Moderado	3. Moderado	No existen cambios en la normatividad
Componente	De mercado	B	Recesión económica a nivel nacional	Ante la ocurrencia de una recesión económica a nivel nacional, se reduce la demanda de bienes y servicios por parte de los consumidores, ocasionando el aumento en la tasa de	3. Moderado	3. Moderado	Disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos, reducción en el consumo y una menor actividad económica en la ciudad.	Poner en marcha programas de formación y capacitación para mejorar las habilidades de los trabajadores locales y hacerlos más competitivos en el mercado laboral.	2. Menor	2. Menor	No se da una recesión económica

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
				desempleo de la ciudad							
Componente	Operacionales	C	Avances tecnológicos en los sectores productivos de la ciudad.	Antes los avances tecnológicos y cambios en las tendencias de los sectores productivos, se generan obsolescencias en las habilidades técnicas requeridas en el mercado, ocasionando que los trabajadores enfrenten dificultades para encontrar empleo o sean desplazados por aquellos con habilidades más actualizadas.	4. Probable	3. Moderado	Desplazamiento laboral y dificultades de reinserción en el mercado laboral para los trabajadores cuyas habilidades técnicas se vuelven obsoletas.	Establecer asociaciones con instituciones educativas locales para desarrollar programas de formación adaptados a las necesidades del mercado laboral actual.	3. Moderado	2. Menor	La transición tecnológica se da de una manera progresiva

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
Componente	Administrativos	D	Cambios en la estructura organizativa de las empresas	Ante cambios en la estructura organizativa de las empresas, se pierden las habilidades socioemocionales adquiridas, ocasionando bajo rendimiento de los equipos, conflictos interpersonales y disminución de la productividad en las empresas.	3. Moderado	3. Moderado	La pérdida de habilidades socioemocionales y el deterioro del rendimiento del equipo pueden desmotivar a los empleados y llevar a una mayor rotación de personal. Los empleados que se sienten frustrados por la falta de apoyo o la incapacidad para trabajar de manera efectiva con sus colegas pueden optar por buscar oportunidades laborales en otros lugares.	Realizar un análisis detallado de las habilidades socioemocionales de los buscadores de empleo de la ciudad con el fin de ofertar programas que le apuesten a fortalecer sus necesidades	2. Menor	2. Menor	No hay cambios significativos en la estructura de las empresas
Actividad	Operacionales	E	Fallas en el sistema de información de la plataforma "Bogotá trabaja te conecta"	Ante fallas en el sistema de información, se toma decisiones sin la información adecuada, disminuyendo	3. Moderado	3. Moderado	Rezagos en el seguimiento a la intermediación laboral. y disminución en la efectividad	Establecer puntos de control en el funcionamiento, que pueda prevenir y atender posibles fallas.	2. Improbable	2. Menor	No existen fallas en los sistemas de información

Fase	Tipo	ID	Nombre	Descripción	Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Impacto del riesgo	Efectos del riesgo	Medidas de mitigación sobre el riesgo	Probabilidad de ocurrencia del riesgo después de las medidas de mitigación	Impacto después de las medidas de mitigación	Supuestos
				la conexión entre la oferta y la demanda laboral.			de los servicios de empleo.				
Actividad	Operacionales	F	Deserción de la población que accede a los servicios de formación para el trabajo	Ante la deserción de la población que accede a los servicios de formación para el trabajo, se generan dificultades para continuar con el proceso de formación, disminuyendo la competitividad de la ciudad.	4. Probable	4. Mayor	La falta de trabajadores cualificados puede generar una brecha de habilidades en la ciudad, lo que significa que las empresas no pueden acceder al talento necesario para mantenerse competitivas y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.	Mecanismos de seguimiento y apoyo a la continuidad de los procesos de formación	3. Moderado	3. Moderado	Baja tasa de deserción

Fuente: Elaboración propia (2024)

11.1. Mapa de Riesgos (Importancia previo a las medidas de mitigación)

De acuerdo con el registro de riesgos realizado en el numeral anterior, se presenta a continuación el mapa de calor asociado al proyecto de inversión. En este punto, es de resaltar que la asignación de la prioridad del riesgo se determinó teniendo en cuenta las siguientes categorías: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto. Ver Tabla 19.

Tabla 19. Mapa de riesgos asociados al proyecto de inversión

Probabilidad	Riesgo				
5 - Casi seguro					
4 - Probable			C	A, F	
3 - Moderado			B, D, E		
2 - Improbable					
1 - Raro					
	1	2	3	4	5
Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico



Fuente: Elaboración propia (2024)

De la anterior tabla, se concluye que los riesgos que presentaron una prioridad muy alta fueron el A "Cambios normativos en materia laboral en la ciudad de Bogotá D.C" y el F "Deserción de la población que accede a los servicios de formación para el trabajo", pues obtuvieron una valoración de 16. Así mismo, se señala que los riesgos con la menor prioridad (no por ello el menos importante) fueron el B "Recesión económica a nivel nacional", el D "Cambios en la estructura organizativa de las empresas" y el E "Fallas en el sistema de información de la plataforma - Bogotá trabaja te conecta" los cuales tuvieron una puntuación de 9.

11.2. Mapa de Riesgos (Importancia después de las medidas de mitigación)

Ahora bien, una vez realizados los planes de respuestas, se logra ver en la Tabla 20, una disminución en la importancia de todos los riesgos. Es de señalar, que lo anterior radica en la reducción que se tendría de los ítems probabilidad e impacto una vez implementadas las medidas de mitigación.

Tabla 20. Mapa de riesgos asociados al proyecto una vez implementados los Planes de Respuesta.

Probabilidad	Riesgo				
5 - Casi seguro					
4 - Probable					
3 - Moderado		C	A, F		
2 - Improbable	E	B, D, E			
1 - Raro					
Impacto	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico



Fuente: Elaboración propia (2024)

De lo anterior, se observa que el riesgo con la mayor disminución fue el E “Fallas en el sistema de información de la plataforma - Bogotá trabaja te conecta”, pues obtuvo una valoración de 2. Es de precisar, que conforme al plan realizado, se espera establecer puntos de control en el funcionamiento de la plataforma con el fin de prever y atender posibles fallas.

12. Cadena de valor

La cadena de valor de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación se define como la relación secuencial y lógica entre los insumos, las actividades, los productos y los resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total para dar cumplimiento al alcance proyecto de inversión. Se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo unos procesos definidos en las actividades (metas proyecto), se transforman en productos (bienes y servicios) que permiten satisfacer las necesidades de los ciudadanos objeto de intervención por parte de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos ya definidos en este Documento Técnico de Soporte.

Es de señalar, que la identificación del objetivo general y específicos se convierten en la partida para la construcción de la cadena de valor, toda vez que permite especificar los productos que materializan el alcance de dichos objetivos, las actividades, los insumos y los recursos presupuestales que permitirán ejecutar el proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Bajo este escenario, se relaciona en la cadena de valor las siguientes variables: i) objetivo general, ii) objetivos específicos, iii) productos, iv) indicadores de producto, v) unidad de medida de los indicadores de producto, vi) metas proyecto, vii) indicadores de gestión, viii) unidad de medida de indicadores de gestión, y ix) insumos. Ver Tabla 21.

Tabla 21. Cadena de valor proyecto de inversión

Objetivo general	Objetivos específicos	Indicadores de Producto	Actividad (metas proyecto)	Indicadores de gestión	Costo Total 2024-2027	2024 - II	2025	2026	2027
Fortalecer la articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital	Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	360203700 - Colocaciones registradas	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	1300G032 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo 1300G033 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo Beneficiados Con Orientación Ocupacional	\$165.795.655.000	\$15.888.759.000	\$39.548.897.000	\$50.541.417.000	\$59.816.582.000
	Reducir las brechas de talento humano en el mercado laboral de la ciudad	360203100 - Personas formadas	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	1300G032 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo 1300G033 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo Beneficiados Con Orientación Ocupacional	\$87.656.003.000	\$2.938.401.000	\$25.963.902.000	\$29.576.122.000	\$29.177.578.000

Objetivo general	Objetivos específicos	Indicadores de Producto	Actividad (metas proyecto)	Indicadores de gestión	Costo Total 2024-2027	2024 - II	2025	2026	2027
	Disminuir las brechas en habilidades blandas en el mercado laboral de la ciudad	360204000 - Personas capacitadas	Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	1300G032 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo 1300G033 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo Beneficiados Con Orientación Ocupacional	\$8.059.053.000	\$109.000.000	\$2.208.900.000	\$2.798.728.000	\$2.942.425.000
	Mejorar la calidad de información para el adecuado seguimiento a la articulación entre oferta y demanda laboral	360204100 - Documentos metodológicos elaborados	Implementar 1 sistema de información de seguimiento a la articulación entre la oferta y demanda laboral	1300G032 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo 1300G033 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo Beneficiados Con Orientación Ocupacional	\$5.808.338.000	\$814.940.000	\$1.430.000.000	\$1.472.900.000	\$2.090.498.000
	Aumentar el acceso de la ciudadanía al mercado laboral digno y decente	360201200 - Documentos de investigación realizados	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere: 1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.	1300G032 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo 1300G033 - Personas Inscritas En El Servicio Público De Empleo Beneficiados Con Orientación Ocupacional	\$1.111.995.000	\$386.000.000	\$725.995.000		
TOTAL INVERSIÓN					\$268.431.044.000	\$20.137.100.000	\$69.877.694.000	\$84.389.167.000	\$94.027.083.000

Fuente: Elaboración propia (2024)

13. Presupuesto de componente por tipo de proyecto - SEGPLAN

Con el objeto de registrar el proyecto de inversión en el Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo Distrital (SEGPLAN), se establece que de acuerdo con los componentes definidos en el sistema, este se proyecto se clasifica como un proyecto de tipo "servicios".

Es de precisar, que de acuerdo con la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), este componente se define como:

Servicios: *El objetivo de estos proyectos está asociado a la entrega de bienes o servicios a la población, para la garantía de sus derechos. Por ejemplo, la entrega de cupos escolares o en jardines infantiles, subsidios, entre otros.*

En este sentido, se señala que de acuerdo con el componente seleccionado y registrado en SEGPLAN, se procede a clasificar los componentes de gasto en los cuales se distribuirá el presupuesto por cada vigencia, tal y como se observa en la Tabla 22.

Tabla 22. Presupuesto por tipo de componente – SEGPLAN

Suministros	Logística	Subsidios	Talento Humano	Total
\$1.388.350.000	\$800.000.000	\$10.129.360.000	\$7.819.390.000	\$20.137.100.000
\$1.430.001.000	\$6.509.433.000	\$27.460.726.000	\$34.477.534.000	\$69.877.694.000
\$1.472.901.000	\$6.747.980.000	\$37.251.060.000	\$38.917.226.000	\$84.389.167.000
\$1.517.088.000	\$7.851.455.000	\$43.255.651.000	\$41.402.889.000	\$94.027.083.000
\$5.808.340.000	\$21.908.868.000	\$118.096.797.000	\$ 122.617.039.000	\$268.431.044.000

Fuente: Elaboración propia (2024)

Por último, se señala que cada uno de los componentes usados en el proyecto de inversión se definen como:

Tabla 23. Alcance componentes de gasto – SEGPLAN

Tipo Proyecto	Componente	Descripción
Entrega de servicios	Suministros	Corresponde a toda clase de insumos requeridos para el desempeño de las actividades administrativas de la entidad.

Tipo Proyecto	Componente	Descripción
	Logística	Corresponde a los medios y métodos que permiten hacer entrega oportuna de los bienes y servicios de la entidad o de un servicio.
	Subsidios	Corresponde a una ayuda de carácter económico que ofrece el Estado y que se brinda por un periodo determinado, identificar claramente la población y condición de la misma.
	Talento humano	Según sea el caso, el recurso humano necesario para ejecutar o administrar el proyecto.

Nota: Se precisa que la SDDE no otorga subsidios directos a la ciudadanía. En este sentido, y con el objeto de alinearse a los componentes definidos por la SDP se ubicaron recursos en esta categoría.

Fuente: Elaboración propia (2024)

14. Hojas de vida indicadores

Con el fin de contar con instrumentos de seguimiento y posterior evaluación, para generar información futura que permita tomar decisiones, las hojas de vida de cada indicador mencionado en la Tabla anterior se encontrarán en el anexo A del presente proyecto de Inversión.

15. Definición y alcance de metas

De acuerdo con el desarrollo de la matriz de marco lógico, a continuación, se describen los alcances de las metas plan y proyecto, es decir, los resultados concretos, medibles, realizables, y verificables que se esperan obtener con la ejecución del proyecto. De acuerdo con la Secretaría Distrital de Planeación (2020), las actividades principales identificadas en la matriz de marco lógico corresponderán a las metas proyecto.

Tabla 24. Meta plan número uno

Meta plan:	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.
Definición de conceptos	<p>Colocaciones: Acción por medio de la cual una persona obtiene un empleo a través de una agencia de empleo, una bolsa de trabajo, un programa de inserción laboral o cualquier otro intermediario que facilite el proceso de encontrar y obtener un trabajo.</p> <p>Mercado laboral formal: Aquel que registra el pago de seguridad social a los empleados.</p>

	<p>Vacante: Posición o puesto de trabajo disponible en una empresa u organización que no ha sido ocupado y está abierta para ser solicitada por candidatos.</p> <p>Servicio Público de Empleo: Sistema del gobierno colombiano que facilita la intermediación laboral entre empleadores y personas en búsqueda de empleo. Su objetivo es promover la empleabilidad y la inclusión laboral a través de la oferta de servicios como orientación profesional, capacitación, y la gestión de vacantes.</p> <p>Agencia Distrital de Empleo: Entidad del gobierno local que tiene como objetivo facilitar el acceso a oportunidades laborales para los habitantes de la ciudad. Ofrece servicios de intermediación laboral, orientación profesional, capacitación, y asesoramiento para la búsqueda de empleo.</p> <p>Pago por resultados: Esquema por medio del cual se da un incentivo económico por generar los resultados esperados por parte del proveedor.</p>
<p>Alcance de la meta</p>	<p>La meta busca medir la colocación efectiva de las personas en las respectivas vacantes, a través alternativas que permitan reducir y cerrar las brechas que han impedido que diferentes grupos poblacionales puedan acceder al mercado laboral de manera formal.</p> <p>Se debe señalar que los procesos de vinculación laboral son dinámicos y por ende se pueden repetir para una misma persona, debido a la rotación natural del mercado laboral, a los ciclos de la economía de la ciudad en los que se presentan oportunidades de empleo que pueden ser de corto plazo o por temporadas, el proceso de crecimiento y cambio profesional de los trabajadores, así como por las condiciones económicas generales que afronta el mercado laboral.</p> <p>Es por esta razón que una misma persona puede ser vinculada laboralmente en más de una ocasión, durante el horizonte temporal del presente proyecto, por lo cual cada vinculación laboral debe ser contabilizada de forma independiente dentro de la meta prevista para cada vigencia, siendo cada colocación el resultado de un proceso de gestión independiente y único.</p> <p>En esta misma línea, es relevante resaltar que las vinculaciones laborales contempladas dentro de la meta incluyen las gestionadas directamente por la Agencia de Empleo de la Secretaría de Desarrollo Económico y también aquellas que se finalizan por otros canales y actores que fueron beneficiarias de los programas y gestiones de la Secretaría.</p>
<p>Población específica por atender</p>	<p>De este universo se tiene previsto atender 125.000 buscadores de empleo, reconociendo que existen ciclos en la economía y/o empleos por temporadas que llevan a contabilizar la atención de una misma persona en diferentes vigencias. Dentro de los cuales, se incluye la atención de mujeres, jóvenes y adultos mayores</p>
<p>Metas proyecto</p>	
<p>Meta proyecto 1.</p>	<p>Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p>
<p>Definición de conceptos</p>	<p>Colocaciones: Acción por medio de la cual una persona obtiene un empleo a través de una agencia de empleo, una bolsa de trabajo, un programa de inserción laboral o cualquier otro intermediario que facilite el proceso de encontrar y obtener un trabajo</p> <p>Mercado laboral formal: Aquel que registra el pago de seguridad social a los empleados.</p>

	<p>Vacante: Posición o puesto de trabajo disponible en una empresa u organización que no ha sido ocupado y está abierta para ser solicitada por candidatos.</p> <p>Servicio Público de Empleo: Sistema del gobierno colombiano que facilita la intermediación laboral entre empleadores y personas en búsqueda de empleo. Su objetivo es promover la empleabilidad y la inclusión laboral a través de la oferta de servicios como orientación profesional, capacitación, y la gestión de vacantes.</p> <p>Agencia Distrital de Empleo: Entidad del gobierno local que tiene como objetivo facilitar el acceso a oportunidades laborales para los habitantes de la ciudad. Ofrece servicios de intermediación laboral, orientación profesional, capacitación, y asesoramiento para la búsqueda de empleo.</p> <p>Pago por resultados: Esquema por medio del cual se da un incentivo económico por generar los resultados esperados por parte de un proveedor.</p>
<p>Alcance de la meta</p>	<p>La meta busca medir la colocación efectiva de las personas en las respectivas vacantes, a través alternativas que permitan reducir y cerrar las brechas que han impedido que diferentes grupos poblacionales puedan acceder al mercado laboral de manera formal.</p> <p>Se debe señalar que los procesos de vinculación laboral son dinámicos y por ende se pueden repetir para una misma persona, debido a la rotación natural del mercado laboral, a los ciclos de la economía de la ciudad en los que se presentan oportunidades de empleo que pueden ser de corto plazo o por temporadas, el proceso de crecimiento y cambio profesional de los trabajadores, así como por las condiciones económicas generales que afronta el mercado laboral.</p> <p>Es por esta razón que una misma persona puede ser vinculada laboralmente en más de una ocasión, durante el horizonte temporal del presente proyecto, por lo cual cada vinculación laboral debe ser contabilizada de forma independiente dentro de la meta prevista para cada vigencia, siendo cada colocación el resultado de un proceso de gestión independiente y único.</p> <p>En esta misma línea, es relevante resaltar que las vinculaciones laborales contempladas dentro de la meta incluyen las gestionadas directamente por la Agencia de Empleo de la Secretaría de Desarrollo Económico y también aquellas que se finalizan por otros canales y actores que fueron beneficiarias de los programas y gestiones de la Secretaría.</p>
<p>Población específica por atender</p>	<p>De este universo se tiene previsto atender 125.000 buscadores de empleo, reconociendo que existen ciclos en la economía y/o empleos por temporadas que llevan a contabilizar la atención de una misma persona en diferentes vigencias. Dentro de los cuales, se incluye la atención de mujeres, jóvenes y adultos mayores</p>
<p>Meta proyecto 2.</p>	<p>Implementar 1 sistema de información de seguimiento a la articulación entre la oferta y demanda laboral</p>
<p>Definición de conceptos</p>	<p>Sistema de información: Conjunto de componentes interrelacionados que recopilan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control en una organización.</p> <p>Emparejamiento: Proceso de conectar a personas que buscan empleo con puestos de trabajo que se ajustan a sus habilidades, experiencia y preferencias.</p>

	<p>Portal Unificado: Plataforma que integra múltiples servicios y recursos en un solo sitio web accesible desde una única interfaz. Su objetivo es ofrecer a los usuarios una experiencia centralizada y simplificada, permitiéndoles acceder a información, herramientas y aplicaciones diversas.</p> <p>Interoperabilidad: capacidad de diferentes sistemas, dispositivos o aplicaciones de información para comunicarse, intercambiar datos y usar la información que ha sido intercambiada de manera efectiva. Esta capacidad permite que sistemas heterogéneos trabajen juntos sin problemas, mejorando la eficiencia y facilitando la integración de procesos y servicios.</p>
Alcance de la meta	Mediante la implementación de esta meta, se espera medir la implementación de un sistema de información que permita consolidar e interoperar las diferentes bases de datos que contiene información relevante sobre el mercado laboral de la ciudad para lograr una mejor articulación entre la oferta y la demanda de trabajo.
Población específica por atender	Todas las personas cesantes, buscadoras de empleo o que desean ingresar al mercado laboral, así como los empleadores que buscan llenar sus vacantes laborales.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 25. Meta plan número dos

Meta plan:	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.
Definición de conceptos	<p>Certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas: Hace referencia a los certificados que se entregan a quienes se benefician de las acciones destinadas al desarrollo de competencias para la inserción al mercado laboral, como complemento de la educación básica; para la actualización constante de los conocimientos y habilidades, lo que impacta la productividad y competitividad de los lugares donde trabajan y promueve el cierre de brechas en formación para aumentar la posibilidad de acceder al trabajo de poblaciones con barreras.</p> <p>Habilidades Técnicas: Conjunto de conocimientos específicos y capacidades prácticas que una persona posee para desempeñarse eficazmente en un campo o industria particular. Estas habilidades suelen estar relacionadas con el uso de herramientas, técnicas, metodologías o tecnologías específicas dentro de un área de especialización, como por ejemplo programación, diseño gráfico, ingeniería, análisis de datos, entre otras.</p> <p>Habilidades Digitales: Estas habilidades abarcan desde el conocimiento básico de computación y software hasta habilidades más avanzadas en el manejo de aplicaciones, herramientas en línea, redes sociales, seguridad digital y la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías emergentes.</p> <p>Habilidades Lingüísticas: Incluye la comprensión auditiva, la expresión oral, la lectura y la escritura en el idioma correspondiente. Las habilidades lingüísticas implican no solo el dominio de la gramática y el vocabulario, sino también la capacidad de entender y aplicar adecuadamente las normas culturales y contextuales del idioma en diferentes situaciones de comunicación. Adicionalmente, incluye el manejo de un segundo idioma.</p>
Alcance de la meta	Mediante el cumplimiento de esta meta se espera medir las certificaciones entregadas a cada uno de los beneficiarios de los diversos programas de formación en competencias laborales, que buscan mejorar sus posibilidades

	<p>de acceder a empleo. Para este caso la formación y capacitación para la inserción laboral incluye procesos con intensidad horaria desde 6 horas hasta 250 horas o más.</p> <p>En materia curricular, se medirá la formación que busca fortalecer las habilidades básicas, digitales, bilingüismo, así como la habilidades técnicas requeridas por el sector productivo.,</p> <p>Es importante señalar que para el fortalecimiento pertinente y a la medida del capital humano en la ciudad, dentro de los procesos de formación para el trabajo desarrollados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico se tiene previsto atender a las personas con hasta tres (3) certificaciones por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.</p>
Población específica por atender	<p>Personas, dentro de las cuales se incluye la atención de mujeres, jóvenes y adultos mayores. Dentro de los procesos de formación para el trabajo se tiene previsto atender a las personas con hasta 3 certificaciones por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.</p>
Meta proyecto	
Meta proyecto 1.	<p>Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p>
Definición de conceptos	<p>Certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas: Hace referencia a los certificados que se entregan a quienes se benefician de las acciones destinadas al desarrollo de competencias para la inserción al mercado laboral, como complemento de la educación básica; para la actualización constante de los conocimientos y habilidades, lo que impacta la productividad y competitividad de los lugares donde trabajan y promueve el cierre de brechas en formación para aumentar la posibilidad de acceder al trabajo de poblaciones con barreras.</p> <p>Habilidades Técnicas: Conjunto de conocimientos específicos y capacidades prácticas que una persona posee para desempeñarse eficazmente en un campo o industria particular. Estas habilidades suelen estar relacionadas con el uso de herramientas, técnicas, metodologías o tecnologías específicas dentro de un área de especialización, como por ejemplo programación, diseño gráfico, ingeniería, análisis de datos, entre otras.</p> <p>Habilidades Digitales: Estas habilidades abarcan desde el conocimiento básico de computación y software hasta habilidades más avanzadas en el manejo de aplicaciones, herramientas en línea, redes sociales, seguridad digital y la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías emergentes.</p> <p>Habilidades Lingüísticas: Incluye la comprensión auditiva, la expresión oral, la lectura y la escritura en el idioma correspondiente. Las habilidades lingüísticas implican no solo el dominio de la gramática y el vocabulario, sino también la capacidad de entender y aplicar adecuadamente las normas culturales y contextuales del idioma en diferentes situaciones de comunicación. Adicionalmente, incluye el manejo de un segundo idioma.</p>
Alcance de la meta	<p>Mediante el cumplimiento de esta meta se espera medir las certificaciones entregadas a cada uno de los beneficiarios de los diversos programas de formación en competencias laborales, que buscan mejorar sus posibilidades de acceder a empleo. Para este caso la formación y capacitación para la</p>

	<p>inserción laboral incluye procesos con intensidad horaria desde 6 horas hasta 250 horas o más.</p> <p>En materia curricular, se medirá la formación que busca fortalecer las habilidades básicas, digitales, bilingüismo, así como la habilidades técnicas requeridas por el sector productivo.,</p> <p>Es importante señalar que para el fortalecimiento pertinente y a la medida del capital humano en la ciudad, dentro de los procesos de formación para el trabajo desarrollados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico se tiene previsto atender a las personas con hasta tres (3) certificaciones por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.</p>
Población específica por atender	<p>Personas, dentro de las cuales se incluye la atención de mujeres, jóvenes y adultos mayores. Dentro de los procesos de formación para el trabajo se tiene previsto atender a las personas con hasta 3 certificaciones por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 26. Meta plan número tres

Meta plan:	Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.
Definición de conceptos	<p>Personas formadas en habilidades blandas: Hace referencia a quienes se benefician de las acciones destinadas al desarrollo de competencias blandas (socioemocionales) para la inserción al mercado laboral.</p> <p>Habilidades Blandas: se refieren a atributos personales y sociales que facilitan las interacciones efectivas y positivas con otras personas. Estas habilidades suelen ser difíciles de medir de manera objetiva y se relacionan más con las características personales y comportamientos que con conocimientos técnicos específicos. Algunos ejemplos de habilidades blandas incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la capacidad de liderazgo, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la gestión del tiempo.</p>
Alcance de la meta	<p>Mediante esta meta se espera monitorear las personas que acceden a programas de competencias blandas, permitiéndole mejorar sus posibilidades de acceder a empleo. Para este caso la formación en habilidades blandas y capacitación para la inserción laboral incluye procesos desde 1 hora hasta 20 horas o más.</p> <p>En ese sentido, dentro de los procesos de formación para el trabajo y en habilidades blandas desarrollados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico se tiene previsto atender a las personas con hasta tres (3) certificaciones por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.</p> <p>Lo anterior, se justifica dado que la SDDE promueve oportunidades de formación en habilidades blandas para el buscador de empleo, potenciando un perfil integral que aporte en su proceso de búsqueda, colocación y estabilización laboral, según la dinámica fluctuante, de rotación y en general del mercado laboral, que aporte a la productividad de la ciudad.</p>

Meta plan:	Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.
Población específica por atender	Personas, dentro de las cuales se incluye la atención de mujeres, jóvenes y adultos mayores. Dentro de los procesos de formación en habilidades blandas se tiene previsto atender a las personas hasta 3 veces por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.
Metas proyecto	
Meta proyecto 1.	Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes, personas mayores de 50 años.
Definición de conceptos	<p>Personas formadas en habilidades blandas: Hace referencia a quienes se benefician de las acciones destinadas al desarrollo de competencias blandas (socioemocionales) para la inserción al mercado laboral.</p> <p>Habilidades Blandas: se refieren a atributos personales y sociales que facilitan las interacciones efectivas y positivas con otras personas. Estas habilidades suelen ser difíciles de medir de manera objetiva y se relacionan más con las características personales y comportamientos que con conocimientos técnicos específicos. Algunos ejemplos de habilidades blandas incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la capacidad de liderazgo, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la gestión del tiempo.</p>
Alcance de la meta	<p>Mediante esta meta se espera monitorear las personas que acceden a programas de competencias blandas, permitiéndole mejorar sus posibilidades de acceder a empleo. Para este caso la formación en habilidades blandas y capacitación para la inserción laboral incluye procesos desde 1 hora hasta 20 horas o más.</p> <p>En ese sentido, dentro de los procesos de formación para el trabajo y en habilidades blandas desarrollados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico se tiene previsto atender a las personas con hasta tres (3) certificaciones por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.</p> <p>Lo anterior, se justifica dado que la SDDE promueve oportunidades de formación en habilidades blandas para el buscador de empleo, potenciando un perfil integral que aporte en su proceso de búsqueda, colocación y estabilización laboral, según la dinámica fluctuante, de rotación y en general del mercado laboral, que aporte a la productividad de la ciudad.</p>
Población específica por atender	Personas, dentro de las cuales se incluye la atención de mujeres, jóvenes y adultos mayores. Dentro de los procesos de formación en habilidades blandas se tiene previsto atender a las personas hasta 3 veces por vigencia, reconociendo que existen formaciones complementarias que fortalecen el perfil laboral de una persona y mejoran su empleabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 27. Meta plan número cuatro

Meta plan:	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía: 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión
-------------------	---

	y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.
Definición de conceptos	<p>Estrategia de Fortalecimiento: Documento que contiene las acciones que tomará la Agencia Distrital de Empleo para fortalecer su gestión.</p> <p>Colocaciones: Acción por medio de la cual una persona obtiene un empleo a través de una agencia de empleo, una bolsa de trabajo, un programa de inserción laboral o cualquier otro intermediario que facilite el proceso de encontrar y obtener un trabajo.</p> <p>Agencia Distrital de Empleo: Entidad del gobierno local que tiene como objetivo facilitar el acceso a oportunidades laborales para los habitantes de la ciudad. Ofrece servicios de intermediación laboral, orientación profesional, capacitación, y asesoramiento para la búsqueda de empleo.</p> <p>Empleadores: Individuos, empresas, organizaciones o entidades gubernamentales que contratan y emplean a personas para desempeñar funciones específicas dentro de sus operaciones.</p> <p>Articulación institucional: Se entiende como el conjunto de proceso, actividades e instancias que tienen interacción para el logro de un objetivo en común, en el marco del ecosistema laboral de la ciudad.</p>
Alcance de la meta	Diseñar la estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que aumente la efectividad de los servicios brindados tanto a buscadores como a empleadores y promuevan la vinculación laboral de la ciudadanía con un enfoque diferencial y territorial. Además, que fomente la articulación de distintos actores del ecosistema de empleo de la ciudad.
Población específica atender por	Todas las personas que se benefician de los servicios que brinda la Agencia Distrital de Empleo, así como los empleadores que por medio de este pueden llenar las vacantes laborales con las que cuentan de una manera eficiente.
Metas proyecto	
Meta proyecto 1.	Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo
Definición de conceptos	<p>Estrategia de Fortalecimiento: Documento que contiene las acciones que tomará la Agencia Distrital de Empleo para fortalecer su gestión.</p> <p>Colocaciones: Acción por medio de la cual una persona obtiene un empleo a través de una agencia de empleo, una bolsa de trabajo, un programa de inserción laboral o cualquier otro intermediario que facilite el proceso de encontrar y obtener un trabajo.</p> <p>Agencia Distrital de Empleo: Entidad del gobierno local que tiene como objetivo facilitar el acceso a oportunidades laborales para los habitantes de la ciudad. Ofrece servicios de intermediación laboral, orientación profesional, capacitación, y asesoramiento para la búsqueda de empleo.</p> <p>Empleadores: Individuos, empresas, organizaciones o entidades gubernamentales que contratan y emplean a personas para desempeñar funciones específicas dentro de sus operaciones.</p> <p>Articulación institucional: Se entiende como el conjunto de proceso, actividades e instancias que tienen interacción para el logro de un objetivo en común, en el marco del ecosistema laboral de la ciudad.</p>

Alcance de la meta	Diseñar la estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que aumente la efectividad de los servicios brindados tanto a buscadores como a empleadores y promuevan la vinculación laboral de la ciudadanía con un enfoque diferencial y territorial. Además, que fomente la articulación de distintos actores del ecosistema de empleo de la ciudad.
Población específica por atender	Todas las personas que se benefician de los servicios que brinda la Agencia Distrital de Empleo, así como los empleadores que por medio de este pueden llenar las vacantes laborales con las que cuentan de una manera eficiente.

Fuente: Elaboración propia (2024)

16. Sostenibilidad del proyecto.

La sostenibilidad es entendida como la capacidad de continuar brindando los beneficios, servicios o intervenciones iniciados por el proyecto, no solo durante el periodo de ejecución de este, sino, además, durante un periodo prolongado luego de su terminación. Esto asegura que los impactos y los fines esperados por el proyecto se garanticen para la población objeto de su proyecto de inversión. Por lo cual, es importante analizar la sostenibilidad de un proyecto, de acuerdo con los factores que inciden en la misma, los cuales son: la capacidad técnica-operativa, institucional y financiera. A continuación, se describe cada uno de estos factores:

Tabla 28. Matriz de sostenibilidad del proyecto de inversión

Objetivo del proyecto: Fortalecer la articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital				
Acciones por factores de sostenibilidad				
Ítem	Institucional	Técnico	Operativo	Financiero
Programas de formación	Implementar programas de formación de acuerdo con las necesidades de talento humano que permita la reducción de brechas de formación.	Elaborar estrategias de bilingüismo y formaciones digitales a través de herramientas digitales que faciliten el seguimiento de las actividades.	Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos, para asegurar la ejecución de las obligaciones específicas y/o productos que se asignen a cada uno de los programas implementados.	Asegurar los recursos necesarios para la implementación de los programas
Fortalecimiento del mercado laboral	Liderar las acciones enfocadas en el diseño, rediseño y fortalecimiento del mercado laboral con el fin de mejorar las condiciones de productividad y calidad de vida de	Propender por llevar a cabo estrategias de la colocación laboral con énfasis en mujeres, jóvenes y población vulnerable.	Establecer asociaciones con las cajas de compensación para alcanzar la cobertura esperada con los programas de colocación de empleo.	Costear adecuadamente las actividades de los programas para la promoción y generación de empleo.

Objetivo del proyecto: Fortalecer la articulación entre la oferta y la demanda laboral para colocar a las personas desocupadas del Distrito Capital				
Acciones por factores de sostenibilidad				
Ítem	Institucional	Técnico	Operativo	Financiero
	los habitantes de la ciudad.			
Políticas públicas	Gestionar y promocionar iniciativas de política relacionadas con el mercado laboral.	Atender las necesidades y expectativas de la población vulnerable.	Transferir el conocimiento a las poblaciones involucradas en el proyecto de inversión.	Designar un presupuesto para la contratación de un equipo técnico que gestione las políticas públicas de empleo.

Fuente: Elaboración propia (2024)

17. Aportes ciudadanos

La participación ciudadana es un pilar fundamental en la formulación, implementación y evaluación de proyectos de inversión pública. Este proceso permite a los ciudadanos influir en la toma de decisiones y asegurar que sus necesidades y expectativas sean consideradas en el desarrollo de políticas y programas. Para la construcción del presente apartado se consideraron los aportes generados en diversos espacios de participación tales como: la audiencia pública de Rendición de Cuentas de diciembre de 2023, los comentarios recibidos durante las jornadas de los espacios denominados “Pégate al Plan” para la construcción del Plan Distrital de Desarrollo, las sugerencias del Consejo Territorial de Planeación (CTPD), y las propuestas ciudadanas registradas en plataformas digitales como Chatico.

Entre los más de 100 aportes relacionados con la misión y la oferta de servicios de la SDDE, se priorizaron aquellos que guardan una mayor relación con las metas Plan de Desarrollo y los objetivos específicos de cada proyecto de inversión. Las propuestas ciudadanas incluidas en el presente proyecto de inversión se detallan a continuación, proporcionando una visión clara de cómo se integran las contribuciones de la comunidad en nuestras iniciativas de desarrollo. Esta práctica no solo mejora la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los ciudadanos con los proyectos de inversión pública. Ver Tabla 29

Tabla 29. Aportes ciudadanos en materia de formación y empleo

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
Creación de más redes institucionales que beneficien, impulsen y generen oportunidades reales y efectivas a las juventudes ante el mercado	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
laboral en sus campos de estudio e interés.	<p>Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p> <p>Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p>	<p>Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p> <p>Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p>
Promover la vinculación formal de contratos laborales que permitan condiciones óptimas como pagos de seguridad social, pensiones, cesantías, así como ofertas laborales que incluyan enfoques diferenciales, para promover la participación inclusiva.	<p>Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p> <p>Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere: 1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.</p>	<p>Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p> <p>Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere: 1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.</p>
Espacios de interacción de primer acercamiento al mundo laboral y su inmersión con el sector privado y público en los últimos grados escolares, en las áreas y ámbitos de interés de las juventudes y con fortalecimiento del recurso humano dispuesto para dicho fin.	<p>Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p> <p>Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere: 1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.</p>	<p>Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.</p> <p>Implementar 1 sistema de información de seguimiento a la articulación entre la oferta y demanda laboral</p> <p>Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere: 1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.</p>

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
Crear una agencia que proporcione empleo en la ruralidad, sin distinción de sexo o edad.	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.
Fomentar en el sector privado y público el acceso al empleo a nivel técnico y profesional de las víctimas del conflicto armado interno, así como generar, desde la competencia que posea el distrito, los incentivos tributarios o económicos a las entidades que los vinculen.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital.
Fortalecer la Agencia Distrital de Empleo (se queda pequeña para la cantidad de buscadores de empleo). Así mismo, se debe enfocar la formación para el empleo no solo en materia de bilingüismo, sino en competencias técnicas.	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital. Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Desarrollar 1 estrategia de fortalecimiento de la Agencia Distrital de Empleo que considere:1) Inclusión laboral de la ciudadanía; 2) Acceso fácil, eficiente y oportuno para los empleadores en los procesos de gestión y colocación; 3) Participación por localidades y 4) Articulación con entidades de orden nacional y distrital. Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
Debe fortalecerse el empleo de los jóvenes de la ciudad. De igual manera, las empresas deben darle la oportunidad equitativa a los egresados de las distintas Universidades de acceder a empleo.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Implementar 1 sistema de información de seguimiento a la articulación entre la oferta y demanda laboral
Incorporar estrategias de inmersión laboral para mujeres cuidadoras, teniendo en cuenta sus particularidades.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Lograr 125.000 colocaciones en el mercado laboral formal, priorizando mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.
Incentivar programas de empleabilidad integral que brinde herramientas y oportunidades sostenibles que mejoren la calidad de vida de las mujeres en sus diferencias y diversidades y garantice la autonomía económica, a través de formación de búsqueda de un mejor empleo, finanzas personales, habilidades blandas para elaborar hojas de vida y simulaciones de entrevistas de trabajo.	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años. Formar 12.200 personas en habilidades blandas promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.
Capacitación permanente en medios tecnológicos e informáticos, donde se capaciten, se formen con ofertas flexibles acceso al trabajo.	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con	Lograr 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con

Aporte ciudadano	Impacto en el proyecto	
	Meta Plan	Meta proyecto
	la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.	la dinámica del mercado laboral y las necesidades para el cierre de brechas de talento humano, promoviendo la inclusión de mujeres, jóvenes y personas mayores de 50 años.

Fuente: Elaboración propia (2024)

18. Beneficios del proyecto

Todos los proyectos atienden una necesidad social mediante la entrega de bienes y/o servicios, lo cual significa que su ejecución provocará efectos en la situación de equilibrio del mercado respectivo al poner a disposición de los consumidores y/o ciudadanos una mayor cantidad de producto(s).

Este cambio que en principio parece afectar solamente la oferta que se tenía en la situación sin proyecto, en realidad implica dos hechos relacionados con la disminución en el precio de los bienes y/o servicios generados (dada la elasticidad de las funciones de oferta y demanda correspondientes):

- Se presenta un aumento en el consumo de dichos productos y/o servicios.
- Una liberación de recursos por la disminución de la producción de los oferentes dado que bajo las actuales circunstancias seguramente tales recursos tendrán un mejor uso alterno con lo cual habrá cambiado su costo de oportunidad.

Adicionalmente sucede que la ejecución de un proyecto representa efectos indirectos en mercados vinculados a los bienes y/o servicios que se generan, alterando su equilibrio de forma similar a como se comentó anteriormente, pero en mercados secundarios que se complementan o se sustituyen entre sí con los bienes y/o servicios entregados por el proyecto.

De igual manera, pueden presentarse también efectos difíciles de medir e incluso de identificar en una primera instancia, los cuales se relacionan especialmente con efectos intangibles sobre el entorno próximo de las zonas de implantación del proyecto como puede ser el caso de la disminución de la contaminación, el aumento en la percepción de seguridad o la difusión y apropiación del conocimiento en forma de innovaciones, denominados externalidades positivas.

Bajo este escenario, se presentan a continuación los beneficios que dada la naturaleza social del proyecto de inversión, se generan directamente sobre los habitantes de Bogotá en materia de formación y colocación laboral.

Tabla 30. Valoración y cuantificación de beneficios del proyecto

Descripción del ingreso/beneficio		Unidad de medida	Bien o servicio producido	Ahorro económico para los habitantes de Bogotá
Beneficio	Aumento en la calidad de vida de los ciudadanos de Bogotá por contar con un ingreso mensual garantizado con ocasión a la gestión de empleo realizada por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	Pesos	Corresponde a 125.000 personas beneficiadas con un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente por un periodo de tres meses.	\$514.052.352.973
Beneficio	Ahorro de la ciudadanía por recibir certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas de acuerdo con la dinámica del mercado laboral.	Pesos	Corresponde a 60.100 certificaciones en formación para el trabajo y/o competencias en habilidades laborales específicas. Fuente: Kuepa EduTech (2024).	\$11.420.253.940
Beneficio	Ahorro de la ciudadanía por recibir formación en habilidades blandas o socioemocionales.	Pesos	Corresponde a 12.200 personas formadas en habilidades blandas. Fuente: Kuepa EduTech (2024).	\$42.426.763.856
Total				\$567.899.370.769

Fuente: Elaboración propia (2024)

19. Referencias bibliográficas

- Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Informe Nacional de Competitividad 2022 - 2023*.
- DNP. (2023). *PND 2022 - 2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida*.
- Fundación Corona. (2016). *Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable*.
- María, O. (2017). *La efectividad del Servicio Público de Empleo como Canal de Búsqueda en Colombia*.
- Maria, O. (2017). *La efectividad del Servicio Público de Empleo como Canal de Búsqueda en Colombia*.
- Observatorio de Desarrollo Económico. (2023). *Mercado Laboral*.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *Informes de sectores, áreas, empresas y/o topologías de empleos de oportunidad que tiene la Agenci Distrital de Empleo para fortalecer la vinculación laboral en empleos verdes en la ciudad de Bogotá*.
- OIT. (2004). *Metodología de fortalecimiento del componente de formación a la medida*. Bogotá.
- OIT. (2023). *Informe de sectores, áreas, empresas y/o tipologías de empleos de oportunidad que tiene la Agencia Distrital de Empleo para fortalecer la vinculación laboral en empleos verdes en la ciudad de Bogotá*. Bogotá.
- Orozco, M. (2017). *La Efectividad del Servicio Público de Empleo como Canal de Búsqueda en Colombia*.
- PND 2022 - 2026. (s.f.). *Colombia Potencia Mundial de la Vida*.
- Pontificia Universidad Javeriana y Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Brechas de habilidades digitales técnicas y blandas*.
- UASPE. (s.f.). *Guía del Modelo de Inclusión del Servicio Público de Empleo*.