

BOGOTÁ TRABAJA



Fuente: <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/aplicacion-para-buscar-empleo-en-bogota>

EVALUACIÓN EJECUTIVA DE LA RUTA BOGOTÁ TRABAJA

Resumen ejecutivo
Febrero 16 de 2024

Introducción

En este documento se presenta una síntesis de la Evaluación Ejecutiva de la Ruta Bogotá Trabaja, realizada por el Centro Nacional de Consultoría (CNC) para la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE). En esta evaluación se analizó la gestión operativa e institucional abarcando la cadena de valor, se emplearon metodologías cualitativas para explorar las percepciones de diferentes actores y se realizó un análisis costo-beneficio para evaluar la viabilidad financiera y eficiencia de los programas y los servicios de la Ruta. Se analizaron fuentes de información tanto primarias como secundarias, incluyendo talleres y entrevistas, revisiones de literatura y análisis de bases de datos. Los hallazgos indican que la Ruta ha sido efectiva en la intermediación laboral y en formar alianzas estratégicas, aunque se destaca la necesidad de enfocarse más en el desarrollo humano y la inclusión de poblaciones vulnerables. Se sugiere una estructura más integrada y flexible para responder a las necesidades del mercado laboral, y se recomienda la convergencia de los programas actuales hacia un modelo unificado que incorpore innovaciones financieras y tecnológicas, así como una gestión y evaluación más eficaces.

Metodología

Evaluación ejecutiva

La evaluación de la Ruta Bogotá Trabaja empleó la metodología de Evaluación Ejecutiva para analizar su eficacia e interoperabilidad, centrándose en aspectos clave como diseño, resultados, insumos, y manejo operativo, entre otros. Esta evaluación integral combinó el enfoque de evaluaciones de operaciones e institucionales, permitiendo una revisión detallada del desempeño de la Ruta en términos de su estructura y relevancia. Además, se examinaron las capacidades de los actores para operar dentro de los programas de empleabilidad, revisando la estructura funcional de la SDDE, facilitando la generación de recomendaciones basadas en un análisis de sostenibilidad y lecciones aprendidas de la literatura, así como en los resultados del análisis costo-beneficio.

Análisis Costo-Beneficio

El Análisis Costo-Beneficio (ACB) se utilizó para evaluar la viabilidad y eficiencia de los programas de la Ruta Bogotá Trabaja mediante la comparación de costos y beneficios monetarios. Este análisis utiliza indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Relación Beneficio Costo (RBC), y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La metodología incluyó diversas aproximaciones, como la evaluación de beneficios directos y la aplicación de la Tasa Social de Descuento (TSD) para ajustar los resultados a valores presentes. Además, se realizaron análisis de simulación bajo tres escenarios (base, conservador y favorable) para asegurar la robustez y precisión de los resultados.

Metodología cualitativa

La metodología cualitativa de la evaluación se basó en la antropología de las políticas públicas, enfatizando que estas políticas son esfuerzos sociales con significados culturales y sociales profundos, que varían según la perspectiva de cada actor involucrado. Este enfoque subraya la importancia de comprender las diversas interpretaciones de las políticas para captar sus efectos completos. La metodología central fue el análisis de narrativas, en donde se valoraron las historias personales como

medios para entender cómo los participantes perciben y experimentan los programas de la Ruta, destacando la relevancia de sus puntos de vista en la evaluación. Se emplearon técnicas como el análisis de contenido, para identificar patrones en el material empírico, y el análisis de contribución, para evaluar cómo distintos elementos del programa contribuyen a alcanzar sus objetivos, permitiendo así generar un entendimiento detallado de las percepciones y experiencias de los participantes.

Fuentes de información

Se utilizó un diverso conjunto de fuentes primarias cualitativas, que incluyeron talleres participativos, grupos focales con empresas beneficiadas, entrevistas en profundidad con funcionarios y operadores, y una mesa consultiva con expertos. En cuanto a las fuentes secundarias, se revisó una amplia literatura sobre programas de empleo incluyendo guías de inclusión laboral y modelos de intervención publicados entre 2011 y 2021 por entidades como la Fundación Corona y el Ministerio del Trabajo. Además, se analizaron documentos normativos y técnicos institucionales desde 2020 hasta 2023, abarcando decretos, resoluciones y planes de desarrollo. Para el ACB, se utilizaron reportes técnicos actualizados y bases de datos suministradas por la SDDE, incluyendo información detallada de los beneficiarios de los programas como estado laboral, remisión, colocación, y variables demográficas y laborales de los participantes.

Revisión de literatura

La revisión de literatura abarcó modelos y estrategias de empleabilidad y formación para el trabajo, destacando cinco ejes fundamentales para políticas activas de empleo en América Latina según la CEPAL: fortalecimiento institucional, información pertinente, intermediación laboral, capacitación y emprendimiento. Se examinaron modelos de inclusión laboral y gestión para poblaciones vulnerables, mostrando iniciativas como el modelo de inclusión laboral con enfoque de cierre de brechas, el modelo de gestión laboral para población vulnerable de la OIM y el modelo de empleo inclusivo para población vulnerable de la ANDI, enfocados en superar barreras para el acceso al empleo digno. También se destacaron las experiencias de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia y el modelo de generación de oportunidades de empleo de la Alcaldía de Medellín, subrayando la necesidad de intervenciones coordinadas y estrategias de largo plazo para promover la empleabilidad, especialmente entre grupos vulnerables. Estas experiencias y modelos contribuyeron al análisis y formulación de recomendaciones para la Ruta Bogotá Trabaja, alineándose con esfuerzos para mejorar el acceso al empleo y las condiciones de trabajo decente.

Resultados

Componente de relevancia

El análisis de relevancia de la Ruta se centró en su capacidad para abordar las problemáticas de empleo identificadas en su fase de planeación, mostrando coherencia con los objetivos de desarrollo de la ciudad y la misión de la SDDE. La problemática laboral, caracterizada por desajustes en el mercado, la informalidad y las altas tasas de desempleo, especialmente entre mujeres y sectores de baja productividad, se ve agravada por la pandemia de COVID-19. La Ruta se diseñó en respuesta a este contexto,

buscando soluciones a través de programas como Empleo Joven y Empleo Incluyente, formalizados tras la emergencia sanitaria. Estos programas se alinean con las metas del Plan de Desarrollo Distrital (PDD), enfocándose en la inclusión laboral de poblaciones con barreras de acceso al empleo, destacando su relevancia para cerrar brechas de género, territorial y diferencial.

Los programas Impulso al Empleo y Pago por Resultados complementan la oferta de empleabilidad, dirigidos a poblaciones no cubiertas por otros recursos y enfocándose en la reinserción laboral y la capacitación. La articulación con las Cajas de Compensación Familiar (CCF) permite aprovechar su infraestructura para la gestión y colocación de empleo, mostrando coherencia con políticas nacionales y respondiendo a las necesidades del mercado laboral. La relevancia de estos programas se refleja en su diseño y ejecución, que aprende de experiencias previas y se adapta a las dinámicas cambiantes del empleo, en línea con las estrategias de reactivación económica postpandemia y el fortalecimiento del capital humano a través de la formación. La ADE, por su parte, desempeña un rol clave en la gestión y colocación de empleo, con autorización para operar directamente servicios a poblaciones focalizadas, lo que refuerza la coherencia de la Ruta con las políticas de empleo y formación. La oferta de formación para el trabajo, en colaboración con entidades como la OIT y programas de capacitación técnica, contribuye a mejorar la empleabilidad y cerrar brechas laborales.

La narrativa cualitativa sobre el diseño de la Ruta sugiere una evolución y aprendizaje desde la implementación de programas anteriores, destacando la flexibilidad y adaptabilidad de la oferta según las necesidades del mercado laboral y los grupos objetivo. Los retos identificados incluyen la coordinación entre actores con diferentes lógicas operativas y la consolidación del ecosistema de empleo en la ciudad. Se señala la necesidad de continuidad política y de recursos para asegurar el progreso y la adaptación del diseño de la Ruta a un enfoque centrado en las personas, acorde con recomendaciones internacionales y prácticas exitosas en la región. La revisión internacional valida el enfoque de la Ruta, alineándola con recomendaciones de organismos como la OIT y la CEPAL, destacando su enfoque inclusivo y su contribución al desarrollo social y acceso a empleo formal para poblaciones vulnerables.

Componente de operaciones

La etapa de planeación de la Ruta Bogotá Trabaja se caracteriza por una planeación estratégica integral, enfocada en mejorar las oportunidades de empleo y competencias de la ciudadanía. Esta planeación, parte de la Perspectiva 1: Misión pública y comunidad de la SDDE, que busca desarrollar una ruta que permita a los ciudadanos mejorar sus competencias y acceder a mejores oportunidades laborales. Se destaca la formulación de metas específicas para el cuatrienio, como colocar al menos 200.000 personas o intervenir a 50.000 con procesos de formación, con un enfoque de género, territorial y diferencial. A pesar de la coherencia en la articulación con distintos actores, la planeación muestra deficiencias en identificar necesidades específicas por grupo poblacional y sector económico, lo que se refleja en la eficacia de las intervenciones. La articulación institucional es un eje clave, vinculando actores distritales, nacionales, públicos, privados y del tercer sector relacionados con el empleo y la formación, aunque la falta de

especificidad en las necesidades de cada sector y grupo poblacional plantea desafíos para la eficacia general de la Ruta.

La etapa de ejecución revela la operación de los programas de la Ruta, en donde se resalta la importancia de la generación de valor público y el establecimiento de lineamientos claros para su funcionamiento. Sin embargo, se observan incongruencias entre las actividades planeadas y los procedimientos documentados, sugiriendo la necesidad de actualización y formalización de los procedimientos que sustentan la operación de la Ruta. La ejecución de los programas muestra un esfuerzo por mejorar la atención a los usuarios y adecuar los servicios a las necesidades de poblaciones vulnerables, aunque existen brechas en la caracterización de beneficiarios y en la identificación de necesidades del mercado laboral. Aunque existe una percepción general de que el proceso de inscripción y vinculación a los programas es sencillo y bien acompañado, se identifican desafíos como la documentación extensiva requerida y dificultades en la selección de candidatos y procesos de subsanación. En cuanto a la formación, se observa una alta tasa de deserción atribuida a expectativas equivocadas, falta de acople entre expectativas y capacidades reales, y necesidades prácticas de los participantes que pueden priorizar oportunidades laborales emergentes sobre la continuación de la formación.

La etapa de verificación y actuación se enfoca en la capacidad de la gestión para generar datos, controlar el desempeño y evaluar la operación, permitiendo la mejora continua. Aunque se registran datos a través de diversos formatos y plataformas, la falta de indicadores que midan efectividad y pertinencia, junto con una limitada capacidad para seguir el desempeño post-colocación, subraya la necesidad de un enfoque más holístico en la evaluación de la operación. La auditoría del Programa Pago por Resultados identifica fortalezas y oportunidades de mejora, pero no abarca el contexto más amplio de la Gestión de Empleo. La recomendación de unificar requisitos y actividades comunes a todos los programas sugiere una estrategia para fortalecer el control sobre la operación, destacando la importancia de la retroalimentación y la evaluación continua para mejorar la Ruta.

Componente institucional

La evaluación institucional de la Ruta revela un enfoque concreto en la articulación e interoperabilidad entre sus programas de empleabilidad y formación para el trabajo, subrayando la centralidad y el control operativo ejercido por la Subdirección de Empleo y Formación (SEF) de la SDDE. Esta centralidad facilita la gestión y coordinación entre una red diversa de actores, incluyendo entidades públicas, privadas, y del tercer sector, enriqueciendo el ecosistema de empleabilidad y formación para el trabajo en Bogotá. A través de una serie de decretos y ajustes normativos, se ha dotado a la SDDE y específicamente a la SEF, de las competencias necesarias para liderar, articular, y supervisar la implementación de sus programas, enfocándose en mejorar las condiciones de empleabilidad, disminuir las brechas laborales, y promover el desarrollo empresarial y la productividad en la ciudad. Esta estructura permite una gestión coordinada que busca impactar positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos mediante la promoción de oportunidades laborales dignas y el fortalecimiento del mercado laboral.

Los resultados de las entrevistas y análisis institucional indican que existe una percepción positiva respecto a la capacidad de la SEF para diseñar y ejecutar programas que atienden efectivamente las expectativas de los grupos de interés, reflejando una valoración alta en términos de pertinencia y conocimiento del diseño y modelo operativo de los programas. Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en la orientación hacia resultados, sugiriendo la necesidad de ajustes para alcanzar las metas establecidas de manera más eficiente. Además, se resalta la suficiencia de recursos físicos, financieros, y humanos, lo cual es crucial para la sostenibilidad y madurez operativa de la Ruta, aunque se señala la importancia de formalizar y actualizar procesos y procedimientos para consolidar los logros y conocimientos adquiridos durante la ejecución de los programas.

Respecto a la definición de roles y responsabilidades, se destaca el esquema operativo y los manuales protocolarios implementados por la Ruta, los cuales han facilitado la articulación y definición clara de tareas entre los diferentes actores involucrados. Esta estructura ha permitido aprovechar las capacidades específicas de cada actor, contribuyendo a la eficacia y complementariedad de los programas. A pesar de los retos en la coordinación y articulación a nivel del ecosistema de empleo, se reconoce el esfuerzo por vincular diversos grupos de interés y coordinar la oferta de distintos actores, aunque persisten desafíos en la integración y comunicación efectiva entre los programas y la política pública en general.

En cuanto a los recursos y capacidades, se identifican desafíos relacionados con el aumento de actividades y presupuesto debido a la pandemia, lo que ha generado retos operativos y administrativos significativos. La alta rotación del personal técnico y directivo, debido a la dependencia de contratos por prestación de servicios, emerge como un factor que afecta la continuidad y consistencia de los procesos, resaltando la necesidad de mejorar la gestión del conocimiento y los aprendizajes institucionales. Además, se señalan retos en la transición tecnológica y la necesidad de mejorar los sistemas de información para aumentar la eficiencia y precisión en la operación del programa. Por otro lado, la articulación entre los programas de empleabilidad y formación para el trabajo es reconocida como un componente esencial para el éxito de la Ruta, permitiendo una oferta integral que aborda tanto la demanda como la oferta laboral y el ecosistema de empleo de la ciudad. A pesar de las ventajas en términos de integralidad y vinculación de actores, se destacan desafíos en la coordinación efectiva y la necesidad de innovar en mecanismos de articulación que permitan una operación más integrada y coherente con las políticas públicas.

Componente de eficacia

La eficacia de la Ruta se evalúa a través de indicadores específicos de cumplimiento de objetivos. Aunque los resultados varían entre los diferentes programas, en general, se observa un avance significativo hacia el cumplimiento de las metas de colocación laboral.

El programa Empleo Joven ha demostrado una notable eficacia al registrar y atender a 19.935 jóvenes hasta diciembre de 2023, superando su meta inicial con un nivel de

eficacia del 101,1%. Este éxito se refleja en la percepción positiva de operadores y empresas sobre la generación de empleo y las colocaciones logradas, destacando el valor simbólico de contribuir a objetivos sociales importantes y el apoyo económico crucial durante la crisis económica. Además, el programa ha sido efectivo en sensibilizar sobre la importancia del empleo juvenil, promoviendo la inclusión laboral y proporcionando experiencias valiosas y habilidades para el desarrollo profesional de los jóvenes.

Impulso al Empleo alcanzó una eficacia en el registro de 167,69% a diciembre de 2023, sobrepasando significativamente su meta de atención. Aunque la eficacia en colocaciones fue menor, el programa ha sido valorado por su capacidad para llegar a segmentos de la población previamente no cubiertos por la oferta tradicional, mejorando el conocimiento y acceso al mercado laboral y contribuyendo al fortalecimiento del tejido productivo y la conciencia empresarial sobre el empleo inclusivo.

El programa Empleo Incluyente, con una eficacia de 18,88% en diciembre de 2023, recibió elogios por incentivar la contratación de poblaciones vulnerables y promover la inclusión laboral y social. A pesar de no alcanzar completamente su meta, las empresas resaltaron el apoyo económico del programa como un alivio financiero, valorando su contribución al desarrollo económico local y al fortalecimiento de procesos internos para una selección de personal más efectiva.

Pago por Resultados mostró una eficacia del 10,28% a diciembre de 2023, reflejando desafíos en la colocación pero reconociéndose por su enfoque en la formación y fortalecimiento de la empleabilidad. Los operadores destacaron el impacto positivo en la mejora de competencias laborales y la capacidad de preparar a los participantes para una autogestión eficaz de su empleabilidad, mejorando sus oportunidades laborales a largo plazo.

Para el servicio público prestado por la Agencia Pública de Empleo (ADE) se evidenció una eficacia del 49,03% a diciembre de 2022 en términos de colocaciones. Este servicio se ha caracterizado por su capacidad de conectar eficazmente a los buscadores de empleo con oportunidades laborales adecuadas, brindando una gama de servicios que incluyen la preparación de hojas de vida, técnicas de entrevista y el uso de plataformas digitales. Aunque la eficacia específica para diciembre de 2023 no fue desagregada, el servicio ha sido valorado por empresas y participantes por ampliar el acceso a la oferta laboral, mejorar la visibilidad y reconocimiento de las compañías participantes y contribuir significativamente al desarrollo económico local. La ADE ha sido fundamental en el proceso de sensibilización sobre la importancia de la inclusión laboral, apoyando a las personas más vulnerables para superar barreras y acceder a empleos formales en condiciones dignas y decentes.

Los diferentes actores involucrados manifestaron una valoración positiva de los resultados de la Ruta, destacando diversos aspectos según su perspectiva y rol dentro del programa. Los gerentes y operadores resaltan un incremento notable en las cifras de colocación laboral en los últimos años, evidenciando un avance favorable en el cumplimiento de las metas establecidas, además de señalar la importancia de logros que,

si bien no se reflejan directamente en indicadores convencionales, contribuyen al posicionamiento y sensibilización sobre el empleo incluyente dentro de la estructura institucional y el mercado laboral. Estos esfuerzos han dinamizado el mercado laboral y ampliado la oferta de servicios, beneficiando especialmente a grupos poblacionales con mayores barreras de empleo. Las empresas, por su parte, perciben los resultados del programa como altamente beneficiosos, especialmente por los incentivos económicos que les han permitido sostener y reactivar sus actividades de contratación durante momentos económicos difíciles. Además, ven su participación en la Ruta como una contribución significativa hacia el cierre de brechas sociales y la creación de oportunidades laborales para poblaciones vulnerables. Para los beneficiarios directos, las personas que buscan empleo, la Ruta representa una oportunidad para interactuar con una variedad de actores del mercado laboral, acceder a ofertas de empleo previamente inaccesibles, y adquirir habilidades cruciales para su desarrollo profesional y personal. Este conjunto de acciones y resultados refleja un impacto positivo más allá de las colocaciones laborales directas, abarcando el posicionamiento de los programas, la sensibilización del mercado laboral, la dinamización del sector de intermediación laboral, y el cierre de brechas de información y acceso.

Análisis Costo–Beneficio

El ACB se realizó para los programas Empleo Incluyente, Empleo Joven, Impulso al Empleo, Pago por Resultados y la Agencia Distrital de Empleo (ADE), utilizando información hasta noviembre de 2023. Los costos anuales desde 2020 hasta 2023 se estimaron con datos de la SDDE y del sitio web de la entidad, ajustando el horizonte temporal de evaluación para cada programa según su periodo de implementación actual. El escenario base del ACB tomó una Tasa de Descuento Social del 9%, y para la simulación se consideraron escenarios con tasas del 6% y 12%. Los beneficios se calcularon multiplicando el número de beneficiarios por los beneficios individuales obtenidos en cada programa, diferenciando por año y tipo de beneficiario, para luego sumarlos al flujo de caja del ACB y traerlos a valor presente. Los indicadores clave del ACB incluyen el valor presente de beneficios y costos totales, el valor presente de beneficios netos, la razón beneficio-costos, y la tasa interna de retorno.

Es importante mencionar que el desarrollo del ACB enfrentó desafíos relacionados con la falta de información detallada sobre el impacto real y la calidad de vida de los beneficiarios, la ausencia de una línea base, la discriminación de costos por tipo de beneficiario, y la necesidad de datos sobre el periodo de empleo, ingresos, y otros indicadores de impacto. Para superar estos obstáculos, se sugiere mejorar el seguimiento y monitoreo de los programas mediante entrevistas telefónicas o por correo electrónico para recopilar información detallada sobre cada beneficiario. Esto incluye cambios en el ingreso, impactos en bienestar, y características antes de participar en el programa. También se recomienda estandarizar las categorías de empresas empleadoras y definir categorías únicas por tipo de empleo para facilitar el análisis de los datos. Los programas deben registrar adecuadamente la información sobre los beneficiarios para evaluar los resultados con precisión, incluyendo la duración del empleo, el salario antes y después de ser seleccionado como beneficiario, y los beneficios percibidos. Además, es crucial incluir preguntas sobre reducción de pobreza, autoestima, salud mental y física,

participación social, reducción de la delincuencia, e impacto en la igualdad. Finalmente, es necesario desagregar los costos de implementación por beneficiario y grupo de beneficiarios para cada programa, lo que permitirá un análisis más detallado y preciso de los costos y beneficios reales, facilitando así una evaluación más completa y efectiva de los programas de la Ruta Bogotá Trabaja.

Los resultados del ACB se presentan a continuación, destacando su eficacia y rentabilidad a través de indicadores como la Razón Beneficio-Costo (RBC) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) en diferentes escenarios de tasa de descuento social (TSD).

Tabla 1. Resultados del ACB.

Programa	Escenario con TSD	RBC	TIR	Conclusión
Empleo Incluyente	Base con 9%	5,54	454%	La TIR indica una alta rentabilidad social, y los RBC muestran que por cada peso invertido, se generan retornos significativamente superiores, lo cual es indicativo de la eficiencia del programa
	Favorable con 6%	5,69	469%	
	Conservador 12%	5,39	439%	
Empleo Joven	Base con 9%	1,83	83%	La variabilidad en la TIR y RBC refleja la solidez del programa bajo diferentes condiciones económicas, manteniendo su rentabilidad y eficacia
	Favorable con 6%	1,75	75%	
	Conservador con 12%	1,9	90%	
Impulso al Empleo	Base con 9%	7,33	633%	Estos resultados destacan la extraordinaria rentabilidad social del programa, con un retorno económico muy positivo que supera ampliamente la inversión inicial
	Favorable con 6%	7,37	637%	
	Conservador con 12%	7,3	630%	
Pago por Resultados	Base con 9%	5,07	407%	La alta TIR y RBC confirman la efectividad y la alta rentabilidad del programa, demostrando un impacto significativo en el bienestar económico
	Favorable con 6%	5,01	401%	
	Conservador con 12%	5,13	413%	
Agencia Distrital de Empleo	Base con 9%	3,04	204%	La ADE muestra una rentabilidad social positiva, lo que indica que los servicios proporcionados generan valor económico sustancial para la sociedad
	Favorable con 6%	2,98	198%	
	Conservador con 12%	3,09	209%	

Fuente: elaboración propia, 2024.

El análisis de sensibilidad y simulación realizado, destacan la robustez y viabilidad de los programas bajo diferentes escenarios económicos. Cambios en la TSD muestran variaciones mínimas en los RBC, lo que subraya la estabilidad de los programas frente a

fluctuaciones económicas. Este análisis ayuda a entender mejor la adaptabilidad y eficiencia de las intervenciones en diversas condiciones, facilitando una gestión más informada y efectiva

Conclusiones

La evaluación muestra que la Ruta ha sido eficaz y eficiente en abordar el acceso al empleo para poblaciones vulnerables, alcanzando un nivel de eficacia global del 76,54% hasta diciembre de 2023. La eficacia destacada de programas como Impulso al Empleo (167,9%) y Empleo Joven (101,1%) contrasta con los retos de Empleo Incluyente (18,85%) y Pago por Resultados (10,28%). La necesidad de mejorar en la caracterización y seguimiento de beneficiarios se resalta para aumentar la calidad y eficacia de los servicios, particularmente enfocándose en las condiciones específicas de vulnerabilidad más allá de las focalizaciones generales en mujeres y jóvenes.

La Ruta ha logrado establecer una arquitectura institucional robusta, aprovechando la adaptabilidad y las alianzas estratégicas para maximizar capacidades y lograr metas de empleabilidad. La necesidad de actualizar procesos y enfocarse en el desarrollo humano se destaca, sugiriendo un enfoque más integrado que involucre a un espectro más amplio de empleadores y que promueva el desarrollo de planes de vida. Aunque los programas de la Ruta muestran claridad y éxito en su ejecución individual, la evaluación identifica la necesidad de una mejor articulación y definición de criterios para medir su interacción y contribución al objetivo común de empleabilidad. Se sugiere aprender de experiencias exitosas de articulación, como la Ruta de Atención Especializada para Víctimas del Conflicto Armado, para fortalecer la cohesión entre los programas.

Los incentivos económicos han demostrado ser efectivos para facilitar la contratación de jóvenes y apoyar financieramente a las empresas durante la pandemia. Sin embargo, se señala la importancia de evitar prácticas como el diversity washing y el tokenismo, promoviendo un compromiso genuino con la inclusión y diversidad más allá de los beneficios simbólicos. Por otro lado, la articulación simultánea de la oferta y la demanda en la Ruta ha sido ventajosa, permitiendo una respuesta efectiva a las necesidades del mercado laboral y mejorando los procesos internos y la calidad de la atención. Sin embargo, la autonomía en la creación de programas sin una consulta integral puede llevar a duplicidades y brechas en la gestión del conocimiento, lo que resalta la necesidad de una mayor coordinación y articulación.

Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de la evaluación reflejan la importancia de un diseño inclusivo y con perspectiva de género en las políticas de empleabilidad para su efectividad. La relevancia de considerar la variable de envejecimiento poblacional para la focalización adecuada, así como abordar de manera efectiva las disparidades en la inserción laboral de poblaciones afrodescendientes, indígenas, y migrantes resalta la necesidad de políticas bien orientadas. La innovación en política pública, a través de la inclusión de nuevos actores y tecnologías, se identifica como un camino hacia la mejora y consolidación de capacidades dentro de la Ruta, evidenciando el valor de construir sobre logros previos para avanzar en la inclusión laboral y el desarrollo social.

Por otro lado, se destaca la importancia del acompañamiento y la comunicación efectiva en el éxito de los programas, así como la necesidad crítica de mejorar los sistemas de información y datos para un seguimiento y evaluación robustos. La colaboración estratégica con entidades expertas ha permitido ampliar capacidades y adaptar programas a las demandas crecientes, demostrando que las alianzas son fundamentales para el diseño y escalabilidad de iniciativas de empleo. Estas lecciones resaltan la importancia de la adaptabilidad, la inclusión y la gestión basada en datos como pilares fundamentales para el éxito de los programas de empleabilidad.

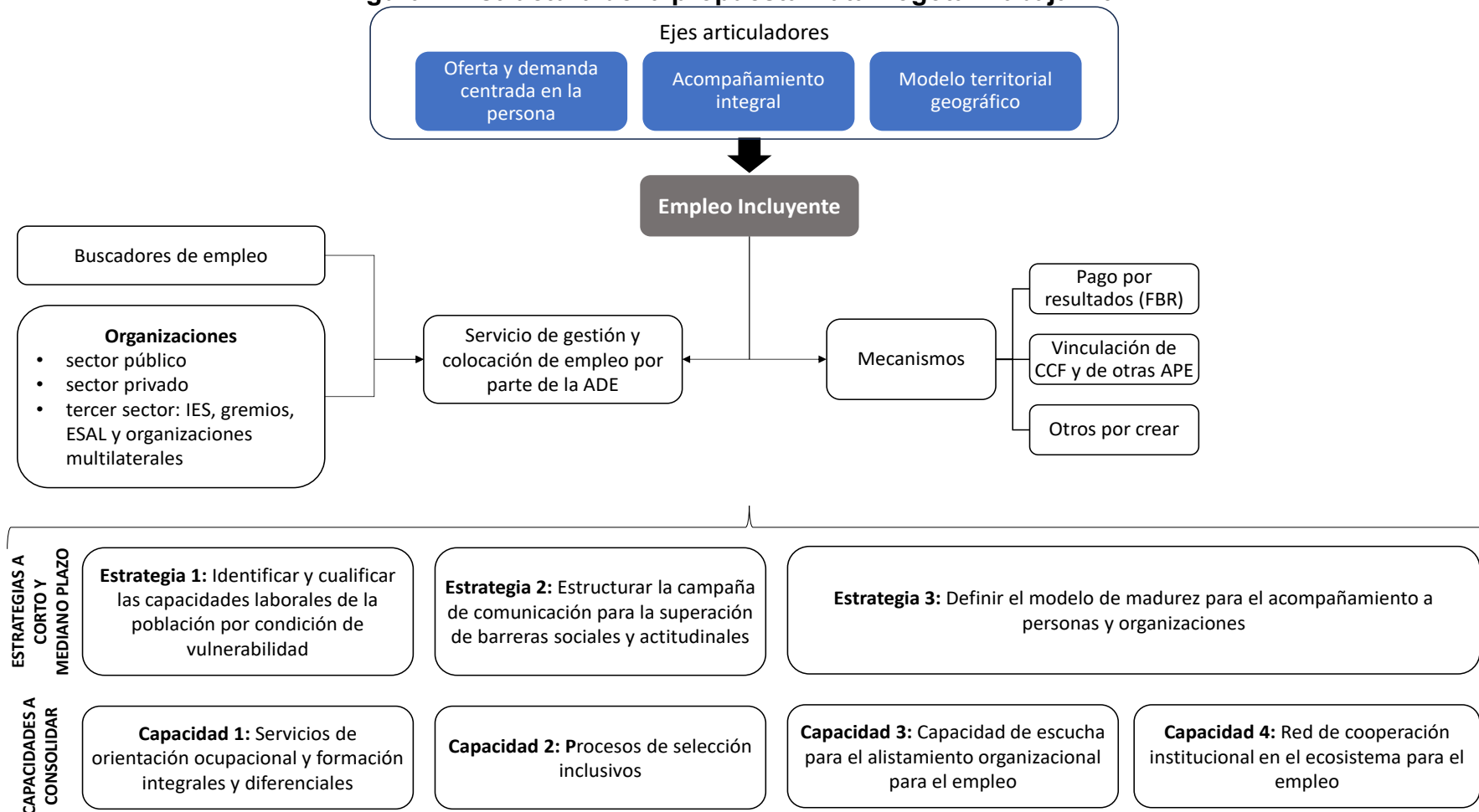
Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas de la evaluación enfatizan la necesidad de rediseñar la estrategia de empleabilidad desde una perspectiva de desarrollo humano, priorizando la efectividad, eficacia, y eficiencia. Se sugiere repensar operativamente la Ruta para enfocarse en las personas como centro del desarrollo, reconsiderando tanto el concepto mismo de la Ruta como la focalización en poblaciones vulnerables bajo criterios de equidad. La propuesta de una versión 2.0 de la Ruta sugiere tres ejes principales: la unificación de intervenciones centradas en la persona, el acompañamiento integral, y el fortalecimiento de un modelo territorial geográfico, ampliando la oferta laboral más allá de empresas a diversas organizaciones. Este enfoque apunta a mejorar la calidad y personalización de los servicios, resaltando la importancia de la inclusión y diversificación en el acceso al empleo.

Además, se propone mejorar la calidad de los programas mediante la estandarización de procedimientos para la recolección de datos y la realización de un análisis de consistencia de objetivos entre los programas para maximizar su complementariedad y beneficios. La priorización de inversiones en programas con mayor retorno de inversión también se recomienda para asegurar una mejor eficiencia económica en la asignación de recursos. La implementación de estas recomendaciones requiere una mejora en los sistemas de información y seguimiento, así como en la gestión del conocimiento, para adaptar y mejorar continuamente las intervenciones según las necesidades y feedback de los beneficiarios, fortaleciendo así la cooperación institucional en el ecosistema de empleo.

La adopción de un modelo 2.0 para la Ruta Bogotá Trabaja implica también un fortalecimiento de las capacidades existentes, como la orientación profesional y la formación para el trabajo, asegurando su relevancia y calidad. Se destaca la importancia de un sistema de retroalimentación continuo y la actualización de mecanismos de gestión y evaluación, incluyendo la medición de la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios. Este rediseño no solo busca aumentar la eficacia de las intervenciones en términos de empleabilidad sino también contribuir al desarrollo social inclusivo y sostenible, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y las necesidades actuales del mercado laboral.

Figura 1. Estructura de la propuesta Ruta Bogotá Trabaja 2.0.



Fuente: elaboración propia, 2024.