

Cuadernos de Desarrollo Económico

69

SERIE DE EVALUACIONES
PARA EL LEGADO
DE DESARROLLO
ECONÓMICO DISTRITAL

**Evaluación
de la Agencia Pública
de Empleo del Distrito**

DICIEMBRE 2023

Ana María Suárez Huertas
Sebastián Arbeláez Quintero
Luis Esteban Álvarez Arango



SECRETARÍA DE
DESARROLLO
ECONÓMICO



TALLER DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

AGENCIA
PÚBLICA DE
GESTIÓN
Y COLOCACIÓN
DE EMPLEO

SUBDIRECCIÓN DE EMPLEO Y FORMACIÓN



SECRETARÍA
DE ECONOMÍA

Claudia Nayibe López Hernández
Alcaldesa Mayor de Bogotá

Alfredo Bateman Serrano
Secretario de Desarrollo Económico

Sebastián Marulanda Robledo
Subsecretario de Desarrollo Económico

Maria Catalina Bejarano Soto
Directora de Estudios de Desarrollo Económico

Juliana Aguilar Restrepo
Subdirectora de Estudios Estratégicos

Yaneth Lucia Pinilla Beltrán
Subdirectora de Información y Estadísticas

Carolina Chica
Jefe Oficina de Planeación

Autores
Ana María Suárez Huertas
Sebastián Arbeláez Quintero
Luis Esteban Álvarez Arango

Revisión de estilo
Ana María Suárez Huertas

Diagramación:
Natalia Martínez Domínguez

Material fotográfico:
Archivo SDDE

Cuaderno No. 69
Evaluación de la Agencia Pública de Empleo del Distrito
Colombia, diciembre de 2023

ISSN 2981-4790 (En línea)

Puede encontrar información editorial de este cuaderno en la página Web:

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

Contáctenos en:

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Carrera 10 # 28-49 Torre A, Bogotá D.C.

Teléfono: 601 369 3777 Ext: 204

observatorio@desarrolloeconomico.gov.co



La serie de Cuadernos de Desarrollo Económico es una publicación de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Los trabajos de la Serie de cuadernos son de carácter provisional; Las opiniones y el contenido son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Secretaría de Desarrollo Económico ni a la Alcaldía Mayor de Bogotá. Todo el material está protegido por los derechos de autor y su uso está protegido libremente en tanto, se haga mención y se cite en la bibliografía. Su versión en línea está disponible bajo la licencia **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International**

Evaluación de la Agencia Pública de Empleo del Distrito

RESUMEN

La Agencia Pública de Empleo del Distrito – APED es la apuesta de la Alcaldía de Bogotá por intermediar en el mercado laboral por medio de la implementación de estrategias y procesos que permiten que los ciudadanos buscadores de empleo logren acceder a un empleo digno y formal, y las empresas, que son potenciales empleadores, puedan encontrar el personal idóneo según sus requerimientos. Este documento presenta una evaluación de operaciones de la APED cuyos objetivos fueron analizar la pertinencia y eficiencia de los procesos estratégicos y de apoyo de la Agencia, los cuellos de botellas existentes en la operación de la Agencia y, adicionalmente, la percepción que tienen los usuarios sobre los servicios recibidos.

Los principales hallazgos de la evaluación se remiten a la presencia de cuellos de botella en los procesos estratégicos de orientación e intermediación, pues se identificó una capacidad insuficiente para abordar a las personas que buscan empleo en Bogotá a través de estrategias de orientación y formación especializada de acuerdo con sus necesidades y con sus condiciones de vida diferenciales. Asimismo, la ruta de gestión empresarial de la APED se enfrenta a obstáculos como las políticas internas y los procesos de contratación de personal de las empresas que dificultan la inclusión laboral de poblaciones de difícil colocación.

Palabras clave: Evaluación de operaciones, orientación ocupacional, gestión empresarial, empleo, intermediación laboral.

ABSTRACT

The Public Employment Agency of the District - APED is the commitment of the Mayor's Office of Bogota to mediate in the labor market through the implementation of strategies and processes that allow job-seeking citizens to gain access to decent and formal employment, and companies, which are potential employers, to find suitable personnel according to their requirements. This document presents an evaluation of APED's operations whose main objectives were to analyze the relevance and efficiency of the Agency's strategic and support processes, the existing bottlenecks in the Agency's operation and, finally, the users' perception of the services received.

The main findings of the evaluation refer to the presence of bottlenecks in the strategic processes of orientation and intermediation, as insufficient capacity was identified to address job seekers in Bogota through specialized orientation and training strategies in accordance with their needs and differential living conditions. Likewise, the APED business management route faces obstacles such as internal policies and recruitment processes of companies that hinder the inclusion of difficult-to-place populations.

Keywords: Operations evaluation, occupational orientation, business management, employment, labor intermediation.

CONTENIDO

1	Introducción	11
<hr/>		
2	Evaluación de operaciones y procesos	12
<hr/>		
3	Descripción de la intervención a evaluar ¿Qué es la Agencia Pública de Empleo del Distrito?	14
	3.1 Población Objetivo	17
	3.2 Estructura Operativa	18
	3.3 Cadena de valor de la APED	19
<hr/>		
4	Metodología de evaluación	21
	4.1 Objetivo general	21
	4.2 Objetivos específicos	22
	4.3 Instrumentos de recolección de información y fuentes de información	23
<hr/>		
5	Resultados	25
	5.1 Insumos	29
	5.2 Procesos	30
	5.2.1 Registro	31
	5.2.2 Orientación	32
	5.2.3 Formación	32
	5.2.4 Intermediación	33
	5.2.5 Gestión empresarial	33

CONTENIDO

5.3	Dificultades y cuellos de botella de los procesos	34
5.3.1	Orientación y formación	35
5.3.2	Intermediación	39
5.3.3	Gestión empresarial	46
5.4	Otros cuellos de botella en la operación de la APED	48
5.4.1	Grupos poblacionales	49
5.4.2	Ferías de empleo	53
5.4.3	Talento humano	54
5.5	Percepción de los usuarios de la APED	55

6	Conclusiones	65
----------	---------------------	-----------

7	Recomendaciones	67
----------	------------------------	-----------

8	Cambios en la APED durante el año 2023	70
8.1	Registro	70
8.2	Orientación	71
8.3	Formación en habilidades transversales	72
8.4	Gestión empresarial	73

9	Bibliografía	75
----------	---------------------	-----------

	Anexo	76
--	--------------	-----------

RESUMEN

01 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

El principal objetivo fue analizar los procesos y las operaciones de la Agencia Pública de Empleo del Distrito y la incidencia que tienen en el logro de sus objetivos. En este marco se examinó la pertinencia, la oportunidad y la eficacia del modelo operativo y se identificó si las actividades de las rutas de la Agencia responden a las necesidades de sus usuarios. Adicionalmente, se construyeron recomendaciones para fortalecer el modelo operativo de la Agencia y de la Ruta de Empleabilidad en general.



02 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La Agencia Pública de Empleo del Distrito, conocida como APED, es una iniciativa de la Alcaldía de Bogotá diseñada para facilitar la intermediación en el mercado laboral. Su objetivo es implementar estrategias y procesos que faciliten a los ciudadanos buscadores de empleo acceder a oportunidades laborales dignas y formales, al mismo tiempo que brinda a las empresas potenciales empleadoras la posibilidad de encontrar personal idóneo según sus requerimientos.

Los servicios proporcionados por la Agencia son completamente gratuitos tanto para los ciudadanos como para las empresas de la ciudad. Estos servicios se canalizan a través de dos rutas principales: la "Ruta al Cesante", que se enfoca en la gestión y colocación de personas en vacantes a través de actividades como registro, orientación y formación; y la "Ruta de Gestión Empresarial", que establece el contacto con las empresas y potenciales empleadores, facilitando la intermediación y la remisión de perfiles que se ajusten a las vacantes registradas.



03 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación adoptó un enfoque mixto anidado concurrente, es decir que combinó datos cuantitativos dentro de un estudio cualitativo más extenso para respaldar sus descubrimientos. El propósito de este diseño es recopilar datos distintos, pero complementarios sobre la operación, eficiencia, pertinencia y oportunidad de los servicios proporcionados por la Agencia de Empleo del Distrito.

Además de las entrevistas semiestructuradas, la metodología de evaluación incluyó dos sondeos virtuales. El primero involucró a usuarios buscadores de empleo registrados en la base de datos del SISE que pasaron por los procesos de la Agencia. El segundo consistió en el envío de un formulario virtual a las empresas registradas en la base de datos del equipo de Gestión Empresarial de la Agencia (un total de 790 empresas). Ambos sondeos buscaban comprender la percepción y situación de ciudadanos y empresas que utilizan los servicios de la APED.



RESUMEN

04 PRINCIPALES RESULTADOS

La evaluación reveló que el funcionamiento de la Agencia sigue un modelo de "embudo". Inicialmente, hay un amplio registro y auto registro de ciudadanos buscadores de empleo en la plataforma SISE, pero su participación en la Ruta al Cesante disminuye durante las fases de orientación y formación. Durante la fase de intermediación se identifica un aumento en la participación, ya que las hojas de vida son preseleccionadas por los profesionales de la APED y remitidas a las vacantes correspondientes. Sin embargo, los resultados de colocación reflejan nuevamente una reducción en la operación de la Agencia.

Adicionalmente, se observa que la labor de gestión empresarial se centra en la promoción de los servicios de la Agencia y en la inclusión laboral de grupos poblacionales difíciles de colocar, que es la población objetivo de la APED. Sin embargo, los gestores enfrentan limitaciones, ya que las empresas establecen sus propias políticas de selección y contratación, muchas de las cuales son discriminatorias y excluyentes.

En relación con el proceso de Orientación, la evaluación identificó una capacidad insuficiente para abordar a los buscadores de empleo registrados en la plataforma SISE. Se señala la necesidad de crear estrategias de orientación y formación especializadas, adaptadas a las necesidades y condiciones de vida únicas que presentan barreras de acceso a un empleo digno. La evaluación destaca la importancia de incorporar un enfoque diferencial en los procesos de la Agencia, no solo en la atención en los puntos de registro, sino también proporcionando una formación personalizada según las habilidades individuales de cada oferente.



05 CAMBIOS IMPLEMENTADOS EN APED

Para enero del año 2023 se realizaron cambios y ajustes en la operación de la Agencia a partir de los diagnósticos hechos por la Organización Internacional del Trabajo-OIT. Este organismo ejerce su misión de apoyar a los entes territoriales en la implementación de las políticas activas de mercado de trabajo, con el objetivo de fortalecer la puesta en marcha de los servicios públicos de empleo (gestión y colocación).

En el proceso de entrada a la Ruta del cesante, los cambios se remiten a la construcción de un nuevo formulario de registro para los buscadores de empleo. En este formulario se incluyen preguntas que antes realizaban los profesionales de la Agencia durante el proceso de Orientación, lo que permite que el ciudadano buscador de empleo reciba la información oportuna y pertinente para iniciar su paso por la Ruta y se optimice la calidad del proceso de registro.

En cuanto a la Orientación, los cambios del proceso se están dando a partir de la redefinición del instrumento y de la inclusión de un triaje que determina la prioridad en el nivel de atención de cada persona y la necesidad de remitirle a los talleres de formación. Otro de los cambios que se espera introducir para mejorar el proceso de Orientación, corresponde a la etapa de formación de los y las profesionales en la que se espera brindar información sobre las tendencias del mercado laboral y sobre las características de los distintos sectores económicos.

Para la Ruta de gestión empresarial, que se da de manera paralela a la Ruta al cesante, los cambios planteados por la OIT corresponden a la implementación de una metodología para priorizar algunos sectores económicos que son de interés para la Agencia. Esto permite enfocar la labor de los gestores en empresas que generan vacantes de manera permanente y cuyo proceso de colocación es confiable.

Por otra parte, la transformación del proceso de Gestión Empresarial pasa por la revisión de todas las bases de datos que el equipo de gestión empresarial utiliza para contactar a las empresas, registrar su gestión y reportar la información. También, se optimizan los instrumentos de recolección de información para que las empresas que ya están registradas puedan crear y publicar nuevas vacantes de manera ágil.



1. INTRODUCCIÓN



En la actualidad, el mercado laboral se enfrenta a desafíos significativos en todo el mundo. En este contexto, las agencias públicas de empleo tienen un papel crucial en la facilitación del acceso al trabajo para los ciudadanos. En consecuencia, el marco de acción del Plan Distrital de Desarrollo “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI” establece como meta lo siguiente: “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.”

De esta manera, la cabeza del sector de desarrollo económico de la ciudad lidera la puesta en marcha de la Agencia Pública de Empleo del Distrito-APED. Esta Agencia tiene como propósito cerrar las brechas que existen entre los ciudadanos de Bogotá, bien sean cesantes o trabajadores activos, y las empresas oferentes de empleo, por medio del fortalecimiento del talento humano y del tejido empresarial de la ciudad. Tal labor se realiza a través de la prestación de servicios de gestión y colocación que organizan el mercado laboral y que permite a los ciudadanos el acceso a un empleo digno y formal.

Sin embargo, para que la Agencia puedan brindar servicios efectivos y eficientes, es necesario evaluar constantemente sus procesos y actividades. Es así como a partir de la Agenda de evaluaciones que la Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico construyó en el año 2022, la entidad estableció la importancia de hacer énfasis en la operación de la Agencia Pública de Empleo del Distrito-APED.

La evaluación de procesos de la Agencia Pública de Empleo permite identificar oportunidades de mejora y optimización en la forma en la que se brindan sus servicios. Una evaluación exhaustiva ayuda a la Agencia a identificar áreas de oportunidad en cuanto a la eficiencia de sus procesos y la calidad de sus servicios, lo que a su vez puede llevar a mejoras en su efectividad y en la satisfacción de los ciudadanos.

El siguiente documento contiene los elementos claves de la evaluación de los procesos y las operaciones de la Agencia Pública de Empleo del Distrito con un corte a diciembre de 2022. Inicia con una descripción de lo que es una evaluación y de los fundamentos necesarios para evaluar una intervención pública. Luego, se presenta brevemente la metodología utilizada para llevar a cabo la evaluación y los principales resultados. Finalmente, se incluyen las recomendaciones a las que llegó la evaluación de las operaciones de la Agencia Pública de Empleo del Distrito.

2. EVALUACIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS



Según la CEPAL, la evaluación es un ejercicio de reflexión crítica sistemático en el que se valora la calidad de una intervención pública y se determinan los factores que pueden contribuir a elevar su efectividad (Cepal, 2007). La evaluación se orienta a obtener conclusiones confiables antes, durante o después del desarrollo de una intervención pública, con el propósito de tomar decisiones informadas y estratégicas sobre la asignación de recursos públicos a los programas, así como su reformulación o ampliación.

Para la CEPAL, la recomendación principal es llevar a cabo evaluaciones de carácter participativo, es decir, el uso de enfoques participativos o inclusivos que permitan involucrar de manera significativa a la población beneficiaria de la intervención. En este tipo de enfoques se incorpora y se tiene en cuenta la perspectiva de los principales actores involucrados en la intervención, lo que permite identificar fortalezas o considerar su pertinencia para aquellas personas que son directamente afectadas por la implementación del programa o la intervención (2007).

Ahora bien, la evaluación de procesos en una entidad puede ayudar a identificar oportunidades de mejora en cuanto a la calidad y eficiencia de los servicios que se brindan a los ciudadanos. Para el caso de la Agencia Pública de Empleo del Distrito – APED, al analizar cada uno de los procesos, desde la identificación de las necesidades del solicitante de empleo hasta la colocación efectiva en un trabajo, se detectan cuellos de botella y oportunidades de optimización en el funcionamiento diario de esta intervención.

Además, la evaluación de procesos de la Agencia ayuda a asegurar que los servicios se estén brindando de acuerdo con los objetivos y metas de la Agencia, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica. En resumen, una evaluación exhaustiva de procesos ayuda a optimizar los recursos de la Agencia y a crear posibilidades de ajuste de la intervención que mejoren la entrega de los bienes y servicios con pertinencia, calidad

y oportunidad. Esto permite garantizar la satisfacción de los ciudadanos y los potenciales empleadores que dependen de los servicios de la Agencia.

A continuación, se presenta la ilustración de los procesos estratégicos y de apoyo para una intervención de valor público que pueden analizarse a partir de una evaluación de operaciones.

Ilustración 1 Diagrama de procesos estratégicos y de apoyo de una intervención pública



Fuente: Elaboración propia

3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN A EVALUAR ¿QUÉ ES LA AGENCIA PÚBLICA DE EMPLEO DEL DISTRITO?



Bogotá Trabaja es la principal estrategia de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico para materializar la política de empleo de la ciudad. Por su parte, la Agencia Pública de Empleo del Distrito- APED busca intermediar en el mercado laboral por medio de la implementación de estrategias y procesos que permiten que los ciudadanos buscadores de empleo logren acceder a un empleo digno y formal, y las empresas, que son potenciales empleadores, puedan encontrar el personal idóneo según sus requerimientos.

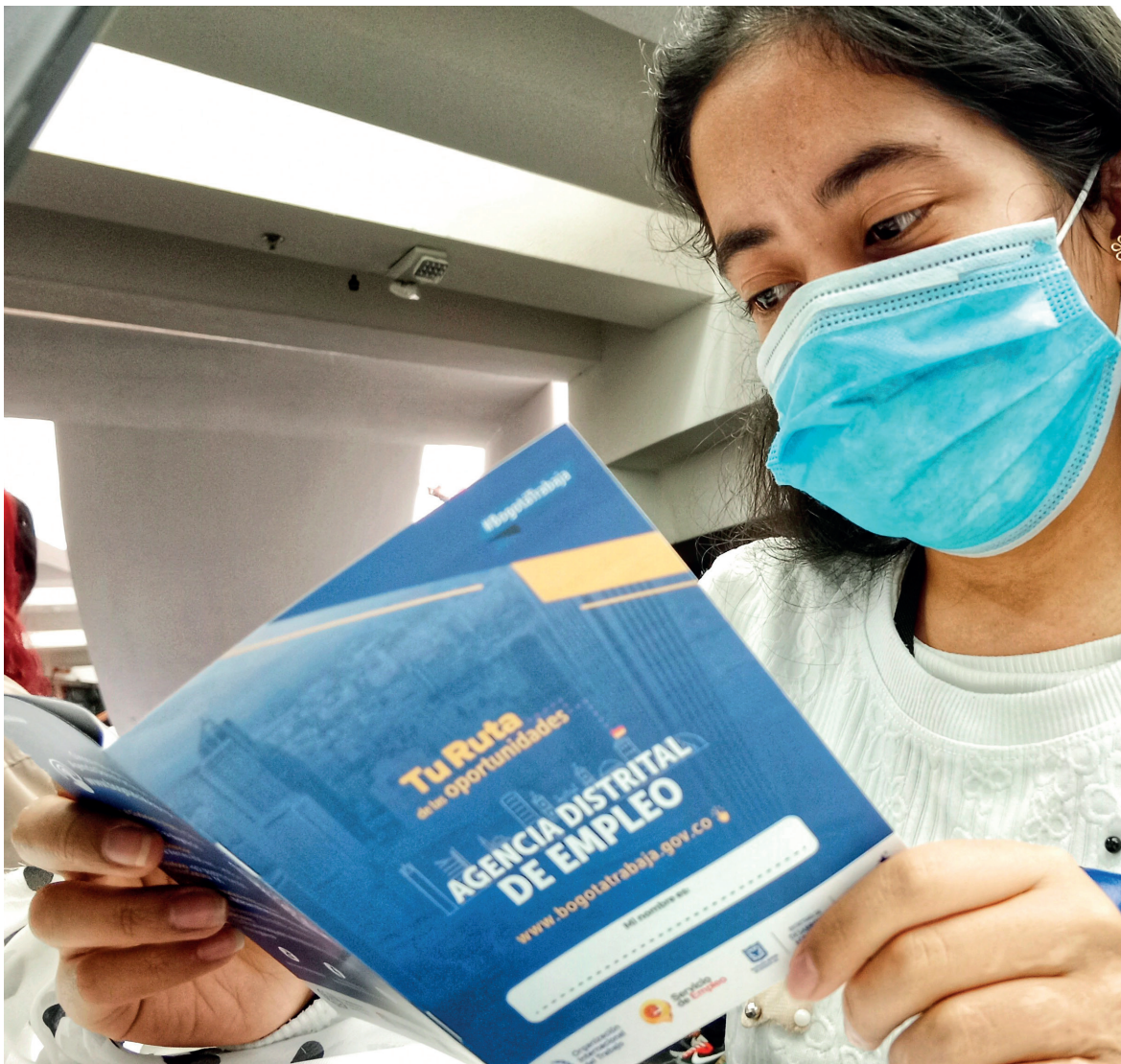
Los servicios que presta la Agencia son gratuitos para los ciudadanos y para las empresas de la ciudad y se desarrollan a través de dos rutas: Ruta al Cesante y Ruta de Gestión Empresarial e Intermediación (denominada de ahora en adelante como Ruta de Gestión Empresarial).

La gestión y colocación de personas en vacantes por medio de su paso por la **Ruta al Cesante**, incluye los ejercicios de registro, orientación y formación. Por su parte, a través de la **Ruta de Gestión Empresarial** se realiza el contacto con las empresas y potenciales empleadores para llevar a cabo la intermediación y la remisión de perfiles que aplican a las vacantes registradas.

En general, los procesos que lleva a cabo la APED en sus rutas son:

1. Registro, subdividido en: Registro de Oferentes o Buscadores de empleo, Registro de Potenciales Empleadores y Registro de Vacantes.

2. Orientación ocupacional subdividida en: Orientación Ocupacional a oferentes o buscadores de empleo y Orientación a Potenciales empleadores.
3. Formación.
4. Gestión empresarial.
5. Preselección.
6. Remisión.
7. Intermediación.
8. Seguimiento a la colocación.



Los servicios que brinda la APED se enmarcan en los siguientes instrumentos normativos:

Tabla 1. Normas que enmarcan la labor de la APED

Leyes y normas	Título o disposición
Ley 50 de 1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones
Ley 1636 de 2013	Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia.
Resolución 2605 de 2014 del Ministerio del Trabajo	Por la cual se establecen lineamientos y se reglamenta el reporte de vacantes
Decreto 1072 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Resolución 293 de 2017 Ministerio del Trabajo	Por medio de la cual se definen los términos para la presentación de los informes estadísticos de la gestión de los prestadores del Servicio Público de Empleo
Resolución 295 de 2017 Ministerio del Trabajo	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Decreto 1823 de 2020	Por el cual se modifica parcialmente el Título 6 sección 2 del Decreto 1072 de 2015
Resolución 0206 de 2021 Ministerio del Trabajo	Por medio del cual se establecen las condiciones de entrega y uso del Sistema de Información del Servicio Público de Empleo; y se definen las características funcionales y técnicas, así como los mecanismos de interoperabilidad y compatibilidad de los sistemas de información propios de los prestadores con el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo
Resolución 2232 de 2021 Ministerio del Trabajo	Por medio del cual se deroga la Resolución 3999 del 2015 expedida por el Ministerio del Trabajo y se definen las condiciones jurídicas, técnicas y operativas para la prestación y alcance de los servicios de gestión y colocación de empleo
Decreto 380 de 2015	Por el cual se formula la Política de Trabajo Decente y Digno de Bogotá, D.C., y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Reglamento de la prestación de servicios de la Agencia Pública de Empleo del Distrito capital de Bogotá. SDDE. 2022.

3.1 POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo de la Agencia Pública de Empleo corresponde a la población cesante de Bogotá, es decir aquellas personas que han tenido un empleo antes¹ o aspirantes que ingresan por primera vez al mercado laboral, y aquellas personas que en edad de trabajar no están ocupadas.

No obstante, hay algunos grupos poblacionales que son de interés especial tanto la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico como para la Agencia. Entre estos grupos están las mujeres, las personas jóvenes (18 a 28 años 11 meses), mayores de 50 años, víctimas, migrantes, grupos étnicos, población LGBTQ+ y personas con discapacidad, entre otros. En el mercado laboral actual se identifica que estas poblaciones presentan mayores barreras para el acceso a empleo digno.

En este sentido, para encaminar las acciones la operación de la APED a promover el empleo digno en las poblaciones más vulnerables de la ciudad, para el año 2022 se plantearon las metas y el indicador de resultado que se presenta a continuación:

Tabla 2. Metas de la Agencia Pública de Empleo del Distrito para el 2022

Indicador	Meta	Población
Número de personas registradas directamente por la APED	12.960 personas	Mujeres, jóvenes, mayores de 50 años, víctimas, migrantes. Grupos étnicos y población con discapacidad
Número de personas orientadas	7.200 personas	
Número de personas remitidas a vacantes por parte de la APED	32.400 personas	

El indicador de resultado corresponde a:

Indicador	Meta	Población
Número de personas colocadas por gestión directa APED	4.500 personas	Mujeres, jóvenes, mayores de 50 años, víctimas, migrantes. Grupos étnicos y población con discapacidad.

Fuente: Proyecto de viabilidad Agencia Pública de Empleo del Distrito Capital de Bogotá, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2022

¹ Persona que habiendo trabajado antes por lo menos durante dos semanas consecutivas se encuentra desocupada buscando empleo.

3.2 ESTRUCTURA OPERATIVA

El siguiente gráfico presenta los cargos y roles de las personas que trabajan en la Agencia Pública de Empleo del Distrito. Cada una de estas personas desarrollan las tareas establecidas para los procesos estratégicos de la Agencia.

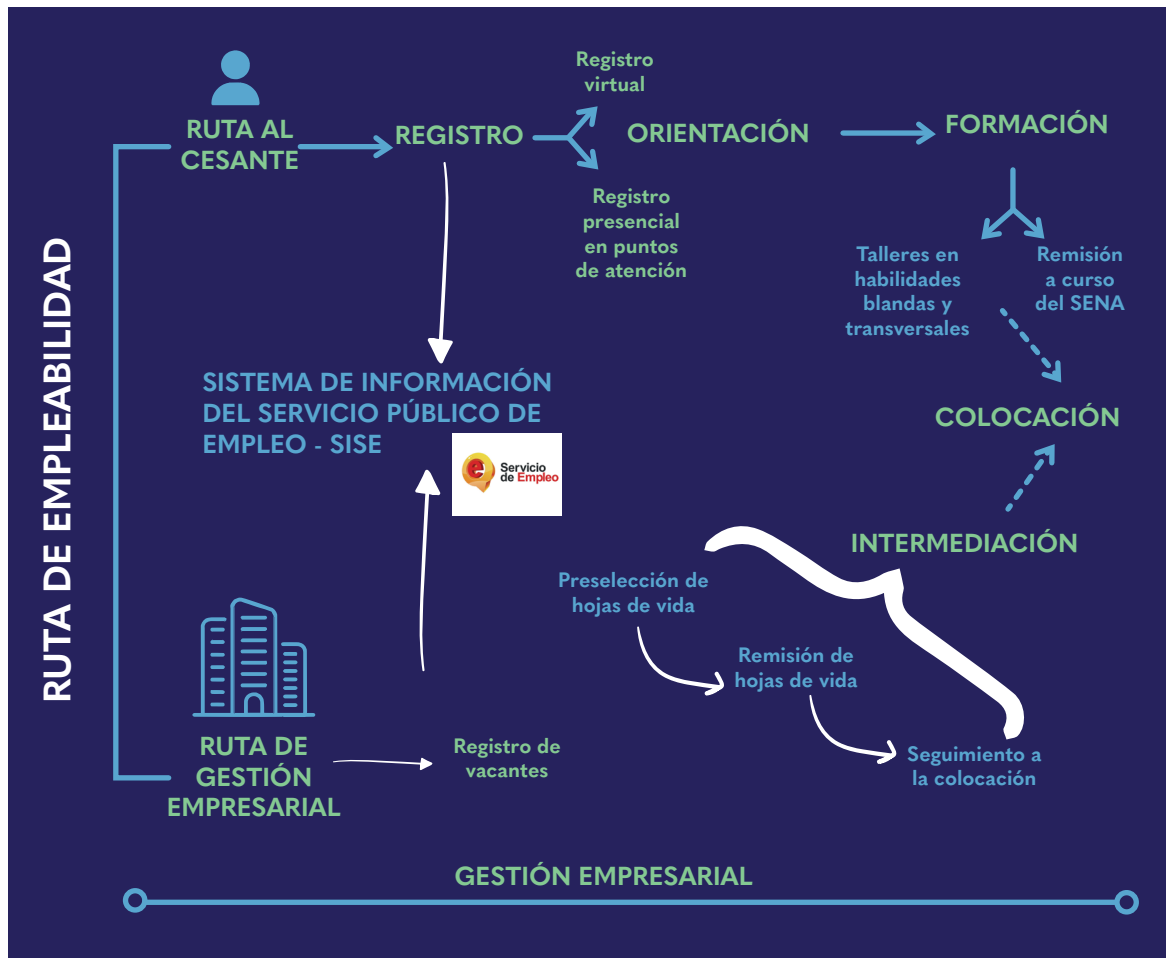
Ilustración 2 Estructura operativa de la Agencia Pública de Empleo del Distrito



Fuente: Elaboración propia

El siguiente esquema presenta los procesos estratégicos y los subprocesos que lleva a cabo la Agencia Pública de Empleo en el marco de su operación y que conforman la Ruta de Empleabilidad de la SDDE.

Ilustración 3 Ruta de empleabilidad de la SDDE a través de la Agencia Pública de Empleo

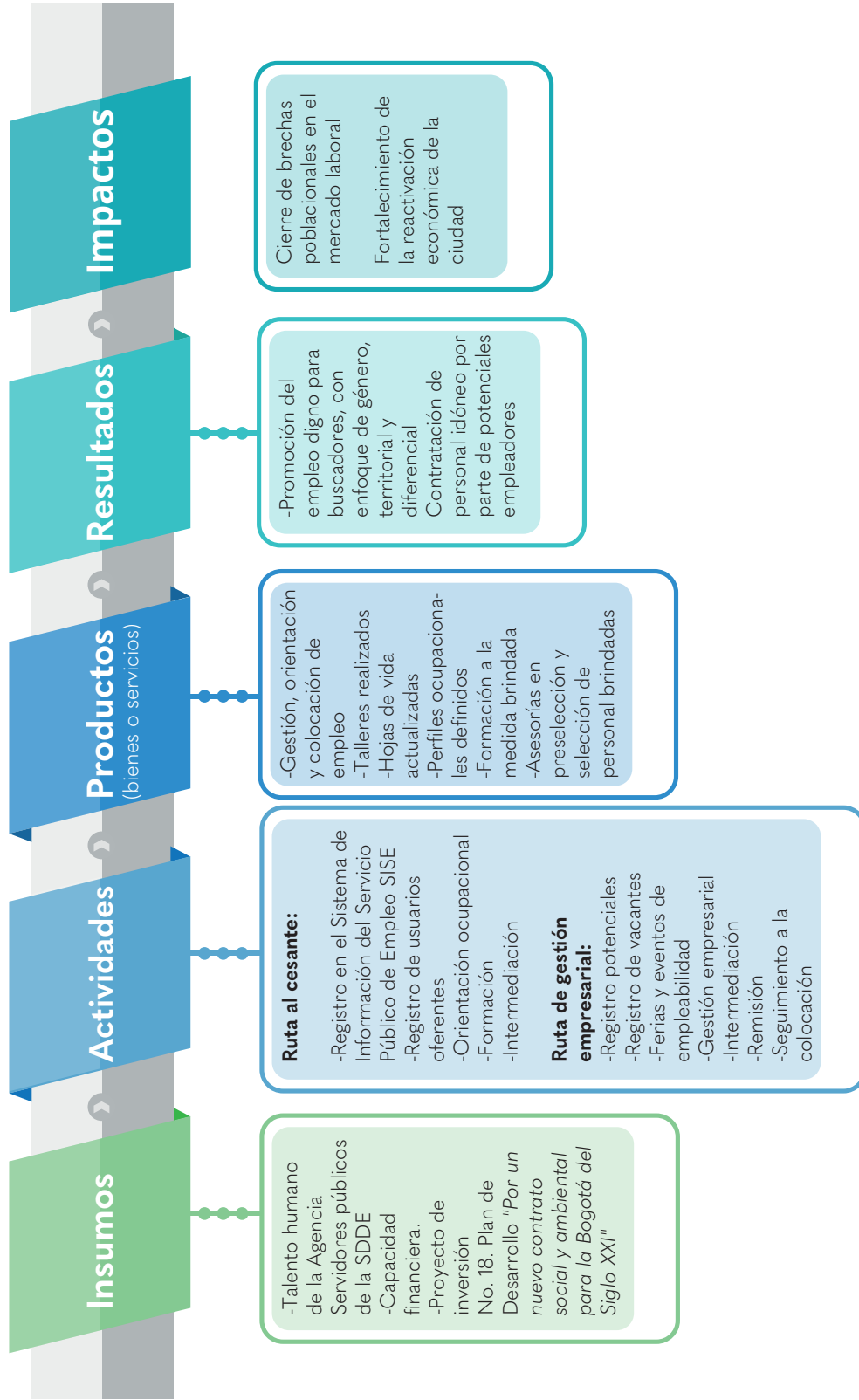


Fuente: Elaboración propia

3.3 CADENA DE VALOR DE LA APED

La cadena de valor es una herramienta útil de planeación que permite comprender la complejidad del proceso de construcción de políticas, programas y proyectos públicos. Este concepto se deriva del sector manufacturero y ha sido incorporado en las políticas públicas como un elemento indispensable para la toma de decisiones en materia de diseño y ejecución de programas sociales, de combate a la pobreza, de fortalecimiento de la calidad del gasto público y de organización del sistema de gobierno. En este caso, se considera que la cadena de valor constituye una herramienta fundamental para cuantificar la eficacia, eficiencia y la equidad de los programas que involucran el uso de recursos públicos.

Ilustración 4 Cadena de Valor de la Agencia Pública de Empleo



Fuente: Elaboración propia

4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



El diseño metodológico de la evaluación corresponde a un diseño mixto, ya que se utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección de información y su análisis posterior.

Los métodos mixtos han sido utilizados tanto en la investigación básica como en el campo aplicado de la evaluación. La premisa para la selección de métodos mixtos se basa en que estos permiten responder ampliamente a preguntas complejas sobre los fenómenos de interés (Lund, 2012).

Para el caso de esta evaluación, el diseño mixto es anidado concurrente, es decir, una pequeña cantidad de datos cuantitativos se incluyen dentro de un estudio cualitativo más amplio con el fin de soportar sus hallazgos. Esto permite que se obtenga una visión más amplia, completa y holística del fenómeno estudiado con los recursos de análisis conjuntos (Díaz López, 2014) (CPH, 2017).

El objetivo de este diseño es obtener datos distintos, pero complementarios sobre la operación, la eficiencia, la pertinencia y la oportunidad de los servicios que brinda la Agencia de Empleo del Distrito. Esto a partir de análisis utilizando métodos cuantitativos y cualitativos tradicionales para obtener dos conjuntos de resultados independientes. Los resultados de ambos conjuntos de datos se comparan para determinar si han llegado a las mismas conclusiones (Díaz López, 2014) (CPH, 2017).

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos de la evaluación, los actores identificados, las fuentes de recolección de información y las técnicas utilizadas.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos y las operaciones de la Agencia Pública de Empleo del Distrito y la incidencia que tienen en el logro de sus objetivos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar la pertinencia, oportunidad, eficacia y eficiencia del modelo operativo de la Agencia de Empleo del Distrito.
- Identificar si las actividades del proceso de orientación ocupacional dirigidas a buscadores de empleo responden a sus necesidades.
- Conocer si las actividades de asesoría e intermediación dirigidas a empleadores o potenciales empleadores responden a sus necesidades.
- Construir recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento del modelo operativo de la Agencia y de la Ruta de Empleabilidad.

Ilustración 5 Actores involucrados en la operación de la Agencia Pública de Empleo del Distrito



Fuente: Elaboración propia

4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

A continuación, se presentan las principales técnicas de recolección de información para la evaluación.

Tabla 3. Técnicas de recolección de información para usuarios buscadores de empleo

Tipo de actor	Metodología	Unidad de análisis	Número de aplicaciones	Técnica recolección información
Usuarios Agencia buscadores de empleo	Estudio de caso	Mujeres colocadas	2	Entrevista semi-estructurada
		Jóvenes colocados	2	
		Personas mayores de 50 años colocados	2	
		Víctimas del conflicto armado colocadas	2	
		Migrantes	2	
		Personas de grupos étnicos	2	
		Personas con discapacidad	2	2
		Población LGBTI	2	2
Usuarios buscadores de empleo	Sondeo electrónico	Personas atendidas en las etapas de registro, orientación y remisión	Por tasa de respuesta	Sondeo (preguntas cerradas, de opción única y múltiple)
Empresas o potenciales empleadores	Sondeo electrónico	Empresas o potenciales empleadores registrados en el SISE	Por tasa de respuesta	Sondeo (preguntas cerradas, de opción única y múltiple)

Tabla 4 Técnicas de recolección de información para equipo de la APED

Tipo de actor	Metodología	Unidad de análisis	Número de aplicaciones	Técnica recolección información
Equipo Agencia SDDE	Entrevista semiestructurada	Líder Agencia	1	Guion entrevista
		Subdirector de Empleo y Formación	1	
		Líder de ruta de empleabilidad	1	
Equipo Agencia Puntos de Atención	Entrevista semiestructurada o entrevista grupal	Personal registro	2	Guion entrevista
		Profesionales orientación	2	
		Profesionales capacitación y formación	2	
		Profesionales intermediación	2	
		Profesionales gestión empresarial	2	
		Coordinadores de los procesos	2	
		Ruta del cesante		
Ruta de gestión empresarial				
Observación participante	Taller, proceso de registro, orientación, remisión (ruta de atención)	Feria de empleo o evento de empleo	2	Ficha de observación

Fuente: Elaboración propia

- a. **Base de datos SISE.** Esta fuente de información se utilizó para realizar el contacto con las personas que serían entrevistadas y para enviar, por medio de correo electrónico, el enlace del sondeo virtual.

5. RESULTADOS



Este apartado contiene el análisis de la información recolectada a través de las entrevistas, los ejercicios de observación y los sondeos a usuarios y a empresas realizados en esta evaluación. El análisis dio como resultado la revisión de elementos clave que influyen en la operación diaria de la Agencia y de sus procesos estratégicos como son: registro, orientación, formación, remisión e intermediación. Además de estos procesos, la Gestión Empresarial se consolida como un proceso que integra los distintos aspectos que se relacionan con la gestión del talento humano y la gestión organizacional.

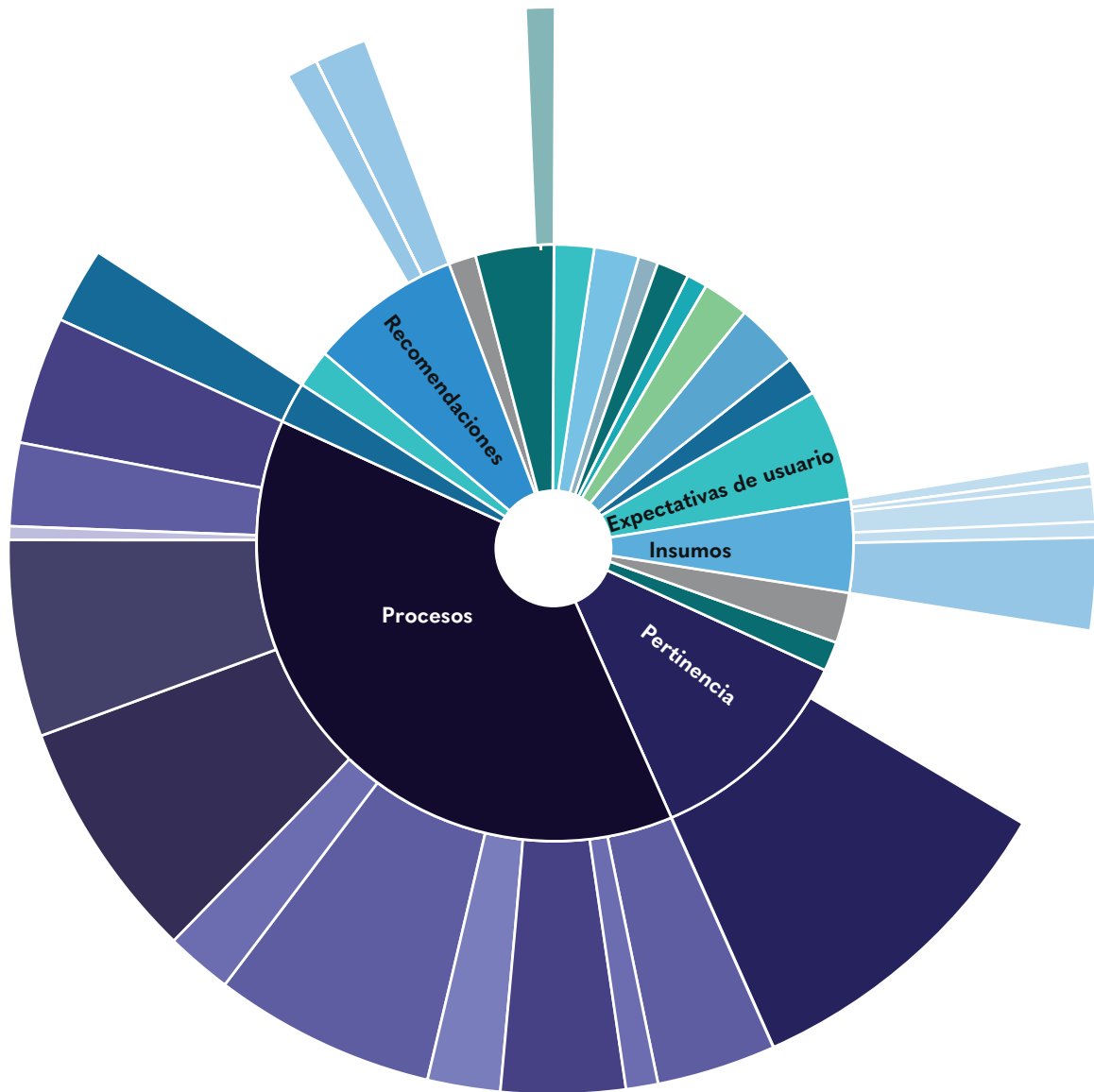
Los hallazgos presentados a continuación se construyeron con el apoyo del software de análisis cualitativo NVivo en su versión 12. En el proyecto creado en NVivo se introdujeron los documentos creados en el marco de la evaluación, es decir las transcripciones y los diarios de campo. Los documentos se analizaron a la luz de categorías previamente establecidas y otras nuevas categorías que emergen durante el proceso de lectura. Las categorías y subcategorías del análisis se convierten en códigos durante el procesamiento de NVivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es clave entender que la densidad de los códigos hace referencia a la frecuencia con que aparece un concepto o una categoría en la documentación del proyecto.

A continuación, se presentan los códigos o categorías utilizadas para el análisis de la información recolectada y aquellas categorías emergentes que surgieron durante el proceso de codificación. Junto a cada código está la información del número de archivos en los que se ubican y el número de referencias o citas textuales que fueron codificadas en cada archivo.

Al finalizar la codificación de la información cualitativa se evidencia una distribución de la densidad de los códigos que puede revisarse en detalle en el Anexo 1.

Ilustración 6. Densidad de los códigos o categorías de análisis



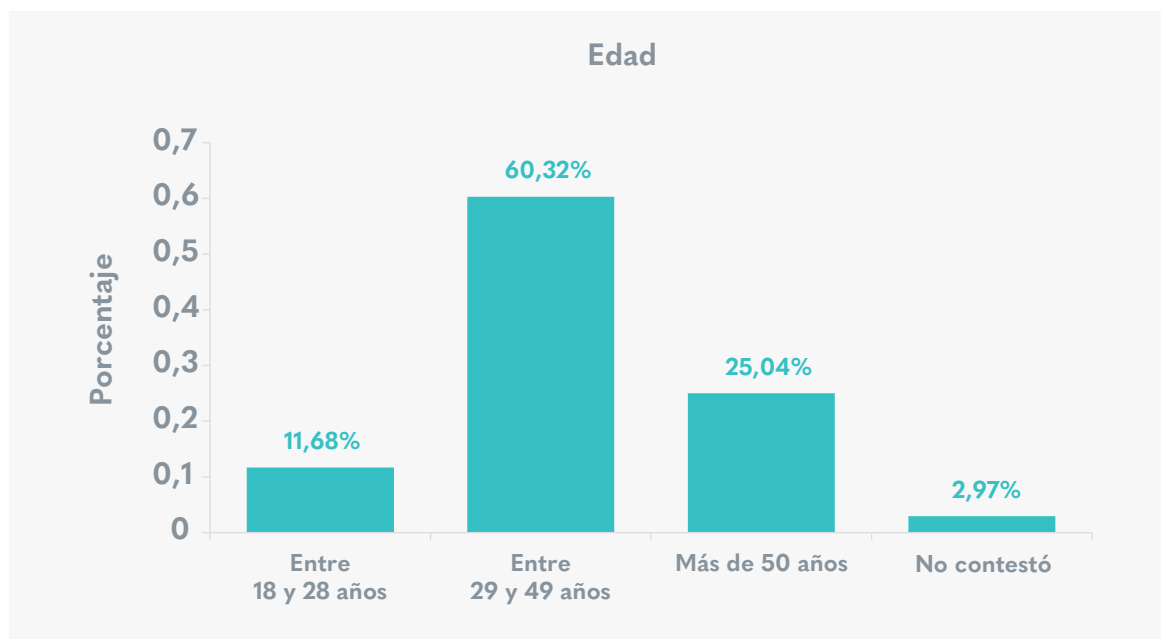
Fuente: Elaboración propia

Los códigos asociados a los procesos de la Agencia Pública de Empleo fueron los que se mencionaron con mayor frecuencia. A estos le siguen los aspectos relacionados con la pertinencia en la prestación de los servicios y la atención a los grupos poblacionales que son de especial interés por parte de la Ruta de Empleabilidad.

Adicional al análisis de información cualitativa, la metodología de evaluación incluyó la realización de dos sondeos virtuales. El primero de estos, se llevó a cabo con usuarios buscadores de empleo que pasaron por los procesos de la Agencia y que están registrados en la base de datos del SISE. El segundo, consistió en el envío de un formulario virtual a las empresas que están registradas en la base de datos del equipo de Gestión Empresarial de la Agencia (790 empresas en total). El objetivo de ambos sondeos fue conocer la percepción y la situación de los ciudadanos y las empresas que reciben servicios de la APED.²

En cuanto a los usuarios buscadores de empleo, hasta el 22 de febrero de 2023 el sondeo había sido contestado por 2.792 personas de una base de 204.546. De las personas que contestaron el sondeo, el 60,3% están entre los 29 y los 49 años. El 25% tienen 50 años o más y el 11,7% son jóvenes entre 18 y 28 años. En relación con el sexo asignado al nacer, el 56,8% son mujeres y el 43% son hombres.

Gráfica 1 Distribución por grupo etario de los usuarios de la APED que contestaron el sondeo electrónico



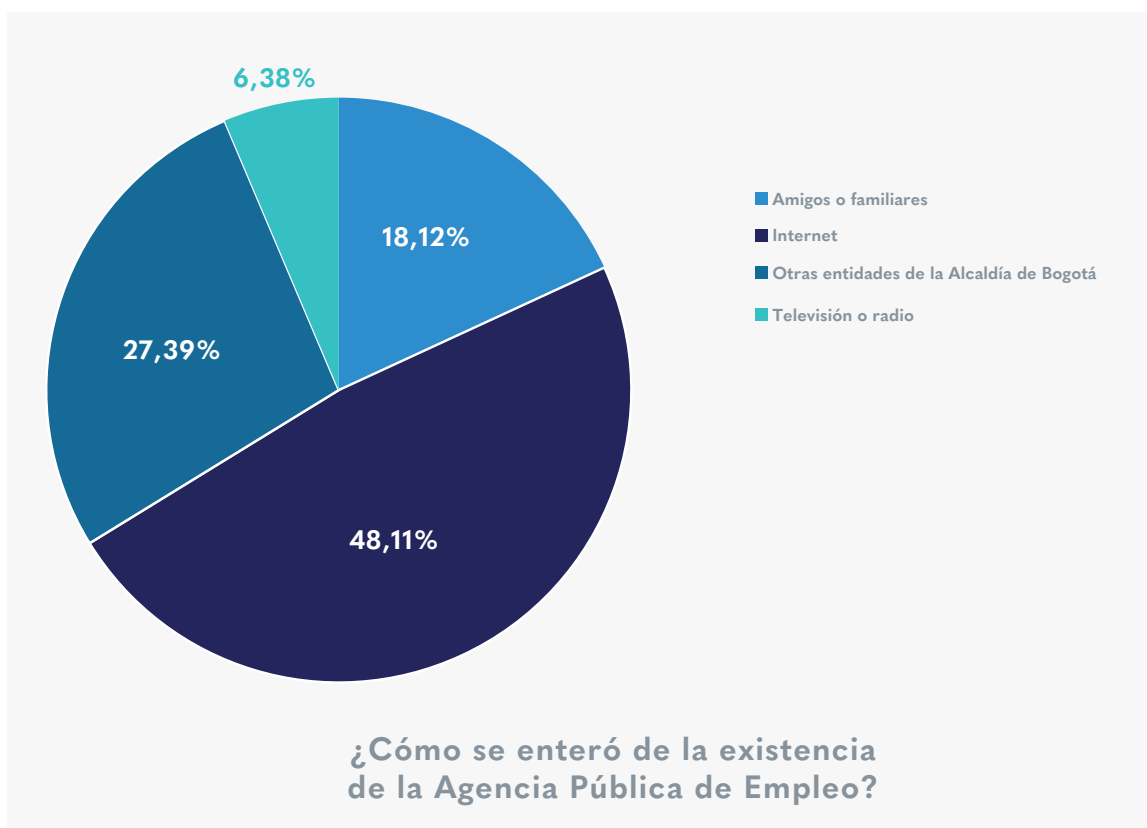
² Para consultar los formularios de los sondeos puede ingresar a los siguientes enlaces: <https://shorturl.at/dhnxA> y <https://shorturl.at/dhnxA>

Como pregunta filtro para el sondeo se indagó en las personas si se registraron o fueron registrados en la Agencia Pública de Empleo del Distrito. Frente a esta pregunta, el 84,2% contestó que sí y el 15,8% contestó que no, es decir, 2.351 personas afirman estar registradas en la Agencia, mientras que 441 no lo estaban al momento del sondeo.

Esta pregunta filtraba a las personas para que solamente quienes aseguraban estar registrados en la APED contestaran las demás preguntas.

De manera posterior se indagó sobre el medio por el que se enteraron de la existencia de la Agencia, a lo que la gran mayoría (48,1%) contestó que se enteraron por internet, seguido de Otras entidades de la Alcaldía de Bogotá (27,4%), Amigos o familiares (18,1%) y televisión o radio (6,4%).

Gráfica 2. Medios por los que las personas se enteraron de la existencia de la APED

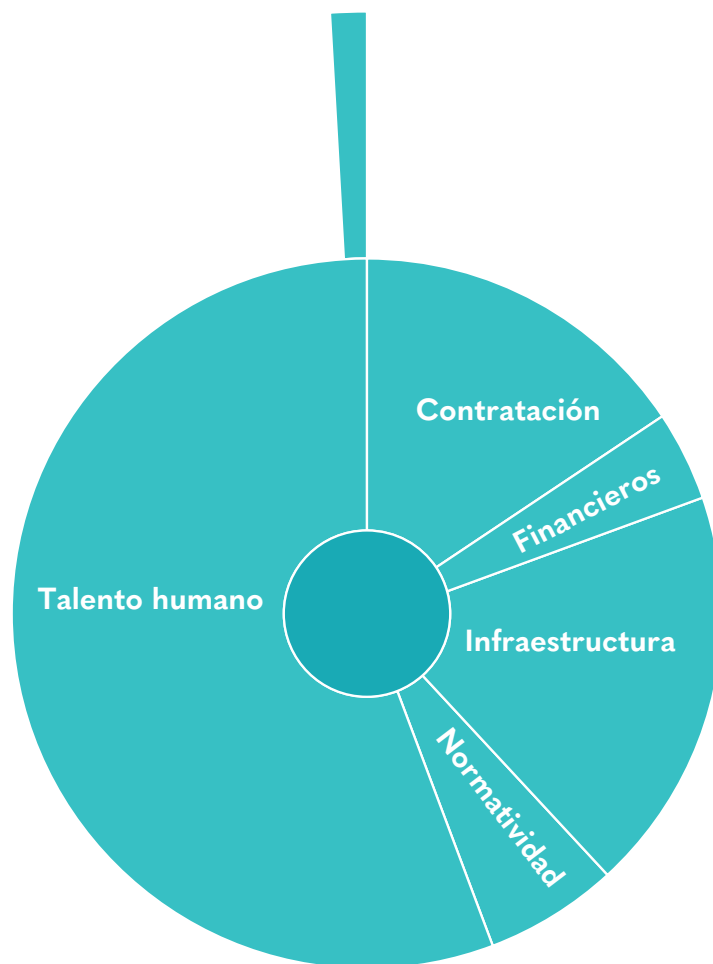


Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022

5.1 INSUMOS

Dentro de la categoría de insumos, es posible identificar que el Talento Humano fue la subcategoría con mayor densidad, seguida de infraestructura y contratación y recursos financieros.

Ilustración 7 Densidad de las subcategorías asociadas al código Insumos



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los recursos financieros de la Agencia, cabe resaltar que Agencia Pública de Empleo del Distrito Capital de Bogotá tiene para su financiamiento y sostenibilidad los recursos definidos en el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2020 – 2024 “UN NUEVO CONTRATO SOCIAL Y AMBIENTAL PARA LA BOGOTÁ DEL SIGLO XXI”, específicamente en el proyecto de inversión No.18. Cierre de Brechas para la Inclusión Productiva Urbano Rural.

Los recursos están distribuidos de la siguiente manera para el cuatrienio:

Tabla 5 Recursos financiero APED

Rubro	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	Total
Gastos de personal APED	2.500.000.000	2.640.000.000	2.719.200.000	2.800.776.000	10.659.976.000

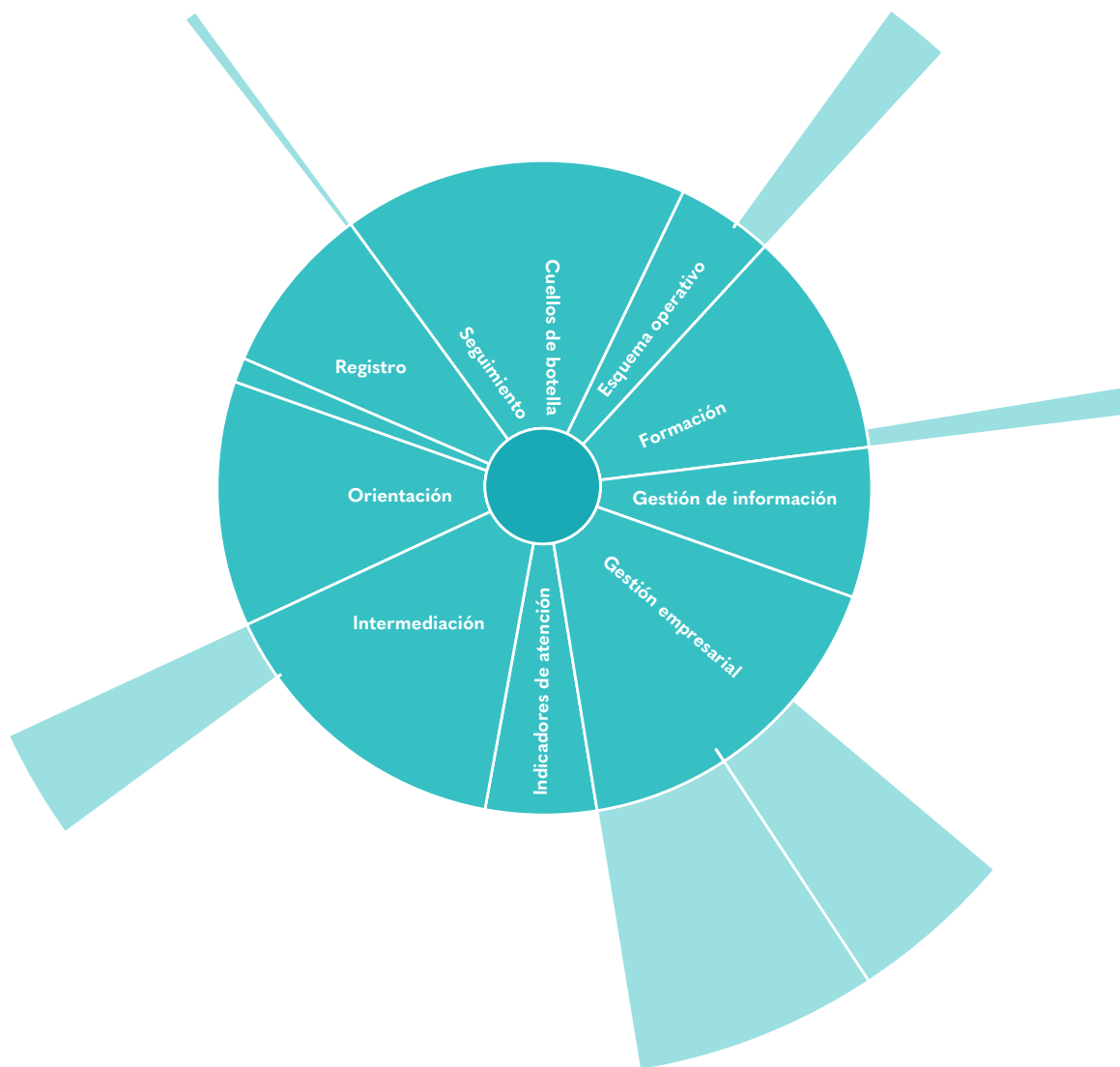
Fuente: Proyecto de Viabilidad Agencia Pública de Empleo del Distrito Capital. 2022

5.2 PROCESOS

La codificación de los documentos arrojó un abordaje frecuente de los procesos estratégicos de orientación, intermediación y gestión empresarial de la APED, seguidos del proceso de formación. Dentro de estos códigos surgieron categorías emergentes que no se tenían previstas durante la recolección de información, pero que fueron surgiendo a medida que se realizaba el análisis. Algunos de estos códigos son: gestión de la información, seguimiento e indicadores de atención.

A continuación, se presenta la densidad de los códigos de segundo orden o subcategorías al interior de la categoría **Procesos**.

Ilustración 8. Densidad de los códigos al interior de la categoría Procesos



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas semiestructuradas

5.2.1 Registro

El proceso de Registro en la Agencia Pública de Empleo se lleva a cabo a través de los puntos de atención que están ubicados en el Centro de Empleo de la Secretaría de Desarrollo Económico y en los puntos de información de las localidades de Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Usaqué y Rafael Uribe Uribe. Otro de los espacios importantes para el registro e ingreso de los datos personales y de hoja de vida de los usuarios buscadores de empleo son las Ferias y Eventos de empleo, en los que de manera masiva se lleva a cabo el proceso de registro.

No obstante, una de las rutas más utilizadas por las personas es el denominado auto registro digital. A través de este procedimiento, el ciudadano puede registrarse en la página web de la Agencia Pública de Empleo o ingresar sus datos en el formulario electrónico del Servicio Público de Empleo. La pandemia por Covid-19 generó un incremento en la búsqueda de oportunidades laborales por medio de canales virtuales, lo que se reflejó en el aumento de las personas registradas en la plataforma del Servicio Público de Empleo-SISE.

De acuerdo con los y las profesionales de la APED que fueron entrevistados para este estudio, el registro digital les permite a las personas una mayor facilidad al momento de iniciar el proceso. Lo anterior, debido a que pueden ingresar sus datos de una manera ágil y sencilla en la plataforma. No obstante, se debe tener en cuenta que, al ser un registro digital, algunas personas pueden no estar familiarizadas con el uso de la tecnología y, por ello, pueden presentar problemas para completar el registro, lo que genera dificultades relacionadas con la calidad de los datos y dificultades para el contacto.

Para gran parte de los usuarios entrevistados, la plataforma virtual del Sistema de Información del Servicio Público de Empleo-SISE les brinda confianza pues saben que sus datos personales están protegidos y que la aplicación a las vacantes existentes se realizará a empresas que están en un marco de legalidad. Sin embargo, cuando se hace de manera presencial, el registro se percibe como un proceso demorado por parte de los usuarios, pues consideran que el registro y validación de la información es más minucioso y riguroso que el mecanismo virtual.

5.2.2 Orientación

Según el Proyecto de Viabilidad de la Agencia Pública de Empleo del Distrito del año 2022, el proceso de orientación inicia cuando el profesional recibe o genera el contacto con la persona que está buscando empleo, para así explicar en qué consiste el proceso y cuál es su objetivo. El tiempo establecido para la orientación es de 45 minutos a 1 hora, dependiendo de si es la primera vez o si la persona busca actualizar su hoja de vida. El objetivo de este proceso es dar continuidad al registro de la hoja de vida consignada en el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo (SISE). Sin embargo, este proceso no es obligatorio para todas las personas que se registran y puede que algunas no estén interesadas en recibir la orientación en esta etapa, sin embargo, su hoja de vida sí puede ser remitida a alguna vacante a través del proceso de intermediación.

5.2.3 Formación

El proceso de Formación está planteado en dos vías. La primera, es aquella formación que se brinda desde la Agencia y que busca fortalecer las habilidades blandas y transversales de los buscadores de empleo a través de talleres.

La formación que brinda directamente la Agencia aborda ejes transversales asociados a la construcción de la hoja de vida, la preparación para entrevistas de trabajo, el uso de plataformas de búsqueda de empleo y adquisición de habilidades o herramientas para fortalecer el perfil laboral del buscador de empleo.

Existe otra formación especializada que se da por medio del SENA, IBM, LinkedIn y otros aliados. Esta formación se brinda a través de la remisión que hacen los profesionales de la Agencia de las personas a los cursos que estén disponibles en el momento.

5.2.4 Intermediación

El proceso de intermediación inicia con la asignación del profesional a una vacante y se apoya de los gestores empresariales y de las empresas para la búsqueda de los candidatos idóneos para que sean remitidos. La labor del intermediador es revisar constantemente las hojas de vida del aplicativo SISE, de acuerdo con el perfil establecido por el potencial empleador, de las condiciones de la vacante y del número de candidatos que soliciten. De este ejercicio se deriva una preselección de hojas de vida y una remisión a la empresa de los potenciales candidatos a ocupar la vacante.

Dentro del trabajo de los profesionales de intermediación también está el contacto con las empresas para solicitar, de ser necesario, una flexibilización de los perfiles.

5.2.5 Gestión empresarial

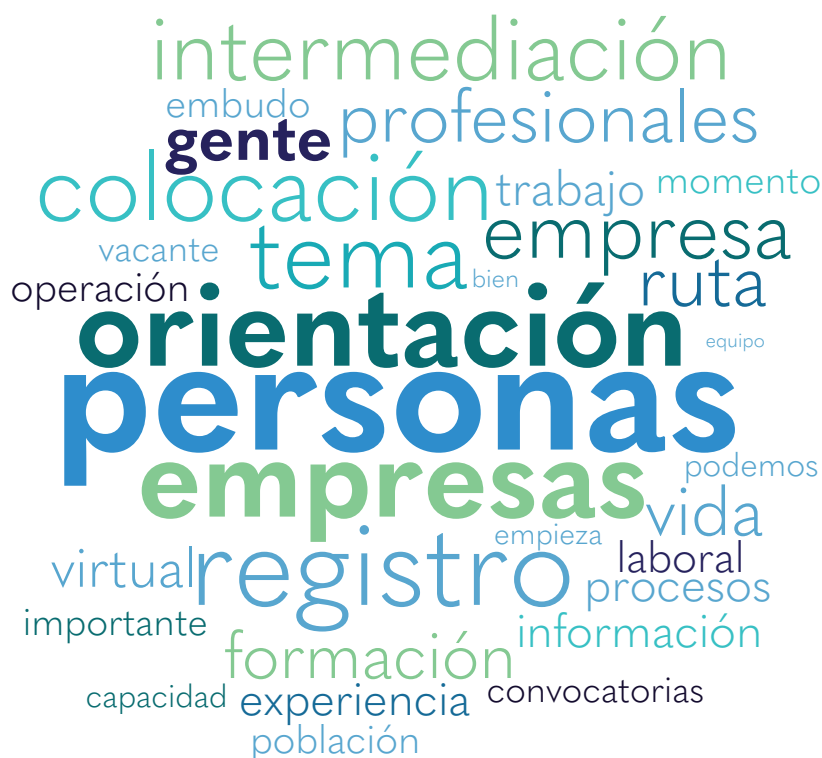
Los gestores empresariales son las personas encargadas de contactar a las empresas de la ciudad para validar la disponibilidad de vacantes que tengan en el momento y ofrecer los servicios de la APED. Esta labor es considerada como el puente entre la oferta y la demanda de empleo.

La gestión empresarial inicia con la búsqueda de nuevas empresas que no conozcan los servicios de la APED o que no los hayan utilizado. Los profesionales de gestión empresarial solicitan los documentos que demuestren que la empresa está legalmente constituida, es decir RUT y Cámara de Comercio. Una vez se compruebe esto, se hace el registro de la empresa en la plataforma SISE. De manera posterior, los gestores solicitan a las empresas que diligencien un formato de Google en el que describan las características de las vacantes y de los perfiles que requiere.

5.3 DIFICULTADES Y CUELLOS DE BOTELLA DE LOS PROCESOS

A continuación, se presenta una imagen de la frecuencia de palabras que se encuentran asociadas al código “Cuellos de botella de la operación”. De acuerdo con esta imagen se puede observar que el término Personas es el de mayor frecuencia, seguido de Orientación, que hace referencia al proceso estratégico de la Ruta al Cesante y a sus actividades asociadas. También se identifica una frecuencia importante de palabras como empresas, registro y formación, que hacen referencia a los demás procesos estratégicos.

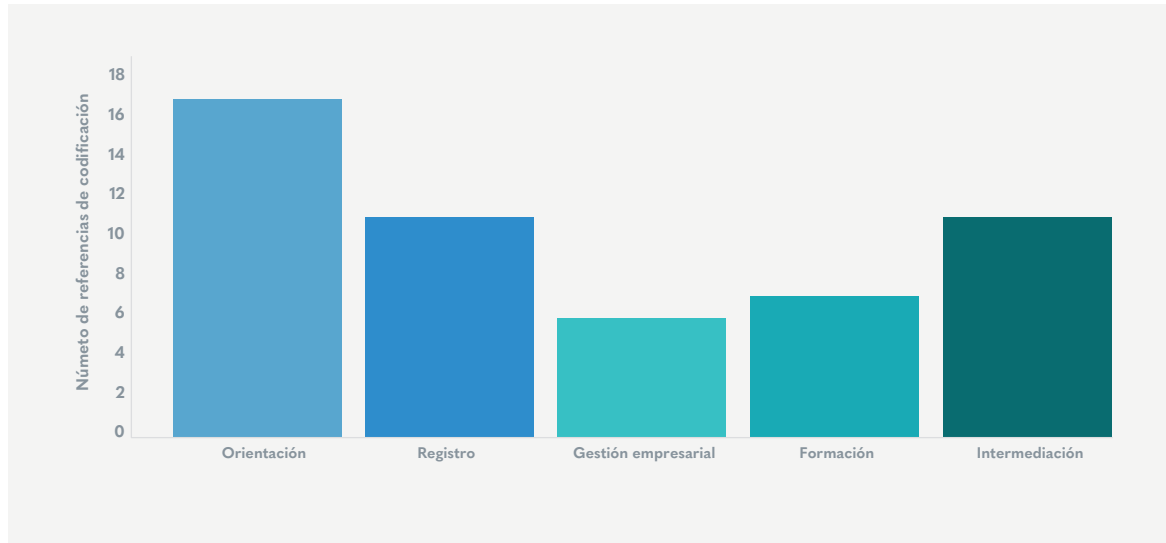
Ilustración 9 Nube de palabras código Cuellos de Botella



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se realizó un análisis de concurrencia de los distintos códigos utilizados en el software NVivo 12. Este análisis tiene como objetivo conocer los textos, las frases y los discursos de las personas entrevistadas que fueron codificados con el código “cuellos de botella en la operación” y de manera simultánea con otros códigos. Es así como se confirma que los principales cuellos de botella están asociados a los procesos estratégicos de Orientación, Registro e Intermediación.

Ilustración 10 Concurrencia Cuellos de Botella y procesos estratégicos



5.3.1 Orientación y formación

Para profundizar en las causas de las principales dificultades de la operación de la Agencia, es necesario recordar que el proceso de auto registro en la plataforma del SISE ha generado un alto flujo de personas a las que los profesionales de orientación deben contactar para invitarles a participar en las actividades de la Ruta al Cesante. Esto ha significado un desafío para atender todo el proceso de registro y la orientación de cada una de las personas.

El cuello de botella es acá, donde solo tenemos una línea de orientación. Efectivamente, mira todo lo que entra para convertirse en uno, me demoro haciendo este proceso (registro) 20 minutos, llega a orientación y solo tenemos 10 profesionales (...) una orientación bien hecha son 45 minutos por persona, entonces este es el más gigante que tenemos, porque entra todo esto y nos quedamos acá (Profesional APED, 2022).

Para los profesionales y las coordinadoras de la Agencia, este proceso es el que más retrasos genera para que las personas puedan culminar la ruta y adquirir las habilidades necesarias para optimizar sus probabilidades de encontrar un empleo en el corto plazo:

Las dificultades principales identificadas en los procesos estratégicos de la Agencia aluden a falta de capacidad instalada para abordar a todas las personas que se registran en la APED, pues el registro es una actividad que se lleva a cabo de manera masiva en distintos puntos de la

ciudad y que incluye a aquellas personas que asisten a eventos y ferias de empleabilidad. Las actividades de *Orientación y Formación* no se pueden desarrollar de forma masiva en los puntos de registro de la Agencia.

Creería que del área de Registro al área de Orientación. Por ejemplo, podemos estar registrando 100 personas, pero a veces orientación no tiene la capacidad de orientar esas 100 personas rápidamente, ahí hay un cuello de botella (Profesional APED, 2022).

Por otra parte, se evidencia que antes de la pandemia por Covid-19 todos los procesos de la Agencia se desarrollaban de manera presencial, lo que facilitaba al buscador de empleo y al tallerista o al orientador reunirse en la misma locación, por lo tanto, la generación de procesos virtuales de orientación y formación ha suscitado un reto importante para los profesionales y los ciudadanos, sobre todo aquellos que no cuentan con habilidades en herramientas digitales.

Cabe resaltar que los principales cuellos de botella asociados al proceso de Orientación se relacionan directamente con la insuficiencia de talento humano e infraestructura para llevar a cabo las actividades con una asistencia masiva, en el momento inmediatamente posterior al registro. De igual manera, las dificultades en las actividades de contacto de las personas que se autorregistran en la Agencia generan un fenómeno de “embudo” o “reloj de arena” en el que se hace un registro de personas en grandes cantidades, pero se va cerrando paulatinamente al momento de la orientación.

Lo anterior se confirma durante las entrevistas a los profesionales de la Agencia, pues la mayoría afirman que, para agilizar los tiempos de la ruta, en ocasiones se pasan los listados de personas registradas directamente a los profesionales de Formación en un intento por fusionar ambos procesos estratégicos (orientación y formación) y lograr que las personas puedan recibir información oportuna y precisa sobre cómo mejorar su hoja de vida, cómo presentar una entrevista de trabajo y cómo postularse a nuevas ofertas de empleo.

Desde esta perspectiva, los tiempos que se requieren actualmente para pasar por todas las fases de la Ruta al Cesante están condicionados por la insuficiente capacidad para atender la demanda de orientación y formación, lo que afecta la oportunidad de los servicios.

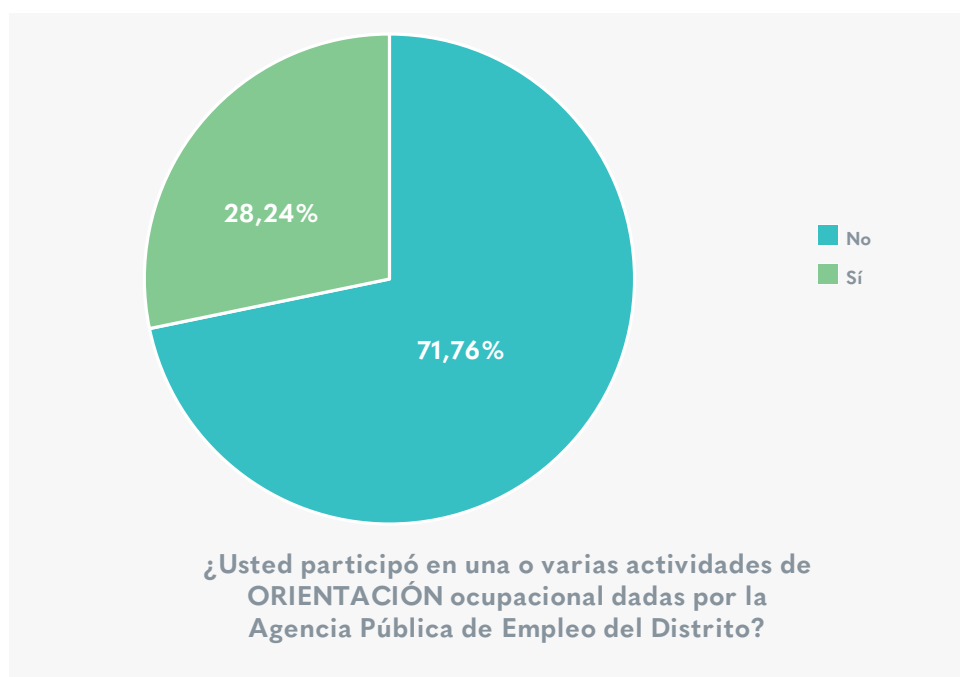
(...) el cuello de botella se arma en orientación pues ahí se empieza a retroceder. De pronto cuando ya llegamos al oferente a Formación él ya no quiere estar formado porque ya se cansó o ya perdió el interés, ya es como ¿de dónde me están llamando? Además, porque la gente en serio tú le puedes decir cien veces en que éstas y la gente todavía no, ya no se acuerda ni en qué estaba (...) (Profesional APED, 2022).

Los usuarios de la Agencia que fueron entrevistados en el marco de esta evaluación no logran identificar en qué momento reciben una orientación o una formación. No obstante, es evidente que existe una comprensión general de la

información que la Agencia les brinda en cuanto al mejoramiento de su hoja de vida, a la posibilidad de buscar empleo a través de las diferentes plataformas que existen en internet y a la necesidad de optimizar sus posibilidades de encontrar trabajo cuando se mejora su perfil ocupacional.

Cabe resaltar que la mayoría de las personas entrevistadas y el 71,8 % de las personas que contestaron el sondeo afirman no haber recibido orientación por parte de la APED. Este porcentaje puede deberse a que las personas no identifican con claridad cuándo están recibiendo orientación y cuándo están siendo formadas.

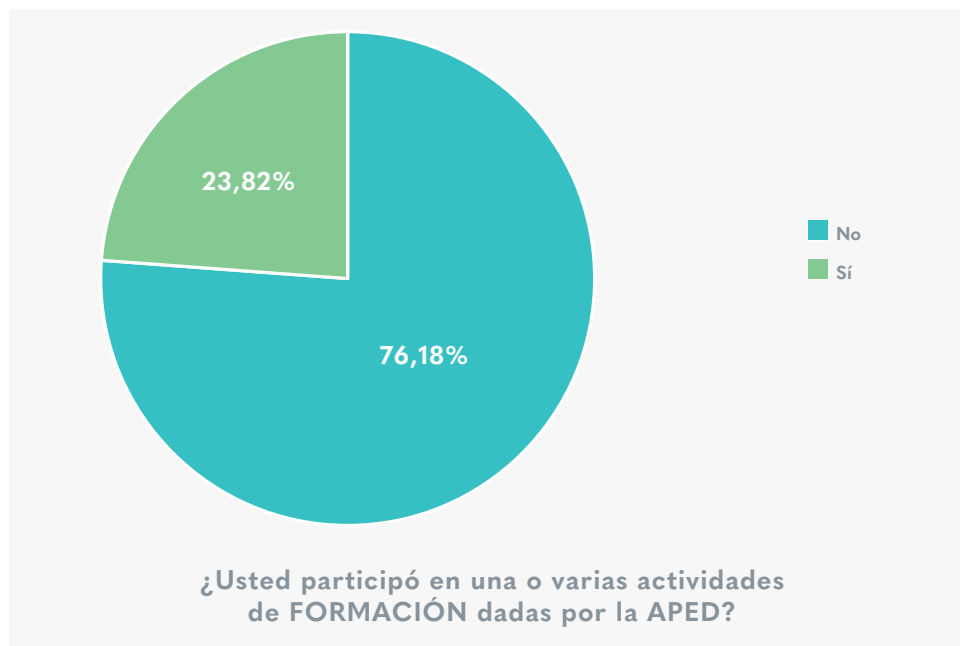
Gráfica 3 Participación en actividades de Orientación



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En cuanto a las actividades de Formación, el 76,2% de quienes contestaron el sondeo aseguran que no han participado en este tipo de actividades, mientras que el 23,8% afirma que sí ha participado.

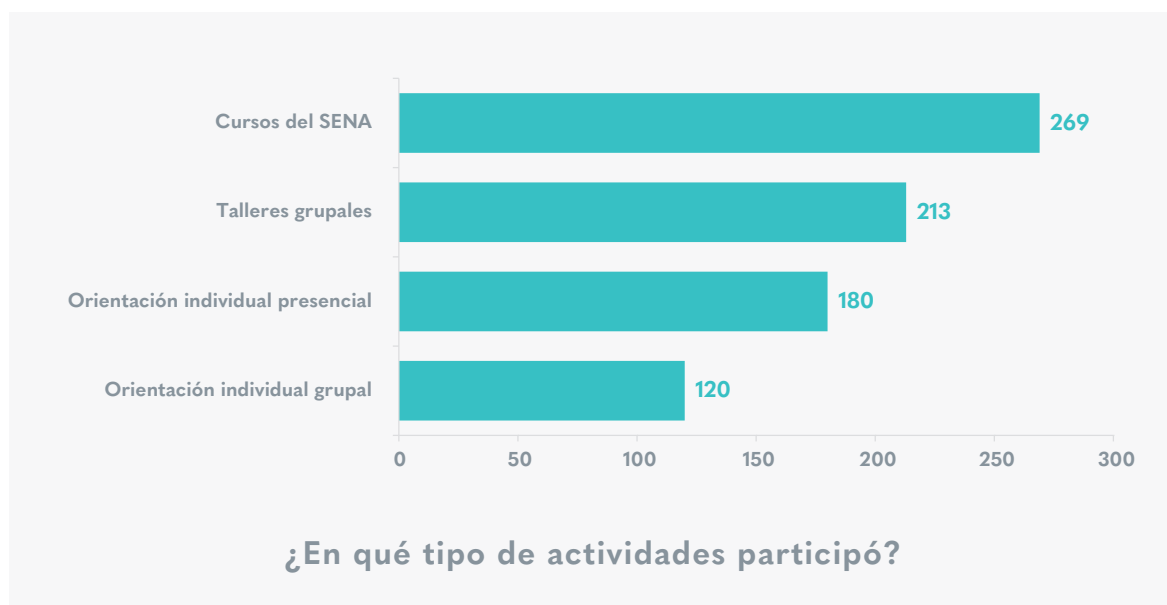
Gráfica 4 Participación en actividades de Formación



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En referencia al tipo de actividades en las que participaron los buscadores de empleo de la Agencia, se evidencia que la mayoría de estos participó en los cursos del SENA enviados por los profesionales que hacen parte del proceso de Formación. También, gran parte de quienes contestaron el sondeo afirman haber participado en talleres grupales. En menos cantidad afirman haber recibido orientación individual presencial y orientación individual virtual.

Gráfica 5 Tipos de actividades de Formación



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

Entrevistador: ¿recibió algún tipo de orientación?

Entrevistado: “Si, como hacer mi perfil, como poder actuar en la entrevista de trabajo, como éticas y valores, cosas así. El curso fue muy chévere porque le enseña a uno como debe comportarse, y todo eso. Mas o menos. (Entrevista usuario de la APED, 2022).

Bueno, al principio me llamaron para los cursos, haz tal curso, ya lo hiciste, entonces haz tal otro curso, tenemos tales cursos disponibles, haz esos cursos. Me llamaron para hacer mi hoja de vida, me iban diciendo qué tiene mi hoja de vida, qué no tiene, qué se le podía agregar, qué se le puede quitar. Me llamaron para orientarme en donde meterme para postularme a trabajos, el orientador también me postuló a algunos trabajos, él me iba mencionando y yo le iba diciendo sí o no. (Entrevista usuario de la APED, 2022).

Para los usuarios entrevistados que identifican haber recibido una orientación ocupacional, esta se percibe como una oportunidad para recibir información sobre aspectos importantes al momento de buscar empleo. La orientación y la formación, aunque no son diferenciadas fácilmente por parte de los usuarios, son valoradas de manera positiva por la gran mayoría de personas entrevistadas.

5.3.2 Intermediación

Por otra parte, los cuellos de botella identificados en el proceso de intermediación se relacionan con la retroalimentación que deben hacer las empresas sobre las personas que fueron remitidas por la Agencia y que finalmente fueron colocadas o que avanzaron en el proceso de contratación para las vacantes disponibles de la empresa. Por esta razón, para los profesionales de intermediación es de gran importancia lo que logran hacer a través de los Eventos de empleo, pues con empresas específicas es mucho más fácil hacer un seguimiento a las cifras de formados, remitidos y colocados.

Ese ha sido un cuello de botella que de manera tradicional hemos tenido, entiendo que no solamente nosotros como Agencia del distrito sino todas las agencias de empleo, y es el tema de conocer finalmente cuáles son las personas que tienen colocadas. Al realizar estas convocatorias exclusivas, podemos fluir mucho más con la información al respecto. (Profesional de la APED, 2022).

Sumado a esto, el proceso de intermediación es considerado por la mayoría de las personas entrevistadas como el proceso clave para lograr las metas de la APED en cuanto a colocación. Sin embargo, la Agencia no cuenta actualmente con capacidad para realizar un seguimiento individual de las personas que fueron remitidas y colocadas en las vacantes. Generalmente, el

seguimiento a la colocación recae en la voluntad de cada una de las empresas de enviar correos electrónicos con los listados de las personas que fueron remitidas por la Agencia y que han contratado. Esta labor no siempre tiene éxito, pues implica que los profesionales reiteren continuamente a las empresas la importancia de retroalimentar la información de colocados ya que esta, a su vez, alimenta el conteo de las metas de producto y de resultado que han establecido en la Agencia.

En relación con la capacidad actual de la Agencia para desarrollar la Ruta de Gestión Empresarial e Intermediación, se identifican algunos retos asociados a la operación de nuevos programas como Empleo Incluyente, pues en principio, se pensó que este programa podía operar a través del grupo de gestores e intermediadores de la APED. Lo anterior suscita preocupaciones en las coordinadoras de las rutas y en los profesionales encargados de este proceso, pues la labor de intermediación implica un ejercicio riguroso de revisión de las hojas de vida que están en el SISE de acuerdo con las características de los perfiles y de las vacantes que la empresa necesita cubrir. Además, los intermediadores deben contactar a los buscadores de empleo para informales de las vacantes y verificar si están interesados en aplicar.

De acuerdo con lo anterior, es posible identificar que el proceso de intermediación no puede controlar los factores exógenos a la operación como la posibilidad de que las personas asistan a las entrevistas de trabajo a las que han sido convocadas. Es decir, puede que a través de la intermediación se logre remitir al gran número de hojas de vida, pero de esas hojas seleccionadas solamente dos o tres personas ingresan al proceso de selección de la empresa y firman contrato. Esto disminuye la probabilidad de una colocación efectiva y de alcanzar las metas establecidas para las rutas de la Agencia.

Por otra parte, la información cualitativa de la evaluación refleja que desde el proceso de intermediación se hace una difusión permanente de las jornadas, convocatorias y perfiles que las empresas requieren. Sin embargo, los profesionales aseguran que el uso de sus propias redes sociales no es suficiente para dar un alcance masivo a las comunicaciones y a la publicidad de la Agencia. En este sentido, se identifica que

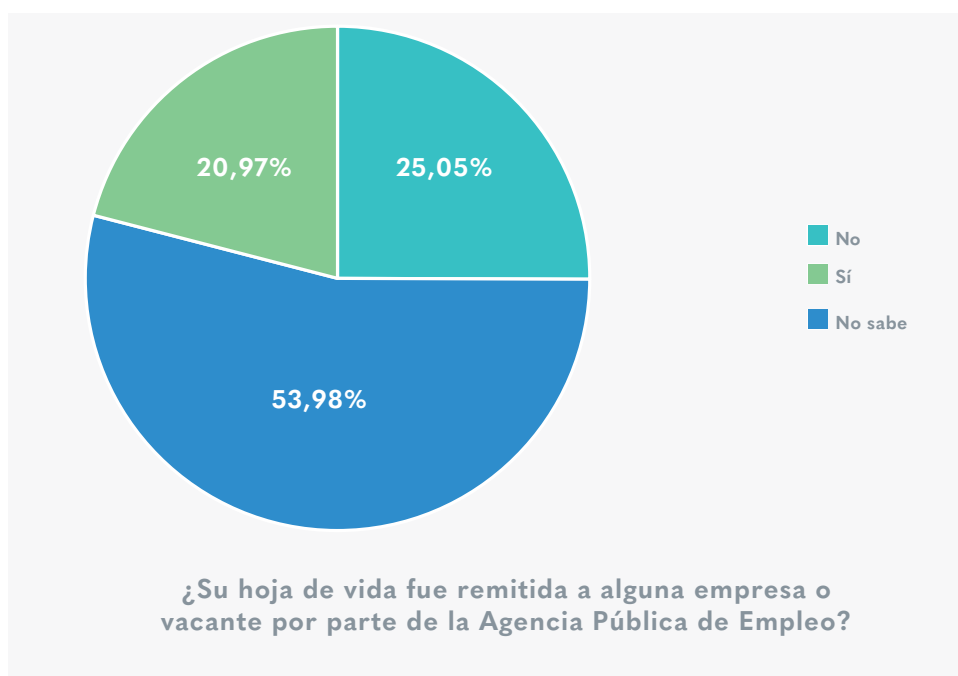
Eso quiere decir, que si tengo un profesional que me dice yo no voy a utilizar mis redes sociales para hacer eso, está en todo su derecho porque desde la Secretaría no tenemos una divulgación de las vacantes que se están trabajando. En este momento (...) por lo menos hasta hace unas semanas, Comunicaciones indica que sí hace divulgación, pero nosotros no hemos logrado verlas, entonces no sabemos si es real o no el apoyo, lo que hace que los chicos (equipo de profesionales de las APED) se centren en sus propias redes sociales (Profesional de la APED, 2022).

Siento que esto para mi va súper ligado al tema de medios, como la Agencia no es tan conocida a las empresas no les interesa colocar sus vacantes en nuestra plataforma, por más de que tengamos el beneficio de que sí colocas una persona con discapacidad te pago tanto, por más que tengamos otro tipo de beneficios de galardones, de premios, como no somos una entidad conocida las empresas no hacen procesos con nosotros (Profesional de la APED, 2022).

existe una brecha entre las comunicaciones oficiales que la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico realiza en relación con la Agencia y lo que los profesionales perciben en cuanto a la difusión de información que les permita cumplir con las metas mensuales en cada uno de los procesos.

Ahora bien, en cuanto al proceso de intermediación y la gestión que se realiza para seleccionar y remitir hojas de vida a las vacantes que están registradas en el SISE, la mayoría de los buscadores de empleo que contestaron el sondeo no saben si la APED remitió su hoja de vida a alguna vacante (53.9%). El 25% asegura que la Agencia no remitió su hoja de vida y sólo el 21% afirma que sí se remitió su hoja de vida a alguna empresa o vacante.

Gráfica 6. Conocimiento de usuarios sobre la remisión de su hoja de vida



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En relación con los porcentajes de personas que desconocen si la Agencia llevó a cabo el proceso de intermediación, vale la pena mencionar que para gran parte de los profesionales entrevistados aseguran que las personas no se apropian de su proceso de búsqueda de empleo, por tanto, no tienen interés en conocer la herramienta del SISE y utilizarla para hacer una búsqueda autónoma de las vacantes a los que pueden aplicar.

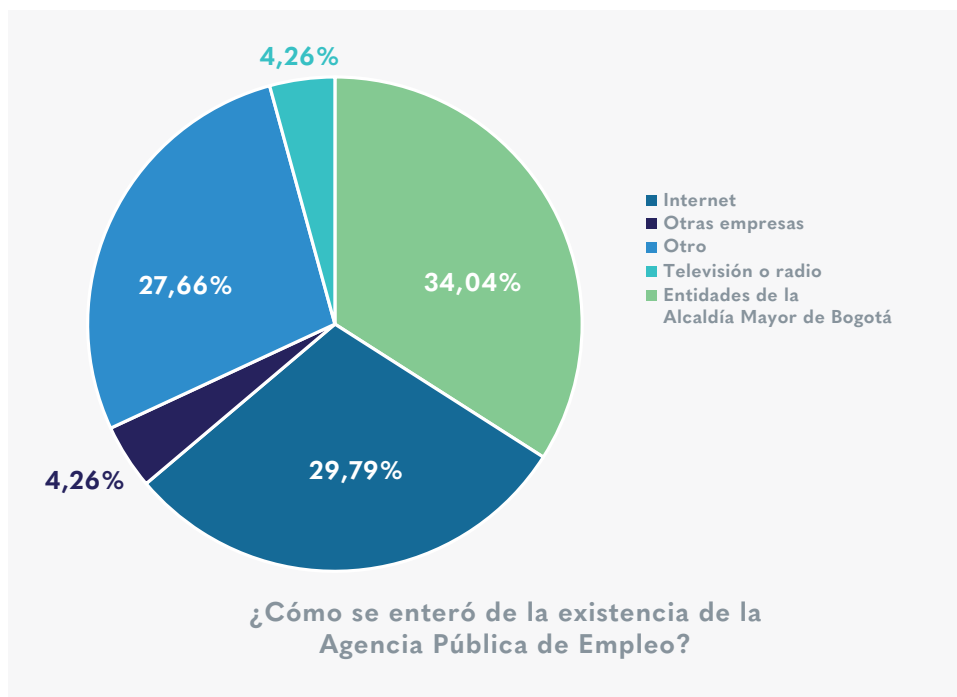
Es aquí donde adquiere importancia la articulación entre cada uno de los eslabones de los procesos y operaciones de la Agencia, pues la orientación y la formación, como procesos estratégicos, pueden impulsar las habilidades de los buscadores de empleo para remitir sus hojas de vida de manera autónoma a las empresas. Esto, potenciaría el proceso de intermediación, ya que aumentaría las probabilidades de que los usuarios buscadores puedan encontrar empleo con más rapidez.

Todavía se utiliza que uno les enseña (a las empresas) a manejar la plataforma para que ellos mismos busquen la vacante, para que ellos mismos miren el perfil según sus necesidades. Ellos no toman esa capacitación tan importante y quieren que todo uno lo haga y desde ahí se rompe una comunicación que es muy importante (Profesional de la APED, 2022)

Por otra parte, cabe resaltar que en la metodología de evaluación se planteó realizar un sondeo virtual a las empresas registradas en la base del equipo de Gestión de Empresarial de la APED. Hasta el 22 de febrero de 2023, 53 empresas contestaron el sondeo. De ese total, el 88,7% afirma que su empresa o alguna vacante de su empresa fue registrada en la Agencia Pública del Distrito.

Al indagar acerca del medio por el cual se enteraron acerca de la existencia de la APED, el 34% afirma que lo hicieron a través de las entidades de la Alcaldía de Bogotá, mientras que el 29,8% y el 27,7% afirman que lo hicieron a través de internet y por otros medios distintos a los que se plantearon como opciones de respuesta.

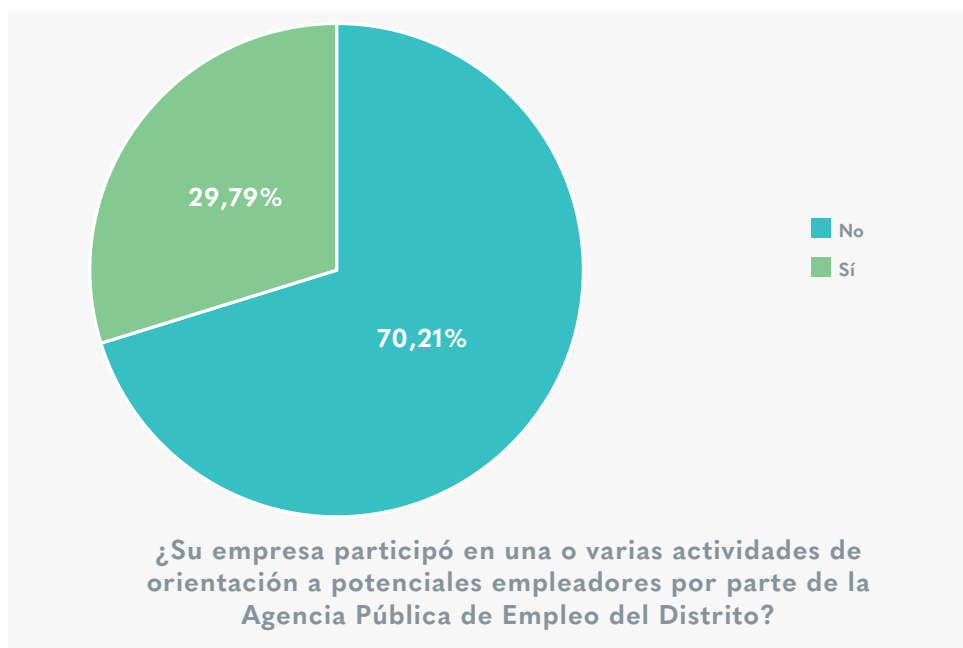
Gráfica 7. Medios por los que las empresas se enteraron de la APED



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En relación con la participación de las empresas en las actividades de orientación a potenciales empleadores que la Agencia ofrece, sólo el 29,8% asegura haber participado en estas actividades.

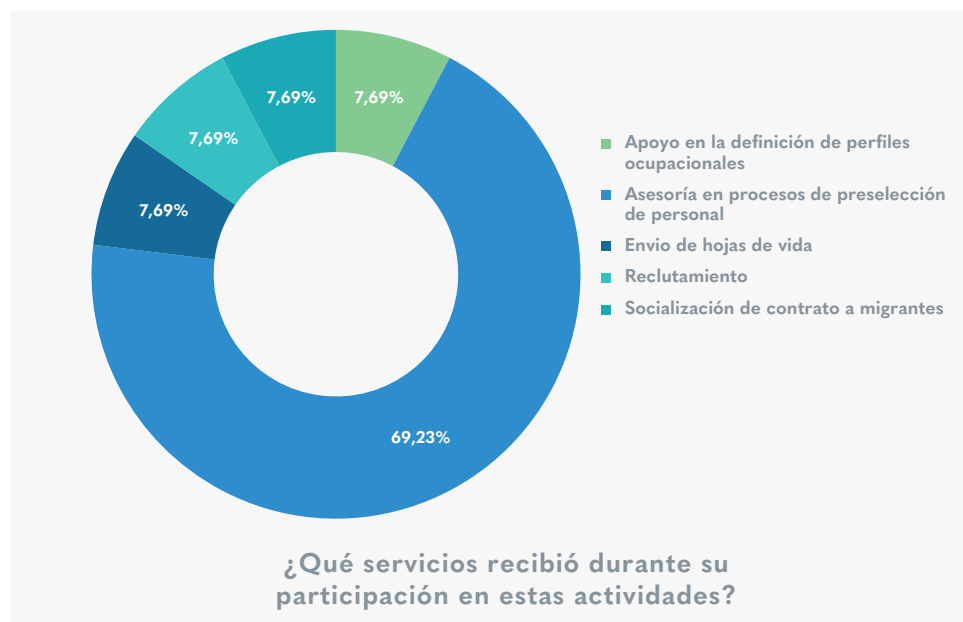
Gráfica 8 Participación de empresas en actividades de orientación



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

Entre quienes aseguran haber participado de las actividades de orientación a potenciales empleadores por parte de la APED, la gran mayoría (69,2%) afirma haber recibido asesoría en procesos de preselección de personal, seguida de apoyo en la definición de perfiles ocupacionales, envío de hojas de vida, apoyo en reclutamiento y en temas adicionales como la contratación de personas migrantes.

Gráfica 9 Servicios recibidos por las empresas en las actividades de orientación

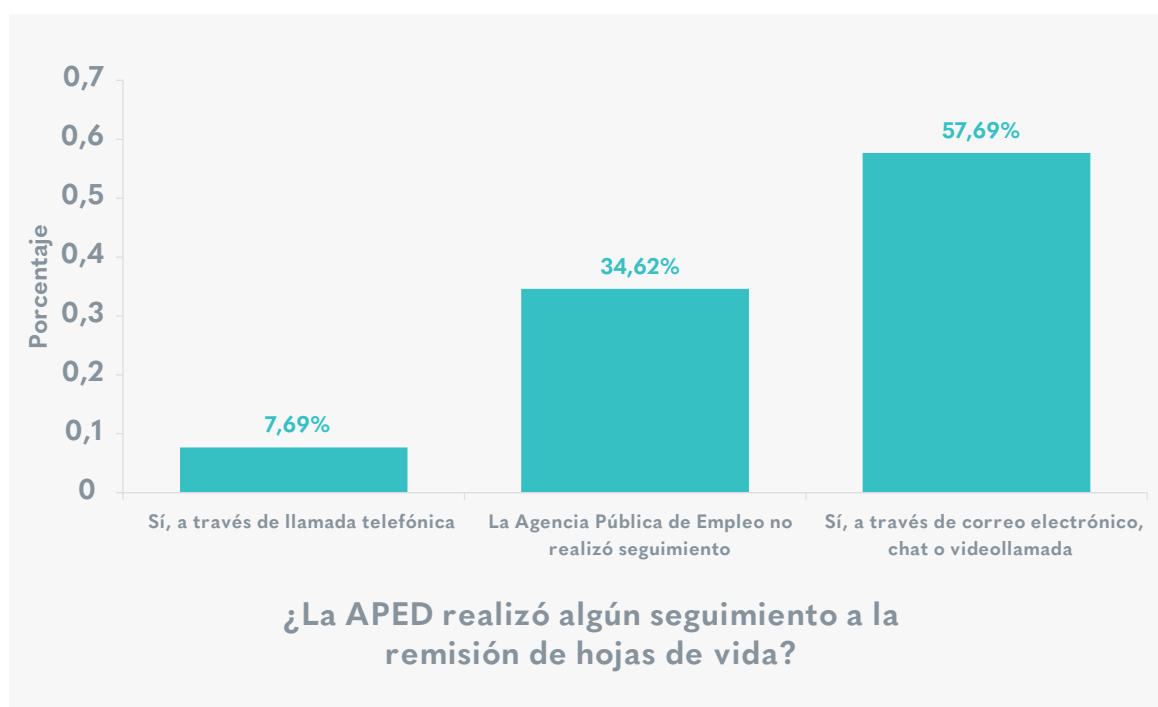


Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En cuanto al proceso de intermediación y remisión, el 61,7% de las empresas contesta que la APED ha enviado hojas de vida de potenciales candidatos para cubrir las vacantes disponibles, mientras que el 38,3% asegura no haber recibido hojas de vida por parte de la Agencia.

Asimismo, a través del sondeo se indaga si la APED realiza algún seguimiento a la empresa una vez se remiten las hojas de vida de posibles candidatos. En este sentido, el 57,7% señala que la Agencia realizó seguimiento a través de correo electrónico, chat o videollamada y el 7,7% indica que el seguimiento se hizo a través de llamada telefónica. Cabe resaltar que el 34,6% de las empresas que contestaron el sondeo afirman que la Agencia no llevó a cabo seguimiento a la remisión de hojas de vida.

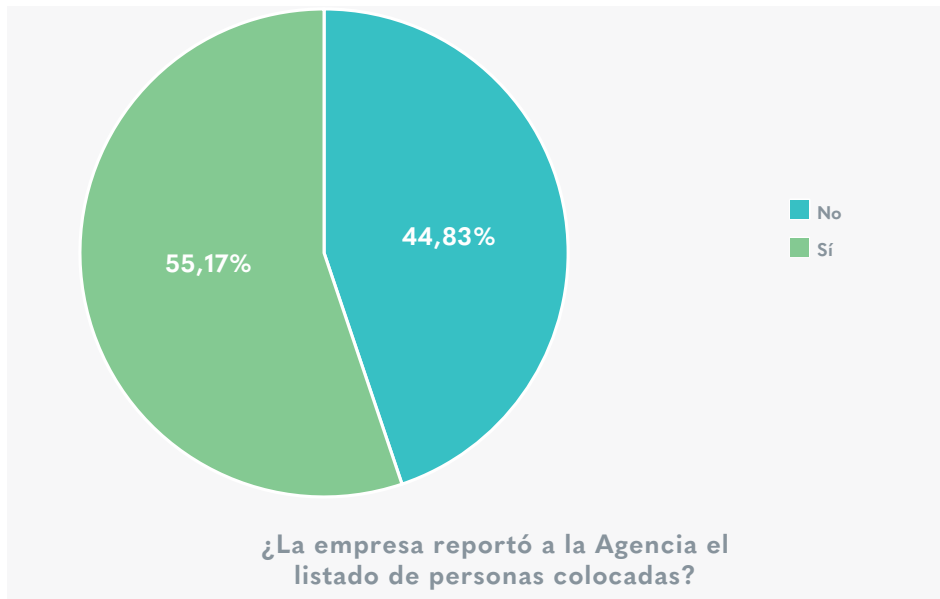
Gráfica 10. Percepción del seguimiento a la remisión de hojas de vida



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

Frente a la colocación de personas y al reporte que las empresas deben hacer a la Agencia, el 55,2% responde que sí ha realizado el reporte de las personas colocadas, a diferencia del 44,8% que afirma no haber reportado a la Agencia el listado de las personas que fueron colocadas en las vacantes de empleo.

Gráfica 11 Reporte de colocaciones de las empresas a las APED

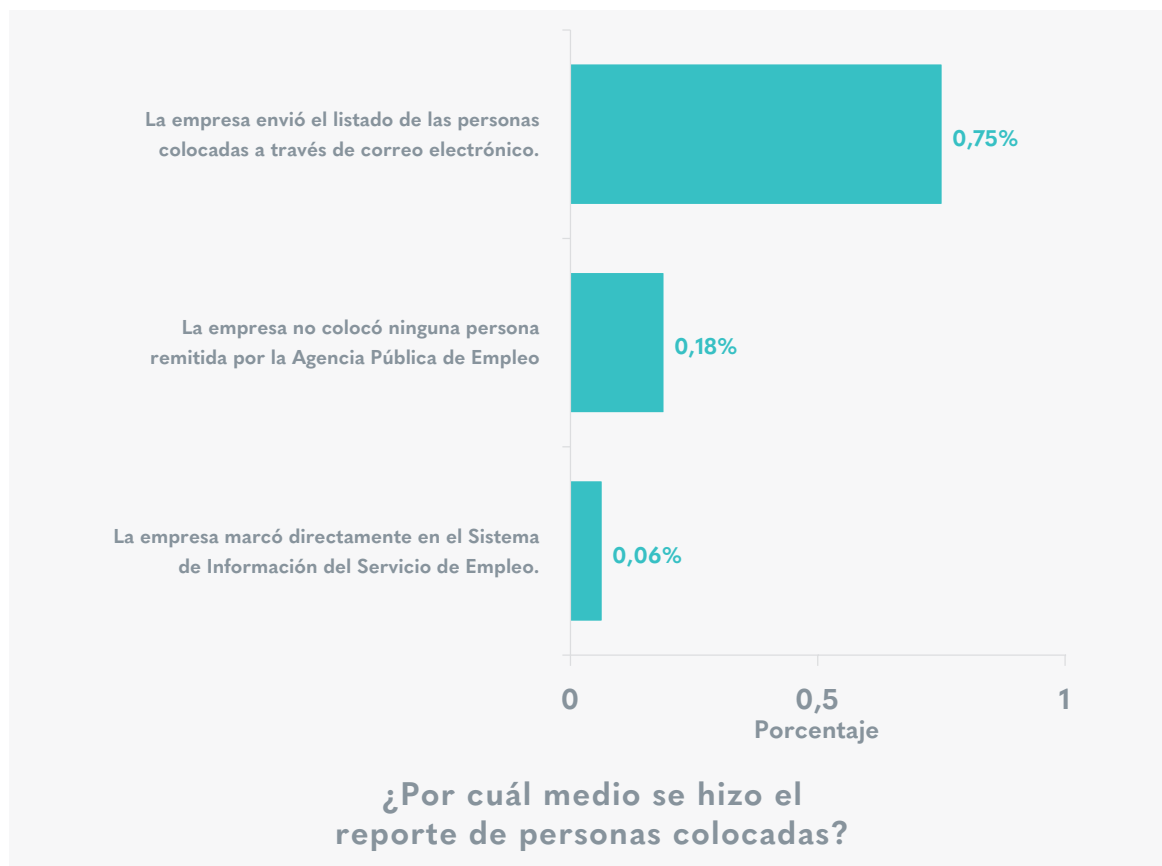


Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En lo relacionado con los medios a través de los que se reportó el listado de colocados, la mayoría de las empresas (75%) asegura que el listado se envió a la Agencia a través del correo electrónico, mientras que el 6,3 % responde que la empresa marcó la colocación directamente en el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo. Un 18,8% restante afirma no haber colocado en sus vacantes a alguna persona remitida por la APED.



Gráfica 12 Medios por los cuales se hizo el reporte de colocaciones



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

5.3.3 Gestión empresarial

En relación con el proceso de Gestión Empresarial hay varias dificultades y retos identificados. En primer lugar, los profesionales entrevistados señalan que el énfasis de este proceso son las empresas que realizan contrataciones masivas de perfiles enfocados en tareas operativas. Esto tiene una causa aparente y es que la mayoría de las personas que buscan empleo a través de la APED no cuentan con los estudios, la experiencia y las habilidades que muchas empresas solicitan.

Por otra parte, la intermediación con empresas que generan vacantes de forma masiva impulsa el logro de las metas de los profesionales de intermediación y, en general, la meta

de colocaciones de la Agencia. En este sentido, son las empresas de un mismo sector las que utilizan los servicios de la Agencia, lo que impide ofrecer una variedad de opciones en las vacantes para los buscadores de empleo, lo que segmenta aún más el trabajo de la entidad.

No obstante, algunos profesionales de la APED comparten una opinión distinta frente a este tema, pues uno de los principales elementos de valor agregado de la Agencia es la posibilidad de atender a poblaciones vulnerables y con barreras de acceso al mercado laboral. Esto refleja la existencia de un segmento empresarial que ve en la Agencia la posibilidad de encontrar obra de mano con un menor nivel de cualificación. Lo anterior, es percibido como una oportunidad para crear un ecosistema colaborativo de empleo en la ciudad, en el que distintas agencias se especialicen en poblaciones específicas y enfoquen su trabajo a las empresas que están buscando dichos perfiles laborales.

Por otra parte, la Agencia Pública de Empleo es relativamente nueva en el ecosistema de empleabilidad de la ciudad, por tanto, muchas empresas no conocen su labor y su enfoque, así como su valor agregado en comparación con las demás.

Para este proceso, lo esperado es que la Agencia esté en contacto con las empresas para darles a conocer el portafolio de servicios enfocados en el apoyo a la gestión del talento humano, sirviendo de puente entre los buscadores de empleo que están disponibles y los requerimientos de cada empresa. En este sentido, es posible considerar que el proceso de Gestión Empresarial debe realizar un acompañamiento cercano a las empresas para que aprendan a utilizar la herramienta del SISE y para diseñar los perfiles de acuerdo con lo ofertado por los buscadores de empleo. Esto con el propósito de apoyar el fortalecimiento de los procesos internos de selección de personal de las empresas y potenciales empleadores.

De la misma manera, es necesario reforzar los canales de comunicación para que las empresas puedan contar con información adicional sobre los perfiles que participan en las rutas y puedan acercarse a la Agencia para conocer los perfiles disponibles. El fortalecimiento de la conexión entre el talento y las empresas es un reto al que la Agencia debe enfrentarse.

Cabe mencionar que para algunos profesionales de la APED entrevistados es necesario ofrecer servicios especializados a las empresas, ya que, actualmente la oferta de servicios del proceso de gestión empresarial se limita al registro de las vacantes y a la intermediación que se pueda realizar con el listado de buscadores de empleo. Esto se relaciona con los informado por las empresas que contestaron el sondeo virtual, pues solamente el 29,8% asegura haber participado en las actividades de orientación a potenciales empleadores que brinda la Agencia.

Entre quienes señalan que participaron de las actividades de orientación a potenciales empleadores por parte de la APED, la gran mayoría (69,2%) afirma haber recibido asesoría en procesos de preselección de personal, seguida de apoyo en la definición de perfiles

ocupacionales, envío de hojas de vida, apoyo en reclutamiento y en temas adicionales como la contratación de personas migrantes.

Otro de los cuellos de botella identificados en el proceso de gestión empresarial puede entenderse como un factor exógeno a la operación, pues la mayoría de los profesionales de la Agencia aseguran que las empresas manejan filtros exigentes al momento de plantear los perfiles que necesitan. Mencionan que las empresas solicitan perfiles con ciertas habilidades técnicas que son difíciles de cumplir, esto debido a las barreras de entrada que enfrentan las personas pues no tienen experiencia laboral específica. Un ejemplo de esto es que solicitan auxiliares de cocina que tengan de 18 a 40 años, con dos años de experiencia específica y con estudios técnicos o tecnológicos. Para los profesionales de la Agencia esto son perfiles imposibles de cumplir por los buscadores de empleo de la ciudad.

Lo anterior, lleva a que los gestores empresariales deban buscar mecanismos que los ayuden a flexibilizar los perfiles y facilitar la búsqueda de estos.

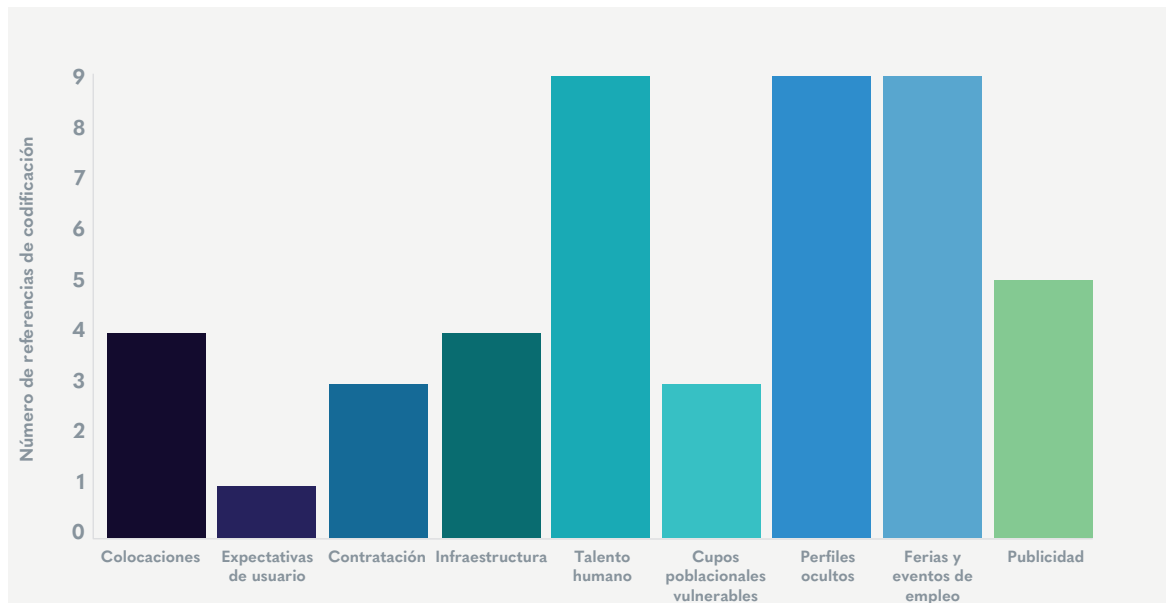
Los empresarios son difíciles para poder flexibilizar esas vacantes, ahí hay un cuello de botella grande, el perfil lo requiere así, necesito un técnico, y por más que uno les explique todo (los empresarios) se sientan en su posición, entonces hay que buscar esas hojas de vida y es más dificultad para nosotros. Hay veces que por un solo cargo que me pidan así, revisas 50 hojas de vida y muchas veces no la encuentras y se van atrasando los procesos en tiempo de entrega y en calidad también (Profesional de la APED, 2022).

5.4 OTROS CUELLOS DE BOTELLA EN LA OPERACIÓN DE LA APED

A través del software NVivo 12 se realizaron otros análisis de concurrencias entre códigos, adicionales a los relacionados con los procesos estratégicos de orientación, formación, intermediación y gestión empresarial.

A partir de estos análisis se encontró que asuntos como la pertinencia de los servicios de la Agencia para los grupos poblacionales que atiende, es una de las categorías en las que más se identifican dificultades. Temas como las ferias de empleo, el talento humano y la falta de publicidad de la Agencia son otros asuntos que también presentan concurrencias con el código *cuellos de botella*.

Ilustración 11 Concurrencia Cuellos de Botella y otros códigos



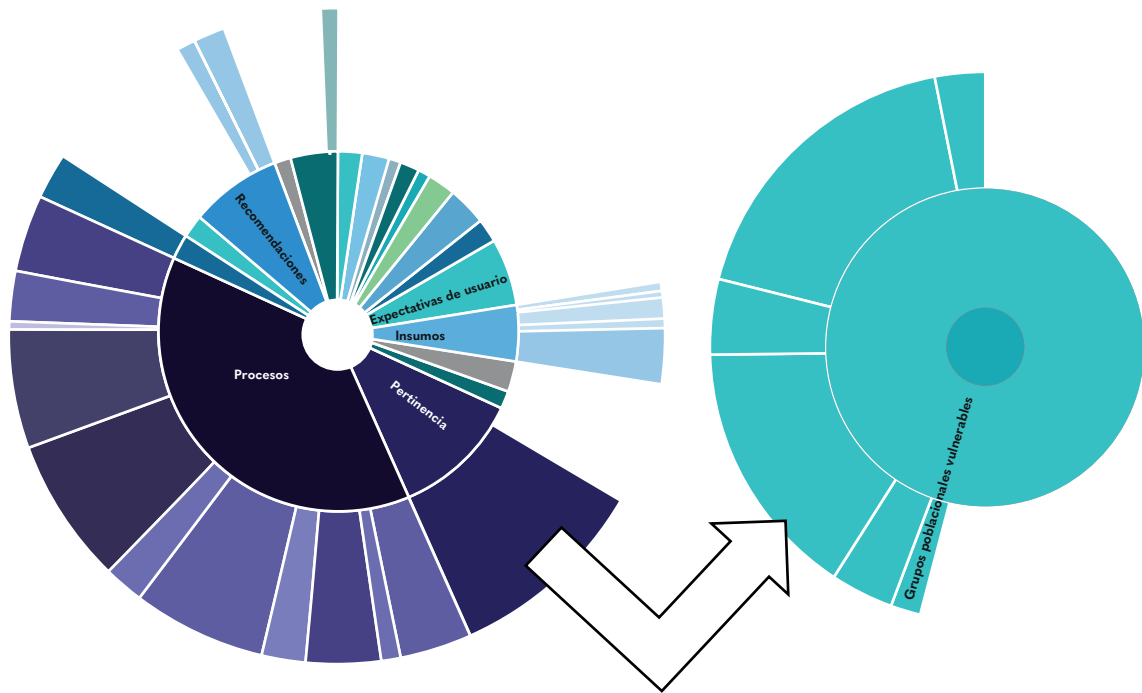
Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Grupos poblacionales

En relación con las dificultades de la APED para incluir el enfoque diferencial de manera efectiva en la prestación de sus servicios, es posible identificar dos líneas. La primera, hace referencia al fortalecimiento de la ruta al cesante para que responda a aquellos elementos particulares de cada grupo poblacional diferencial. La segunda línea consiste en un elemento ajeno a la operación que consiste en la autonomía que tienen las empresas para establecer sus políticas de contratación de personal.

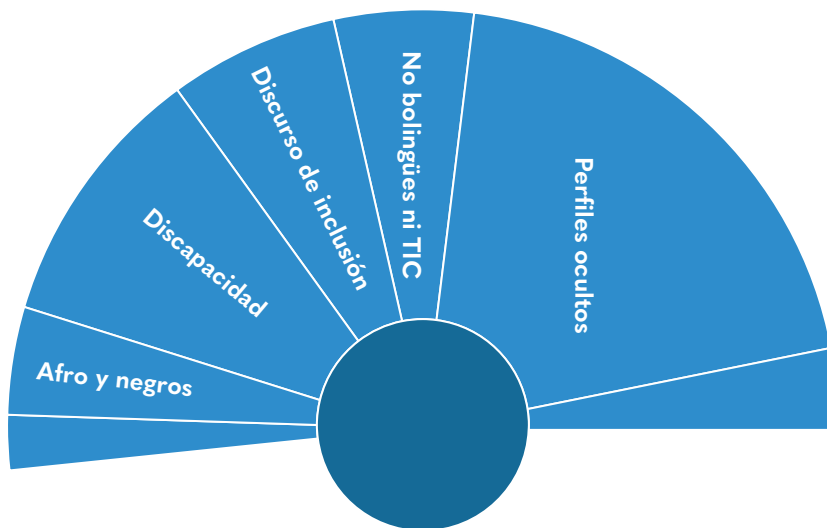
En la siguiente ilustración es posible ver que la categoría que incluye los temas de Pertinencia es la que más densidad presenta después de los Procesos. Al profundizar en el código Pertinencia, se identifica que la mayoría del contenido hace referencia a los Grupos Poblacionales Vulnerables y dentro de estos están los llamados *perfiles ocultos*, la población que no es bilingüe y que no cuenta con habilidades en manejo de TIC, la población con discapacidad y los grupos étnicos, particularmente los afrocolombianos y negros. Otros temas abordados en esta categoría son población migrante, LGBTIQ+, las personas mayores de 50 años y los jóvenes sin experiencia laboral.

Ilustración 12 Ampliación del código Pertinencia



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13 Subcategorías del código Grupos Poblacionales Vulnerables



Fuente: Elaboración propia

La información recolectada a través de las entrevistas evidenció que existen poblaciones excluidas y situaciones diferenciales que amplían las barreras de acceso al mercado laboral de la ciudad. Es clave entender que las barreras de acceso a un trabajo digno para estas personas están atravesadas por las condiciones de vida, su situación económica, su pertenencia a algún grupo étnico, su lugar de origen, su género y su edad.

Involucrar el enfoque diferencial en los servicios que brinda la Agencia Pública de Empleo del Distrito ha sido un proceso paulatino. De manera general, a través de la evaluación se identificó que la atención a poblaciones en condiciones diferenciales es cordial y respetuosa, sin embargo, la Ruta del cesante es una sola y no se identifican elementos particulares que cualifiquen los servicios para las poblaciones diferenciales.

Lo anterior se confirma con la información brindada por los usuarios buscadores de empleo entrevistados en el marco de esta evaluación, pues se buscó que su participación estuviese dada por las características diferenciales de los grupos poblacionales de interés de la Secretaría. A partir de estas entrevistas se identificó que, para la mayoría, las barreras para el acceso y la permanencia en un empleo digno persisten, aunque la Agencia haya realizado su labor de intermediación, pues existe una brecha entre lo que los profesionales logran hacer en términos de remisión de hojas de vida y la inclusión real de las poblaciones por parte de las empresas.

Ahora bien, los orientadores y formadores de la Agencia establecen formas distintas de aproximarse a las poblaciones que llegan a solicitar los servicios de la Agencia, pero que no cuentan con habilidades blandas ni conocimiento de herramientas ofimáticas como en el manejo de programas de computación, manejo de redes sociales o de plataformas de empleo. Las habilidades del talento humano para la orientación y la formación son un elemento clave al momento de brindar una atención pertinente, ya que esto le permite a una persona en condiciones de vulnerabilidad o desigualdad empezar a crear un perfil laboral que favorezca su acceso a un empleo formal.

Yo creo que en la orientación hace falta, literal, sí hay que cualificarlo mucho más. En estos momentos son como unas preguntas muy básicas, que te revisan la hoja de vida y te dicen qué tienes que hacer, pero se queda muy corto (...) si yo como buscador de empleo llego a una Agencia estoy esperando que me brinden una atención a la medida de mis necesidades y de mis intereses, y eso yo lo veo desde la población que atiendo, que son la mayoría mujeres, jóvenes y también hay otras características como migrantes, personas con discapacidad y demás, pues yo debería poder orientar a esa persona a cómo puede cualificar mucho más con otras ofertas distritales (Profesional de la APED, 2022).

(...) la segunda acción es empezar a identificar que tengo una ruta que no cambia, siempre atiendo al que llega de manera similar, los pasos son los mismos, pero sí sabemos que en cada paso yo debería tener un enfoque de atención distinto dependiendo de la población que me llega (Profesional de la APED, 2022).

Frente a esta necesidad de especializar los procesos de orientación y formación a través del enfoque diferencial, se resalta la labor que se está llevando a cabo con la Fundación Corona y con la Organización Internacional del Trabajo-OIT. Estas alianzas estratégicas han sido de gran importancia para los ajustes mínimos en la Ruta al Cesante, pues se espera una formación del talento humano que les permita brindar una atención pertinente y acorde a las particularidades de las poblaciones de mayor interés de la entidad.

Por otra parte, el ejercicio de análisis permitió conocer elementos externos, que no hacen parte de la operación interna de la Agencia, que obstaculizan el logro de sus objetivos. Entre estos factores, se pueden mencionar los perfiles ocultos que manejan muchas empresas en sus procesos de selección. Al ser autónomas en sus políticas internas de contratación, las empresas establecen filtros relacionados con el país de nacimiento de una persona, su edad, su apariencia física, su orientación sexual o identidad de género, su color de piel, sin importar si cumplen con el perfil del empleo.

En este sentido, gran parte de las personas entrevistadas afirman que existe un “discurso de inclusión” que no logra materializarse en acciones concretas en favor de las poblaciones que tienen barreras de acceso a empleo y, por ende, mayor vulnerabilidad económica. Un ejemplo de esto es que cuando se abren las puertas para la contratación de personas con discapacidad, no hay una disposición real por parte de las empresas para hacer los ajustes razonables que estas personas necesitan para trabajar en condiciones dignas.

Frente a estas situaciones, el margen de acción de la Agencia es poco. Es solamente a través de procesos de sensibilización de mediano y largo plazo que se puede hablar de una inclusión real. También, se menciona continuamente la necesidad de fomentar la corresponsabilidad, tanto en los ciudadanos buscadores de empleo, como de las empresas para entender las dinámicas y la realidad del mercado laboral en la ciudad.

La empresa cuando cuelga la vacante en nuestra plataforma sabe que ese es nuestro enfoque y sabe que debe contratar esa población, porque es la mayor población que tenemos. Pero en la realidad no pasa y siento que las empresas tienen que ser corresponsables con nosotros en eso, no es solo que te publico la vacante, sino que me debes cumplir y saber que el enfoque poblacional que yo te voy a dar es de población vulnerable y que los procesos son con esas personas que están en nuestra plataforma (Profesional de la APED, 2022).

Teniendo en cuenta estas dificultades, cabe resaltar que desde el proceso de Gestión Empresarial se ha hecho una labor de mapear las empresas que está vinculando población vulnerable y que cuentan con políticas internas favorables para el acceso a empleo por parte de los grupos de difícil colocación.

5.4.2 Ferias de empleo

Otro de los asuntos que fue mencionado continuamente como un cuello de botella en la operación de la Agencia fue la realización de Ferias de Empleo. Los profesionales de la Ruta al Cesante y la Ruta de Gestión Empresarial señalan que entre los años 2021 y 2022 la Agencia era enviada deliberadamente a varios tipos de eventos para llevar a cabo actividades de registro y orientación a los asistentes interesados.

En estos espacios se presentaban barreras asociadas a la premura de la solicitud hecha a la Agencia para participar de los eventos, lo que implicaba el desplazamiento de un equipo grande de profesionales de ambas rutas y dificultaba encontrar empresas que pudiesen asistir. Adicionalmente, estos eventos no se planeaban con anticipación y no tenían nada que ver con temas de empleabilidad, sin embargo, se enviaba a la Agencia para representar al sector de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá. Los profesionales entrevistados coinciden en afirmar que estas ferias no impulsaban el logro de las metas establecidas para cada uno de los procesos estratégicos, lo que desmotivaba continuamente al talento humano.

En las jornadas hay unas en las cuales yo, y mis compañeros lo discutieron porque se quejaron mucho, es que sentían que la Agencia era el comodín para las jornadas. Que tenemos una jornada de no sé qué, que vaya la Agencia, nos dimos cuenta porque iba la Agencia y no llegaba gente, o si llegaba: *ah no, yo necesito otra información.* O sea, no era el interés o la necesidad de las personas (Profesional de la APED, 2022).

Durante la operación 2021-2022, en ocasiones asistíamos a eventos que no tenían nada que ver con temas de empleabilidad, por ejemplo, había un festival de danza y nos decían: *ustedes tienen que ir a ese punto y tienen que hacer el proceso de ruta de empleabilidad.* Pasaba que la gente no está yendo con la mentalidad de voy a buscar trabajo, piensa, yo voy a un espacio de esparcimiento, voy quizás a compartir con mi familia y me encontré a la APED, pues me inscribo porque no pierdo nada, porque es un proceso gratuito; pero como no era mi principal objetivo cuando me contacta la orientadora la realidad es que yo no estaba interesada en lo que empecé (Profesional de la APED, 2022).

Ahora bien, los mismos profesionales aseguran que los liderazgos de la Agencia y, en general, de la Secretaría han comprendido que es necesario planear los eventos de empleabilidad con anticipación y enfocarlos en empresas y perfiles particulares. La planeación y ejecución de los eventos de empleo deben tener en cuenta los objetivos de la Ruta de Empleabilidad y es que la persona esté interesada en hacer el proceso, pueda registrarse en la plataforma y pueda recibir la orientación adecuada. Esto, requiere una infraestructura mínima para albergar a los buscadores de empleo y a los profesionales que en las ferias esporádicas no pueden conseguir.

En relación con los eventos de empleo que se llevan a cabo periódicamente con empresas o con alcaldías locales, se menciona que muchos de estos son masivos y, si bien, permiten cumplir con las metas en menos tiempo, en muchas ocasiones es insuficiente la capacidad de los equipos de registro, orientación y formación para abarcar la cantidad de asistentes.

También, los profesionales de la APED señalan que hay periodos del año, como octubre-diciembre, en los que es difícil cumplir las metas pues al finalizar el año las personas frenan su búsqueda de empleo. Sin embargo, hay meses en los que el flujo de vacantes cambia y las empresas comienzan a solicitar el apoyo de la Agencia en los procesos masivos de selección. Allí se han identificado capacidades limitadas para responder, con el equipo actual, a las demandas de las empresas.

5.4.3 Talento humano

La categoría de Talento Humano fue una de las más abordadas durante la evaluación. Este es el insumo principal para que todas las actividades y los procesos de la Agencia se desarrollen y las metas de colocaciones se alcancen.

Actualmente, la Agencia opera con alrededor de 45 personas distribuidas en la coordinación, apoyo a la coordinación, procesos estratégicos de registro, orientación, intermediación y gestión empresarial, intérpretes de lenguaje de señas y una persona que administra las bases de datos. La gran mayoría del talento humano está contratado por la modalidad de prestación de servicios.

Para los profesionales de la APED que fueron entrevistados en el marco de la evaluación es necesario optimizar aún más los perfiles de las personas que ingresan a trabajar en la Agencia pues, en ocasiones, estos no cumplen con los requisitos y aunque cuenten con interés y deseo de aprender, la curva de aprendizaje es más larga.

También, a través de las metas mensuales que las coordinadoras establecen para cada ruta es posible hacer monitoreo de las personas que están o no cumpliendo con las actividades dentro de cada proceso estratégico. Sin embargo, durante las entrevistas reconocen que para el equipo de Gestión Empresarial los profesionales requieren experiencia comercial pues deben realizar visitas a diario para presentar la oferta de servicios de la Agencia a los potenciales empleadores.

Pensaría que algo que puede ayudar es que independientemente de los intereses que se manejan, las personas que llegan a la Agencia tengan el perfil que se requiere para poder desarrollar esta labor. Cuando me llegan estos personajes que tienen algún tipo de interés detrás, pero no tienen el requisito, la curva de aprendizaje de ellos es mucho más demorada y va más allá de enseñarles a manejar la plataforma. Vuelvo y digo, el proceso de sentarse a revisar hoja de vida por hoja de vida no es fácil, yo lo he hecho, no es fácil, es super tedioso. Estas personas que ya tienen ese perfil la cogen más fácil, en menos de un mes ya la tienen clara (Profesional de la APED, 2022).

Una de las dificultades que se presentan en relación con el talento humano es el tipo de contrato por el cual están vinculados, pues los tiempos de contratación estatal para personas por prestación de servicios reduce la operación de la Agencia de 12 meses a 10, sin tener en cuenta la rotación de profesionales.

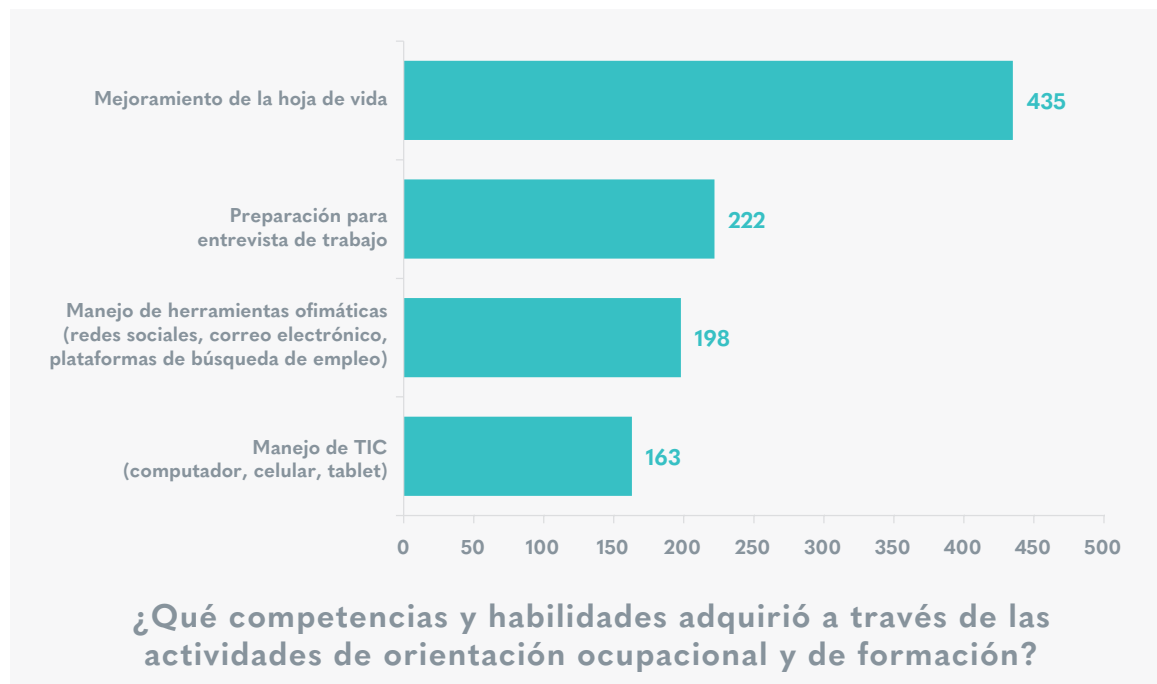
A pesar de las dificultades que se presentan con el talento humano de la Agencia, se reconoce el aumento significativo de profesionales del año 2021 al año 2022, pues se duplicó el número de personas en todos los procesos estratégicos. No obstante, persiste una deficiencia de profesionales en los procesos que ya se han mencionado anteriormente.

5.5 PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA APED

Este apartado incluye los resultados de los sondeos a usuarios buscadores de empleo de la APED y las empresas en relación con la percepción que tienen, no solo de los servicios que les fueron brindados por la Agencia, sino también acerca del cumplimiento de sus expectativas y la adquisición de habilidades a partir de la orientación y formación recibida.

Frente a la percepción de los buscadores de empleo de la APED acerca de las competencias y habilidades que desarrollaron a través de las actividades de orientación y formación, 435³ personas aseguran que adquirieron habilidades para mejorar su hoja de vida, mientras que 222 personas aprendieron a prepararse para realizar entrevistas de trabajo. 198 y 163 buscadores de empleo afirman que desarrollaron competencias relacionadas con el manejo de herramientas ofimáticas y en manejo de TIC respectivamente.

Gráfica 13 Competencias y habilidades que adquirieron los participantes de las actividades de orientación ocupacional y formación



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

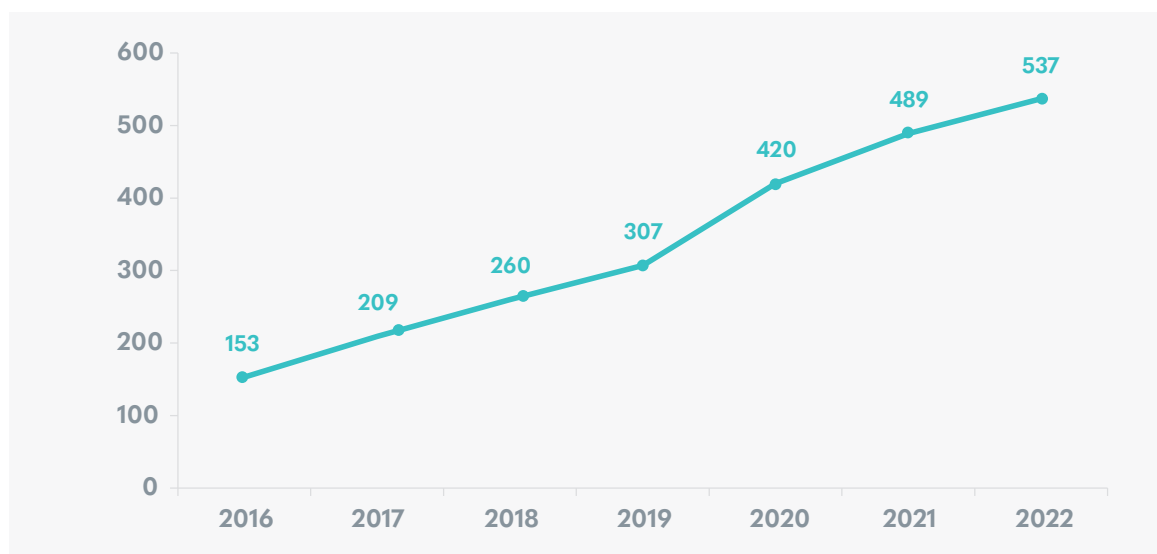
³ El sondeo virtual contó con filtros para identificar aquellas personas de la base de datos que reportar haber recibido orientación o formación.

Para obtener información precisa sobre la opinión de las personas encuestadas y el año en el que se inscribieron en la Agencia, se realizó un cruce entre la base del sondeo y la base de datos del SISE. El resultado del cruce arrojó una coincidencia de 2.375 personas entre ambas bases.

La siguiente gráfica muestra que el número de personas que contestaron el sondeo virtual aumentó según el año en el que se inscribieron en la Agencia. Por tanto, las personas inscritas en la APED durante el año 2022 fueron las que más contestaron el sondeo (537).

Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

Gráfica 14 Personas inscritas en la APED por año desde 2016

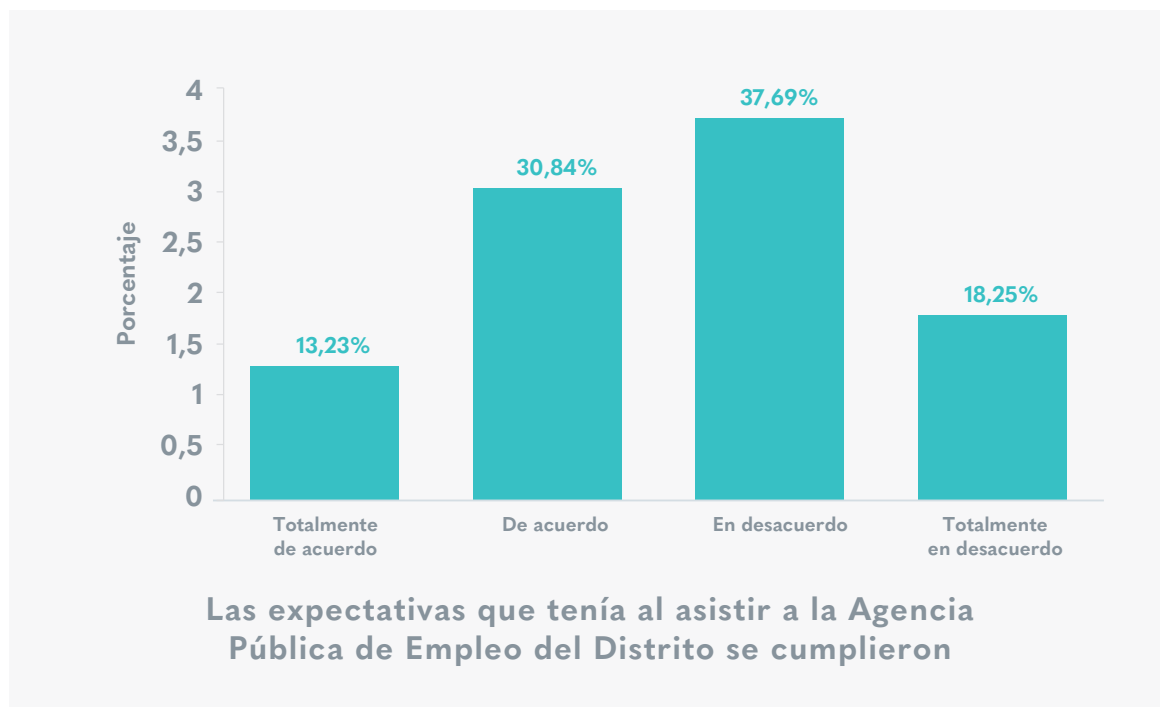


Fuente: Elaboración propia

En el sondeo a usuarios buscadores de empleo de la Agencia se buscó conocer la opinión de las personas acerca de los servicios brindados a través de la Ruta de Empleo. Se presentaron cuatro frases y para cada una de estas se solicitó una calificación teniendo en cuenta las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

Respecto a las expectativas que tenían las personas al asistir a la Agencia Pública de Empleo, el 37,7 % está en desacuerdo con que estas se cumplieron, mientras que el 30,8% está de acuerdo con la afirmación.

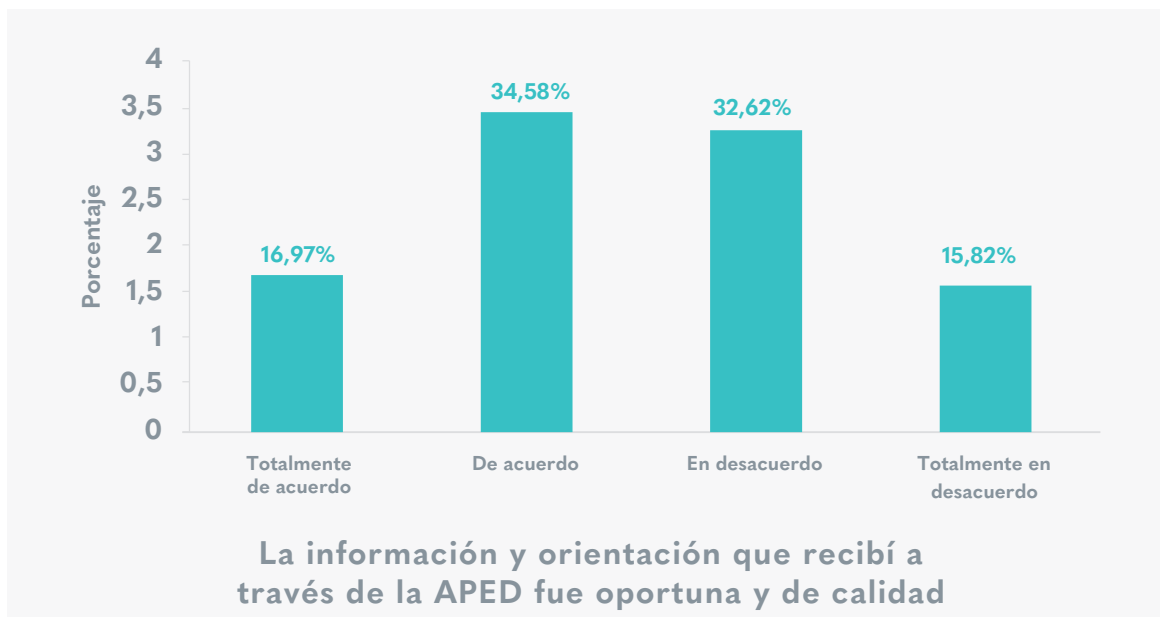
Gráfica 15 Expectativas de los usuarios de la APED



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En relación con la información y la orientación recibida a través de la APED, se observa que un poco más de la mayoría de las personas considera que estos servicios fueron oportunos y de calidad. El 32,6% y el 15,8% restante está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación.

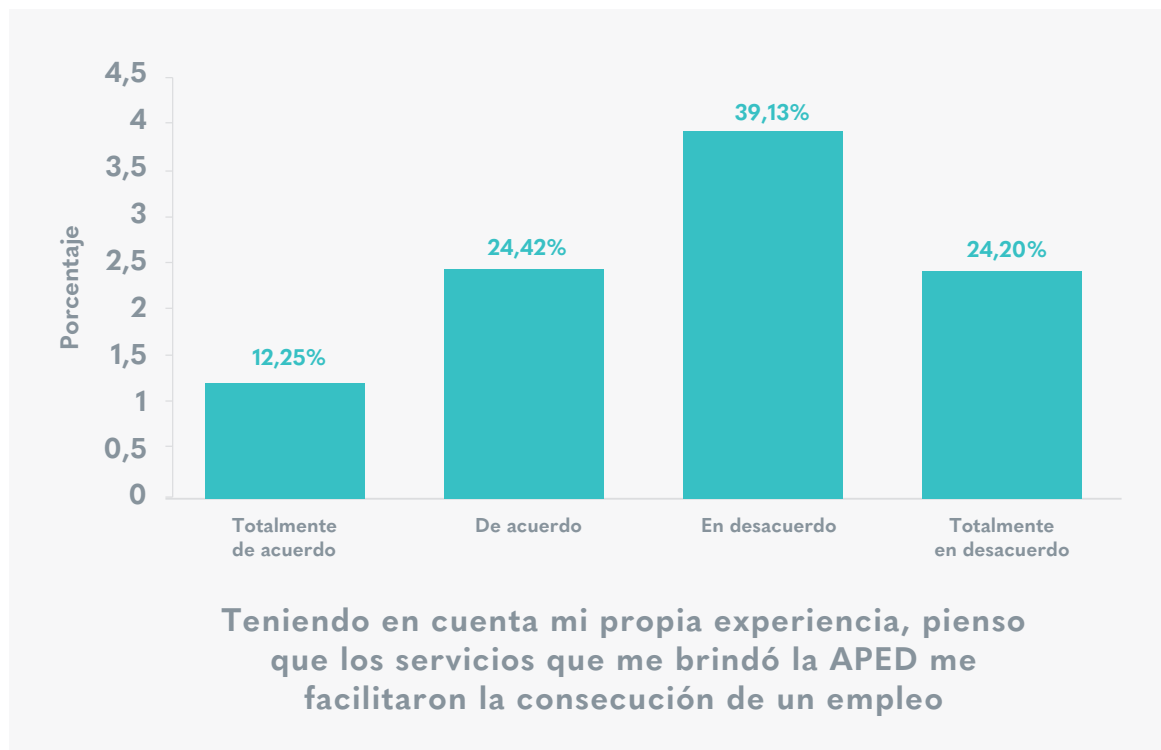
Gráfica 16 Percepción sobre la información y orientación brindadas por la APED



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

Ahora bien, al indagar sobre la experiencia personal de quienes contestaron el sondeo el 39,1% y el 24,2% afirma estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que los servicios brindados por la APED le facilitaron la consecución de empleo.

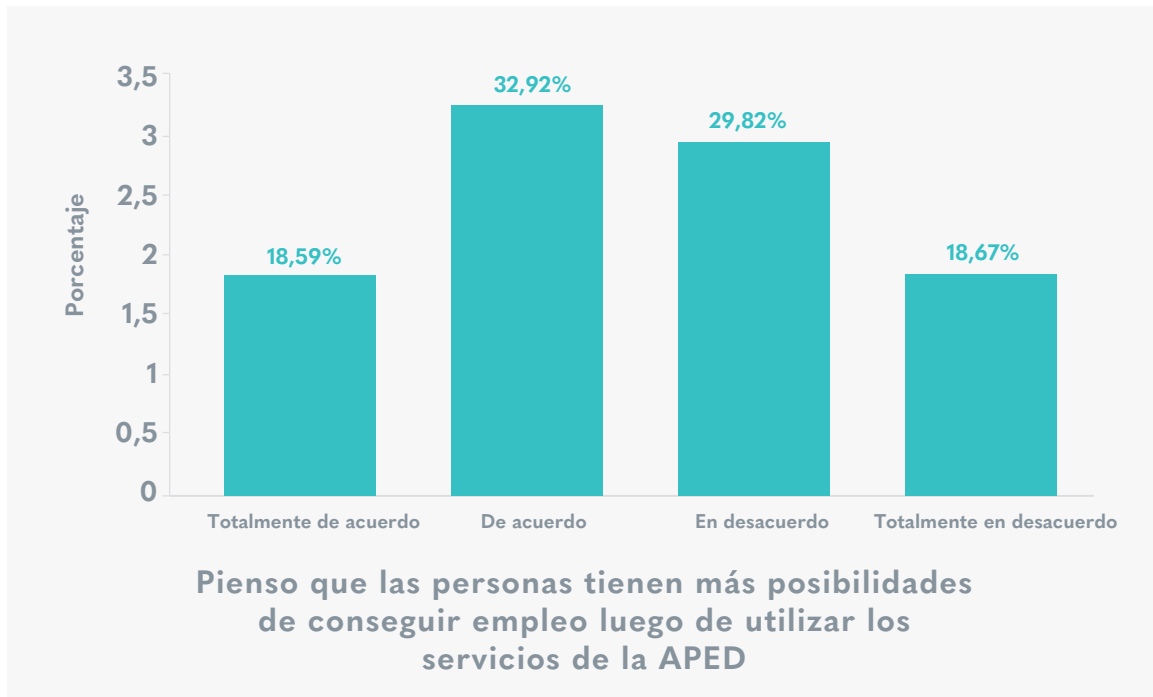
Gráfica 17 Opinión acerca de la utilidad de los servicios de la APED para conseguir empleo



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

La siguiente afirmación tenía como objetivo que las personas brindaran su opinión en relación con la experiencia general de los buscadores de empleo registrados en la APED. En este caso, el 32,9% y el 18,6% aseguraron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las personas tienen más posibilidades de conseguir empleo una vez reciben los servicios de la Agencia.

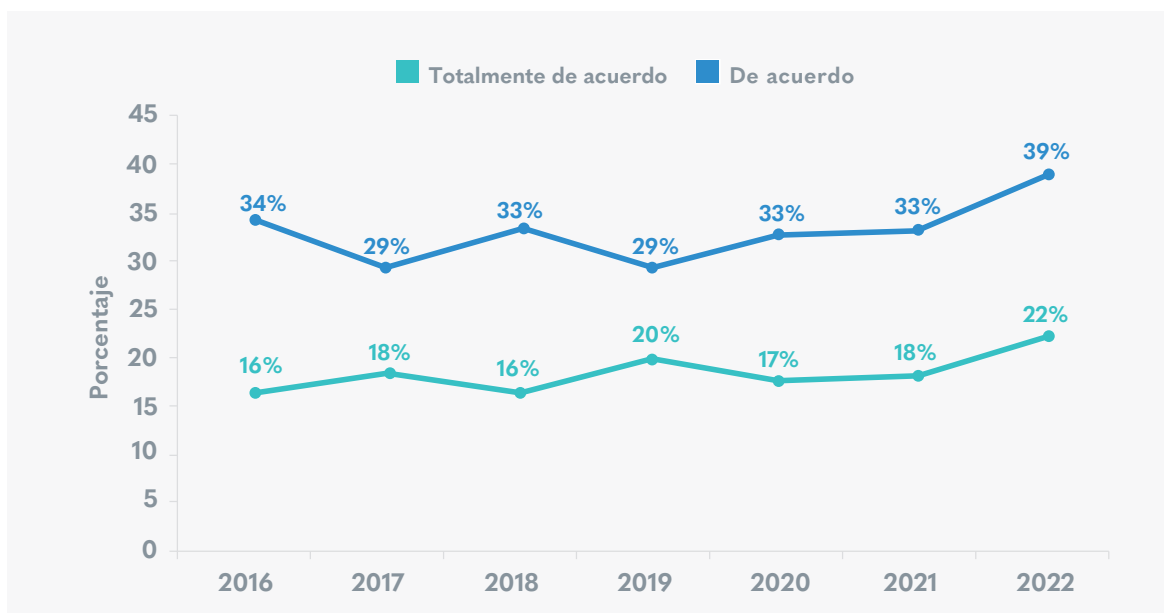
Gráfica 18 Percepción acerca de la utilidad de los servicios de la APED para conseguir empleo



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

Al tomar esta afirmación y hacer el análisis según el año de inscripción en la APED, se identifica el 2022 es el año que presenta una mayor tendencia favorable frente a esta afirmación y se evidencia que esta tendencia viene en aumento desde el 2020.

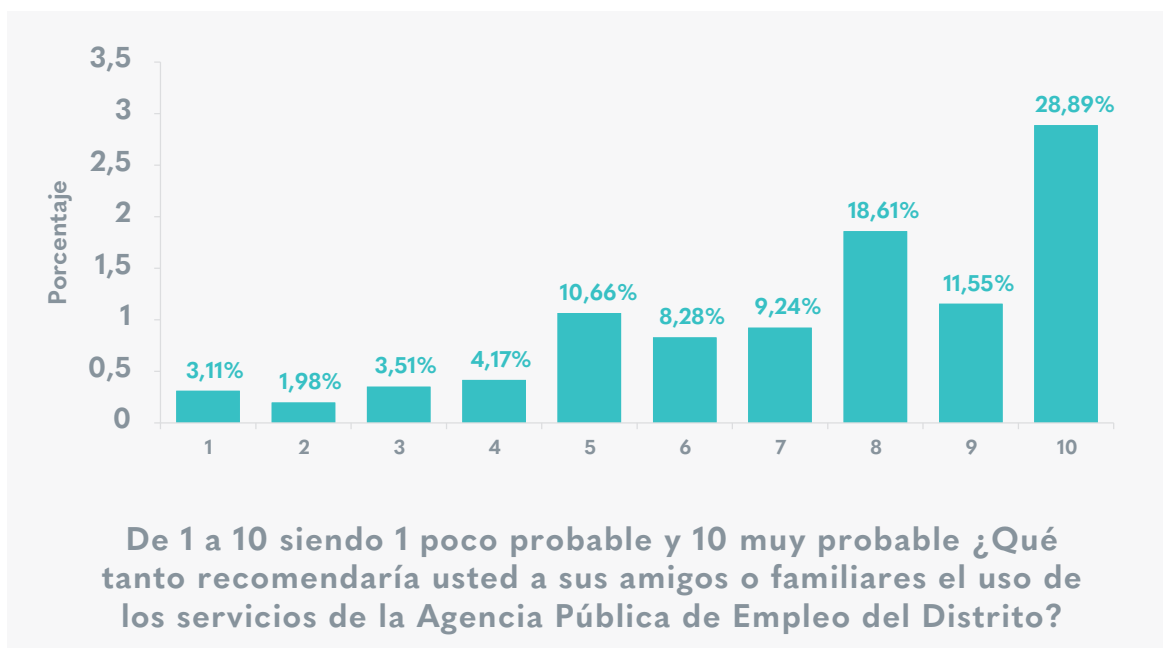
Gráfica 19 Percepción acerca de la utilidad de los servicios de la APED para conseguir empleo por año de inscripción



Fuente: Elaboración propia

Por último, al preguntar sobre qué tanto recomendaría la Agencia Pública de Empleo a amigos o familiares, siendo 1 poco probable y 10 muy probable, la mayoría de las personas muestran una tendencia favorable para recomendar los servicios de la Agencia (calificación de 8 a 10). Sin embargo, cerca del 22 % presentan una tendencia desfavorable frente a la recomendación de la Agencia.

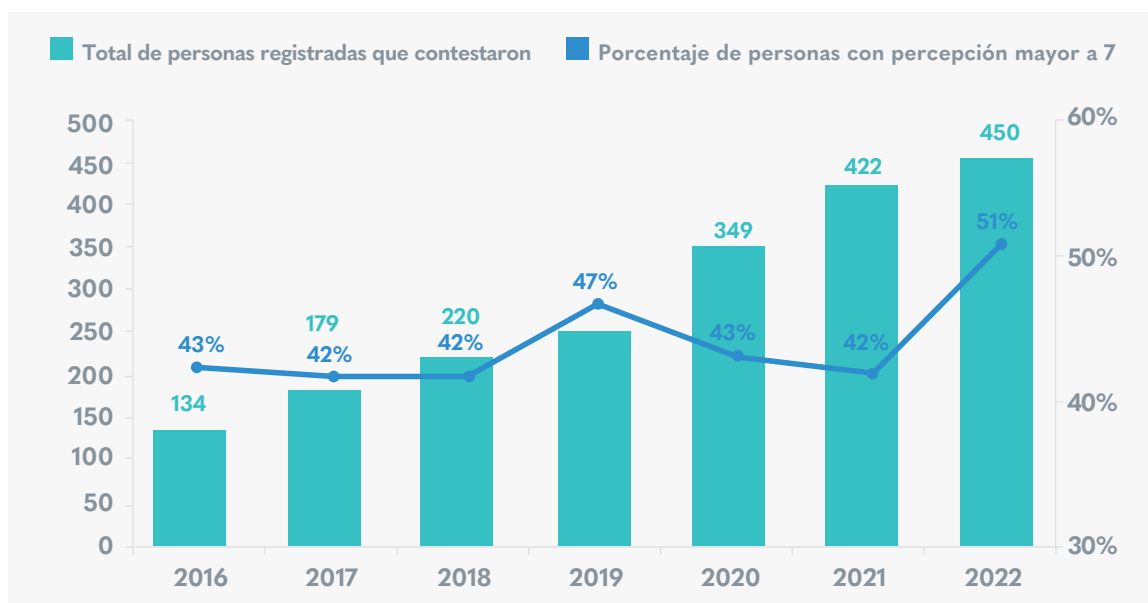
Gráfica 20 Tendencia a recomendar los servicios de la APED



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

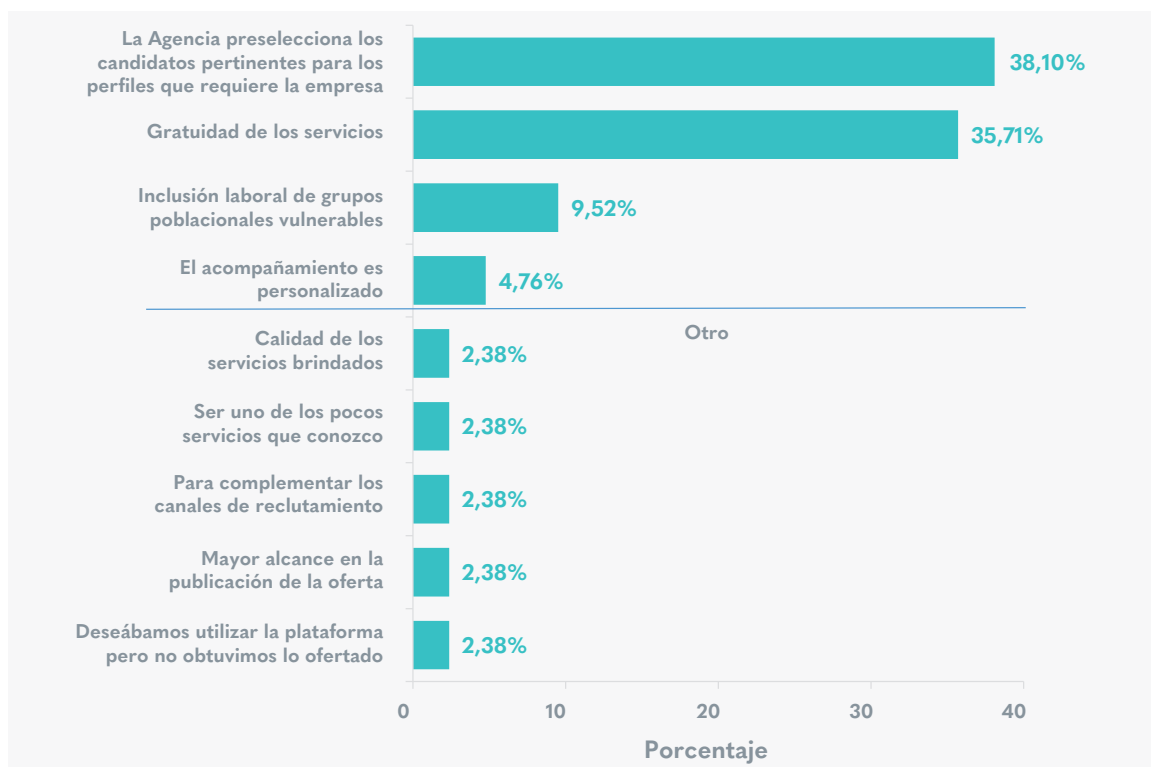
Para realizar el análisis de acuerdo con el año de inscripción de las personas en la APED, se tomó el porcentaje de personas que contestaron la pregunta seleccionando desde la opción 7 hasta la 10. Este análisis dio como resultado que el año de inscripción de las personas que muestra una tendencia marcada a recomendar los servicios de la Agencia es el 2022 (51%), seguido del año 2019 (47%).

Gráfica 21 Tendencia a recomendar los servicios de la APED según el año de inscripción



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 22 Razones por las que las empresas utilizan los servicios de la Agencia



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

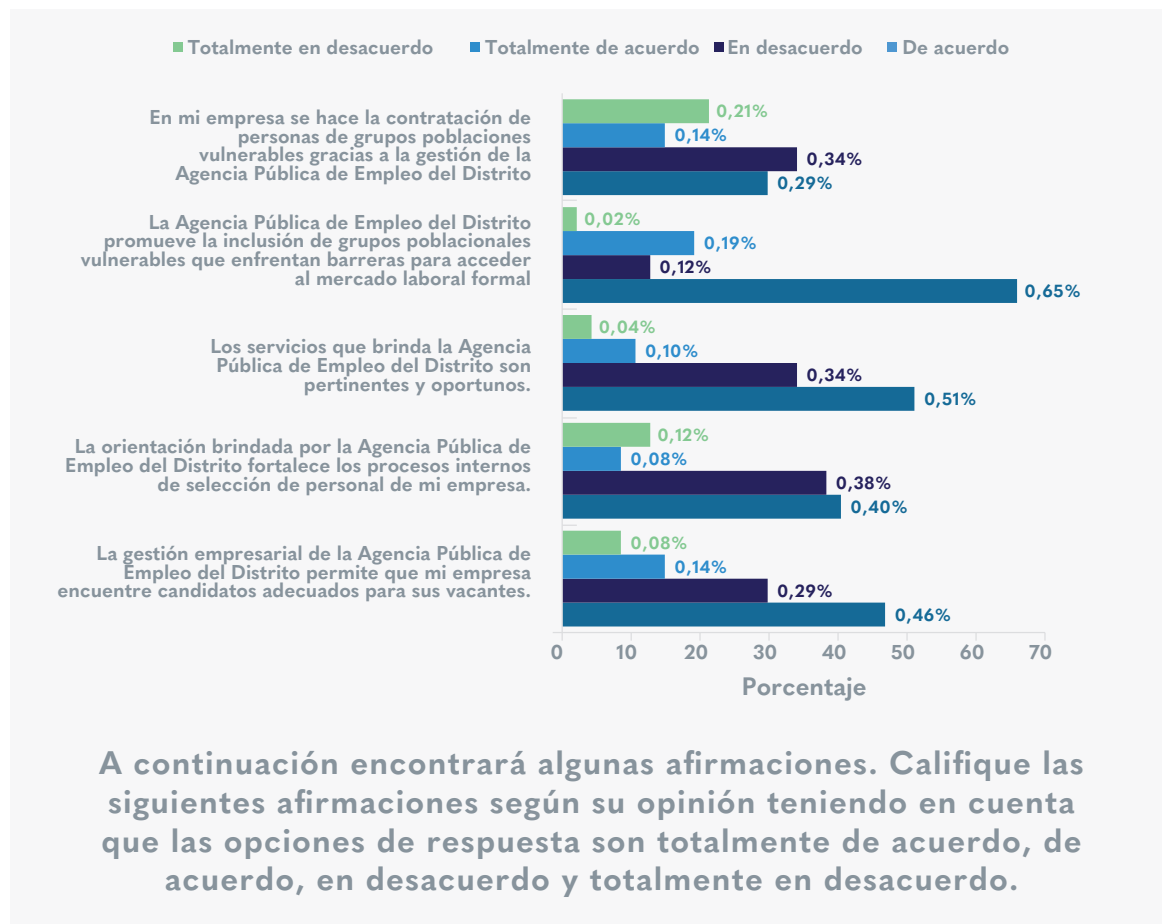
Por otra parte, se preguntó a las empresas cuál es la principal razón por la que utilizan los servicios de la Agencia Pública de Empleo del Distrito. La mayoría (38,1%), responde que la Agencia preselecciona los candidatos pertinentes para los perfiles que requieren y los servicios son gratuitos (35,7%). En menor proporción las empresas destacan la posibilidad de contratar personas que hacen parte de grupos poblacionales vulnerables (9,5%) y el acompañamiento personalizado que les brinda la Agencia (4,8%). Otras de las razones mencionadas hacen referencia a la calidad de los servicios, a la posibilidad de complementar los canales de reclutamiento con los que ya cuenta la empresa y al alcance que logra la oferta cuando se recurre a la Agencia.

En el sondeo realizado a empresas también se buscó conocer su opinión acerca de los servicios brindados a través de la Ruta de Empleo. En este sentido, se presentaron cuatro frases y para cada de estas se pidió una calificación teniendo en cuenta las siguientes opciones: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

De manera general, las respuestas de las empresas reflejan una tendencia favorable hacia la gestión de la Agencia en aspectos relacionados con la promoción de la inclusión laboral de los grupos poblacionales vulnerables. Asimismo, se observa una tendencia a considerar los servicios que la APED brinda a las empresas como oportunos y de calidad y a pensar que gracias a la gestión de la Agencia se encuentran los candidatos adecuados para las vacantes que ofrecen.

No obstante, es necesario mencionar que para la mayoría de las empresas que contestaron el sondeo, la contratación de personas que hacen parte de grupos poblacionales vulnerables no se hace gracias a la gestión de realiza la Agencia en este tema.

Gráfica 23 Percepción acerca de la utilidad de los servicios de gestión empresarial de la APED



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

En lo referente a la inclusión laboral de personas que hacen parte de grupos poblacionales vulnerables, la mayoría de las empresas que contestaron el sondeo (40%) consideran que es necesario ampliar la sensibilización que la APED y otras entidades del Distrito realizan a las empresas. Ahora bien, el 36,7% asegura que se requiere fortalecer la formación a la medida para que las poblaciones puedan cumplir las demandas del mercado laboral actual de la ciudad, mientras que el 21,7% considera que se necesitan más beneficios tributarios o legales como incentivo para que las empresas contraten estas poblaciones.

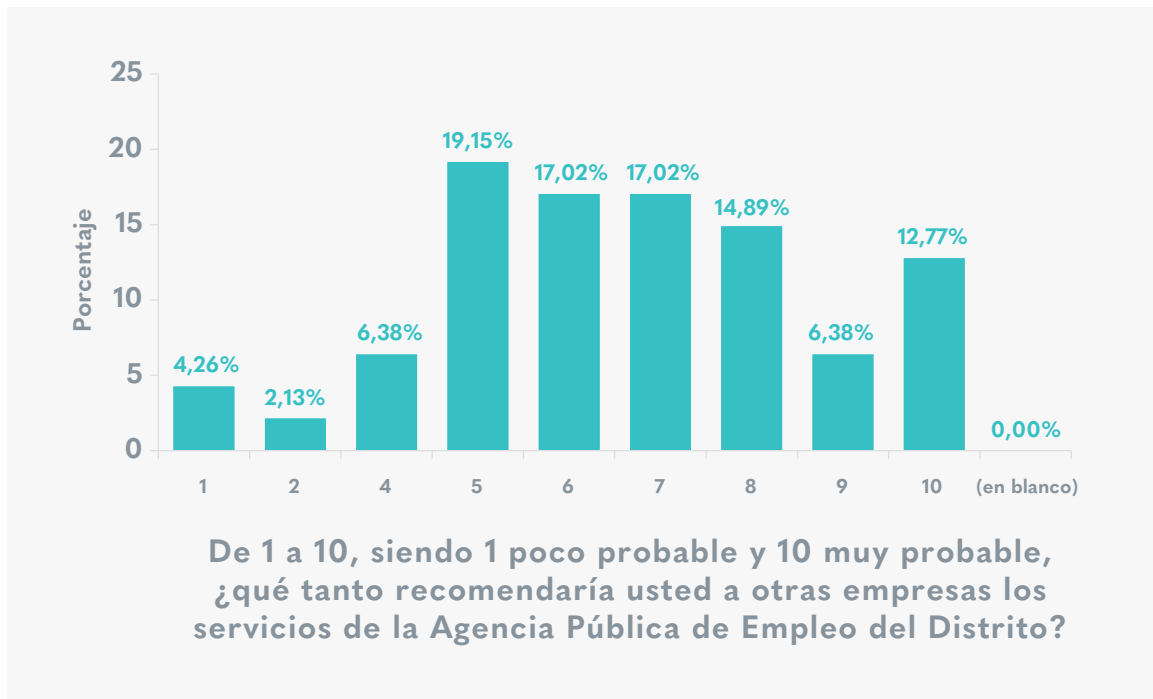
Gráfica 24 Percepción acerca de las estrategias para promover contratación de poblaciones vulnerables



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

El sondeo finalizó con la pregunta ¿qué tanto recomendaría los servicios de la Agencia Pública de Empleo a otras empresas?, siendo 1 poco probable y 10 muy probable. Las respuestas indican una tendencia favorable hacia la Agencia Pública de Empleo, en donde la mayoría de los encuestados afirma que recomendaría sus servicios a otras empresas. Este hallazgo indica que el servicio que ofrece la Agencia Pública de Empleo satisface las necesidades de la empresa, lo cual lo hace recomendable para otras.

Gráfica 25 Tendencia a recomendar los servicios de la APED a otras empresas



Fuente: Sondeo Grupo de Evaluaciones, 2022.

6. CONCLUSIONES



Esta evaluación pretende mostrar los procesos y operaciones de la implementación de la Ruta de Empleo de la Agencia Pública de Empleo del Distrito. El objetivo de esta evaluación es el de dar una aproximación del funcionamiento de la Ruta de Empleo y la forma en la que este influye en la consecución de los resultados.

La evaluación se compone de tres ejes: la pertinencia y eficiencia de los procesos estratégicos y de apoyo, los cuellos de botellas existentes en la operación de la Agencia y, por último, la percepción que tienen los usuarios sobre los servicios recibidos.

La metodología de la evaluación se fundamenta, principalmente, en el método inductivo con el cual se genera conocimiento de una organización o problema social utilizando una observación directa, encuestas y entrevistas a profundidad. Se obtiene información de los participantes y los actores clave relacionados con el desarrollo de la organización y, de esta forma, se logra llegar a tener una comprensión de los fenómenos y sus posibles explicaciones. Este método incluyó también un desarrollo anidado concurrente de investigación cuantitativa y cualitativa. Es decir, una pequeña cantidad de datos cuantitativos se incluyeron dentro de un estudio cualitativo más amplio con el fin de soportar sus hallazgos.

A partir de la evaluación se identificó que el funcionamiento de la Agencia es manera de “embudo”, es decir, existe un registro y auto registro amplio de ciudadanos buscadores de empleo en la plataforma SISE y la participación de estas personas en la Ruta al Cesante disminuye a medida que llegan las fases de orientación y formación. Durante la fase de intermediación este embudo vuelve a crecer, pues las hojas de vida de los buscadores de empleo son preseleccionadas por los profesionales de la APED y son remitidas a las diferentes vacantes a las que aplican. No obstante, los resultados en términos de colocación reflejan nuevamente un cierre en el embudo de la operación de la Agencia.

En cuanto a los insumos de la cadena de valor, cabe resaltar que el talento humano de la Agencia es el recurso más importante, pues todas las actividades estratégicas y de apoyo son realizadas por los profesionales de registro, orientación, formación, intermediación y gestión empresarial. Por tanto, la congestión que existe la Ruta al Cesante se debe a la falta de profesionales que abarquen el volumen de personas registradas en el SISE. Si

bien, los indicadores y las metas planteadas para cada proceso estratégico son necesarias para asegurar su eficiencia, requieren de la existencia de un talento humano capacitado y especializado para alcanzarlas.

Además, se evidencia que el trabajo de gestión empresarial se enfoca en la promoción de los servicios de la Agencia y de la inclusión laboral de los grupos poblacionales de difícil colocación, pues esta es la población en la que se enfoca la APED. Sin embargo, la labor de los gestores tiene un alcance limitado ya que son las empresas las que establecen sus propias políticas de selección de personal y contratación. Muchas de estas políticas son excluyentes y discriminatorias.

Otros resultados relevantes de la evaluación se remiten a presentar que los dos principales problemas detectados para la Agencia Pública de Empleo del Distrito son la presencia de cuellos de botella en los procesos estratégicos de orientación e intermediación.

En relación con el proceso de Orientación, se identificó una capacidad insuficiente para abordar a los buscadores de empleo, registrados en la plataforma SISE, a través de estrategias de orientación y formación especializada de acuerdo con sus necesidades y con las condiciones de vida diferenciales que generan barreras de acceso a un empleo digno. Es así como se considera necesario que se materialice el enfoque diferencial dentro de los procesos de la Agencia, no sólo en cuanto a la atención que las personas reciben en los puntos de registro y demás espacios institucionales, sino que reciban una formación a la medida de las habilidades con las que cuentan.

7. RECOMENDACIONES



1. **Se recomienda a la entidad fortalecer el proceso estratégico de Gestión Empresarial para disminuir las barreras de acceso al empleo digno que tienen ciertas poblaciones.**

Aunque los incentivos tributarios y económicos funcionan, para algunas poblaciones, es necesario construir líneas de trabajo con las empresas medianas y pequeñas en las que se promueva el paso del discurso de inclusión a acciones reales y concretas sobre el acceso de las poblaciones.

El nicho de valor de la Agencia es el trabajo con las poblaciones de mayor vulnerabilidad en la ciudad. Por tanto, el trabajo de gestión con las empresas debe incluir la promoción de un valor agregado que permita satisfacer las necesidades de los potenciales empleadores en términos de gestión humana y desarrollo de talento, lo cual a su vez les permita mejorar su competitividad y productividad.

Cabe resaltar que la entidad actualmente está implementando el programa Empleo Incluyente que busca, a través del subsidio a la nómina, aumentar la contratación de personas de difícil colocación. Si bien esta estrategia puede disminuir las barreras de acceso a contratos laborales dignos para las poblaciones vulnerables de la ciudad, según los resultados de esta evaluación, vale la pena fortalecer la labor de sensibilización a las empresas y potenciales empleadores. Muchas de las barreras que existen para la colocación son de carácter social y cultural, por tanto, su eliminación debe darse a través de procesos extensos de cambio cultura y organizacional.

En este sentido, se recomienda realizar una evaluación del programa Empleo Incluyente que considere una línea de base para entender las dinámicas de contratación de las poblaciones de difícil colocación y los cambios organizacionales que deben existir para que esta colocación perdure.

2. **Se recomienda robustecer los procesos de orientación y formación en dos vías.**

La primera, a través de la ampliación de la contratación de duplas de profesionales de Registro y Orientación para los distintos puntos de atención de la Agencia en toda la ciudad. Actualmente, el proceso de Orientación está limitado por la capacidad insuficiente para contactar, citar y atender a todas las personas que están registradas en el SISE, pues los profesionales no son suficientes para abarcar toda la población de la base de datos y esto genera demoras en este proceso estratégico. Además, se recomienda la puesta en marcha de estrategias de orientación y formación masivas para así abarcar un mayor número de personas.

Por otra parte, para muchas personas el interés está en el registro de su hoja de vida y no en recibir orientación. En este sentido, la segunda vía de esta recomendación es que las personas puedan recibir una orientación oportuna y una formación pertinente, es decir a la medida de su capacidad y sus necesidades. Esto asegura un mejoramiento en su perfil laboral y les brinda la posibilidad de participar en segmentos laborales de mayor competencia.

Asimismo, la orientación y la formación a la medida genera valor agregado para la Agencia pues le permite participar de manera efectiva dentro del ecosistema de empleabilidad de la ciudad, no sólo gestionando empleos masivos para perfiles no calificados, sino también en la gestión de empleos más competitivos.

3. **Cualificar el talento humano de los procesos estratégicos de la APED.**

Para solucionar el problema de congestión en las rutas de orientación y la necesidad de personal adicional para los procesos de gestión empresarial e intermediación, se recomienda fortalecer las competencias de los trabajadores de la Agencia e incorporar a personas con capacitación y experiencia para garantizar el pleno cumplimiento de sus obligaciones.

Si los trabajadores de la Agencia no tienen la formación, la experiencia y el conocimiento necesarios para llevar a cabo de manera efectiva la ruta correspondiente, el objetivo de la Agencia no podrá cumplirse y es por ello por lo que se precisa de la presencia de un mayor número de profesionales, particularmente en áreas como marketing digital, psicología, desarrollo organizacional, procesos organizacionales, planeación, entre otros.

Adicionalmente, para solucionar el problema de congestión en las rutas de orientación, se requiere priorizar el establecimiento de una red de contactos y alianzas con los organismos que realizan el trabajo de intermediación de las ofertas laborales en la ciudad, así como la cualificar la ruta de gestión empresarial para acelerar el proceso de intermediación de ofertas de empleo por parte de los profesionales. Para solucionar el problema de congestión en las rutas de intermediación, se debe contratar un equipo de ayuda adicional que se encargue de las tareas de captación de ofertas laborales, de organización de talleres y la revisión de las ofertas que se reciben.

4. **Mejorar los procesos de gestión de conocimiento de la APED**

Se recomienda a la entidad fortalecer el proceso de gestión de conocimiento de la Agencia. Para el momento de la evaluación, la Agencia no contaba con documentos como manuales, lineamientos, procedimientos o guías oficializadas en el Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría. Los documentos que utilizan los coordinadores y profesionales se han construido de forma extraoficial pues han identificado la necesidad de contar con estos. No obstante, no existen procedimientos estandarizados que garanticen la puesta en marcha de las actividades al interior de cada proceso estratégico y que permitan documentar los aprendizajes y el *saber hacer* de la Agencia.

De esta manera, se considera que las herramientas usadas para el proceso de gestión de conocimiento de la Agencia resultan insuficientes y presentan fallas que impiden su adecuado funcionamiento.

Para fortalecer el proceso de gestión de conocimiento se requiere elaborar documentos oficiales que indiquen las acciones que se deben realizar en cada actividad que se lleva a cabo en la APED, asimismo, tener un sistema de control que permita monitorear el avance y cumplimiento de estas acciones. Por ello, es necesario que la Agencia desarrolle e implemente un sistema de gestión de conocimiento que le permita impulsar la innovación en sus procesos, contar con un mejor control y mejorar la ejecución de los procesos estratégicos y de apoyo, como son el manejo de la información, las bases de datos, el plan de capacitación, entre otros.

5. **Se recomienda impulsar una estrategia de comunicaciones externas**

Una de las principales recomendaciones que surgieron durante la evaluación es la necesidad de contar con un plan o una estrategia de comunicación externa que se ponga en marcha en coordinación con la Oficina de Comunicaciones de la Secretaría. Esta estrategia tendría como objetivo que a través de diferentes medios se publiquen las vacantes y los perfiles requeridos por los potenciales empleadores. La mayoría de los profesionales de la Agencia perciben que esta necesita mayor visibilidad, en comparación con las demás agencias que hacen parte del ecosistema de empleabilidad de la ciudad.

El objetivo de esta estrategia de comunicaciones es que las personas interesadas en recibir los servicios de la Agencia conozcan la Ruta de Empleabilidad y que asistan a los eventos y las ferias de empleo. Asimismo, es importante que los potenciales empleadores de la ciudad conozcan los servicios de la Agencia.

8. CAMBIOS EN LA APED DURANTE EL AÑO 2023



Para enero del año 2023 se realizaron cambios y ajustes en la operación de la Agencia a partir de los diagnósticos hechos por la Organización Internacional del Trabajo-OIT. Este organismo ejerce su misión de apoyar a los entes territoriales en la implementación de las políticas activas de mercado de trabajo, con el objetivo de fortalecer la puesta en marcha de los servicios públicos de empleo (gestión y colocación de empleo).

En esta misión se enmarca el convenio de cooperación que se estableció en el año 2022 entre la OIT y la Secretaría de Desarrollo Económico que busca desarrollar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para fortalecer los procesos y los servicios de la ruta de empleo y la ruta de gestión empresarial de la APED.

El diagnóstico de las condiciones actuales de la Agencia se llevó a cabo por cada uno de los procesos estratégicos y los servicios que se prestan. De esta manera las OIT identificó las dificultades que se presentan en los procesos y, a partir de allí, planteó un plan de trabajo para realizar los ajustes necesarios.

A continuación, se presentan los principales cambios y ajustes que se están dando a partir de acuerdo de cooperación entre OIT y la SDDE:

8.1 REGISTRO

En el proceso de entrada a la ruta del cesante, los cambios formulados por la OIT se remiten a la construcción de un nuevo formulario de registro para los buscadores de empleo. En este formulario se incluyen preguntas que antes realizaban los profesionales de la Agencia durante el proceso de Orientación, lo que permite que el ciudadano buscador de empleo

reciba la información oportuna y pertinente para iniciar su paso por la ruta y se optimice la calidad del proceso de registro.

Por otra parte, se llevó a cabo una revisión y priorizaron de las distintas fuentes de registro con las que cuenta la ruta al cesante. De esta manera, la APED organizó un cronograma para que las personas registradas en puntos físicos pudiesen tener prelación para ser orientadas.

Ahora bien, para el registro se creó una cartilla, a manera de pasaporte, que contiene información de contacto de la Agencia e información básica para que el buscador sepa cómo conseguir un empleo. Los principales ajustes se presentan a continuación:

Proceso	Antes	Ajuste
Registro	Formulario de registro	Rediseño del formulario incluyendo preguntas que realizaban en Orientación y que se pueden capturar desde Registro
	Guion de registro	Ajuste a la redacción del guion con la llegada de nuevas preguntas
	Pasaporte para el buscador	Creación de la cartilla para el buscador, un documento que compila información de toda la Agencia
	Orientaciones priorizadas	Se define la tabla de priorización de Orientación para los registros en punto físico.

Fuente: OIT y Agencia Distrital de Empleo, 2023.

8.2 ORIENTACIÓN

En sintonía con los resultados de esta evaluación, el diagnóstico realizado por la OIT arrojó alertas sobre la necesidad de cambiar el enfoque de las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso de Orientación. De esta manera, para la OIT el proceso debe generarse en contextos de asesoría individual, bajo un modelo basado en competencias, que le permita al profesional de Orientación retroalimentar y remitir a los buscadores de empleo a los servicios que requiera según su necesidad.

Los cambios del proceso se están dando a partir de la redefinición del instrumento y de la inclusión de un triaje que determina la prioridad en el nivel de atención de cada persona y la necesidad de remitirle a los talleres de formación.

Otro de los cambios que se espera introducir para mejorar el proceso de Orientación, corresponde a la formación de los y las profesionales para que puedan brindar información sobre las tendencias del mercado laboral y sobre las características de los distintos sectores económicos. Esto permite generar una orientación acorde a los intereses ocupacionales del buscador de empleo y aumenta la posibilidad de mejorar su perfil.

Proceso	Antes	Ajuste
Orientación	Enfoque centrado en la caracterización de la población	Nuevo enfoque orientación ocupacional (individual y grupal)
	Protocolo de atención grupal centrado en preguntas de caracterización	Protocolos de atención individual y grupal
	Instrumento extenso	Redefinición instrumento adicionando triaje
	Orientaciones priorizadas	Se define la tabla de priorización de Orientación para los registros en punto físico.
	N/A	Modelo de competencias
	Modelo de correo	Formato correo orientación estándar con logos

Fuente: OIT y Agencia Distrital de Empleo, 2023.

8.3 FORMACIÓN EN HABILIDADES TRANSVERSALES

Este proceso también ha tenido cambios que se relacionan con el fortalecimiento de la metodología de los talleres, con la transformación de los contenidos y con el incremento del número de talleres.

La asistencia técnica que la OIT ha brindado a la APED para mejorar la formación el habilidades blandas y trasversales ha consistido en construir los syllabus por cada taller (programa o esquema del curso), y en diseñar cronogramas para la formación que permiten organizar el tiempo de los profesionales y de los buscadores de empleo. También, se están unificando los contenidos de acuerdo con los temas a abordar y se están elaborando piezas comunicativas de apoyo para los y las talleristas.

Las temáticas planteadas para los talleres se obtienen de un análisis que realizó el equipo de la APED en el año 2022, acerca de las vacantes que las empresas generan en mayor cantidad y las principales habilidades que cada sector empresarial requiere. Las destrezas que se abordan en cada taller son las siguientes:

- Hoja de vida
- Deberes y derechos del trabajador colombiano.
- Resiliencia y adaptabilidad
- Pensamiento crítico
- Creatividad y originalidad

- Resolución de problemas complejos
- Proyecto de vida
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Liderazgo

A continuación, se resumen los principales ajustes:

Proceso	Antes	Ajuste
Formación en habilidades transversales	5 talleres de formación de los cuales solo 1 era de carácter obligatorio	10 talleres completamente diseñados incluyen Syllabus (resumen) y desarrollo metodológico de cada uno.
	Metodología a discreción del tallerista y/o facilitador	Metodología aprendizaje basado en problemas- CAE
	Inexistencia programa de transferencia de capacidades para sostenibilidad del proceso	Taller de transferencia de capacidades para apropiación de la metodología y sostenibilidad del proceso
	Orientaciones priorizadas	Se define la tabla de priorización de Orientación para los registros en punto físico.
	N/A	Modelo de competencias
	Modelo de correo	Formato correo orientación estándar con logos

Fuente: OIT y Agencia Distrital de Empleo, 2023.

8.4 GESTIÓN EMPRESARIAL

Para la Ruta de gestión empresarial, que se da de manera paralela a la Ruta al cesante, los cambios planteados por la OIT corresponden a la implementación de una metodología para priorizar algunos sectores económicos que son de interés para la Agencia. Esto permite enfocar la labor de los gestores en empresas que generan vacantes de manera permanente y cuyo proceso de colocación es confiable.

De esta manera, se busca que el equipo revise cada tres meses la información sobre los sectores económicos de mayor demanda laboral. Esto les permitirá enfocar sus esfuerzos en buscar a las empresas que tienen más vacantes disponibles y analizar las brechas en la oferta y demanda de otros sectores.

Adicionalmente, se espera que los gestores puedan analizar la cantidad de puestos de trabajo que existen versus la efectividad de las colocaciones para dar cuenta de los indicadores de efectividad que deben cumplir en su labor.

Por otra parte, la transformación del proceso de Gestión Empresarial pasa por la revisión de todas las bases de datos que el equipo de gestión empresarial utiliza para contactar a las empresas, registrar su gestión y reportar la información. También, se optimizan los instrumentos de recolección de información para que las empresas que ya están registradas puedan crear y publicar nuevas vacantes de manera ágil. A continuación, se resumen los principales cambios:

Proceso	Antes	Ajuste
Gestión empresarial	Búsqueda de empresas sin análisis de sectores económicos y sin método estandarizado	Metodología de priorización de sectores estandarizado
	9 bases de datos	5 bases de datos
	* Meta de 8 empresas nuevas /mes	Taller de transferencia de capacidades para apropiación de la metodología y sostenibilidad del proceso
	* 540 puestos de trabajo / mes	Se incorpora el indicador de efectividad entre los puestos de trabajo y las colocaciones efectivas por cada gestor empresarial.
	3 presentaciones comerciales	1 presentación comercial
	Carta de presentación empresarial informativa	Carta de presentación empresarial más comercial
	Modelo de correo	Formato correo orientación estándar con logos
	Link de creación de vacantes con preguntas que debía repetir el empresario al volver a publicar vacantes. Preguntas muy dirigidas a grandes empresas.	Link con 2 sesiones para que el empresario no repita preguntas si ya está registrado. Preguntas más universales para todo tipo de empresa. Foco en programa empleo incluyente.

Fuente: OIT y Agencia Distrital de Empleo, 2023.

9. BIBLIOGRAFÍA



CEPAL. (2007). Guía metodológica para la evaluación participativa de políticas y programas, en el marco de la Estrategia Regional sobre el Envejecimiento. Población y Desarrollo, 76. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7216/S2007613_es.pdf

CPH. (24 de mayo de 2017). Introduction to Mixed Methods Research. Obtenido de The New York City-Long Island-Lower Tri-County Public Health Training Center: <http://training.lowernysphtc.org/introduction-to-mixed-methods-research/course-description/>

Díaz López, S. M. (2014). Los Métodos Mixtos de Investigación: Presupuestos Generales y Aportes a la Evaluación Educativa. Revista portuguesa de pedagogía, 7-23.

Lund, T. (2012). Combining Qualitative and Quantitative Approaches: Some Arguments for Mixed Methods Research. Scandinavian Journal of Educational Research, 155-165.

Organización Internacional del Trabajo & Agencia Distrital de Empleo. (2023). Informe con la descripción de los ajustes, modificaciones y/o eliminación de procesos, instrumentos y/o metodologías actualmente utilizadas (Vol. 1).



ANEXO

Nombre	Archivos	Referencias
Acompañamiento	6	19
Alianzas	9	21
Cajas de compensación	4	8
Calidad en la atención	8	15
Cambios de la APED	10	12
Cambios en usuarios	14	24
Colocaciones	10	32
Cómo conocieron la APED	16	22
Expectativas de usuarios	19	61
Insumos	0	0
Contratación	7	10
Financieros	4	4
Infraestructura	8	16
Normatividad	5	6
Talento humano	14	46
Aprendizaje continuo	1	1
OIT	10	26
Pago por resultados y otros	6	15
Pandemia	1	1
Pertinencia	9	16
Poblaciones vulnerables	25	79
50+	2	4
Afro y negros	2	5
Discapacidad	6	15
Discurso de inclusión	8	11
No bilingües ni TIC	5	7
Perfiles ocultos	9	21

Primer empleo	2	6
Cuellos de botella	14	59
Procesos estratégicos	0	0
Esquema operativo	9	12
Formación	26	65
Capacitación empresa	3	5
Gestión de información	13	31
Gestión empresarial	10	51
Puente entre empresas y personas	7	15
Sensibilización a empresas	12	27
Indicadores de atención	15	42
Intermediación	28	101
Empresas no cumplen	4	17
Orientación	28	107
Planeación	3	5
Registro	20	47
Sensación de seguridad	1	1
Seguimiento	25	66
Productos	0	0
Ferias y eventos de empleo	18	36
Publicidad	10	20
Recomendaciones	26	50
Ecosistema empleabilidad	8	12
Gestión de conocimiento	12	26
Sostenibilidad	8	14
Ubicación o territorio	13	32
Agencia Móvil	6	9

Siglas

APED	Agencia Pública de Empleo del Distrito
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
IBM	International Business Machines Corporation
SDDE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
OIT	Organización Internacional del Trabajo

Abreviaturas

SISE	Sistema de información del Servicio de Empleo
RUT	Registro Único Tributario
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Índice de gráficas

Gráfica 1	Distribución por grupo etario de los usuarios de la APED que contestaron el sondeo electrónico	27
Gráfica 2.	Medios por los que las personas se enteraron de la existencia de la APED	28
Gráfica 3	Participación en actividades de Orientación	37
Gráfica 4	Participación en actividades de Formación	38
Gráfica 5	Tipos de actividades de Formación	38
Gráfica 6	Conocimiento de usuarios sobre la remisión de su hoja de vida	41
Gráfica 7	Medios por los que las empresas se enteraron de la APED	42
Gráfica 8	Participación de empresas en actividades de orientación	43
Gráfica 9	Servicios recibidos por las empresas en las actividades de orientación	43
Gráfica 10	Percepción del seguimiento a la remisión de hojas de vida	44
Gráfica 11	Reporte de colocaciones de las empresas a las APED	45
Gráfica 12	Medios por los cuales se hizo el reporte de colocaciones	46
Gráfica 13	Competencias y habilidades que adquirieron los participantes de las actividades de orientación ocupacional y formación	55
Gráfica 14	Personas inscritas en la APED por año desde 2016	56
Gráfica 15	Expectativas de los usuarios de la APED	57
Gráfica 16	Percepción sobre la información y orientación brindadas por la APED	57
Gráfica 17	Opinión acerca de la utilidad de los servicios de la APED para conseguir empleo	58
Gráfica 18	Percepción acerca de la utilidad de los servicios de la APED para conseguir empleo	59

Gráfica 19	Percepción acerca de la utilidad de los servicios de la APED para conseguir empleo por año de inscripción	59
Gráfica 20	Tendencia a recomendar los servicios de la APED	60
Gráfica 21	Tendencia a recomendar los servicios de la APED según el año de inscripción	60
Gráfica 22	Razones por las que las empresas utilizan los servicios de la Agencia	61
Gráfica 23	Percepción acerca de la utilidad de los servicios de gestión empresarial de la APED	62
Gráfica 24	Percepción acerca de las estrategias para promover contratación de poblaciones vulnerables	63
Gráfica 25	Tendencia a recomendar los servicios de la APED a otras empresas	64

Índice de tablas

Tabla 1	Normas que enmarcan la labor de la APED	16
Tabla 2.	Metas de la Agencia Pública de Empleo del Distrito para el 2022	17
Tabla 3	Técnicas de recolección de información para usuarios buscadores de empleo	23
Tabla 4	Técnicas de recolección de información para equipo de la APED	24
Tabla 5	Recursos financiero APED	30

Índice de ilustración

Ilustración 1	Diagrama de procesos estratégicos y de apoyo de una intervención pública	13
Ilustración 2	Estructura operativa de la Agencia Pública de Empleo del Distrito	18
Ilustración 3	Ruta de empleabilidad de la SDDE a través de la Agencia Pública de Empleo	19
Ilustración 4	Cadena de Valor de la Agencia Pública de Empleo	20
Ilustración 5	Actores involucrados en la operación de la Agencia Pública de Empleo del Distrito	22
Ilustración 6	Densidad de los códigos o categorías de análisis	26
Ilustración 7	Densidad de las subcategorías asociadas al código Insumos	29
Ilustración 8	Densidad de los códigos al interior de la categoría Procesos	31
Ilustración 9	Nube de palabras código Cuellos de Botella	34
Ilustración 10	Concurrencia Cuellos de Botella y procesos estratégicos	35
Ilustración 11	Concurrencia Cuellos de Botella y otros códigos	49
Ilustración 12	Ampliación del código Pertinencia	50
Ilustración 13	Subcategorías del código Grupos Poblacionales Vulnerables	50

#BogotáTrabaja

empleo
INCLUYENTE

ALCALDIA
DE BOGOTÁ