



## **RESUMEN EJECUTIVO**

**Propuesta de hoja de ruta y piloto de  
implementación para lograr empleos de  
calidad en la ciudad de Barranquilla para la  
población migrante proveniente de Venezuela**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Propuesta de hoja de ruta y piloto de implementación para lograr empleos de calidad en la ciudad de Barranquilla para la población migrante proveniente de Venezuela**

#### **EQUIPO DE TRABAJO**

Sandra Rodríguez A.  
*Directora de Proyecto*

Jorge Quintero  
*Experto cuantitativo*

María Cuenca  
*Experta cuantitativa*

Ivonne Molinares  
*Experta cualitativa*

Laura Cera  
*Experta en legislación*

#### **PERSONAL DE APOYO**

Richard Martínez  
*Economista*

Tatiana Buendía  
*Economista*

Marcela Valle  
*Psicóloga*

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Este documento es el resultado de una colaboración entre la Universidad del Norte, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El documento fue elaborado por la Universidad del Norte, bajo la coordinación y supervisión de Sandra Rodríguez Acosta. Agradecemos en particular a la Unidad de Migración del BID, y las revisiones y sugerencias de Felipe Muñoz, Jefe de Unidad, Carolina Gonzales y Francisco Zegarra, especialistas sectoriales.

## INTRODUCCIÓN

Los grandes y repentinos flujos migratorios intrarregionales se han convertido en un desafío emergente en América Latina y el Caribe (ALC), generando importantes retos para las comunidades receptoras de migrantes. Según la Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela, a febrero de 2022, había aproximadamente 6 millones de migrantes y refugiados venezolanos en el mundo, de los cuales un 82 % se albergaban en países de ALC. Estos flujos migratorios coinciden con la pandemia de la covid-19 y las consecuentes políticas para frenar el contagio, lo cual ha puesto a esta población migrante en una situación mayor de vulnerabilidad.

En el contexto de ALC, Colombia ha sido el principal receptor de población migrante de Venezuela, con una estimación de 1,8 millones a febrero de 2022, y Barranquilla está entre las tres ciudades con más migrantes. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en Barranquilla A.M residen 145 805 migrantes que llegaron en los últimos cinco años (aproximadamente el 13 % de la población de la ciudad). Esta llegada de población migrante de Venezuela y colombianos retornados a la ciudad ha planteado múltiples retos relacionados con su integración armónica a los procesos sociales y económicos de esta.

Una de las estrategias para la integración socioeconómica de la población migrante se ha enfocado en el empleo. A junio de 2021, la tasa de informalidad de la población venezolana ascendió al 90,8 % y la de desempleo al 16,4 %, ambas cifras superiores al promedio de la informalidad y el desempleo de la población colombiana (60,1 y 15,5 %, respectivamente). Cifras como estas han llevado a la institucionalidad colombiana y multilateral a priorizar diferentes ejercicios analíticos enfocados en la integración económica de los migrantes por la vía del empleo (Banco Mundial [BM], 2018).

En esa perspectiva, se desarrolló, bajo la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el proyecto de consultoría para la elaboración de una *Hoja de ruta para la empleabilidad de la población migrante y población vulnerable de acogida en Barranquilla*, el cual tuvo como objetivo la elaboración, como indica el nombre del proyecto, de una hoja de ruta de empleabilidad para la ciudad, como respuesta a los flujos migratorios recientes. Para ello, se construyó un diagnóstico sobre las oportunidades y barreras que enfrenta la población migrante proveniente de Venezuela, la población retornada o la población vulnerable de acogida, y se diseñó una hoja de ruta derivada del diagnóstico que contiene los lineamientos para su implementación en Barranquilla.

Para analizar en la ciudad las barreras que impiden a la población migrante acceder a otros sectores y ocupaciones, así como identificar los sectores económicos y ocupaciones en los que hay mayores oportunidades de empleo para ellos y ellas, en esta consultoría se exploraron dos

tipos de información. La primera, información secundaria, en la cual se identificaron y caracterizaron las barreras que diferentes estudios han destacado como limitantes para lograr la integración económica de la población migrante proveniente de Venezuela.

El segundo tipo de información, de tipo primario, tiene el espíritu de validar los hallazgos previos e identificar cualquier particularidad que pudiera surgir en la experiencia de Barranquilla. Para ello, se siguieron dos aproximaciones: una aproximación cuantitativa a partir de encuestas realizadas a población migrante proveniente de Venezuela y a empresas de sectores previamente priorizados, y una aproximación cualitativa, mediante grupos focales y entrevistas en profundidad con los principales actores del proceso. En total, fueron 50 encuestas presenciales a empresas, 188 a población migrante de Venezuela en Barranquilla, tres grupos focales y 10 entrevistas en profundidad.

En este documento, se presenta un resumen del proceso de investigación y análisis desarrollado. Específicamente, la caracterización de la población migrante desde el punto de vista del empleo, las barreras y las competencias, así como de la percepción de los actores involucrados en el proceso de adaptación y empleabilidad de los migrantes provenientes de Venezuela. En atención a esta caracterización y los resultados del análisis de brechas de capital humano y del potencial de empleabilidad en dos sectores y actividades económicas priorizadas, finalmente, se diseñó la propuesta piloto de empleabilidad. Esta se diseñó siguiendo la estructura del modelo de empleo inclusivo desarrollado por Fundación Corona, Fundación ANDI, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y ACDI/VOCA, y se desarrolla mediante una guía operativa para su ejecución.

Así, este resumen presenta cinco secciones, que incluye esta introducción. En la sección dos, se resumen los lineamientos conceptuales para la estrategia de diagnóstico, la priorización de sectores productivos y el diseño del piloto de empleabilidad. En la sección tres, se resumen los hallazgos del diagnóstico desde el punto de vista de la caracterización de la población migrante proveniente de Venezuela, la definición de los sectores productivos que se recomienda priorizar en el programa piloto de empleabilidad y se destacan las principales oportunidades y barreras para su empleabilidad. Finalmente, la sección cuatro presenta los elementos más importantes del Programa piloto de empleabilidad para la población migrante proveniente de Venezuela; y la sección cinco, un resumen de las conclusiones generales.

## 1. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES PARA EL DISEÑO DE LA RUTA DE EMPLEABILIDAD DE LA POBLACIÓN MIGRANTE

### 1.1 Elementos conceptuales del diagnóstico

La hipótesis en la conceptualización de la ruta de empleabilidad para la población migrante en Barranquilla es que alcanzar una respuesta de empleabilidad adecuada a estos flujos migratorios depende primordialmente de que se logre cerrar la brecha entre la oferta y la demanda de trabajo, donde la brecha, más allá del número de plazas y personas, se puede aproximar mediante un *enfoque de competencias: las requeridas por las empresas y las que poseen los empleados*.

En esa perspectiva, y para optimizar los recursos y tiempos disponibles, el diagnóstico sigue dos lineamientos conceptuales. El primero son los lineamientos para la definición de *perfiles ocupacionales* que facilitan la inclusión laboral, propuesto por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (figura 1).

**Figura 1.** Componentes para la definición de perfiles ocupacionales



**Fuente:** PNUD (2014, p. 10).

La identificación de los perfiles ocupacionales facilita la vinculación de las personas en situación de vulnerabilidad a las oportunidades de empleo y, con ello, contribuye a la disminución del desempleo estructural (PNUD, 2014). Esos elementos implican un proceso de análisis del contexto sectorial que permita la caracterización de los sectores prioritarios, la tipificación de la oferta y la demanda laboral, la identificación de actores relevantes para la implementación y la identificación de la oferta de formación profesional o sectorial presente en la ciudad.

Por su parte, en cuanto al cierre de brechas, según Manpower Group (2020), cerca del 54 % de las empresas reportan dificultades a la hora de encontrar talento humano adecuado. Esta dificultad es explicada, según Manpower Group, por la ausencia de competencias genéricas y específicas del sector (40 %), falta de estudios y certificaciones (30 %), y falta de experiencia (25 %). Por tanto, para la identificación de las brechas, se seguirá la propuesta de los *Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país* (Consejo Privado de Competitividad, 2017). Específicamente, la metodología permite la tipificación del desfase actual entre oferta y demanda laboral, mediante la aplicación de tres instrumentos de diagnóstico<sup>1</sup> para la caracterización de perfiles ocupacionales actuales, que genera información tanto cuantitativa como cualitativa de eventuales brechas de capital humano (figura 2).

En el enfoque de perfiles ocupacionales desde una visión de productividad de la empresa, no se presuponen *a priori* unas necesidades específicas requeridas sobre capital humano, sino que se requiere una indagación directa de las necesidades del sector privado que surjan de los eventuales vacíos de conocimientos o formación para el trabajo (CPC, PNUD y CAF, 2017). Esto permitirá caracterizar la tipología de brechas presentes en la ciudad, según sean brechas de cantidad, brechas de calidad o brechas de pertinencia de la formación. Esa indagación directa corresponde al componente de diagnóstico que se construye a partir del levantamiento de información primaria.

---

<sup>1</sup> Un instrumento de demanda laboral, un instrumento de oferta laboral y un instrumento de oferta de formación (CPC, PNUD, CAF, 2017).

**Figura 2.** Flujograma de trabajo para la fase de identificación de brechas de capital humano, enfoque de competitividad de las empresas



**Fuente:** CPC, PNUD y CAF (2017; pp. 10).

## 1.2 Elementos conceptuales para el diseño de la ruta

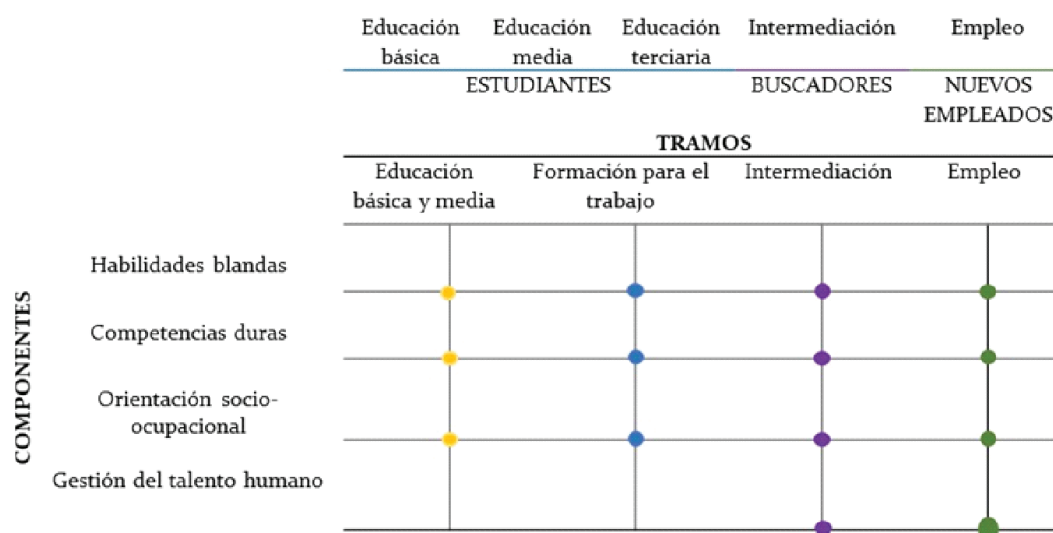
La ruta propuesta se diseña bajo el enfoque del *modelo de empleo inclusivo (MEI)*. Este modelo entiende el empleo inclusivo como el camino para alcanzar la vinculación de personas al mercado laboral formal, facilita que de manera específica las poblaciones vulnerables puedan mejorar sus condiciones de vida (Fundación Corona, ACDI/VOCA, 2016). Conceptualmente, el modelo de empleo inclusivo parte de dos premisas:



- Atacar las barreras que impiden que la población vulnerable, en nuestro caso los migrantes, puedan acceder a empleo digno.
- La vulnerabilidad laboral de los migrantes implica que estos tienen que enfrentar, en ciertos contextos, más barreras para ingresar o permanecer en el mercado laboral formal.

Bajo esas premisas, el MEI propone un grupo de componentes pensados para disminuir o eliminar los obstáculos que se presentan frente al *tránsito efectivo de personas o empresas por la inclusión laboral*. El modelo “organiza los elementos necesarios para que una persona sea cada vez más ‘empleable’ y para que un empleador tenga cada vez más capacidad de emplear de manera adecuada a población vulnerable, en un contexto de actores institucionales que proveen servicios, o que promueven la inclusión laboral” (Fundación Corona, 2016, p. 11). La estructura del modelo se resume en la figura 3.

**Figura 3.** Estructura del modelo de empleo inclusivo



**Fuente:** Fundación Andi, Fundación Corona, ACEDI/VOCA, 2016.

En esta figura, los *tramos* corresponden al paso a paso que migrantes o empleadores deben seguir hasta alcanzar la vinculación laboral. Los *componentes* agrupan los temas o las situaciones en que se hacen visibles las principales barreras y facilitan focalizar las acciones de los actores que influyen en la inserción laboral de los migrantes. Además de estos dos aspectos, se encuentran los *elementos*, correspondientes principalmente a los *actores institucionales* que inciden en el

empleo inclusivo, las *estrategias, rutas y metodologías* a través de las cuales los distintos actores desarrollan sus actividades.

Son varias las características que presenta este modelo que lo hace un marco ideal para diseñar la hoja de ruta. Lo primero tiene que ver con la asignación de responsabilidades: específicamente, el modelo plantea que la generación de empleo inclusivo no es una responsabilidad de un único actor, por lo que es fundamental la participación de todos los actores que intervienen en la inclusión laboral a partir de un trabajo articulado. Segundo, el modelo, al estructurarse mediante la integración de tramos, componentes y elementos que son interdependientes, permite hacer visible qué unidad debe potenciarse en qué momento de la ruta. Y, tercero, la iniciativa de empleo inclusivo ya cuenta con experiencia de varios años, lo cual ha permitido sistematizar evidencias de intervención y promoción del empleo inclusivo con posibilidades de réplica en poblaciones vulnerables como la migrante.

## **2. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO DE APLICACIÓN DE LA RUTA DE EMPLEABILIDAD PARA POBLACIÓN MIGRANTE**

Antes de la crisis, *Venezuela se caracterizó por ser un país receptor de migrantes*, sus buenas condiciones económicas, oportunidades y disponibilidad de recursos eran un atractivo para quienes buscaban un “mejor futuro” para sus familias. Estas condiciones generaron que los ciudadanos venezolanos no tuvieran incentivos para migrar, a menos que fuera para procesos educativos en el exterior o trabajos específicos. Tal situación generó que ellos se encontraran aislados de la cultura migratoria y, por consiguiente, carecieran de redes de apoyo en otros países de acogida (Castillo Crasto y Reguant Álvarez, 2017).

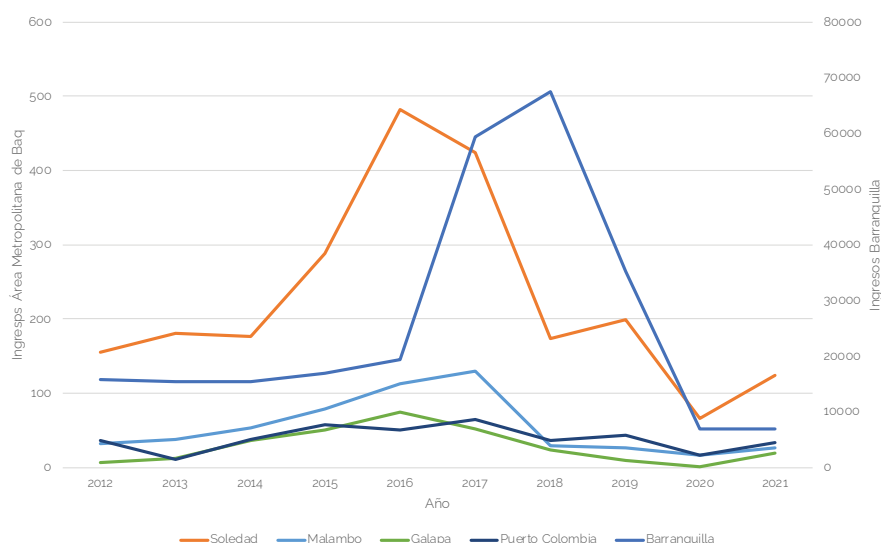
El patrón de migración de la población venezolana ha cambiado desde 2000, de modo que en la actualidad Colombia es el principal país receptor de flujo migratorio venezolano, debido, principalmente, a su cercanía y facilidades de acceso, ya sea de manera regular, ya sea de manera irregular (Organización Internacional para las Migraciones [OIM], 2020). Ahora bien, de acuerdo con cifras de Migración Colombia (2021), a corte del 31 de agosto de 2021, el *Distrito de Barranquilla alberga a 93 321 migrantes provenientes de Venezuela*, que representan el 5,0 % del total de migrantes en Colombia, que muestra una reducción del 0,4 % en comparación con 2020, cuando se encontraban radicados más de 97 000. Empero, aun con esta reducción, la ciudad se halla en el *top 5* de ciudades con mayor recepción de migrantes venezolanos, pues es la cuarta ciudad receptora del país. De ellos, a 2020, el 67 % tenía permiso especial de permanencia (PEP), mientras que los restantes se encontraban en situación irregular (Universidad del Rosario y Konrad Adenauer Stiftung, 2020).

La figura 4 muestra la dinámica migratoria en Barranquilla y su área metropolitana: en 2018, se presentó el mayor pico de ingreso de migrantes venezolanos, con más de 67 400. A partir de

allí, se observa un descenso en 2019, y a causa del cierre de fronteras como medida restrictiva para hacer frente a la covid-19, en 2020, la cifra se redujo a menos de 7000 ingresos.

Además de las condiciones económicas de la ciudad, los migrantes se han ubicado en Barranquilla y su área metropolitana por las afinidades culturales y las redes de apoyo que han construido los migrantes previos, acudiendo a casas de amigos y familiares al arribar a la ciudad. Aun así, *la migración se hace en condiciones de vulnerabilidad*.

**Figura 4.** Entrada de migrantes venezolanos a Barranquilla y su área metropolitana (2012-2021)



**Fuente:** Elaboración propia según Migración Colombia (2021).

## 2.1 Caracterización de la población migrante y del mercado laboral para los migrantes en Barranquilla

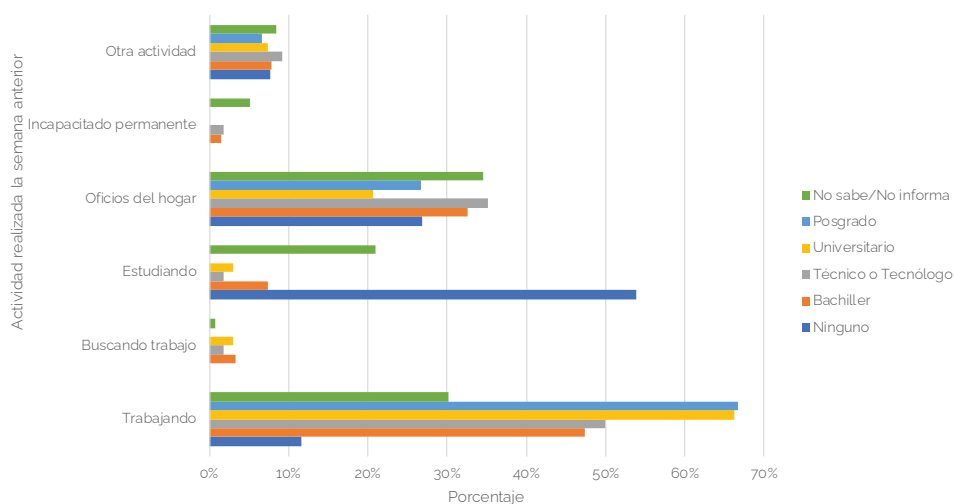
Según el DANE (2018), mientras Barranquilla cerró 2018 con el 21 % de pobreza monetaria (favorable frente al promedio nacional del 27 %), la incidencia de este factor en los migrantes venezolanos estuvo entre el 40 y el 45 % (Universidad del Rosario y Konrad Adenauer Stiftung, 2020, p. 10).

De acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2021, cerca del 46 % de la población migrante proveniente de Venezuela se encuentran localizados en el área urbana y la cabecera del departamento del Atlántico; entre ellos, el 46 % es de sexo masculino y el 54 % de sexo femenino, cifras que se encuentran en concordancia con los registros de Migración Co-

lombia. Las edades de los migrantes se concentran principalmente entre los 18 y 49 años, con predominancia en el rango de 30 a 39 años.

Según el DANE (2021)<sup>2</sup> y Migración Colombia (2021), en 2021, el 42 % de los encuestados migrantes venezolanos en Barranquilla se encontraban laborando, el 32 % realizando oficios del hogar, el 13 % estudiando, el 3 % incapacitado permanente para trabajar y el 2 % buscando trabajo. Por nivel educativo, quienes proporcionalmente se encuentran empleados son las personas con títulos de educación superior (figura 5).

**Figura 5.** Migrantes venezolanos en Barranquilla: principales actividades realizadas durante la semana anterior (2021)

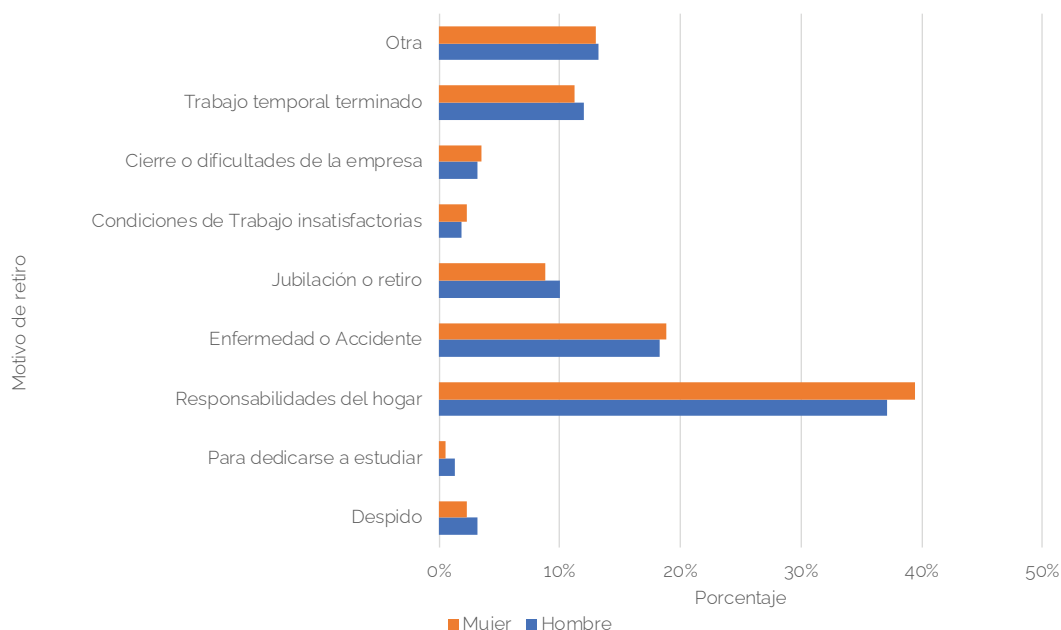


**Fuente:** Elaboración propia según DANE (2018).

De acuerdo con el DANE (2021), la **población migrante** venezolana radicada en Barranquilla tarda en promedio 27 semanas buscando empleo; pero resulta preocupante que muchos de los encuestados han tardado hasta más de un año. Además, el 38 % afirmó haber dejado su último trabajo a causa de responsabilidades familiares y el 19 % debido a enfermedad o accidente (figura 6). Entre las razones por las cuales han dejado de buscar trabajo, aparece como muy importante las responsabilidades familiares (38 %), seguido de la edad (14,87 %).

<sup>2</sup> Metodológicamente, la GEIH 2021 tiene cobertura nacional que permite obtener resultados por zona urbana y rural, cinco grandes regiones y total por departamentos: 23 departamentos, 13 grandes ciudades con sus áreas metropolitanas y 11 ciudades intermedias. En Barranquilla, la información corresponde al conglomerado Barranquilla A. M., que incluye el municipio de Soledad.

**Figura 6. Razones de retiro del último empleo (%) de los migrantes venezolanos en Barranquilla (2021)**



**Fuente:** Elaboración propia según el DANE (2021).

Entre los venezolanos ocupados, en promedio, entre enero y junio de 2021, el 52 % no tenían algún tipo de contrato laboral. Empero, se debe resaltar que las personas que poseen títulos técnicos, tecnólogos o universitarios son los que mayormente tienen algún tipo de contrato. Mientras que en la población migrante venezolana que tienen a lo sumo un título de bachiller, el 51 % no tiene ningún tipo de contrato, lo que pareciera indicar una mayor probabilidad de empleo en Barranquilla para perfiles con mayor nivel educativo Finalmente, del total de los que se encuentran empleados, en el mes previo a la encuesta, el 45 % realizaron alguna diligencia para cambiar de empleo (DANE, 2021).

Es de resaltar que la población migrante que se encuentra ocupada ha conseguido trabajo a través de sus redes más cercanas, lo cual puede no funcionar para todos, como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1.** Migrantes venezolanos en Barranquilla (medio por el cual consiguió el empleo actual, 2021)

Título obtenido/ medio de consecución	Pidió ayuda a familiares, amigos, colegas (%)	Visitó, llevó o envió hojas de vida a empresas o empleadores	Visitó o envió hojas de vida a bolsas de empleo o intermediarios	Por convocatorias	Otro medio
Ninguno	100	0	0	0	0
Bachiller	48	38	7	4	3
Técnico o tecnólogo	50	40	5	5	0
Universitario	23	63	3	7	3
Posgrado	33	33	0	33	0
No sabe/no informa	83	14	0	3	0
Total	51	38	4	5	2

**Fuente:** Elaboración propia según el DANE (2021).

La GEIH 2021 (DANE, 2021) refleja que la población migrante empleada fue contratada, en general, de manera directa. Es decir, han hecho poco uso de las agencias y bolsas de empleo que se encuentran a disposición de los migrantes en la ciudad. Se resalta también que, para conseguir el empleo, solo el 4 %, aproximadamente lo logró a través de internet.

En general, los resultados de la GEIH 2021 se encuentran en concordancia con los estudios realizados con anterioridad (Observatorio venezolano de migración (2021), OIM (2020), entre otros) respecto de las deficientes condiciones laborales de los trabajadores migrantes venezolanos en Barranquilla. Por ejemplo, el 35 % de los ocupados se encuentran afiliados al régimen contributivo de salud, el 32 % a una administradora de riesgos laborales (ARL) o fondo de pensiones y el 26 % a una caja de compensación familiar.

Por último, los sectores en los que se encuentran empleados migrantes venezolanos coinciden con los sectores quizá más dinámicos en la ciudad. Las actividades de expendio de comida preparada, transporte de pasajeros, empleo doméstico y construcción son las que han insertado en mayor número a la población migrante al mercado laboral.

## 2.2 Sectores productivos priorizados para la implementación del piloto de empleabilidad

Al finalizar 2020, las empresas del departamento del Atlántico que contaban con su matrícula mercantil vigente totalizaron 54 591, distribuidas principalmente en los sectores de comercio (43,6 %), industrias manufactureras (10,9 %), actividades profesionales, científicas y técnicas (8,7 %), alojamiento y servicios de comida (7,6 %) y construcción (6,9 %). El tejido empresarial lo integran en su gran mayoría microempresas con una participación del 90,1 % del total de empresas. Las pequeñas empresas representan el 6,9 %, mientras que las medianas y grandes el 1,7 y el 1,4 %, respectivamente.

Con esto a la vista, un aspecto clave en el marco del proceso de construir una hoja de ruta de empleabilidad para la población migrante de Venezuela en Barranquilla es la priorización de los sectores productivos estratégicos sobre los que se puedan concentrar las acciones planeadas, con el fin de obtener unos mayores resultados de la hoja de ruta para la empleabilidad a corto plazo. En este estudio, se definieron seis criterios para sustentar la selección de los sectores productivos:

- Sectores estratégicos para la competitividad de Barranquilla y el Atlántico que hacen parte de los clústeres que impulsa la Cámara de Comercio de Barranquilla.
- Importancia de los sectores en la generación de empleo en Barranquilla.
- Importancia actual de los sectores en la generación de empleo específicamente para la población venezolana en el país.
- Sectores cuyo tejido empresarial esté conformado por un número importante de empresas y de distintos tamaños, para ofrecer mayores alternativas de vinculación laboral para la población migrante de Venezuela.
- Sectores con disponibilidad importante de vacantes registradas en el Servicio Público de Empleo.
- Existencia de estudios previos sobre brechas de capital humano en el país que faciliten la identificación de perfiles laborales y oferta educativa asociados al sector.

Luego de analizar estos seis criterios, los sectores seleccionados fueron construcción y bares, restaurantes y hoteles. De acuerdo con la GEIH 2021 (DANE, 2021), en el trimestre julio-septiembre de 2021, en las 23 ciudades capitales y áreas metropolitanas del país, se ocuparon 844 000 personas en el sector de la construcción, de los cuales cerca de 65 000 empleos

corresponden al área metropolitana de Barranquilla, lo que muestra el dinamismo que este sector viene teniendo en la ciudad. Además, según cifras de esta misma entidad, la actividad alojamiento y servicios de comida ocupó en promedio 850 000 personas, de los cuales 82 000 empleos se registraron en Barranquilla. En conjunto, estos dos sectores generan actualmente el 17 % de los puestos de trabajo en Barranquilla. Y son responsables de más de la cuarta parte de la ocupación de la población migrante de Venezuela en el país.

Además, se identificó que la Cámara de Comercio de Barranquilla lidera nueve iniciativas de clústeres, para desarrollar tejido empresarial, reactivar el aparato productivo e impulsar la competitividad. Dos de estas iniciativas, los clústeres de espacios habitables y de turismo de eventos y negocios, están orientados a los sectores de construcción y de bares, restaurantes y hoteles, lo cual los ubica como estratégicos para promover el crecimiento económico de la ciudad. Finalmente, es importante notar que, del total de 46 476 vacantes que se registraron en 2019 (antes de la pandemia) en el Servicio Público de Empleo, 2094 corresponden al sector de la construcción (4,5 %) y 1034 (2,2 %) al sector del alojamiento y servicios de comida. Aunque estas cifras no consideran la totalidad de puestos de trabajo disponibles en estos sectores, sí se constituye en una evidencia de las oportunidades de empleabilidad que puede haber en ellos.

### **2.3 Oportunidades y barreras que enfrenta la población migrante proveniente de Venezuela en el mercado de trabajo**

Para identificar las barreras y oportunidades que enfrenta la población migrante proveniente de Venezuela, se realizó la caracterización de la oferta y demanda de trabajo en Barranquilla. La caracterización se llevó a cabo a partir del abordaje cuantitativo y cualitativo de la oferta y la demanda laboral. En el componente cuantitativo, se realizaron 188 encuestas dirigidas a población migrante en Barranquilla, y 50 a empresas de los sectores productivos seleccionados. Por su parte, en el abordaje cualitativo, se desarrollaron grupos focales y entrevistas en profundidad tanto a población migrante como a empresarios y actores relevantes para la empleabilidad y formación de aquellos.

#### **2.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA LABORAL DE LA POBLACIÓN MIGRANTE PROVENIENTE DE VENEZUELA EN BARRANQUILLA**

Las encuestas realizadas a la población migrante fueron respondidas en un 59 % por el sexo femenino y 41 % por el sexo masculino. El 79,28 % de las mujeres no tienen certificados de los estudios que poseen, mientras que en los hombres esta proporción es del 57,14 %. En la encuesta, encontramos que los niveles de escolaridad más representativos son, para los hombres, la educación media (36,36 %) y posgrado (24,67 %), y para las mujeres, la educación media (46,84 %) y la educación básica secundaria (18,91 %). Además, a pesar de que los encuestados reportan que los trabajos obtenidos los buscaron principalmente a través del Servicio Público



de Empleo (88,3 %), llama la atención que siguen terminando en situaciones de informalidad, que, para la encuesta, corresponde al 80 % de quienes participaron en el estudio.

Los resultados aportan evidencia a favor de que dos sectores importantes para la ocupación de venezolanos son el sector de servicios (incluye alimentación) y el de construcción. Sin embargo, vale la pena indagar, por ejemplo, el tema de los conductores y su posible relación con plataformas tipo Uber, y el mototaxismo para los hombres; y para las mujeres, el sector de la peluquería que apareció en varios niveles de escolaridad como una alternativa de trabajo dada la experiencia previa.

En los aspectos relacionados con la experiencia laboral, el promedio suele ser relativamente bajo, excepto para los hombres con educación media y posgrado (4,2 años), y para las mujeres, con educación universitaria (5 años promedio). Esto, aunque depende de la certificación de dicha experiencia, puede hacer muy atractivos algunos de los perfiles. Además, un hallazgo importante en esta encuesta es que las barreras son muy similares a las reportadas por otros estudios, de modo que las más importantes son legislación y documentación personal, y la falta de redes de apoyo para migrantes. Finalmente, el 10 % de los encuestados informaron tener como barrera poseer competencias socioemocionales débiles. Y solo el 6 % de los encuestados reportaron no haber encontrado barreras.

En cuanto a las competencias, los migrantes reconocen que han desarrollado durante su vida laboral sus competencias genéricas (que parecen ser independientes del nivel de escolaridad). Pero no sucede lo mismo en competencias específicas; en el *catering*, por ejemplo, quienes más reportan haber desarrollado esta competencia presentan los mayores niveles de escolaridad; pero se autoevalúan con un nivel de logro promedio de la competencia de 2 sobre 5. Similares condiciones encontramos en el área de costos, compras e inventarios, con un máximo de autoevaluación promedio de 2,2 sobre 5. Situación muy parecida está en el sector de la construcción en el que las competencias genéricas se autoevalúan como desarrolladas, no así conocimientos como la planeación y la gestión de obra o el manejo de drones. Los estudios formales se evidencian como el medio para adquirir las competencias específicas que se autoevalúan como bastante bajas para todos los niveles de escolaridad del encuestado. Derivado de lo cual es posible que se requiera un tipo de entrenamiento especial en la vinculación a algunos cargos muy específicos, es el caso de la gestión de obra y el manejo de presupuestos, por ejemplo.

Además, un punto esencial en este aspecto tiene que ver con la posibilidad de certificar la experiencia y los conocimientos por sí mismos. Algunas propuestas como inscribir a los migrantes

para presentar las pruebas Saber 11 o Saber Pro pueden ser realizadas como parte del ejercicio para homologar sus estudios, y evitar el trámite adicional de apostilla y verificación de los títulos.

La aproximación cualitativa<sup>3</sup> permitió profundizar en las características y vivencias de las personas migrantes y la institucionalidad relacionada con la empleabilidad. Los principales hallazgos de esa aproximación se pueden resumir así:

1. Visión de los migrantes regulares

- Expectativas del migrante regular frente al empleo: respeto, tolerancia y trabajo digno.
- El principal requisito para los empleadores es la recomendación.
- Sienten el peso de la necesidad y prefieren conformarse con una situación desigual a tener que lidiar con el desempleo.
- La forma más efectiva de conseguir una actividad remunerada es el voz a voz.
- Barreras para el empleo: afectación emocional, falta de recomendación, dificultades en la documentación, discriminación.

2. Visión de los migrantes irregulares

- Fortalezas para el empleo: interés y disposición para aprender.
- Las oportunidades de empleo para migrantes irregulares están, en especial, en el comercio de productos.
- Barreras para el empleo: ausencia de documentación, necesidad de sobrevivir, discriminación, necesidad de recomendaciones de personas que los conozcan, capacitación.

3. Visión de asociaciones de migrantes

- Expectativas del migrante: cambia de acuerdo con el momento de migración.
- Superación de barreras: estatuto, microemprendimientos.

---

3 El análisis completo de la estrategia cualitativa del cual se extraen estas conclusiones puede ser consultado en el documento entregable 3 de la consultoría.

- Desconfianza del migrante en los procesos de apoyo y ayuda institucionales, y en la creación de rutas de empleabilidad, porque piensan que solo los convocan para generar indicadores de sus resultados.
  - Barreras para el empleo: estado irregular del migrante, dificultad de acceso al sistema financiero, desinformación del migrante frente a su proceso de regularización, falta de procesos y mecanismos para enfrentar la migración.
4. Visión de las instituciones de formación para el empleo
- Barreras para acceder a formación para el empleo: falta de documentación legal requerida, estereotipos negativos hacia el migrante, no cuentan con el apoyo para el cuidado de los hijos mientras estudian o trabajan.
  - Vínculo en la ruta de empleabilidad: programa de evaluación y certificación de competencias laborales del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), talleres para el empoderamiento de los migrantes, o desarrollados con empresarios.
  - Consideran importante seguir fortaleciendo y consolidando el trabajo con las agencias públicas de empleo.
5. Visión de la institucionalidad oficial
- Expectativas del migrante frente al empleo: resolver necesidades básicas.
  - Requisitos del empleador: legalización de documentos, cumplir con el saber hacer.
  - El sector oficial reconoce que las personas migrantes viven un duelo migratorio.
  - Reconocen que las entidades financieras no permitían que la población migrante accediera a productos financieros.
  - Barreras para el empleo: dificultades para la legalización de documentos, para la convalidación de títulos, desconfianza hacia las instituciones, barreras psicosociales.

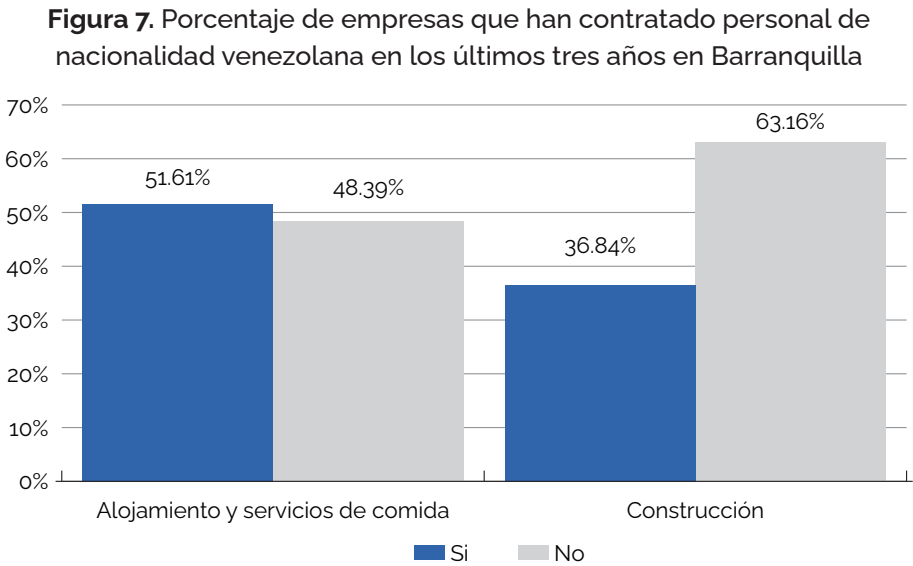
### **2.3.2. CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA LABORAL**

Para describir las características de la demanda laboral para los sectores de construcción y alojamiento, y servicios de comida, se aplicó una encuesta a una muestra de 50 empresas de Barranquilla. Las encuestas se realizaron a partir de un agendamiento previo realizado por el

call center y utilizando inicialmente las bases de datos provistas por la Cámara de Comercio de Barranquilla y la realización de visitas directas en campo.<sup>4</sup>

De las 50 empresas encuestadas, el 38 % (19) pertenece al sector de construcción y el 62 % (31) al sector de alojamiento y servicios de comida. En cuanto a empleados, las empresas encuestadas reportan 638, de los cuales el 58 % (370) pertenecen a empresas del sector de la construcción y el 42 % (268) a empresas del sector de alojamiento y servicios de comida.

Con respecto a la nacionalidad de los empleados, 598 trabajadores son colombianos y 38 son de origen venezolano, de los cuales 34 se encuentran laborando en empresas pertenecientes al sector del alojamiento y servicios de comida. El sector del alojamiento y servicios de comida presenta un mayor porcentaje de empresas (52 %) que han contratado personal de nacionalidad venezolana en los últimos tres años en comparación con el sector de la construcción (37 %) (figura 7).



**Fuente:** Elaboración propia según encuesta de demanda laboral.

Además, se preguntó a los encuestados qué tan probable es, en una escala de 1 (nada probable) a 5 (muy probable), que la empresa contrate a un empleado de nacionalidad venezolana en caso de haber una vacante en su empresa en los próximos doce meses, tras lo cual se obtuvo una probabili-

4 En atención a que la muestra no es representativa, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados para la población de empresas de los dos sectores analizados. Sin embargo, el análisis permitió identificar una alta coincidencia en las respuestas suministradas por los empresarios encuestados pertenecientes a un mismo sector desde el punto de vista de los perfiles ocupacionales demandados.

dad de 3,23 en promedio en las empresas del sector alojamiento y servicios de comida y de 2,47 en el sector de la construcción. En este marco, a cada uno de los encuestados se indagó las principales barreras para la empleabilidad de la población venezolana migrante, donde las relacionadas con la documentación muestran ser las más importantes. Cuatro de cada cinco empresas encuestadas (84 %) manifiestan que una de las principales barreras que existen para contratar personal de nacionalidad venezolana es la documentación personal incompleta o irregular de los aspirantes. La falta de documentos de identificación u otros documentos como permisos de trabajo, pasaporte, visa o licencias de conducción se constituyen en limitantes para su empleabilidad.

Además tres de cada cuatro empresas encuestadas (74 %) mencionan que una barrera importante es la dificultad que tienen los aspirantes para obtener apostilla, por ejemplo, por falta de recursos, por no poder contar con una persona que los pueda apoyar con el proceso en Venezuela o dificultades para conseguir los documentos para adelantar este. Un número similar de empresas encuestadas (72 %) ven esta dificultad para acceder a estos documentos y las demoras en los trámites como vacíos de política y normativos, por lo que se constituye en una barrera de tipo organizacional.

La perspectiva de las empresas también se abordó desde una metodología cualitativa, mediante dos grupos focales. Migrantes y empleadores definen al trabajador migrante como alguien extremadamente diligente, eficaz, comprometido y con una particular elocuencia. Hay, por supuesto, una necesidad de supervivencia inicial que debe ser resuelta, por lo que el migrante es muy cuidadoso con el trabajo que ejerce y se comporta de forma altamente eficiente con tal de no perderlo. Los empleadores lo saben y, por eso, reconocen su compromiso y diligencia.

Las barreras para contratar que perciben los empresarios son similares a las percibidas por los migrantes, aunque no tienen el mismo peso. La principal es la documentación; pero también hay barreras relativas a la seguridad, la idoneidad y el privilegio de la nacionalidad colombiana. En cuanto a la documentación, se identifica que muchas veces los empresarios desconocen cuál es la documentación exigida por la ley. En lo referente a la seguridad, algunos empresarios argumentan que es difícil saber quiénes de ellos son honestos. Si bien mencionan que existen otros mecanismos para validar la identidad y las habilidades de los migrantes, como realizar una entrevista o hacer una visita al entorno del potencial trabajador, para conocer *in situ* su entorno, su familia, etc., la recomendación se impone como herramienta eficaz para la empleabilidad.

Otras barreras mencionadas por los empresarios, aunque sin dar muchos detalles, son:

- Falta de experiencia en ciertos oficios como la construcción
- Falta de recursos económicos durante los primeros quince días, lo cual pone en riesgo la asistencia del trabajador a la empresa y, en consecuencia, la pérdida del trabajo

- Nivel de escolaridad alto o bajo, según el caso, lo que se asocia con la sobrecualificación
- Falta de caracterización, es decir, se desconocen datos sociodemográficos, expectativas, intereses, etc., que pudieran arrojar más información sobre los migrantes y sus características para tener posibilidad de ser empleados.

### **2.3.3. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPITAL HUMANO EN OCUPACIONES DE LOS SECTORES DE LA CONSTRUCCIÓN Y EL ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA CON POTENCIAL DE EMPLEABILIDAD EN BARRANQUILLA**

Siguiendo el marco conceptual Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país (CAF, CPC y PNUD, 2017) y la información compilada en la estrategia cuantitativa, se procedió a identificar los cargos u ocupaciones con mayor potencial de empleabilidad para la población migrante venezolana en Barranquilla en los sectores de la construcción y el alojamiento y servicios de comida. Y, posteriormente, se identificó si existen o no brechas de cantidad o calidad de capital humano en estas ocupaciones.

Los principales hallazgos de la identificación de brechas de capital humano en los sectores de la construcción y el alojamiento y servicios de comida se resumen a continuación.

1. Las tres ocupaciones con mayor potencial de empleabilidad para la población migrante venezolana en el sector de la construcción son las siguientes: supervisores de la construcción, maestros generales de obra, instalación y reparación; albañiles y oficiales de construcción, y obreros y peones de la construcción.
  - En las tres ocupaciones se identificaron dificultades por parte de las empresas del sector para contratar los cargos, principalmente como consecuencia de la poca preparación del personal, razón por la cual se considera que existe una brecha de cantidad en estas tres ocupaciones.
  - En la mayoría de las competencias específicas asociadas a estas ocupaciones, se presentan brechas de calidad reflejadas en diferencias significativas en el nivel de logro en las competencias entre los empleados actuales y la población migrante. En las competencias genéricas, no se identifican brechas de calidad específicas.
2. Las tres ocupaciones con mayor potencial de empleabilidad para la población migrante en el sector del alojamiento y servicios de comida son las siguientes: meseros y capitanes de meseros, cocinero y aseadores de hoteles.

- De estas ocupaciones, solo en la de cocineros se identifica una brecha de cantidad reflejada en dificultades para contratar los cargos, debido, principalmente, a la poca preparación o falta de experiencia del personal; pero también a la insuficiencia de graduados con el nivel de formación requerido o la discrepancia entre la disponibilidad de pago de la empresa y la expectativa salarial de los aspirantes al cargo.
- En las tres ocupaciones, no se identificaron diferencias significativas entre los empleados actuales y la población migrante de Venezuela en el nivel de logro de las competencias genéricas. En cuanto a las competencias específicas, lo que más se destaca es una brecha de calidad en la competencia de manipulación de alimentos en los tres cargos.

### **3. PROGRAMA PILOTO DE EMPLEABILIDAD PARA LA POBLACIÓN MIGRANTE DE VENEZUELA**

La propuesta del piloto de empleo para personas migrantes de Venezuela surge de la necesidad de implementar estrategias más efectivas que conduzcan a la consecución y permanencia de los migrantes en empleos formales. El programa está diseñado para intervenir en las barreras que surgen por el desajuste de las competencias requeridas por la demanda de trabajo y las competencias que tiene la oferta de trabajo, así como para facilitar el acceso de los migrantes al sector empresarial.

Según el diagnóstico realizado en el caso de los migrantes en Barranquilla, se observa:

- Parece haber mayor probabilidad de empleo para perfiles con mayor nivel educativo.
- La mayoría de los empleados fueron contratados por gestiones directas; poco utilizan las agencias y bolsas de empleo.
- Se perciben actitudes discriminatorias en las organizaciones.
- La población migrante de Venezuela enfrenta limitaciones para certificar conocimientos, competencias y experiencia, exigidas por las plazas laborales.

Los estudios nacionales coinciden con los hallazgos de este diagnóstico y destacan que las empresas identifican problemas relacionados con la contratación de migrantes desde el punto de vista de:

- Desconocimiento de normativa para contratación de población migrante
- Desconocimiento de procesos de afiliación a la seguridad social

- Población sobrecalificada para los empleos que se demandan
- Alta rotación y deserción de los migrantes contratados
- Lenta curva de aprendizaje

### 3.1 Objetivos

#### Objetivo general

Incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de la población migrante de Venezuela al potenciar sus competencias según las necesidades de las empresas y el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo de la ciudad.

#### Objetivos específicos

- Optimizar las opciones y oportunidades laborales de la población migrante de Venezuela.
- Contribuir a la formación para el trabajo de la población migrante de Venezuela.
- Movilizar al sector empresarial en torno a la inclusión laboral de población migrante de Venezuela.
- Articular con las empresas la participación en procesos de selección de las personas migrantes de Venezuela con miras a la vinculación laboral
- Fortalecer las capacidades de las empresas que contratan población migrante de Venezuela para hacer más fluido el proceso de formalización de contratos
- Acompañar a los migrantes en su proceso de vinculación laboral y adaptación al trabajo

### 3.2 Población objetivo

- Población migrante regular y colombianos retornados de Venezuela en edad de trabajar que cuenten como mínimo con educación básica media, residentes en la ciudad de Barranquilla.
- Empleadores: organizaciones privadas y mixtas, legalmente constituidas y registradas en Barranquilla, con disponibilidad de vacantes o interés de crear nuevas vacantes en perfiles de difícil consecución, que estén interesadas en participar en el programa y tengan capacidad de comprometerse con los pasos/componentes que implica.



### 3.3 Actores institucionales

La complejidad del fenómeno de la empleabilidad de la población migrante de Venezuela y las comunidades de acogida exige la convocatoria e interacción de la institucionalidad en el territorio.

La autoridad local se convierte en el primer convocado para su ejecución, toda vez que puede acompañar la implementación y realizar esfuerzos de difusión, técnicos, operativos, logísticos y administrativos que aporten a la ejecución adecuada de los componentes del programa. La institucionalidad local puede facilitar la generación de acuerdos con el sector empresarial, las instituciones de intermediación laboral y apoyar en las actividades de implementación.

**Tabla 2.** Actores institucionales

Organización	Descripción
Centro facilitador de servicios migratorios regional Atlántico	Coordina el proceso de registro migratorio de la población migrante de Venezuela
Centro de Oportunidades de la Alcaldía de Barranquilla	Intermediación para el empleo y con experiencia en la gestión de ruta de empleabilidad
SENA y otras instituciones de formación para el trabajo	Formación para el trabajo
Agencias de empleo y Servicio Público de Empleo	Intermediarios para el empleo
Empresas o agrupaciones y organizaciones como Cámara de Comercio de Barranquilla	Generadores de empleo

**Fuente:** SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

Como se observa en la tabla 2, son varias las instituciones que fueron priorizadas por su capacidad de incidencia para la ejecución y el éxito del piloto. Estas instituciones se encuentran en los tramos de formación para el trabajo, intermediación y empleo (según el modelo de empleo inclusivo) y se espera que intervengan en los componentes de competencias duras, orientación socioocupacional y gestión del talento humano.

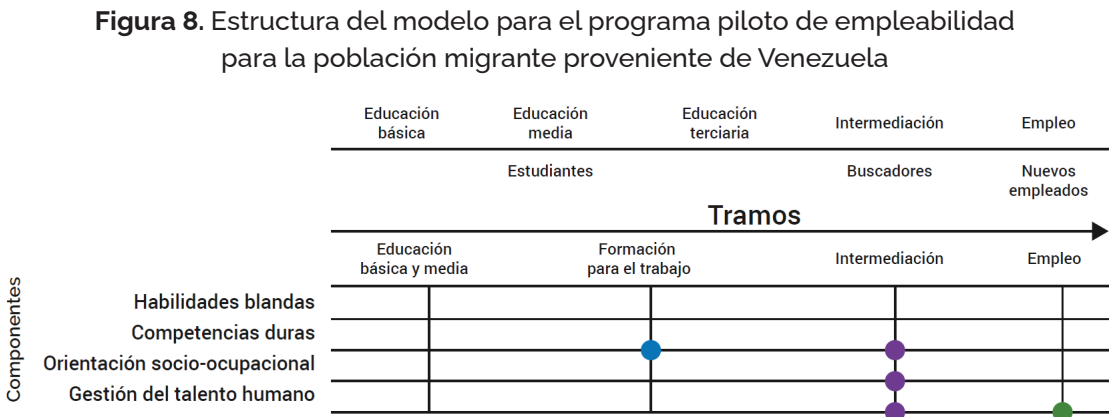
Según los apoyos complementarios que se definan en la intervención, también será necesario vincular a la iniciativa, por ejemplo, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) con los servicios de los Centros de Desarrollo Infantil (CDI).

Finalmente, en atención a que el programa busca generar compromisos con el sector empresarial de la ciudad, es importante, para construir confianza en la iniciativa, propiciar espacios de participación y acompañamiento de expertos internacionales, organismos multilaterales y

entidades de cooperación internacional, para, dada su experiencia, intercambiar ideas y discutir procesos de mejora y sistematización de la experiencia generadas.

### 3.4 Ruta de empleabilidad del programa piloto

Siguiendo la estructura del Modelo de Empleo Inclusivo, esta iniciativa se desarrollaría en los tramos de educación orientada al trabajo, intermediación y empleo (figura 8).



**Fuente:** Adaptado de Fundación Corona (2016).

En atención a las combinaciones tramos-componentes en los que se estructura el programa, las acciones a desarrollar serían:

1. *Tramo formación para el trabajo (competencias duras).* En este caso, las competencias estarán establecidas como respuesta a la labor o actividad que el “sector empresarial” exige. Un elemento común en las iniciativas exitosas de inclusión laboral es la construcción del currículo ajustado a las necesidades del empresariado y la priorización de programas que estén dirigidos a sectores productivos en los que se identifica una perspectiva de crecimiento o un número importante de vacantes. En atención a que son varias las metodologías para determinar las competencias laborales específicas, en este programa se plantea, a la luz del marco nacional de cualificaciones, establecer la formación que sea congruente con la demanda laboral. En este caso, las acciones serían:

Nivelación en competencias específicas. Los programas de formación laboral que preparan a las personas en áreas específicas de los sectores productivos, en competencias laborales contenidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO), deben tener mínimo 600 horas y mínimo el 50 % corresponder a formación práctica (Decreto 4904 de 2009).

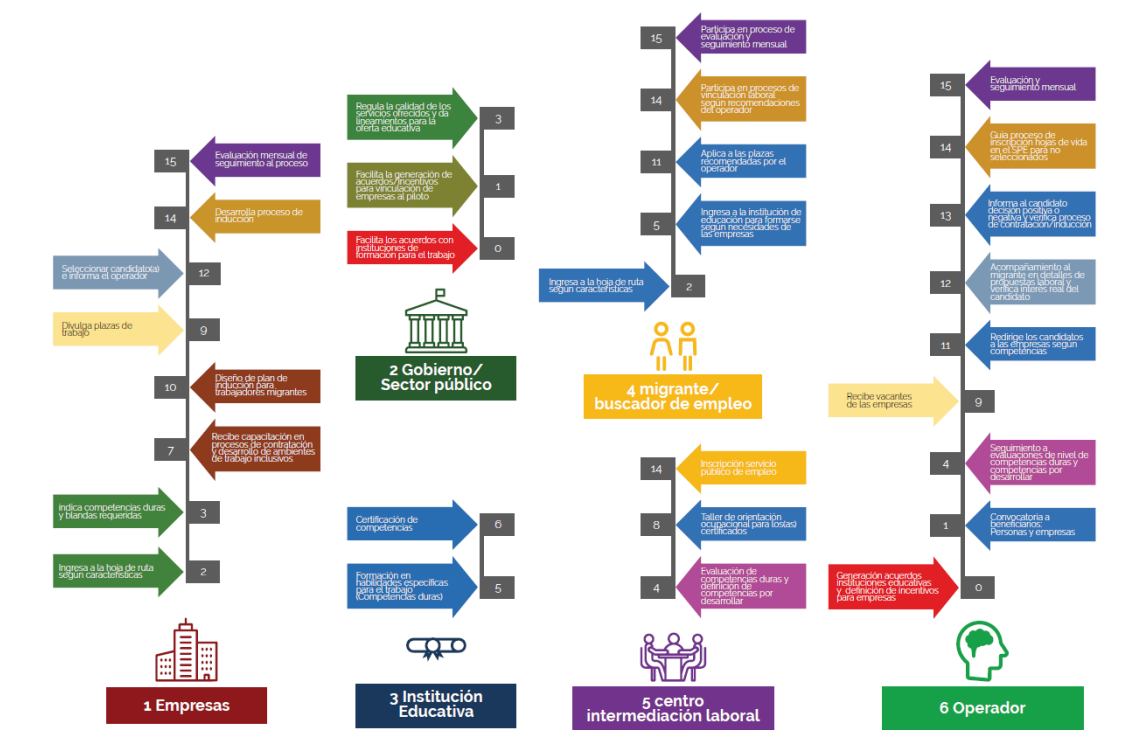
2. *Tramo intermediación.* La intermediación laboral es el proceso de articulación entre la oferta y la demanda laboral que puede realizarse desde el ámbito público o privado. Busca aumentar la rapidez y calidad del proceso de enlazar las personas interesadas con las vacantes y la capacitación. Esto implica establecer la metodología y las herramientas para el fortalecimiento de prácticas inclusivas en la gestión del empleo y la realización de estudios de demanda laboral. En este caso, las acciones implican:
  - En el componente de formación en competencias duras, las acciones competen a la nivelación en competencias laborales específicas definidas de acuerdo con la demanda del sector productivo.
  - En el componente de orientación socioocupacional, las acciones se relacionan con autoconocimiento (reconocimiento de capacidades y definición de expectativas), conocimiento del mundo de la formación (identificación de habilidades y conocimientos que deben fortalecerse) y conocimiento del mundo del trabajo (conocimiento de vacantes).
  - En el componente de la gestión del talento humano, las acciones de intermediación se relacionan con la gestión con empresas para identificar necesidades (vacantes-ocupaciones/perfiles competencias).
  - Gestión con empresas para vinculación de personas.
3. *Tramo empleo-empresas:*
  - Nivelación en competencias laborales específicas.
  - Gestión con empresas para vinculación de personas.
  - Asesoría a empresas para mejorar su capacidad de vinculación laboral.
  - Acompañamiento a empresas-personas en la vinculación (selección, contratación, inducción, entrenamiento inicial).

### 3.5 Relación sistémica en la ruta del programa piloto

A partir de los aprendizajes que se han documentado por parte del Departamento de Prosperidad Social (DPS), Fundación Corona, Fundación ANDI, BID Lab, USAID y ACDI/VOCA, entre otros, las fases de este piloto buscan recoger esas experiencias e incluir las estrategias que deberían ser consideradas por el operador para contrarrestar los riesgos que se puedan presentar a fin de cumplir los objetivos.

Para la ejecución del programa es necesaria la suscripción de acuerdos (de colaboración empresarial, por ejemplo) entre aliados, socios u operadores, cuya responsabilidad es el desarrollo operativo de la ruta y la identificación mediante estudios especializados de las necesidades del sector empresarial desde el punto de vista de las competencias y la capacitación para el trabajo de los potenciales empleados (tal cual se presentó en la sección tres de este resumen). La figura 9 muestra la relación sistémica planteada por el programa piloto.

**Figura 9.** Relaciones sistémicas de la ruta Programa piloto de empleabilidad para la población migrante de Venezuela

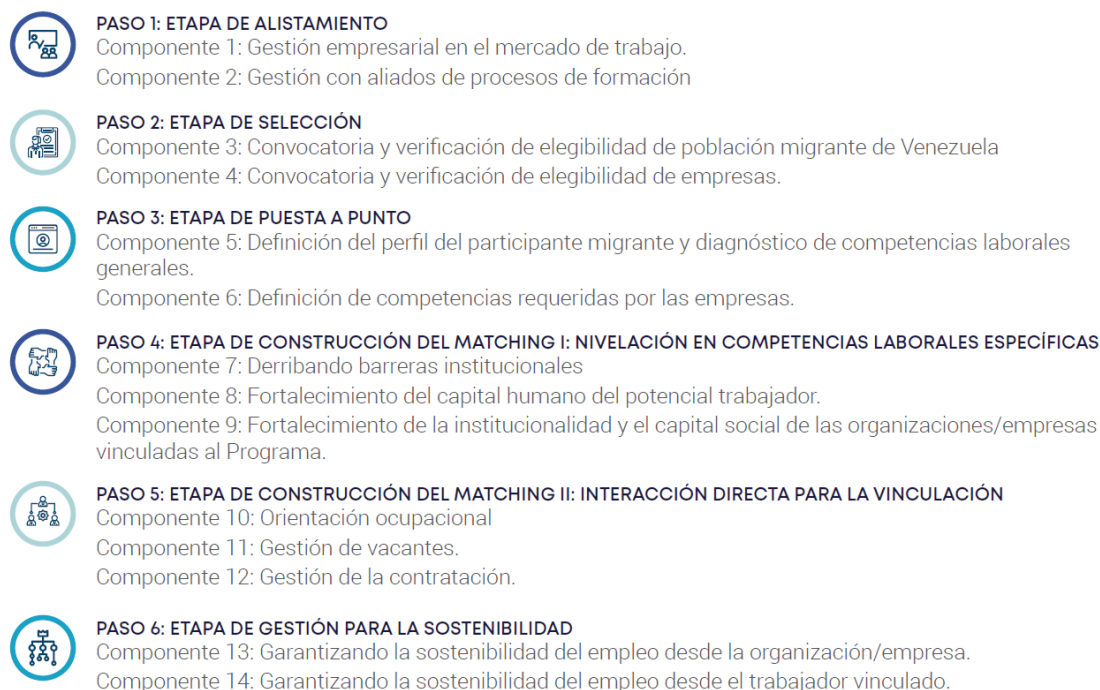


**Fuente:** Elaboración propia según Fundación Andi, Fundación Corona, ACIDI/VOCA, 2016.

Si bien se tiene identificada la relación sistémica que contempla el programa, su ciclo operativo es altamente dependiente de la dinámica del mercado de trabajo de Barranquilla, la cobertura poblacional y su focalización, la inversión presupuestal y, dentro de la pandemia por covid-19, de las decisiones de política pública relacionadas no solo con la regularización de la población migrante desde Venezuela, sino también las iniciativas de apertura y restricciones a la actividad económica y a la movilidad en el territorio ante el surgimiento de variantes que podrían llevar a considerar de nuevo estrategias de confinamiento, entre otros.

Para el cumplimiento de los resultados esperados, se desarrollarán en seis pasos y catorce componentes (figura 10):

**Figura 10.** Ciclo operativo para el Piloto de empleabilidad para la población migrante de Venezuela



**Fuente:** Elaboración propia.

### **Paso 1: Etapa de alistamiento**

#### ■ Componente 1: Gestión empresarial en el mercado de trabajo

Según los estudios y análisis previos (como el de definición de sectores estratégicos), el primer gran reto es realizar la gestión estratégica con empresas pequeñas, medianas y grandes, gremios, federaciones y asociaciones empresariales con mayor potencialidad e interés de vincularse a la iniciativa de empleabilidad. Entre las empresas interesadas, se requiere realizar un proceso de información y sensibilización de las empresas en que el empresariado distinga las ventajas de vincularse al Programa piloto de empleabilidad para la población migrante de Venezuela ante los aportes que este capital humano puede brindar a la organización y el mejoramiento de los procesos internos relacionados con la gestión del talento humano.

**Resultado:** Definición de empresas, número de vacantes y validación de perfiles requeridos

- Componente 2: Gestión con aliados de procesos de formación

El programa promoverá una iniciativa de formación a la medida. Su importancia es que sus contenidos y énfasis se definen en conjunto con las empresas vinculadas, lo cual permite que la oferta pueda ser guiada de manera pertinente a las necesidades de las vacantes disponibles. Para poder desarrollar los procesos de formación, se requiere, entonces, realizar acuerdos con el sector educativo que esté en capacidad de cubrir la demanda de formación que necesite el programa a partir de las necesidades de las empresas.

**Resultado:** Identificación de aliados en el componente de formación a la medida para el trabajo.

## **Paso 2: Etapa de selección**

- Componente 3: Convocatoria y verificación de elegibilidad de población migrante de Venezuela.

En este componente, el operador del programa deberá realizar un proceso de convocatoria y verificar que se cumpla con los criterios de elegibilidad para inscribirse a este.

*Convocatoria población migrante:* Se realiza una convocatoria abierta en Barranquilla con un proceso de selección detallado y riguroso. Se busca identificar a los migrantes de Venezuela que:

- Tengan un mínimo formación básica
- Residan en Barranquilla
- Se encuentren regularizados
- No ser beneficiario de otros programas de asistencia

Debe distinguirse, además, que entre la población migrante proveniente de Venezuela se tienen venezolanos y colombianos retornados. Si bien existe una normativa que aproxima una

definición para el concepto de retornado,<sup>5</sup> a efectos de esta ruta, se acoge una definición propia y se tendrá por retornado a los colombianos que, luego de haber residido en el exterior por más de tres (3) años, regresa a Colombia, siempre que no hayan transcurrido más de dos (2) años desde su regreso al país. Esta característica, más las condiciones definidas antes para los nacionales venezolanos, permitirá al colombiano retornado inscribirse al presente programa piloto.

A fin de facilitar la generación de redes y reducir la xenofobia, se recomienda convocar población vulnerable de acogida para que sea beneficiaria también de la ruta. Podría sugerirse por cada tres migrantes de Venezuela un miembro de la comunidad de acogida (que cumpla con los requisitos de tener mínimo formación básica, residan en Barranquilla, no ser beneficiario de otros programas de asistencia y estar clasificado como población socioeconómicamente vulnerable).

Se sugiere que las actividades en este componente se realicen en articulación con el Centro de Oportunidades de la Alcaldía de Barranquilla y, en lo posible, con la red de prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo.

**Resultado:** Participantes con verificación de criterios de inclusión.

■ Componente 4: Convocatoria y verificación de elegibilidad de empresas:

Luego de desarrollar un fuerte proceso de difusión y sensibilización e información con el empresariado de la ciudad, se realizará una convocatoria y un proceso de selección detallado y riguroso para identificar las empresas interesadas en beneficiarse del programa. Se busca a empresas de los sectores seleccionados que cumplan con los siguientes criterios de inclusión:

- Tengan vacantes disponibles
- Se encuentren legalmente constituidas en Barranquilla

---

5 De acuerdo con el numeral 21 del artículo 7 de la Ley 2136 de 2021, se entiende por retornado al “ciudadano colombiano residente en el exterior que previo al cumplimiento de requisitos se acoge a la ruta de atención diseñada por el Estado colombiano para acompañar y otorgar condiciones favorables para su regreso al país”. Asimismo, continúa el artículo en mención, se incluyen “los hijos de connacionales nacidos en el exterior considerados retornados de segunda y tercera generación, o el colombiano que luego de haber residido en el exterior regresa, y previa petición, y cumplimiento de requisitos es registrado en el Registro Único de Retornados”. La ruta de atención a la que se refiere el artículo anterior es la contemplada en la Ley 1565 de 2012, “Por medio de la cual se dictan disposiciones y se fijan incentivos para el retorno de los colombianos residentes en el extranjero”. De acuerdo con el artículo 2 de esta ley, se entenderán, entonces, por retornado al colombiano que haya permanecido en el extranjero por lo menos tres años, que realice la inscripción en el Registro Único de Retorno (RUR) y sea mayor de edad.

- Tengan disponibilidad de entrar en un proceso de formación y acompañamiento de contratación a población migrante de Venezuela.

En los procesos de sensibilización, se sugiere motivar a las empresas para que las vacantes postuladas correspondan a nuevos puestos de trabajo o vacantes de difícil consecución, para evitar incentivar situaciones de despido por parte de los empleadores. Durante el proceso de acercamiento con las empresas y potenciales empleadores, se les debe clarificar aspectos como:

- Al entrar al programa, el empleador, si aún no lo está, debe registrarse en una agencia de gestión y colocación, proceso que se hará con acompañamiento de un gestor del Programa piloto de empleabilidad para la población migrante de Venezuela. Solo se tendrán en cuenta las empresas y organizaciones que cumplan los criterios de inclusión definidos antes.
- Cada vacante será evaluada en función de su calidad y pertinencia para el nivel de formación requerido, a fin de poder desarrollar una mejor gestión de la oferta laboral.
- Una vez la vacante se encuentre aprobada, se iniciará el proceso de remisión de candidatos.
- El empleador deberá comprometerse en participar en los procesos de formación interna y acompañamiento al candidato seleccionado, para eliminar/reducir la posibilidad de barreras de adaptación en la empresa u organización, así como participar en los procesos de retroalimentación.
- El empleador debe garantizar que se cumplirán las normas y regulaciones que implica toda relación laboral. Esto supone el pago oportuno de salarios y asumir los costos de implementos de trabajo, indemnizaciones o liquidaciones cuando aplique.

En atención a que el programa está pensado para desarrollar un proceso de formación del recurso humano que se ajusta a las necesidades de las empresas vinculadas a este, es importante motivar a la empresa sobre las ventajas que da esta oportunidad a su proceso productivo y los impactos positivos que este proceso generará en su actividad económica.

En este proceso, y para generar incentivos adicionales a las empresas, se sugiere la creación de una campaña institucional que visibilice a las empresas que acepten vincularse al programa (crear un sello de “Empresa promotora del cierre de brechas”, por ejemplo).

**Resultado:** Empresas con verificación de criterios de inclusión.



### **Paso 3: Etapa de puesta a punto**

Dado que la ruta se centra en el tramo de intermediación, en este paso se realiza el diagnóstico inicial de las competencias duras y el perfil del migrante. El objetivo de esta fase es la preparación para la posterior nivelación en competencias laborales específicas que se definan en conjunto con las empresas vinculadas al programa y que disponen de vacantes. Durante la puesta a punto, se desarrollarán acciones en dos componentes:

- Componente 5: Definición del perfil del participante migrante y diagnóstico de competencias laborales generales.

Una vez los participantes candidatos a las vacantes han sido preinscritos en el programa, se requiere caracterizar su perfil y conocer las competencias que cumple en relación con los requerimientos de capital humano que presentan las empresas/organizaciones vinculadas. Este proceso permitirá tener un diagnóstico con soporte técnico de las habilidades del participante para desempeñarse en la vacante (competencias laborales generales —habilidad para el trabajo y habilidades para la vida—), y así aportar al diseño del plan de formación individual.

**Resultado:** Candidatos perfilados para el proceso de formación a la medida.

- Componente 6: Definición de competencias requeridas por las empresas

En atención a las empresas vinculadas al programa y las vacantes disponibles, se perfilan las vacantes desde el punto de vista de las competencias requeridas para suplirlas. Este perfilamiento cualitativo de las vacantes implica:

- Desarrollar actividades de asesoría con las empresas de forma que se les capacite en las características de los procesos de contratación basados en competencias.
- Asesorar y acompañar a las empresas en la construcción del mapa de competencias duras requerido para las plazas disponibles.

**Resultado:** Competencias duras requeridas por las empresas definidas.

### **Paso 4: Etapa de construcción del *matching I*: nivelación en competencias laborales específicas**

La información compilada en el paso 3 permite al operador del programa desarrollar un análisis de brecha laboral que permita focalizar el componente de formación específica a ejecutar. En este caso, y en atención al análisis de sectores productivos estratégicos para la empleabili-

dad que fueron identificados en esta consultoría y el análisis de brechas de capital humano, es posible, para el caso de esos sectores, tener una referencia sobre competencias genéricas y específicas que podrían estar requiriéndose en el mercado, por lo que este análisis podría tomar la estructura de un proceso de validación de esos hallazgos o la identificación de competencias o requerimientos adicionales hacia los cuales guiar el esfuerzo de formación.

La etapa de “Construcción de *matching I*” constituye la primera fase de la intervención. Tiene dos objetivos: uno que cobija a la población migrante y el otro a los empleadores.

- Componente 7: Derribar barreras institucionales

Se requiere desarrollar acciones formativas y de acompañamiento orientadas a que la población migrante que así lo necesite pueda llevar a cabo el proceso de convalidación de títulos obtenidos en el exterior, tanto de bachiller como de educación superior.

**Resultado:** Participantes con procesos de convalidación de título requerido desarrollado.

- Componente 8: Fortalecimiento del capital humano del potencial trabajador.

Siguiendo el plan de formación individual en esta etapa, se formará o fortalecerá el capital humano requerido por la vacante mediante procesos de formación específica para el trabajo. En este componente, el beneficiario seleccionado participará (por una única vez) en un proceso de formación para el trabajo diseñado de acuerdo con las necesidades identificadas en conjunto con las empresas. Esto implica:

- Participación de los beneficiarios del programa en cursos de formación para el trabajo centrados en la formación/actualización de las competencias laborales duras requeridas.
- Certificación de la competencia desarrollada.

Para este proceso de formación, se requieren los acuerdos interinstitucionales con las instituciones de formación para el trabajo que se encargarán de la actualización de las competencias. La vinculación de las instituciones de formación para el trabajo al programa se hará dentro de la identificación de las competencias requeridas por las empresas y, por tanto, de la definición del componente curricular específico priorizando el componente teórico-práctico.

**Resultado:** Participante con competencias laborales específicas certificadas.

- Componente 9: Fortalecimiento de la institucionalidad y el capital social de las organizaciones/empresas vinculadas al programa.

Así como los participantes ajustan sus competencias para eliminar barreras que se han identificado en los procesos de contratación en el lado de la oferta, para contrarrestar las barreras desde el lado de la demanda el programa plantea algunas acciones que apuntan a mejorar las condiciones y acogida en la organización/empresa. Entre estas estarían:

- Capacitar a las empresas para que conozcan los procesos necesarios para formalizar la contratación de población migrante.
- Preparar a las empresas para generar un ambiente de acogida y aceptación de la población migrante en su equipo de trabajo. En este marco, se les muestra a los actores las ventajas de vincular este capital humano a la organización/empresa.

**Resultado:** Plan de inducción para el trabajador vinculado.

#### **Paso 5: Etapa de Construcción del *matching II*: interacción directa para la vinculación**

Interacción directa con la empresa para proceder a los procesos de selección. Esta labor implica:

- La empresa divulga la plaza mediante las plataformas institucionales del Servicio Público de Empleo y las personas se presentan como candidatos a las vacantes disponibles.
- Se continúa con el proceso de selección.
- Si la persona es seleccionada, se formaliza el nuevo vínculo laboral.
- Se desarrolla el proceso formal de inducción con el nuevo empleado.
- Componente 10: Orientación ocupacional.

La población migrante que supera con éxito la formación en competencias duras pasa a un proceso de orientación ocupacional. En este deberán:

- Participar de un taller de orientación ocupacional: preparación para la entrevista de selección, elaboración de la hoja de vida y pruebas psicotécnicas.

**Resultado:** participante que finaliza la orientación ocupacional y presenta su hoja de vida completa.

- **Componente 11: Gestión de vacantes.**

Como parte de esta etapa, el operador del programa deberá intermediar en el proceso de selección de candidatos. Este proceso implica que el operador:

- Reciba/reúna las vacantes demandadas por parte de las empresas.
- Proponga los candidatos para cada plaza, previamente perfilados según sus competencias.
- Acompañe al participante en todos los detalles de la propuesta laboral: mecanismos de selección, tipo de contrato ofrecido, horarios y salario.
- Verifique el interés real de la persona seleccionada.
- Informe al candidato seleccionado sobre la decisión tomada (positiva o negativa respecto de su caso).

**Resultado:** Participantes vinculados a la plaza ofrecida.

- **Componente 12: Gestión de la contratación.**

Para mantener el monitoreo del proceso, el operador deberá:

- Realizar acompañamiento al proceso de inducción del nuevo trabajador en la organización/empresa.
- Verificar que los procesos de selección, contratación e inducción hayan considerado el protocolo diseñado en el componente 9.

**Resultado:** Participante con contrato laboral formal.

## **Paso 6: Etapa de gestión para la sostenibilidad**

Una vez vinculado a una empresa, el operador del programa deberá realizar una evaluación de desempeño al menos una vez al mes durante los tres primeros meses de vinculación (esta podrá gestionarse de manera virtual, presencial o telefónica). Este paso abarca lo relacionado con el desarrollo laboral y el impacto de la persona en la empresa.

Se realiza acompañamiento a las personas y las empresas a través de:

- Componente 13: Garantizar la sostenibilidad del empleo desde la organización/empresa.
  - Monitorear el proceso de inclusión que adelanta la empresa.
  - Orientar a los jefes para que puedan evaluar el desempeño de las personas vinculadas (a partir de sus competencias laborales).
  - Adelantar reuniones con el empresario para identificar la necesidad de ajustes al proceso adelantado y documentar aprendizajes.

**Resultado:** Evaluación del proceso de vinculación con las organizaciones/empresas.

- Componente 14: Garantizar la sostenibilidad del empleo desde el trabajador vinculado.
  - Monitorear el proceso de inclusión/inducción desde la percepción de la persona vinculada a la plaza.
  - Acompañamiento psicosocial al migrante para identificar la necesidad de ajustes al proceso adelantado.

El acompañamiento psicosocial al migrante ha sido identificado en diferentes intervenciones como una estrategia clave para alcanzar la adecuada adaptación de los trabajadores a la cultura organizacional de las diferentes empresas. El operador del programa deberá propender porque el acompañamiento psicosocial lo desarrolle el mismo personal gestor, a fin de crear ambientes de confianza con el programa.

**Resultado:** Participantes vinculados con acompañamiento psicosocial.

En general, durante la ejecución el programa, el operador debe implementar mecanismos de seguimiento y evaluación en procesos que permitan generar alertas tempranas, reconocer riesgos de la ejecución y cualquier dificultad de tipo operativo, logístico, técnico o administrativo, que puedan ser enfrentados con el tiempo suficiente para reencaminar cualquier aspecto que pueda poner en riesgo el alcance de las metas establecidas en el programa en cada uno de sus pasos y componentes.

Otras consideraciones clave:

1. Para cumplir con los resultados planteados en cada paso y componentes del programa, se recomienda que el operador encargado de su ejecución incluya perfiles profesionales y técnicos, con diferentes especialidades y experiencias específicas orientadas a los procesos

del programa. Entre los perfiles/roles que deben considerarse en los equipos, estarían la coordinación de la iniciativa, analistas de reclutamiento, gestores empresariales, psicólogos, gestores documentales, agentes de apoyo administrativo.

2. La ejecución del programa, que incluye de manera protagónica las necesidades de capital humano de las empresas, implica un esfuerzo constante en el relacionamiento con las empresas. Es necesario que en la relación con estas se cambie el paradigma de la sensibilización por el de la información. Se requiere que el empresario, mediante un lenguaje claro y veraz, comprenda las particularidades de la vinculación de la población migrante y vulnerable, pero, sobre todo, que identifique los mecanismos para superar las barreras que puedan presentarse en el proceso dadas las ventajas que obtiene su negocio por vincularse en este proceso. Esto se debe complementar con asesoría y acompañamiento a procesos de gestión humana.
3. Articulación interinstitucional. Es central para el proceso identificar, convocar, fortalecer y articular a los actores a lo largo de la ruta para contribuir a la coordinación y sinergia de acciones.
4. Dadas las características de vulnerabilidad de la población beneficiaria del programa, y en atención a otras experiencias de integración, este debe contemplar acciones para reducir la probabilidad de deserción de los migrantes mediante apoyos complementarios al participante:
  - *Auxilio de transporte.* Apoyo económico para que los participantes que no cuenten con recursos puedan movilizarse y participar de los procesos de formación o entrevistas o pruebas de selección, o los procesos de formación.
  - *Auxilio de conectividad.* En el caso de procesos de formación que por la coyuntura actual desarrollen los componentes teóricos de manera virtual, deberá gestionarse un apoyo económico para que los participantes que no cuenten con recursos puedan cumplir con los procesos de formación. Algunas experiencias de formación con población migrante en Barranquilla han identificado que, en ciertos casos, más que auxilios de conectividad, es necesario dotar a los participantes con equipos de cómputo, dado que su participación en los procesos de formación se veía limitada por tener que utilizar sus teléfonos celulares, por ejemplo.
  - *Bonos de alimentación.* Uno de los aprendizajes de otras experiencias de intervención con población migrante vulnerable es que la participación en los procesos de formación/inducción/acompañamiento de los programas implica un costo de oportunidad para los participantes, quienes tienen responsabilidades de generación de ingreso para

sostener a sus familias. Con el fin de reducir la posibilidad de deserción motivada por estas responsabilidades familiares, el programa deberá contemplar la asignación de bonos de alimentación para los participantes, la cual deberá asignarse de forma mensual o quincenal durante todo el tiempo que dure la intervención y hasta el primer mes luego de alcanzar la vinculación a una plaza.

- *Presentación personal.* Auxilio de vestuario para presentarse a entrevistas de trabajo: vestuario necesario para presentarse a las entrevistas y los procesos de selección, o para el desarrollo de sus funciones. Este apoyo se podría prestar por una única vez por persona y en lo posible antes de la asistencia a las entrevistas. En algunos casos, también podrían considerarse apoyos para mejorar la presentación personal (corte de cabello, peinado, cepillado, entre otros).
  - *Servicio de cuidado para menores y terceros.* Otra barrera que ha surgido en experiencias previas de intervención y que han motivado la deserción de los participantes es la necesidad de dedicar tiempo de cuidado a menores en el hogar o personas dependientes. A partir de la evaluación que desarrolle el programa en la caracterización inicial de los participantes, se sugiere que este contemple facilitar el cuidado infantil de menores entre 0 y 14 años, o personas dependientes del participante. Este servicio puede implicar cubrir los costos asociados al mantenimiento del cuidado, como el pago que se haría de manera directa al participante para subsidiar el cuidado de terceros, o realizar acuerdos interinstitucionales, por ejemplo, en el caso de los menores de cero a cinco años en el hogar, con programas públicos como el acceso a los CDI del ICBF.
5. Como incentivo para la contratación de población migrante venezolana por parte de empresas en Barranquilla, se plantea estudiar la posibilidad de realizar descuentos o deducciones de un porcentaje del monto a pagar por concepto de alguno o algunos de los impuestos señalados en el artículo 9 del Estatuto Tributario del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla (Decreto 0119 de 2019) a los que estén obligadas las personas jurídicas. En la ruta, se contempla la creación de un sello distintivo que se publicite por diferentes medios y que genere un reconocimiento mediático de la organización/empresa; no obstante, y según la disponibilidad de los recursos con los que se cuente para la implementación, sería interesante considerar sistemas de incentivos financieros que podrían darse por la vía de los descuentos o deducciones planteados antes, o algún tipo de transferencia monetaria por vincularse al proceso y ocupar sus vacantes con los participantes del programa (similar a la experiencia del programa “40 mil primeros empleos”).

Además, y con el propósito de cerrar brechas que permitan la empleabilidad de la población migrante, sería viable explorar que las empresas obligadas a vincular aprendices para los oficios u ocupaciones que requieran formación académica o profesional metódica y completa en la ac-

tividad económica que desempeñan, en los términos de la Ley 789 de 2002, tengan incentivos para que contraten al menos un aprendiz migrante venezolano.

Finalmente, la duración del programa es altamente dependiente de la habilidad que tenga el operador para generar los acuerdos y arreglos institucionales con el sector público y las organizaciones/empresas para vincularse a la ruta. Asimismo, la coyuntura económica de la ciudad, en la reactivación económica en convivencia con la pandemia por covid-19, terminará también influyendo en la facilidad para generar estos acuerdos.

No obstante, y en atención a experiencias internacionales exitosas de empleabilidad, se recomendaría un cronograma de ejecución, así:

Paso	Duración
Etapa de alistamiento	5 meses
Etapa de selección	
Etapa de puesta a punto	
Etapa de construcción de <i>matching</i> I	6 meses
Etapa de construcción de <i>matching</i> II	
Etapa de gestión para la sostenibilidad	3 meses
Duración total	14 meses

#### 4. APROXIMACIÓN DE COSTEO

La aproximación de un costeo de la implementación para el programa se realiza según la estimación del valor actual de los costos de programas con características similares al que aquí se propone (es decir, que se desarrollen en los tramos formación para el trabajo, intermediación laboral y empleo), y para los cuales se cuenta con algún reporte o evaluación de costos. Además, algunos programas considerados incluyen servicios complementarios o ayudas extras que buscan contribuir a facilitar la permanencia del beneficiario en la ruta. Estas ayudas extras corresponden a auxilio de vestuario para asistir a entrevista, kit de bioseguridad, bono de alimentación (para el beneficiario y su grupo familiar), auxilio de transporte o auxilio de conectividad (para el caso de componente de formación en modalidad virtual). Este tipo de apoyos no suele estar explícito en los programas implementados que, por lo general, reportan presupuestos globales o aproximados per cápita que surgen de distribuir el presupuesto total asignado entre el número de participantes/beneficiarios (tabla 3).



**Tabla 3** Comparación de costo promedio per cápita en programas de empleabilidad para población vulnerable en Colombia

Programa	Tramo de ejecución	Costo per cápita pesos promedio al año (pesos de 2021)	Costo per cápita dólares promedio al año
40 mil primeros empleos	Intermediación	7 650 772,82	1938
Transfórmate	Formación para el trabajo	4 023 528,14	1019,2
Educándonos para la paz	Formación para el trabajo	2 624 209,51	664,7
Empleos para la prosperidad	Formación para el trabajo e intermediación	3 879 056,23	982,6
Empleabilidad	Formación para el trabajo y Empleo	2 105 958,64	533,4
Enrútate para el empleo	Formación para el trabajo e intermediación	3 973 165,07	1006,4
Empleando futuro (bono de impacto social)	Formación para el trabajo, intermediación y empleo	3 544 698,35*	897,8
Cali trabaja en marroquinería	Formación para el trabajo, intermediación y empleo	2 020 341,72	511,7
Cali trabaja en metalmecánica y automotriz	Formación para el trabajo, intermediación y empleo	3 237 935,11	820,2
Cali trabaja en gastronomía	Formación para el trabajo, intermediación y empleo	4 085 167,49	1034,7

**Nota:** Solo incluye costo de colocación. El tipo de cambio corresponde a la tasa representativa del mercado (TRM) (Banco de la República, s. f.) de \$3947,83 del 27 de enero de 2022.

**Fuente:** Elaboración propia según SIBS.CO (2017).

La evaluación desarrollada por SIBS.CO (2019a) identifica que los programas que tienen mayor énfasis en la formación de sus participantes a través de programas de formación terciaria tienen costos promedio por resultado mayores que los programas que se enfocan en la intermediación laboral. Según sus estimaciones, y traído a pesos de 2021, fortalecer las competencias de la población a través de cursos de formación tiene un costo promedio al año de \$8 354 818, mientras que los que incluyen procesos de intermediación laboral tienen costos promedio de \$3 691 889. No obstante, esta importante diferencia en los costos promedio per cápita de los programas, la evaluación de impacto de la implementación de *Empleando futuro*, por ejemplo, evidenció que, a mayor tiempo invertido en la formación en habilidades duras (procesos de formación con intensidad de 70 horas o más), mayor es la probabilidad de emplearse formalmente, y si se complementa con formación en habilidades blandas, mayor también la probabilidad de permanecer en el empleo después de tres y seis meses pasada la intervención (DNP, 2021, p. 14).

Entre las experiencias analizadas y en atención a los pasos y componentes a desarrollar para su ejecución, así como a los apoyos adicionales para los participantes, los programas más cercanos al *Programa piloto de empleabilidad para la población migrante de Venezuela* son *Transfórmate, Cali trabaja en gastronomía* y *Todos somos Barranquilla*.<sup>6</sup> Con estos como referencia y contemplando procesos de formación para el trabajo de 900 horas (aproximadamente seis meses), apoyos complementarios para facilitar la permanencia en el programa y procesos de asesoría y formación a las empresas, se podría estimar un costo de referencia por participante en el proyecto de más o menos \$4 800 000 al año (aproximadamente US\$1216) (en atención a que en temas de formación hay programas más costosos como los relacionados con gastronomía, los cuales podrían llevar a considerar costos per cápita que podrían ascender a \$6 000 000 por persona, aproximadamente US\$1520).

Obviamente, este valor es solo una construcción de referencia a partir de la información pública de otros programas; pero, como lo menciona SIBS.CO (2019b), el costo real por participante en los programas está muy relacionado con el éxito y la experiencia del operador seleccionado para operar la ruta. La evaluación de resultados desarrollada por SIBS.CO a *Empleando futuro* destaca ciertas características en los operadores que obtuvieron mejores resultados de empleo:

- Desarrollaron prácticas de perfilamiento y focalización más sofisticadas que favorecieron la colocación.
- Fueron operadores con más experiencia en la implementación de programas de empleo y mejores conexiones institucionales con potenciales empresas empleadoras, lo que favoreció la colocación y retención a tres meses.
- Abrieron espacio en la intervención para promover también las habilidades blandas.
- Identificaron oportunidades de mejora y realizaron adaptaciones que permitieran mejorar el emparejamiento entre vacantes y participantes (colocación).

Esto significa que, a partir de la definición del presupuesto con que cuente el programa para determinar la meta de atendidos, se deben implementar mecanismos de selección del operador que permitan incentivar la mayor eficiencia en la utilización de los recursos para alcanzar los objetivos del programa.

---

6 El programa *Todos somos Barranquilla* por su reciente desarrollo aún no cuenta con documentos analíticos ni procesos de evaluación de impacto, por lo que el costo per cápita por participante se estima como el cociente entre los recursos disponibles por el programa (\$631 000 000) y la meta de atendidos (100 migrantes).

## 5. CONCLUSIONES

A partir de los resultados de la estrategia metodológica, tanto cuantitativa (encuestas a migrantes y a empresas/empresarios del sector productivo) como cualitativa (grupos focales y encuestas en profundidad), que sustenta la propuesta de la hoja de ruta para la empleabilidad de la población migrante proveniente de Venezuela en Barranquilla, es posible identificar diferentes oportunidades y barreras de acceso para la empleabilidad de la población de interés, en consideración a los distintos puntos de vista de los actores involucrados, así como a los procesos que se requieren para facilitar la empleabilidad de esta población en Barranquilla.

De acuerdo con el análisis cuantitativo, una de las principales barreras para conseguir empleo que enfrentan las personas migrantes y refugiadas provenientes de Venezuela es la relacionada con la documentación personal incompleta o irregular. Esto reafirma que la irregularidad migratoria de la población migrante venezolana es, sin duda, uno de los obstáculos más críticos que afrontan para la obtención de un empleo formal.

El análisis cualitativo arrojó que la ausencia de un documento de identificación válido en Colombia no solo impide a la población migrante obtener un empleo, sino que también les impide acceder a la formación para el empleo ante el estatus migratorio irregular. Como respuesta al alto número de migrantes venezolanos en condición de irregularidad migratoria, el Gobierno Nacional adoptó el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos (ETPMV), el cual se materializa a través del Permiso por Protección Temporal (PPT). Si bien se destaca que el PPT es una oportunidad valiosa para lograr la vinculación a la fuerza laboral formal de la población venezolana en Colombia, al permitir superar la barrera de la irregularidad migratoria, lo cierto es que en la práctica aún persisten retos no menos importantes.

Del análisis cualitativo, se sigue que, en ocasiones, la población migrante no se entera de este tipo de estrategias y campañas para la regularización migratoria, lo que obedece, en parte, a la desconfianza de los migrantes frente a la institucionalidad y al temor de ser deportados o judicializados. Por otra parte, el abordaje cualitativo también arrojó que los empresarios desconocen la documentación, los trámites y, en general, todos los aspectos relacionados con la contratación de migrantes venezolanos, lo que conduce a que, en ocasiones, a pesar de que el migrante se encuentre en condición regular, no sea contratado.

Asimismo, persisten situaciones de desconfianza, prejuicios frente a esta población y la necesidad de contar con referencias o recomendaciones para poder contratar a los migrantes venezolanos, lo que se dificulta ante la ausencia de redes de apoyo. Al respecto, es imprescindible brindar acompañamiento y herramientas a las empresas que les permitan tener información de primera mano acerca de los procesos de contratación, las obligaciones, los deberes y también los beneficios de contratar a esta población. Este acompañamiento y formación deben co-

bijar también a los migrantes venezolanos, no solo desde la perspectiva de la formación para la empleabilidad, sino también del mercado laboral en Colombia. En este sentido, es importante que el migrante cuente con información acerca de los oficios y sectores con mayor demanda en la ciudad, lo que el mercado espera de ellos y que conozca a grandes rasgos la normativa colombiana en materia laboral.

Por su parte, el análisis cuantitativo muestra, entre otros resultados, que hay un número importante de migrantes venezolanos que cuentan con formación previa en su país, que va desde la educación media hasta profesional con posgrados. Ante la inserción laboral de este grupo poblacional, es importante certificar sus títulos y competencias, por lo que es necesario hacer un seguimiento estricto a los procesos de convalidación. Sobre este asunto cobra especial transcendencia la documentación, ya que sin un documento válido de identificación en Colombia no podría llevarse a cabo el proceso de convalidación.

A partir de estos hallazgos, se diseñó la *Propuesta de piloto de empleabilidad para la población migrante proveniente de Venezuela en Barranquilla*. Siguiendo el enfoque del MEI (Fundación Corona, 2016), Modelo de Empleo Inclusivo (MEI) (Fundación Andi, Fundación Corona, ACIDI/VOCA, 2016), este piloto busca incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de la población migrante proveniente de Venezuela al potenciar las competencias de los migrantes según las necesidades de las empresas (en el sector de la construcción y el de hoteles y preparación de alimentos) y el fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo de la ciudad. Siguiendo la estructura del modelo, el piloto de empleabilidad se centra en los componentes de competencias duras, orientación socioocupacional y gestión del talento humano; y los tramos de formación para el trabajo, intermediación y empleo.

En una estructura de 6 pasos y 14 componentes, el ciclo operativo del piloto de empleabilidad plantea las acciones y los indicadores de seguimiento que en un periodo de 14 meses pueden redundar en la eliminación de las barreras que enfrenta la población migrante en la ciudad y, con ello, la consecución de empleos formales, lo cual se espera que en el mediano plazo facilite la integración socioeconómica de la población migrante proveniente de Venezuela en Barranquilla.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Barranquilla. (2019, 21 de febrero). Decreto 119. *Por medio del cual se compila y renumera el Estatuto Tributario del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla*.
- Banco de desarrollo de América Latina (CAF), Consejo privado de competitividad (CPC) y PNUD (2017). *Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país*. Disponible en: <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Lineamientos-para-la-identificaci%C3%B3n-de-Brechas.pdf>

- Banco de la República. (s. f.). *Tasa representativa del mercado (TRM - peso por dólar)*. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (noviembre de 2018). *Migración desde Venezuela a Colombia: impactos y estrategia de respuesta en el corto y mediano plazo*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30651/131472SP.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Castillo Crasto, T. E. y Reguant Álvarez, M. (2017). Percepciones sobre la migración venezolana: causas, España como destino, expectativas de retorno. *Revista Comillas*. DOI 10.14422/mig.i41.y2017.006
- Congreso de Colombia. (2012, 31 de julio). Ley 1565. *Por medio de la cual se dictan disposiciones y se fijan incentivos para el retorno de los colombianos residentes en el extranjero*. Diario Oficial 48508.
- Congreso de Colombia. (2021, 4 de agosto). Ley 2136. *Por medio de la cual se establecen las definiciones, principios y lineamientos para la reglamentación y orientación de la Política Integral Migratoria del Estado Colombiano - PIM, y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 51.756.
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales del país*. <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Lineamientos-para-la-identificaci%C3%B3n-de-Brechas.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2018. [https://www.datos.gov.co/en/Estadisticas-Nacionales/Gran-Encuesta-Integrada-de-Hogares-GEIH/mcpt-3dws/data?no\\_mobile=true](https://www.datos.gov.co/en/Estadisticas-Nacionales/Gran-Encuesta-Integrada-de-Hogares-GEIH/mcpt-3dws/data?no_mobile=true)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2021. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/701/datafile/F26/V1533>
- Departamento Nacional de Planeación. (2021, 20 de diciembre). Documento Conpes 4067. *Estrategia para fortalecer el uso de los mecanismos de pago por resultados en programas sociales y declaración de importancia estratégica del proyecto fortalecimiento de la gestión de oferta para la superación de la pobreza FIP a nivel nacional*. Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia y Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá 20 de diciembre de 2021.
- Fundación Andi, Fundación Corona, ACDI/VOCA, USAID. (2016). *Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable*, octubre de 2016. <https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/blog/modelo-de-empleo-inclusivo-para-poblacion-vulnerable>
- Gran encuesta Integrada de Hogares 2021 (GEIH). Disponible en: <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/701/datafile/F26/V1533>
- Manpower Group. (2020). *Escasez de talento humano*. Disponible: <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/datos-de-capital-humano/escasez-de-talento-2020>
- Migración Colombia (2021). Distribución de venezolanos en Colombia 2021. Octubre 2021. Disponible: <https://www.migracioncolombia.gov.co/infografias/distribucion-de-venezolanos-en-colombia-corte-31-de-agosto-de-2021>
- Ministerio del Interior de Colombia. (2009, 16 de diciembre). Decreto 4904. *Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial 47567.

- Observatorio venezolano de migración (2021). Disponible en: <https://www.observatoriovenezolanodemigracion.org/sobre-nosotros>.
- Observatorio Venezolano de Migración. (27 de Mayo de 2020). *Situación de migrantes venezolanos recientes en el contexto del COVID-19*. Obtenido de <https://www.observatoriovenezolanodemigracion.org/informes-y-reportes/situacion-de-migrantes-venezolanos-recientes-en-el-contexto-del-covid-19>
- Observatorio Venezolano de Migración. (s.f.). *Sobre nosotros*. <https://www.observatoriovenezolanodemigracion.org/sobre-nosotros>.
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM) (2020). *Encuesta DTM Vocación de Permanencia en Colombia*. Disponible en: <https://www.globaldtm.info/>.
- Organización Internacional para las Migraciones. (2020). *Encuesta DTM: Vocación de permanencia en Colombia*. Disponible en: <https://dtm.iom.int/reports/informe-general-encuesta-dtm-vocaci%C3%B3n-de-permanencia-de-poblaci%C3%B3n-venezolana-en-colombia>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Perfiles ocupacionales: Una herramienta para facilitar la inclusión laboral*. Serie de metodologías para el análisis del mercado de trabajo en Colombia. Disponible en: <https://issuu.com/pnudcol/docs/bocetodiagramadopor>
- SIBS.CO (2019a). *Mapeo de tipos de resultados de empleabilidad y empleo inclusivo en el país, Bonos de Impacto Social*. Departamento de Prosperidad Social, Fundación Corona, BIDLab, Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico de la Embajada de Suiza en Colombia. Disponible en: [http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/06/Corona\\_BIS\\_Mapeo-V11-comprimido.pdf](http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/06/Corona_BIS_Mapeo-V11-comprimido.pdf)
- SIBS.CO. (2017, 2019b). *Resultados de la agenda de aprendizajes: Primer bono de impacto social en un país en desarrollo*. Disponible en: <http://www.sibs.co/wp-content/uploads/2019/12/Resultados-Agenda-Aprendizajes-Primer-Bono-de-Impacto-Social.pdf>
- Stiglio (2019). *Resultados de la Agenda de Aprendizajes: Primer Bono de Impacto Social en un país en desarrollo*. SIBs.Co, BidLab, Fundación Corona, Embajada de Suiza en Colombia Cooperación Económica y Desarrollo (SECO).
- Universidad del Rosario & Konrad Adenauer Stiftung. (Octubre de 2020). *Retos y oportunidades de la integración migratoria: análisis y recomendaciones para Barranquilla*. Obtenido de <https://www.kas.de/documents/287914/0/Migracion+BARRANQUILLA-AJ-03-12-2020.pdf/ba201662-6f9d-4cdc-3a1b-e32b2582aeac?t=1607987521705>

