

# **EDUCACIÓN Y EMPLEO: UNA TRAYECTORIA QUE TE CONECTA**

Documento técnico  
de Soporte para la Estrategia  
de trayectoria de Educación  
y Empleo para la Agencia  
Distrital para la Educación  
Superior, la Ciencia y la  
Tecnología - ATENEA



## **Gerencia de Educación Posmedia**

**Agencia Distrital para la Educación Superior,  
la Ciencia y la Tecnología - ATENEA**



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 2 de 58</b>

**Palabras clave:** Trayectoria educativa | Formación con pertinencia | Educación posmedia | Juventud | Educación a lo largo de la vida | Inclusión laboral | Intermediación | Ecosistema de empleo | Bogotá | orientación socio ocupacional

**Estructura del documento:** Introducción | Conceptos Básicos | Entorno Económico y Laboral de Bogotá: Retos para la conexión Educación-Empleo | Factores Clave de la Empleabilidad | Estrategias y Programas actuales de Empleabilidad | Programas de Acceso a la Posmedia y su vínculo con la Empleabilidad | Estrategia Educación y Empleo: una Trayectoria que te conecta | Referencias | Anexos técnicos.

**Para citar el documento:**

Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología - ATENEA. (2025). DTS Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta. Bogotá D.C.

VALIDACIÓN	NOMBRE	CARGO	FECHA
<b>Elaboró</b>	Marisol Forero Cárdenas Valentina Duque Medina Natalia Niño Fierro Alejandra León Aguilar (30 abril 2025)	Equipo trayectoria Educación- Empleo Gerencia de Educación Posmedia	13/06/2025
<b>Revisó</b>	Rubith Ofir Tuberquia Avendaño Juanita Bodmer Rico Nini Johana Serna Alvarado	Gerente de Educación Posmedia. Gerente de Estrategia Asesora Dirección General	01/07/2025
<b>Aprobó</b>	Juanita Bodmer Rico Víctor Saavedra Mercado	Gerente de Estrategia Director General	04/07/2025

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 3 de 58</b>

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
CONCEPTOS BÁSICOS .....	10
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	13
<b>1. ENTORNO ECONÓMICO Y LABORAL DE BOGOTÁ: RETOS PARA LA CONEXIÓN EDUCACIÓN-EMPLEO</b>	<b>14</b>
1.1 Empleo y Desempleo .....	14
1.2 Calidad del Empleo .....	16
1.3 Distribución Sectorial.....	17
1.4 Brechas Sociales en el mercado laboral de Bogotá.....	19
<b>2. FACTORES CLAVE DE LA EMPLEABILIDAD .....</b>	<b>22</b>
2.1 Marco Conceptual.....	22
2.2 Brechas que afectan la trayectoria educación- empleo.....	29
2.3 Normatividad asociada a la empleabilidad y la educación.....	35
2.4 Capacidad de intermediación laboral de las IES aliadas de la Agencia Atenea.....	38
2.4.1 La Operación de una Bolsa de empleo en una IES. ....	38
<b>3. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ACTUALES DE EMPLEABILIDAD .....</b>	<b>43</b>
3.1 La importancia del ecosistema de empleabilidad.....	43
3.2 Balance del Mapeo de actores .....	44
<b>4. PROGRAMAS DE ACCESO A LA POSMEDIA Y SU VINCULO CON LA EMPLEABILIDAD.....</b>	<b>46</b>
4.1 Articulación entre educación media y posmedia.....	46
4.2 Eliminación de barreras económicas para el acceso y permanencia .....	47
4.3 Formación relacionada con sectores estratégicos y necesidades del mercado laboral .....	47
4.4 Academia Atenea.....	48
4.5 Formación por ciclos cortos: Saber Hacer, Saber ser y Saber Emprender.....	48
4.6 Vinculación de operadores de formación en asocio con sectores productivos para impulsar la inserción laboral.....	48
4.7 Fomento de habilidades socioemocionales y competencias del siglo XXI.....	49
<b>5. ESTRATEGIA EDUCACIÓN Y EMPLEO: UNA TRAYECTORIA QUE TE CONECTA .....</b>	<b>50</b>
5.1 Acciones en el marco de la Estrategia Educación y Empleo una trayectoria que te conecta. ....	52
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS.....	58

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 4 de 58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Posición ocupacional 2024-2025.....	17
Tabla 2. Indicadores económicos comparados .....	19
Tabla 3. Normas que regulan la educación y el empleo en Colombia .....	36
Tabla 4. Relación de graduados y próximos a grados 2025 programas de la Agencia Atenea.....	39
Tabla 5. Personas certificadas programa UTC.....	40
Tabla 6. Actividades desarrolladas con participantes de Talento Capital .....	41



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 5 de 58</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de desempleo en Bogotá, según sexo.....	15
Figura 2 Tasa de desempleo en Bogotá, población Joven.....	16
Figura 3 Ocupados en Bogotá según ramas de actividad (miles de personas), comparación primer trimestre 2024- 2025 .....	18
Figura 4. Modelo de Empleo Inclusivo.....	23
Figura 5. Modelo de Inclusión Laboral.....	26
Figura 6. Factores que inciden en la trayectoria Educación-Empleo .....	34
Figura 7 Actores estratégicos del Ecosistema laboral en Bogotá. ....	44
Figura 8 Estrategia Educación-Empleo una trayectoria que te conecta.....	51



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 6 de 58</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Desde la Agencia Atenea, y bajo un enfoque de trayectorias educativas completas, en el documento técnico de soporte de la estrategia de Bienestar Integral, se han identificado barreras tanto institucionales como individuales que afectan el acceso, la permanencia y el éxito académico de la población beneficiaria inscrita en los diferentes programas formativos que ofrece la agencia (La U en tu Colegio, Jóvenes a la E, Talento Capital formación). Por esta razón, se diseñó una Estrategia de Bienestar Integral para articular con las instituciones con capacidad de prestar servicios educativos y formativos (instituciones de educación superior, formación para el trabajo y personas naturales y jurídicas) y otros aliados estratégicos, con el fin de impulsar diversas acciones orientadas a mitigar dichas barreras y favorecer el acceso y la continuidad en los programas educativos por parte de la población beneficiaria (ver Estrategia de Bienestar Integral – Agencia Atenea).

Asimismo, se ha identificado que, desde la etapa de identificación de instituciones y oferta de formación, es posible implementar acciones específicas que fortalezcan la trayectoria educativa de la población juvenil beneficiaria de la Agencia, y faciliten una conexión más efectiva con oportunidades laborales acordes con su perfil. A partir de este análisis, se han reconocido desafíos de carácter estructural y sistémico que limitan una transición fluida entre la formación y el empleo, como se evidencia en el presente documento.

Frente a este panorama, y en el marco de las funciones propias de la Agencia Atenea relacionadas con “fortalecer, promover, financiar y propiciar oferta educativa del nivel superior, privilegiando la educación superior a través de las Instituciones de Educación Superior Pública, desde la educación media a la técnica, tecnológica y universitaria, en todas las modalidades; articular la oferta educativa con la demanda laboral del sector privado, el sector público y las organizaciones sociales y culturales de la ciudad; así como la promoción de la ciencia y la tecnología, de los proyectos de investigación científica de grupos de investigación reconocidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Distrito Capital”, se proponen aquí una serie de hitos estratégicos. Estas acciones están dirigidas exclusivamente a la población beneficiaria de Atenea, como parte del acompañamiento integral que se les brinda para completar su ciclo formativo.

Este documento técnico presenta el diseño y fundamentación de la “Estrategia Educación y Empleo una trayectoria que te conecta”, desarrollada por la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología – ATENEA para la población beneficiaria de sus programas. Esta estrategia responde a los retos estructurales del desempleo juvenil en Bogotá, la desconexión entre los sistemas educativos y el mundo laboral, y la necesidad de asegurar condiciones de inclusión, equidad y sostenibilidad para la población juvenil que transitan por los programas de formación posmedia que implementa la agencia.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 7 de 58</b>

Se busca un enfoque integral, en el que la propuesta articula cuatro momentos centrales — alistamiento, fortalecimiento de habilidades, experiencia práctica y vinculación— acompañados por procesos transversales de orientación socio-ocupacional y seguimiento a la inserción laboral, con el fin de garantizar trayectorias educativas y laborales pertinentes y efectivas para la población beneficiaria de los programas de la Agencia.

El documento parte de un análisis contextual del mercado laboral de Bogotá, destacando los principales factores que afectan la empleabilidad de la población joven como el bajo tránsito a la educación posmedia, la falta de pertinencia y calidad en la formación y la débil articulación con los requerimientos del sector productivo, la escasa adopción del modelo de gestión humana por competencias, y la persistente informalidad laboral. A su vez, se identifica que el acceso al empleo sigue siendo altamente dependiente del capital social relacional, lo que excluye sistemáticamente a quienes carecen de redes de apoyo.

En este escenario, la Agencia ATENEA se posiciona como un actor clave para el diseño e implementación de estrategias territoriales de educación posmedia, siendo responsable de armonizar las oportunidades educativas con las dinámicas económicas locales y sectoriales.

La estrategia se nutre conceptualmente de dos modelos ampliamente reconocidos en Colombia: el Modelo de Empleo Inclusivo de la Alianza para la Inclusión Laboral (Fundación Corona, ANDI y USAID) y el Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas (Servicio Público de Empleo). Ambos aportan elementos técnicos y operativos esenciales, tales como la identificación de barreras individuales, organizacionales y del entorno; la promoción de trayectorias no lineales; y la construcción de rutas personalizadas de inserción laboral basadas en competencias, acompañamiento y fortalecimiento institucional. La estrategia propuesta recoge estos enfoques y los contextualiza a la realidad distrital, incluyendo mecanismos de gobernanza colaborativa, uso estratégico de datos, articulación institucional y enfoque diferencial. Con ello, se busca consolidar un ecosistema de educación y empleo capaz de responder a los desafíos presentes y futuros del mercado laboral de la ciudad.

A partir de lo anterior, el documento presenta los hitos operativos propuestos para el año 2025, que constituyen la hoja de ruta para la implementación de la estrategia. Estos hitos incluyen actividades de caracterización de beneficiarios, gestión e intermediación laboral con terceros autorizados, publicación de contenidos en la plataforma digital Academia Atenea, fortalecimiento de la relación con el sector productivo, desarrollo de campañas de sensibilización, acompañamiento a Instituciones de Educación Superior públicas, seguimiento a la inserción laboral y la consolidación de comunidades de aprendizaje interinstitucional.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 8 de 58</b>

Adicionalmente, en atención al artículo 5 del Acuerdo 838 de 2022, modificado por el artículo 237 del acuerdo 927 de 2024, se vinculará a los beneficiarios de los programas de la Agencia Atenea a la Ruta única de la empleabilidad a través de un comité Articulador, “ARTÍCULO 5°. ARTICULACIÓN. Para garantizar el éxito de esta Política Pública sobre empleabilidad y con el liderazgo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología “Atenea”, se establecerá un Comité de Articulación ...” asegurando el lugar de la educación posmedia en la política pública de empleabilidad de la ciudad.

Este documento, por tanto, además de ofrecer un diagnóstico sobre los desafíos de la empleabilidad de la ciudad, propone un marco técnico, conceptual, operativo y normativo que permita a la Agencia ATENEA materializar una intervención estratégica, coherente con el contexto, y partiendo de referentes altamente comprometidos con el bienestar y la autonomía de sus ciudadanos. La Estrategia “Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta” se plantea como una apuesta por el cierre de brechas, la democratización de las oportunidades y el fortalecimiento del vínculo entre educación, empleo y desarrollo humano.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 9 de 58</b>

## INTRODUCCIÓN

Bogotá enfrenta el desafío persistente del desempleo juvenil y la informalidad, un contexto que exige soluciones innovadoras y estrategias efectivas para impulsar la empleabilidad de sus ciudadanos. Este documento de trabajo se adentra en el análisis de la trayectoria de educación hacia el empleo para la población juvenil, en especial para quienes son beneficiarios de los programas de educación posmedia que promueve la para la Agencia Distrital para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (ATENEA), explorando tendencias cruciales como las habilidades del futuro y la transformación de las ocupaciones, e identificando los desafíos y oportunidades que configuran el panorama laboral actual al que se deben enfrentar estos jóvenes.

El objetivo principal es servir de base para el desarrollo de una Estrategia integral de la trayectoria Educación- empleo para la Agencia ATENEA, diseñada para mejorar el transito laboral de sus beneficiarios y que puedan materializar sus proyectos de vida asociados al desarrollo de su carrera. Esta estrategia se centrará en fortalecer las habilidades socioemocionales y específicas de cada persona, facilitando la construcción de trayectorias laborales, transversales para todo tipo de formación y fundamentales para el desarrollo profesional a lo largo de la vida, al mismo tiempo que promueve el fortalecimiento de los sectores clave para el desarrollo social y económico de la ciudad.

ATENEA, en su rol de Coordinador del sistema educativo posmedia de Bogotá para el desarrollo sostenible de la ciudad y el cierre de brechas, asume el compromiso de alinear las oportunidades educativas con las demandas dinámicas de la ciudad y sus sectores productivos. La estrategia de trayectoria Educación- Empleo propuesta busca fortalecer la conexión entre el talento humano y las empresas, abordando las brechas de habilidades existentes y promoviendo la vinculación laboral en empleos de calidad.

La elaboración de este documento se sustenta en una exhaustiva revisión de fuentes oficiales (DANE, Ministerios del Trabajo y de Educación, SENA, Secretaría de Desarrollo Económico), literatura académica especializada, informes de organismos internacionales de referencia (OEI, OIT, BID, Banco Mundial) y estudios provenientes del sector privado. El análisis de datos de los últimos cinco años (2020-2024) y la experiencia de ATENEA en el desarrollo de sus programas han permitido identificar tendencias y perspectivas clave que servirán de cimiento para la formulación de una Estrategia sólida y con impacto real en la vida de los bogotanos.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 10 de 58</b>

## CONCEPTOS BÁSICOS

**Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología - ATENEA:** Entidad del distrito de Bogotá encargada de fomentar la articulación entre la educación media y la posmedia, y de promover el acceso a la formación pertinente y de calidad. Su creación y funciones están definidas en el Acuerdo 731 de 2019 del Concejo de Bogotá.

**Barreras de Inclusión Laboral:** Obstáculos que dificultan o impiden el acceso y la permanencia en el empleo para ciertos grupos de la población. La Ley 2214 de 2022 tiene como objetivo eliminar barreras de empleabilidad para jóvenes entre 18 y 28 años en el sector público.

**Brecha de Habilidades:** Diferencia entre las habilidades que poseen los trabajadores y las que demandan los empleadores. El Decreto 923 de 2024 busca fortalecer la educación media, la ETDH y la educación superior, alineándolas con las necesidades del mercado laboral.

**Buscador de empleo:** Es una persona en proceso activo de inserción o reinserción laboral, que utiliza herramientas y estrategias para acceder a oportunidades de trabajo. En términos institucionales, el buscador de empleo es también el sujeto de atención de los servicios de orientación laboral, intermediación, formación complementaria y acompañamiento a la empleabilidad. Desde el enfoque de política pública, se reconoce su rol como agente activo de su inserción y se promueve el acceso equitativo a redes, plataformas y apoyos que faciliten su tránsito hacia el trabajo decente. (SPE, 2018)

**Capital social relacional:** se refiere al valor que una persona u organización obtiene de sus relaciones con otros.

**Competencia:** Es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona moviliza de manera pertinente para resolver problemas, desempeñar funciones o responder a situaciones concretas en contextos productivos, sociales o formativos. Las competencias implican no solo saber qué hacer, sino cómo hacerlo, cuándo y por qué, articulando el saber (conocimiento), el saber hacer (habilidades técnicas) y el saber ser (actitudes y comportamientos). (MEN, 2017)

**Curso de ciclo corto:** Comprende la educación informal, menor a 160 horas y certificaciones de conocimientos, habilidades o competencias (Programa denominado Talento Capital); y educación posmedia asociada a educación y formación para el trabajo de ciclo largo o superior a 600 horas, a cargo de Atenea. están diseñados para facilitar el acceso rápido al empleo o la mejora del perfil ocupacional de la población, sin requerir trayectorias académicas prolongadas.

**Ecosistema de empleabilidad:** Sistema compuesto por actores, servicios, políticas, plataformas y relaciones que facilitan el acceso, permanencia y progreso en el empleo. Involucra instituciones educativas, sector productivo, organismos públicos y privados, redes de intermediación y entornos tecnológicos que interactúan para cerrar brechas y crear oportunidades laborales sostenibles.

**Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH):** Modalidad de formación que busca desarrollar competencias laborales específicas y contribuir al desarrollo personal y social. La Ley 1064 de 2006 y el Decreto 4904 de 2009 establecen las normas para su organización y funcionamiento.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 11 de 58</b>

**Educación Tecnológica:** Nivel de educación superior centrado en la aplicación práctica de la ciencia y la tecnología en diversos sectores productivos. Al igual que la ETP, está regulada por la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1075 de 2015.

**Empleabilidad:** Se refiere a la capacidad de una persona para obtener y mantener un empleo, así como para progresar en su ocupación, adaptándose a las cambiantes demandas del mercado laboral. En Colombia, el Código Sustantivo del Trabajo establece las bases legales para las relaciones laborales y el mercado de trabajo. Además, la Ley 1636 de 2013 creó el Mecanismo de Protección al Cesante, orientado a mejorar la empleabilidad de los trabajadores desempleados.

**Emprendimiento:** Proceso de diseñar, lanzar y administrar un nuevo negocio. La Ley 1014 de 2006, conocida como la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, establece disposiciones para promover el espíritu emprendedor en el país.

**Experiencia formativa práctica:** Espacio de aprendizaje vinculado a entornos reales de trabajo, donde los beneficiarios aplican conocimientos y desarrollan habilidades en situaciones prácticas. Incluye pasantías, prácticas laborales, formación dual, simulaciones o proyectos aplicados, y fortalece la preparación para la inserción laboral efectiva.

**Formación dual:** Es un modelo pedagógico en el que se combinan actividades formativas en un centro educativo con prácticas reales en un entorno laboral, de manera articulada, secuencial y planificada. En este sistema, el estudiante se forma simultáneamente en la institución y en una empresa u organización del sector productivo, permitiendo el desarrollo de habilidades técnicas y socioemocionales en contexto. La formación dual facilita la inserción laboral, promueve la pertinencia de la oferta educativa y fortalece la relación entre educación y trabajo. (MEN, 2020)

**Formación Técnica Profesional (ETP):** Nivel de educación superior enfocado en proporcionar habilidades prácticas y conocimientos específicos. La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y el Decreto 1075 de 2015 regulan esta modalidad educativa en Colombia.

**Inclusión Laboral:** Proceso de garantizar que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para acceder y mantenerse en un empleo digno y productivo. La Ley 361 de 1997 establece mecanismos de integración laboral para personas con discapacidad, promoviendo su inclusión en el mercado laboral.

**Informalidad Laboral:** Situación en la que los trabajadores no cuentan con las protecciones y beneficios laborales establecidos por la ley. El Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 1429 de 2010 buscan promover la formalización y generación de empleo.

**Orientación Socio Ocupacional:** proceso de acompañamiento a las personas durante los momentos de transición que les permite tomar decisiones informadas y racionales, a partir del reconocimiento de sus intereses, aptitudes, valores y deseos y la ponderación de las oportunidades de formación y de las oportunidades de trabajo que ofrece el contexto (social, cultural, político y económico), todo en el marco de un ejercicio de construcción de trayectorias ocupacionales satisfactorias. (MEN, 2013)

**Trayectoria de vida:** Recorrido personal, educativo, formativo y laboral que cada individuo construye a lo largo del tiempo, en el que se articulan sus decisiones, aprendizajes, oportunidades y contextos. En el

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 12 de 58</b>

ámbito de la empleabilidad, permite comprender la evolución integral de la persona y su vínculo con el entorno productivo, reconociendo procesos no lineales y diferenciados.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 13 de 58</b>

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
ACDI/VOCA	(Nombre propio de la ONG estadounidense, sin traducción oficial)
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
ATENEA	Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
CINE	Clasificación Internacional Normalizada de la Educación
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
ETDH	Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
FDL	Fondos de Desarrollo Local
GEIH	Gran Encuesta Integrada de Hogares
GOYN	Global Opportunity Youth Network
IED	Instituciones Educativas Distritales
IES	Instituciones de Educación Superior
MEN	Ministerio de Educación Nacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SDDE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
SED	Secretaría de Educación del Distrito
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SMMLV	Salario Mínimo Mensual Legal Vigente
SPE	Servicio Público de Empleo
TIC	Tecnologías de la Información y las comunicaciones
TyT	Formación Técnica Profesional y Tecnológica
UAESPE	Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo
USAID	United States Agency for International Development
UTC	La U en Tu Colegio

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 14 de 58</b>

## 1. ENTORNO ECONÓMICO Y LABORAL DE BOGOTÁ: RETOS PARA LA CONEXIÓN EDUCACIÓN-EMPLEO

El mercado laboral en Bogotá enfrenta diversos desafíos que afectan tanto el acceso al empleo como la calidad y las condiciones laborales de sus habitantes. La situación actual refleja una interacción compleja de factores socioeconómicos, demográficos y sectoriales que influyen en la generación de oportunidades laborales y en la estabilidad económica de la población.

Como principal centro económico y poblacional de Colombia, Bogotá concentra una significativa proporción de la fuerza laboral nacional, caracterizada por su diversidad ocupacional y sus amplias disparidades socioeconómicas. La estructura productiva de la ciudad incluye tanto sectores altamente cualificados, como servicios financieros y tecnologías de la información, como sectores informales con baja remuneración y escasa protección laboral. Esta dualidad genera desafíos en términos de inclusión y equidad laboral.

La situación laboral actual se ha visto influenciada por factores coyunturales y estructurales, destacándose el impacto socioeconómico de la pandemia por COVID-19, que profundizó las vulnerabilidades preexistentes y modificó dinámicas laborales establecidas. La creciente digitalización, el cambio de las ocupaciones debido al efecto de la cuarta revolución industrial y el llamado a la transición energética que ha transformado la naturaleza del empleo, exigiendo nuevas competencias y habilidades laborales.

### 1.1 Empleo y Desempleo

El desempleo en Bogotá ha mostrado fluctuaciones significativas en la última década, impulsadas principalmente por factores macroeconómicos y cambios en la estructura productiva de la ciudad. Durante los años recientes, la pandemia afectó especialmente a los sectores de comercio, turismo y servicios personales, aumentando drásticamente la tasa de desempleo. Sin embargo, sectores como tecnología y servicios financieros mantuvieron cierta estabilidad laboral. (SDE, 2023)

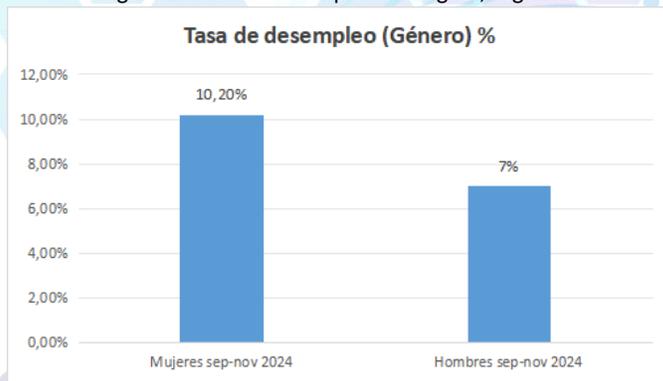
Según el Observatorio Económico de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá ([SDE, 2024](#)), con base en datos del DANE, la tasa de desempleo acumulada en la ciudad durante 2024 fue del 9,3%, lo que representa una mejora frente al 10,5% registrado en 2023. Esta disminución indica una recuperación sostenida del mercado laboral tras el impacto de la pandemia. En paralelo, la tasa de ocupación aumentó 1,8 puntos porcentuales en el último año, pasando del 62,3% en 2023 al 64,1% en 2024. Asimismo, la tasa global de participación laboral ascendió al 71,1%, reflejando un mayor dinamismo en la incorporación de la población en edad de trabajar al mercado laboral.

Grupos como mujeres y jóvenes, presentan mayores tasas de desempleo, lo que pone de manifiesto la necesidad de estrategias diferenciales que promuevan la inserción laboral y la formación continua en competencias relevantes para el mercado laboral actual.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 15 de 58</b>

Entre septiembre y noviembre de 2024, la tasa de desempleo en Bogotá fue de 10,2% para las mujeres y de 7,0% para los hombres, según el DANE. Esta brecha de 3,2 puntos porcentuales es consistente con los promedios observados en años anteriores: por ejemplo, en el mismo trimestre de 2023 la diferencia era de 3,5 puntos (11,3% para mujeres frente a 7,8% para hombres), lo cual sugiere una leve mejora en la reducción de la desigualdad, aunque persiste una brecha estructural. Esta diferencia se asocia principalmente con la distribución inequitativa del trabajo doméstico no remunerado: en 2024, el 31,5% de las mujeres reportaron dedicar la mayor parte de su tiempo a labores del hogar, frente al 7,1% de los hombres, lo que continúa limitando su disponibilidad para participar plenamente en el mercado laboral formal.

Figura 1. Tasa de desempleo en Bogotá, según sexo



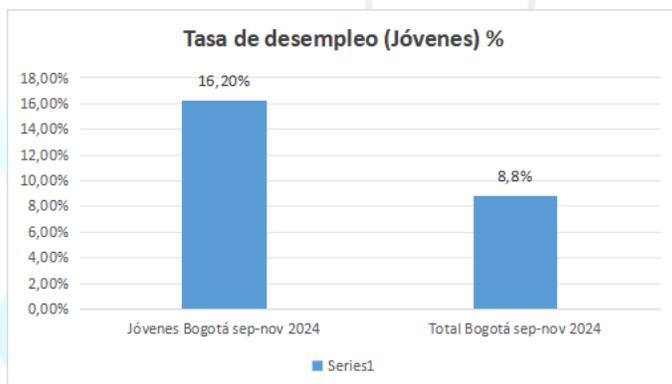
Fuente: [CCB \(2024\)](#)

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá ([CCB, 2024](#)), en noviembre de 2024 la tasa de desempleo juvenil en la ciudad se ubicó en 16,2%, lo que representa una disminución frente al 18,4% registrado en el mismo mes de 2023. Aunque sigue siendo considerablemente superior a la tasa general de desempleo (8,8% en noviembre de 2024), esta reducción de más de dos puntos porcentuales indica una recuperación progresiva del empleo entre los jóvenes, tras los niveles críticos alcanzados durante y después de la pandemia. No obstante, la persistencia de tasas de desempleo juvenil que duplican las tasas generales evidencia barreras estructurales de inserción laboral que afectan especialmente a quienes carecen de experiencia o formación específica.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 16 de 58</b>

Figura 2 Tasa de desempleo en Bogotá, población Joven



Fuente: [CCB \(2024\)](#)

## 1.2 Calidad del Empleo

En cuanto a la calidad del empleo, Bogotá enfrenta el reto persistente de la informalidad, ya que aunque la tasa de desempleo disminuyó del 10,5% en 2023 al 9,3% en 2024, y la tasa de ocupación pasó de 62,3% a 64,1% en ese mismo periodo (un aumento de 1,8 puntos porcentuales), la informalidad laboral<sup>1</sup> registró un repunte. En el trimestre septiembre-noviembre de 2024, esta alcanzó el 34,8%, lo que representa un incremento de 2,5 puntos frente al 32,3% observado en igual trimestre del año anterior. Esta cifra revierte la tendencia a la baja de años anteriores y pone en evidencia barreras estructurales que afectan especialmente a poblaciones como personas migrantes de Venezuela (70,5%), personas mayores de 55 años (48,5%) y jóvenes (34,2%) (CCB, 2025)

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el primer semestre de 2024, el salario promedio mensual en Bogotá fue de aproximadamente 2.5 millones de pesos colombianos. Sin embargo, sectores como el comercio y la construcción registraron salarios promedio inferiores, alrededor de 1.8 millones de pesos mensuales.

En el informe de calidad de vida de “Bogotá Cómo Vamos” (2023), la ciudad alcanzó el mínimo histórico en el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), con un valor de 3,6%. Este resultado positivo refleja avances en áreas como el acceso a servicios públicos, vivienda y atención en salud. Sin embargo, el informe también señala que entre los indicadores que más inciden en la pobreza multidimensional se encuentran el trabajo informal y el desempleo de larga duración. Esto sugiere que, si bien el IPM general ha mejorado, la calidad del empleo sigue siendo una de las dimensiones más críticas. Esta situación se confirma con el mencionado aumento de la informalidad laboral (que pasó del 32,3% al 34,8% en 2024) y evidencia la necesidad de que las estrategias de

<sup>1</sup> Informalidad laboral (DANE) Situación en la que los trabajadores no cuentan con las protecciones y beneficios laborales establecidos por la ley.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 17 de 58</b>

superación de la pobreza mantengan un enfoque prioritario en el fortalecimiento del empleo digno y formal, especialmente para los grupos más vulnerables.

En este informe, también menciona que la forma más común de conseguir empleo sigue siendo a través de amigos y familiares (55,6%), esto es un desafío sobre el fortalecimiento del capital social relacional en la gestión del empleo.

En 2024 se estimaba que 4,5 millones de personas son la fuerza laboral de Bogotá (GEIH,2024), En cuanto a las estadísticas de empleo por posición ocupacional, las cifras reflejan una leve recuperación del empleo en Bogotá entre 2023 y 2024, destacándose el aumento en la ocupación de empleados particulares y trabajadores por cuenta propia, mientras que se observa una disminución en la categoría de empleados gubernamentales.

Tabla 1. Posición ocupacional 2024-2025

Principales estadísticas del mercado laboral para Bogotá: empleo por posición ocupacional  
Miles de personas, trimestre móvil noviembre 2024 - enero 2025

	Año		Cambio '24/'23		% del total '24
	2023	2024	%	miles per.	
Ocupados	4.14	4.236	2,2	91	100,0
Empleado particular	2.42	2.445	0,8	19	57,7
Empleado del gobierno	204	174	-14,3	-29	4,1
Empleado doméstico	96	125	30,1	29	2,9
Cuenta propia	1.26	1.326	4,9	62	31,3
Patrón o empleador	128	119	-6,9	-9	2,8
Trabajo familiar sin remuneración	24	44	81,7	20	1,0
Jornalero o Peón	1	0		-1	
Otro	3	3	-19,6	-1	0,1

Fuente: GEIH, Dane 2024.

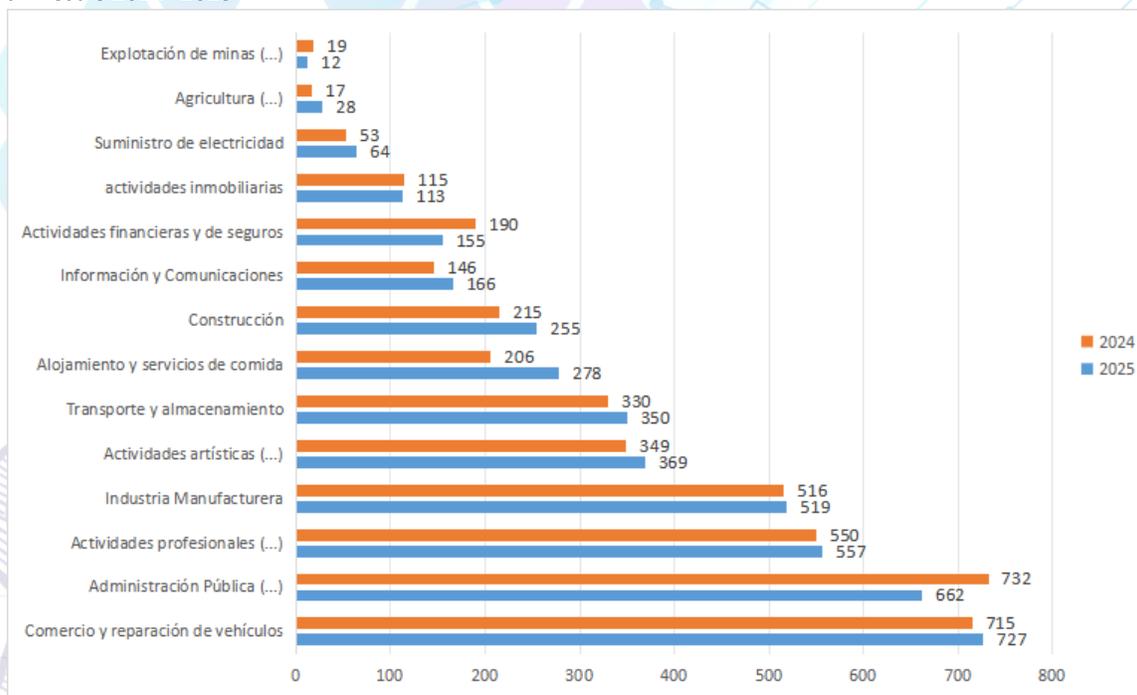
### 1.3 Distribución Sectorial

El análisis comparativo entre 2024 y 2025 en Bogotá evidencia una contribución aún más significativa de ciertos sectores a la generación de empleo. Administración Pública registró un crecimiento notable, pasando de 662 mil a 732 mil personas ocupadas, con un incremento de 70 mil empleos, lo cual podría estar relacionado con la expansión de programas sociales, administrativos o de inversión pública. Comercio y reparación de vehículos, con un aumento de 715 mil a 727 mil personas, se mantuvo como uno de los principales empleadores, reflejando un entorno de consumo y un mercado automotor. En el caso de Actividades profesionales, científicas y técnicas, el crecimiento fue más leve, de 550 mil a 557 mil empleos, lo que indica una demanda sostenida de servicios especializados, asesorías y tecnologías aplicadas. Industria Manufacturera tuvo un comportamiento estable, con un leve incremento de 516 mil a 519 mil personas, lo que podría reflejar una recuperación gradual tras años de estancamiento o automatización.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 18 de 58</b>

Finalmente, Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación pasó de 349 mil a 369 mil ocupados, lo que representa una activación importante del sector cultural y creativo, posiblemente influenciada por eventos, políticas de apoyo o el regreso pleno de actividades presenciales. Estos cambios consolidan a estos sectores como pilares fundamentales del mercado laboral en la ciudad, con especial énfasis en su capacidad de generar empleo a gran escala. (CCB a partir de la encuesta GEIH del DANE).

Figura 3 Ocupados en Bogotá según ramas de actividad (miles de personas), comparación primer trimestre 2024- 2025



Fuente: [CCB \(2025\)](#). Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH del DANE. Publicado en abril del 2025.

El mercado laboral en Bogotá presenta diversas tendencias sectoriales que reflejan la dinámica económica y las oportunidades emergentes en la ciudad. A continuación, se destacan los sectores con mayor proyección en términos de empleo (El Empleo.com, 2025):

- 1. Tecnologías de la Información (TI):** Este sector muestra un crecimiento significativo, con un 38% de los empleadores planeando aumentar su plantilla, evidenciando una creciente demanda de talento especializado para impulsar la digitalización en el país.
- 2. Manufactura:** Con un 34% de los empleadores en este sector previendo expandir su fuerza laboral, la manufactura se consolida como uno de los motores de la economía.
- 3. Transporte, Logística y Automotriz:** Este sector reporta un 18% de intenciones de contratación, impulsado por la reactivación económica y la digitalización.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 19 de 58</b>

**4. Finanzas y Bienes Raíces:** Con un 17% de empleadores planeando aumentar su plantilla, este sector refleja una recuperación gradual tras los efectos de la pandemia.

**5. Comercio y Servicios:** Se espera que estos sectores impulsen el crecimiento del empleo, con tasas de crecimiento proyectadas del 2,5% y 2,4%, respectivamente.

Con la pandemia por Covid19, durante el 2020 y 2021, sectores como el comercio, alojamiento y servicios de comida sufrieron pérdidas significativas de empleo debido a las restricciones y disminución de la actividad económica. En la fase de pospandemia (2022-2024), con la reactivación económica, se observó una recuperación en la mayoría de los sectores, específicamente, las actividades profesionales y técnicas, así como la administración pública, lideraron la generación de empleo en Bogotá (SDDE, 2024). La tendencia reciente del 2024, Bogotá registra una tasa de desempleo ya mencionada del 9,7% ubicándose dentro de las cinco ciudades con menor desocupación en el país, la secretaria Distrital de Desarrollo Económico identifica a los sectores que más contribuyeron como las industrias manufactureras, actividades artísticas y de entretenimiento, y el sector de alojamiento y servicios de comida.

El informe del primer trimestre de 2024 señala que el ingreso laboral promedio en Bogotá fue un 18% superior al promedio de las 13 áreas metropolitanas analizadas. Sin embargo, no se detallan salarios específicos por ocupación.

Tabla 2. Indicadores económicos comparados

Indicador	Bogotá	Colombia	América Latina	OCDE
Tasa de desempleo total	9,3%	10,2%	6,5%	5.2% OCDE / 5.8% Global
Tasa de desempleo juvenil	16,2	24,2	13.5%	10-14% aprox.
Tasa de informalidad	34,8%	~55%	47%	<20% en países OCDE
Ingreso laboral promedio	USD 641	USD \$513	USD \$575 aprox.	USD \$3.900
Participación laboral	71,1%	~63%	65%	74%
Brecha salarial de género	~14%	~14%	20%	11.9%

Fuentes: DANE (2024) OCDE (2024)

#### 1.4 Brechas Sociales en el mercado laboral de Bogotá

Un análisis detallado de las brechas sociales permite identificar las disparidades existentes y orientar estrategias de intervención efectivas sobre la empleabilidad en la ciudad. El análisis estadístico revela que la brecha de género en el empleo persiste de manera significativa en Bogotá. Como se mencionaba, según datos del DANE (2024), En Bogotá, la tasa de desempleo para las mujeres se ubicó en 13,9% durante el trimestre enero-marzo de 2025, en contraste con el 8,0% registrado para los hombres, lo que representa una brecha de 5,9 puntos porcentuales. Además,

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 20 de 58</b>

la tasa global de participación femenina fue del 55,6%, mientras que la masculina alcanzó el 79,2%, lo que representa una diferencia de 23,6 puntos porcentuales (DANE, 2025a).

La informalidad laboral afecta de manera significativa a las mujeres. En las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas, la proporción de mujeres ocupadas en el sector informal fue del 41,3% en el trimestre febrero-abril de 2024 (DANE, 2024).

Fundamentados en diversas fuentes se encuentra que persiste una brecha significativa de género en el mercado laboral de Bogotá. Según el *Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá* (OMEG, 2023), las mujeres ganan en promedio un 14% menos que los hombres por trabajos de igual valor, lo cual se acentúa en sectores como el financiero, donde ellos concentran la mayoría de los cargos directivos y ellas están sobrerrepresentadas en posiciones administrativas con menores ingresos. Esta segmentación ocupacional también se refleja en la alta participación femenina en sectores históricamente feminizados, como el comercio minorista y los servicios personales, que tienden a ofrecer remuneraciones por debajo del promedio de la ciudad (DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares, 2023). Además, la baja representación de mujeres en sectores de alto crecimiento y salarios elevados, como tecnología y finanzas —donde su participación no supera el 30%— contribuye a ampliar las desigualdades económicas (Observatorio Laboral de la Universidad Nacional, 2022). A esto se suma la limitada disponibilidad de políticas efectivas de conciliación entre la vida laboral y familiar, así como la sobrecarga de trabajo no remunerado en el hogar, que sigue recayendo principalmente sobre las mujeres, dificultando su acceso y permanencia en empleos de calidad (CEPAL, 2022; ONU Mujeres Colombia, 2023).

Otro indicador de brecha social, es la tasa de desempleo juvenil —que incluye a personas entre los 14 y 28 años— para Bogotá alcanzó el 16,2% en noviembre de 2024, una cifra que casi duplica la tasa general de desempleo en la ciudad, que fue del 8,8% en el mismo periodo (DANE, 2024). Esta brecha evidencia las mayores dificultades que enfrentan los jóvenes para ingresar al mercado laboral, en comparación con otros grupos etarios. Por ejemplo, la tasa de desempleo en personas entre los 29 y 59 años fue de 6,5%, lo que sugiere una ventaja relativa para quienes ya cuentan con experiencia laboral y redes profesionales (Observatorio del Mercado de Trabajo Bogotá Cómo Vamos, 2023). Entre los factores que explican esta situación se encuentran la escasa experiencia laboral previa, la baja participación en programas de formación técnica y dual —que facilitan la transición entre educación y empleo— y una desconexión persistente entre los contenidos educativos y las competencias demandadas por el aparato productivo (OIT, 2023; BID, 2022).

Por último, el nivel educativo se confirma como un determinante fundamental de la empleabilidad y los ingresos en Bogotá. Los datos del DANE indican que los trabajadores con educación universitaria completa perciben un salario promedio mensual de \$3.500.000, en comparación con los \$1.800.000 percibidos por aquellos con educación secundaria completa. Esta disparidad revela una correlación directa entre la cualificación académica y el acceso a empleos formales y mejor remunerados.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 21 de 58</b>

La dinámica sectorial evidencia que sectores de alto valor agregado, como tecnología, finanzas y servicios especializados, demandan formación universitaria o técnica avanzada (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2023; OIT, 2022). En contraste, sectores de baja cualificación, como el comercio y la construcción, ofrecen empleos con menores requisitos educativos, pero también con alta rotación e informalidad, lo cual limita las oportunidades de estabilidad y progreso laboral (DANE, 2023; Observatorio del Mercado Laboral Bogotá Cómo Vamos, 2023). Además, la oferta formativa en Bogotá no siempre está alineada con las competencias más demandadas por el aparato productivo, lo que genera un desajuste estructural entre la oferta educativa y la demanda laboral del mercado (Banco de la República, 2023; OIT, 2022).



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 22 de 58</b>

## 2. FACTORES CLAVE DE LA EMPLEABILIDAD

### 2.1 Marco Conceptual

Para comprender de manera integral las dinámicas de la inclusión laboral de poblaciones con mayores obstáculos en el camino hacia la inclusión laboral, este apartado se apoya en dos modelos conceptuales que han sido ampliamente desarrollados y aplicados en el país. Por un lado, se presenta el Modelo de Empleo Inclusivo de la Alianza del empleo inclusivo conformado por Fundación Corona, Fundación Andi y USAID (ACDI-VOCA), construido a partir de un ejercicio de análisis de buenas prácticas e iniciativas territoriales, con un enfoque sistémico que articula actores, rutas y componentes clave para facilitar el acceso de personas tradicionalmente excluidas al mercado laboral formal. Por otro lado, se aborda el Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo (SPE), el cual representa la perspectiva institucional del Estado colombiano y organiza su propuesta desde un marco normativo y operativo de atención a buscadores de empleo y potenciales empleadores a través de la dinamización del ecosistema en la interacción de sus distintos actores.

Ambos modelos ofrecen elementos valiosos que permiten entender los desafíos y estrategias necesarias para lograr una inserción laboral efectiva, equitativa y sostenible. Por ello, se presenta a continuación el desarrollo del enfoque conceptual del Modelo de Empleo Inclusivo; posteriormente, se expone el Modelo de Inclusión Laboral; y, finalmente, se realiza un análisis comparativo de los componentes pertinentes de cada uno, con el fin de identificar los aportes que pueden guiar futuras iniciativas en este campo.

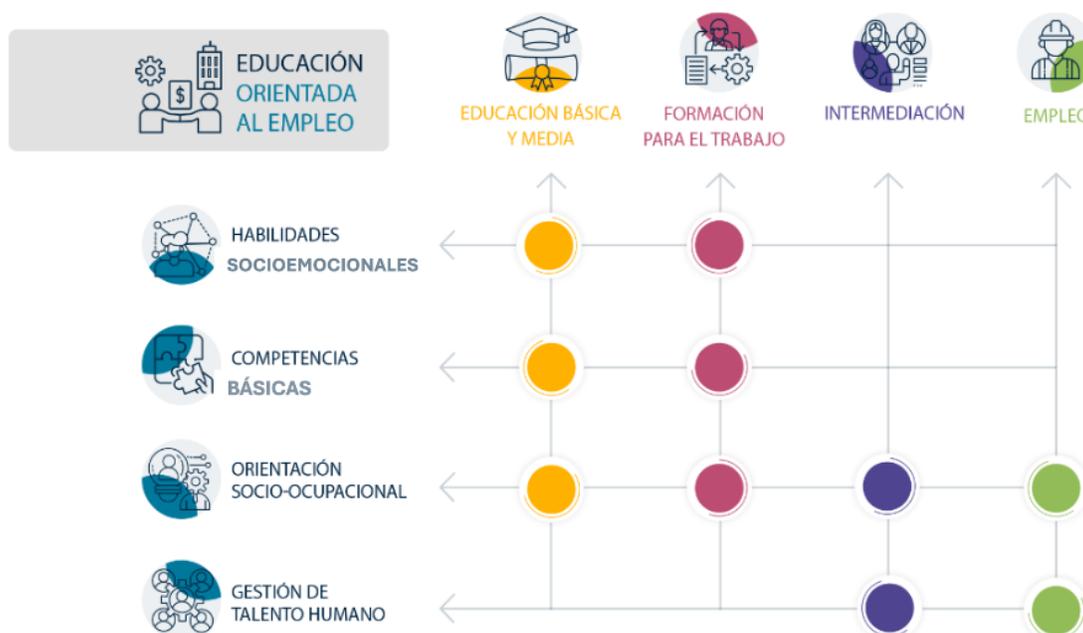
#### 2.1.1 Modelo de Empleo Inclusivo

El Modelo de Empleo Inclusivo para Población Vulnerable es una herramienta estratégica construida para enfrentar las barreras estructurales que limitan la inserción laboral de grupos históricamente excluidos del mercado formal. Esta iniciativa fue desarrollada en 2015 por Fundación Corona, en alianza con USAID, operado por ACDI VOCA, y la Fundación ANDI. Este se concibe como una herramienta de conceptualización sistémica que articula actores, momentos, estrategias y metodologías orientadas a facilitar el acceso de personas vulnerables al empleo formal y estable. No se enfoca en la generación directa de nuevos empleos, sino en la eliminación de las múltiples barreras que impiden el tránsito hacia oportunidades laborales reales.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 23 de 58</b>

Figura 4. Modelo de Empleo Inclusivo



Fuente: Alianza para la Inclusión Laboral (2024) Fundación Corona, Fundación ANDI, USAID (a través de ACIDI/VOCA)

Este modelo parte de una comprensión estructural de la vulnerabilidad laboral, entendida no como una característica inherente a las personas, sino como una condición que surge de los contextos excluyentes que enfrentan. Algunas poblaciones deben superar más barreras para acceder o mantenerse en el mercado laboral formal, debido a factores sociales, económicos, educativos o culturales que limitan sus oportunidades. Por tanto, la vulnerabilidad se manifiesta en la interacción entre la situación particular de una persona y los entornos que restringen su inclusión. (Alianza para la inclusión Laboral, 2024)

El Modelo de Empleo Inclusivo estructura la inclusión laboral como un proceso compuesto por tramos y componentes. Esta organización permite identificar obstáculos específicos en cada etapa y orientar las acciones de los diferentes actores del sistema laboral de forma coherente y articulada.

Cada **tramo** representa un momento específico dentro del ciclo de inserción laboral de la población vulnerable, y hace referencia a los momentos o pasos que las personas y empresas deben surtir para lograr la vinculación laboral, estos son cuatro:

1. **Educación básica y media:** Este tramo se refiere al proceso de escolarización formal en niveles de básica primaria, secundaria y media. Es en este momento donde las personas empiezan a desarrollar competencias fundamentales, tanto cognitivas como

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 24 de 58</b>

socioemocionales, e inician la exploración de proyecto de vida. Es clave para prevenir la deserción escolar, fomentar el acceso equitativo a la educación de calidad y fortalecer las habilidades para la vida y el trabajo.

- Educación orientada al trabajo (formación para el trabajo):** Aquí se incluyen todas las acciones del sistema de educación postsecundaria que buscan dotar a las personas de competencias laborales específicas. Abarca la formación técnica, tecnológica, universitaria, para el trabajo y desarrollo humano (ETDH) y educación informal. Su finalidad es garantizar que las personas adquieran habilidades pertinentes con las necesidades del mercado laboral.
- Intermediación:** Este tramo representa el momento de encuentro entre la oferta y la demanda laboral. Incluye servicios como orientación ocupacional, acompañamiento para procesos de selección, perfilamiento, acceso a vacantes y redes de contacto. Es crucial para conectar de forma efectiva a las personas con las oportunidades reales de empleo, a través de procesos de intermediación laboral inclusivos y no discriminatorios.
- Empleo:** Es el tramo final, donde se concreta la vinculación formal al empleo. Aquí se analiza la permanencia laboral, el acceso a condiciones laborales dignas y la adaptación al entorno productivo. También contempla procesos de acompañamiento posterior a la vinculación, con el fin de garantizar sostenibilidad en el tiempo y la posibilidad de ascenso laboral.

Los **componentes**, por su parte, recogen temáticas cruciales para el desarrollo de los pasos de la ruta de personas y empresas, además agrupan conceptualmente acciones que deben trabajarse en cada tramo para eliminar barreras y garantizar una inclusión efectiva.

- Habilidades socio emocionales:** Son aquellas capacidades relacionadas con el comportamiento, las actitudes y las relaciones interpersonales. Incluyen habilidades como comunicación asertiva, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos, autoestima, perseverancia y pensamiento crítico. Son fundamentales para el desempeño social y laboral, y permiten que las personas no solo accedan al empleo, sino que logren sostenerse y crecer dentro de él.
- Competencias básicas:** Comprenden los conocimientos técnicos, habilidades cognitivas y competencias específicas que permiten a una persona ejecutar tareas laborales concretas. Considerando habilidades básicas de pensamiento lógico-matemático, lectura crítica, escritura, etc. Así como laborales específicas vinculadas a un oficio o sector económico. Su formación debe ser pertinente con las demandas del mercado y flexible a los cambios tecnológicos y sectoriales.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 25 de 58</b>

- 3. Orientación socio ocupacional:** es una estrategia articuladora que promueve la inclusión laboral mediante el desarrollo de capacidades personales, sociales y ocupacionales. Este proceso ayuda a las personas —especialmente a quienes enfrentan barreras de acceso al empleo— a identificar rutas formativas pertinentes, fortalecer su proyecto de vida laboral, y acceder a oportunidades de inserción laboral dignas y sostenibles, en diálogo con las necesidades del entorno económico y social.
- 4. Gestión del talento humano:** Hace referencia al conjunto de acciones que facilitan la contratación formal y la permanencia de personas en las empresas como procesos inclusivos de selección y vinculación, acompañamiento a las empresas para eliminar prácticas discriminatorias, evaluación de brechas laborales y fortalecimiento de la oferta de empleo. Este componente articula la perspectiva empresarial con los procesos de inclusión y es clave para asegurar el compromiso del sector productivo.

#### **Aportes Destacables del Modelo de Empleo Inclusivo**

El Modelo de Empleo Inclusivo reconoce que la inclusión laboral no puede lograrse desde una lógica homogénea, ya que cada persona enfrenta una combinación particular de barreras y posee capacidades distintas. Por eso, promueve un enfoque centrado en la diversidad, dignidad y agencia del individuo, que parte del reconocimiento de sus contextos, trayectorias y potencialidades. Este enfoque garantiza procesos de inclusión más justos, sostenibles y empoderadores, en donde las personas no solo acceden al empleo, sino que lo hacen en condiciones que respetan su autonomía y trayectoria de vida.

Más que una meta puntual, el acceso al empleo se concibe como parte de una trayectoria laboral continua que debe ser acompañada a lo largo del tiempo. El Modelo de Empleo Inclusivo articula de forma coherente las diferentes fases que componen ese camino: orientación socio ocupacional, formación pertinente, conexión con oportunidades y sostenimiento en el empleo. Cada una de estas etapas es clave para construir rutas que sean viables, significativas y alineadas con las realidades del mercado y las aspiraciones de la persona. Este enfoque de trayectoria permite pensar en la empleabilidad como un proceso progresivo, donde cada paso fortalece la capacidad de movilidad social y la consolidación de un proyecto laboral digno.

Así mismo, este Modelo identifica momentos estratégicos de la vida laboral que requieren intervenciones especializadas, como lo son la transición entre la escuela y el trabajo, la reincorporación después de una interrupción laboral, la reconversión hacia nuevos sectores productivos o incluso el tránsito dentro de los mismos sectores bajo nuevas labores. Estas etapas suelen estar marcadas por alta vulnerabilidad o incertidumbre, por lo cual el modelo propone estrategias adaptadas y acompañamiento integral para cada una. Por ejemplo, en el tránsito escuela-trabajo se enfatiza el desarrollo de habilidades socio emocionales y orientación socio ocupacional; en la reconversión laboral, se prioriza la formación para nuevas competencias y la

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 26 de 58</b>

vinculación con sectores emergentes. Así, se responde a los desafíos reales de cada etapa con intervenciones específicas y contextualizadas.

Finalmente, el Modelo reconoce que la inclusión laboral no ocurre en el vacío, sino que depende fuertemente del entorno. Por ello, impulsa una apuesta territorial que articula a actores locales (instituciones educativas, empresas, gobiernos, organizaciones sociales) para construir un ecosistema de empleo robusto y pertinente. De esta forma, las decisiones no se toman desde esquemas centralizados, sino que se basan en información territorial concreta, lo que permite respuestas más ajustadas y sostenibles.

### 2.1.2 Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas

El Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas es entendido como un marco de intervención de política pública que reúne programas, metodologías e instrumentos los cuales tienen como propósito fortalecer y ampliar la oferta de servicios de gestión y colocación de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo, con el fin último de generar procesos de mitigación de barreras pertinentes para los buscadores que acuden a los centros de empleo, mejorando sus niveles de empleabilidad. (Servicio Público de Empleo, 2017)

Como su nombre lo indica, este Modelo tiene el enfoque de cierre de brechas, entendidas como una forma de ilustrar qué tan lejos se encuentra un buscador de empleo de un puesto de trabajo formal, las cuales se pueden componer por diferentes tipos de barreras de acceso. Así pues, este Modelo se construye con base en la tesis de la existencia de barreras de acceso, asociadas principalmente a población con mayores dificultades para acceder a servicios de empleo, y se ha identificado que estas barreras pueden ser de orden individual, organizacional, o del entorno y que requieren una intervención más focalizada, de acuerdo con su naturaleza.

Figura 5. Modelo de Inclusión Laboral



Fuente: SPE (2017)

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 27 de 58</b>

Las barreras individuales están relacionadas directamente con el buscador de empleo, las barreras organizacionales se relacionan con el potencial empleador, y finalmente las barreras del entorno se relacionan con los obstáculos que enfrenta el buscador de empleo, determinados por factores externos y no relacionados con las condiciones del individuo, como se desarrollará más adelante en el documento.

### **Aportes Destacables del Modelo de Inclusión Laboral**

Sin duda, uno de los aportes más relevantes del modelo del SPE es su capacidad para identificar de forma precisa las barreras que afectan la inserción laboral, organizándolas en tres niveles. Esta clasificación permite entender que los obstáculos no solo dependen de las condiciones personales del buscador de empleo, sino también de factores estructurales como los sesgos del empleador o la falta de transporte y servicios en el territorio. Al reconocer estos distintos niveles de incidencia, el modelo facilita el diseño de estrategias específicas y focalizadas, lo que permite una intervención más eficiente y adaptada a la realidad de cada persona y contexto.

Además, este modelo adopta una lógica de intervención centrada en el cierre de brechas, entendidas como desigualdades concretas que impiden a ciertos grupos poblacionales acceder a oportunidades laborales en condiciones de equidad. Las brechas pueden ser educativas, formativas, documentales o de experiencia laboral, y el modelo propone mecanismos para reducirlas a través de procesos de cualificación, validación de competencias, intermediación laboral y acompañamiento psicosocial. Esta orientación no solo busca mejorar la empleabilidad individual, sino también reducir desigualdades estructurales y avanzar hacia un sistema laboral más inclusivo y justo.

Así mismo, el Modelo incorpora un enfoque interseccional que reconoce cómo diferentes condiciones de vulnerabilidad —como el género, la etnia, la discapacidad, el desplazamiento o la edad— se combinan y profundizan las barreras de acceso al empleo. Esto permite definir estrategias diferenciadas según las necesidades específicas de cada grupo, incorporando enfoques de Derechos, Psicosocial, Territorial y de Diversidad. Esta mirada integral garantiza una atención más pertinente y respetuosa con las realidades múltiples de los buscadores de empleo, y promueve un acompañamiento inclusivo y humanizante en todo el proceso de empleabilidad. Reconociendo que la inclusión laboral no es responsabilidad exclusiva del sector empleo, el modelo promueve la intersectorialidad como principio de acción. Esto implica fomentar la colaboración entre diferentes sectores del Estado (educación, desarrollo social, salud, justicia, etc.), así como con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, para diseñar políticas y programas más integrales. La intersectorialidad permite optimizar recursos, evitar duplicidad de esfuerzos y generar sinergias que fortalecen los procesos de empleabilidad. En contextos locales, este enfoque es clave para articular servicios, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de las respuestas institucionales.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 28 de 58</b>

### 2.1.3 Elementos relevantes de los Modelos Conceptuales

La construcción de estrategias e intervenciones efectivas en materia de empleo inclusivo exige reconocer y articular los aportes que ofrecen diferentes modelos de intervención. En este sentido, tanto el Modelo de Empleo Inclusivo, como el Modelo de Inclusión Laboral presentan fortalezas complementarias que, si se integran de forma estratégica, pueden contribuir de manera significativa a la consolidación de un sistema más justo, eficiente y adaptado a las realidades de las poblaciones vulnerables, como las que atiende la Agencia Atenea.

Se puede señalar que los dos modelos ofrecen aportes clave para el diseño de políticas e intervenciones en materia de empleo; mientras el modelo de Empleo Inclusivo brinda un marco amplio de articulación sistémica y territorial, el del SPE contribuye con herramientas operativas útiles para focalizar esfuerzos y cerrar brechas concretas.

Considerando lo anterior, una primera convergencia clave entre los modelos se da entre la lógica de tramos del Modelo de Empleo Inclusivo y la clasificación de barreras del Modelo de Inclusión Laboral. El enfoque por tramos permite una secuenciación del proceso de inserción laboral (desde la educación básica hasta la vinculación y permanencia en el empleo) mientras que la clasificación del Modelo de Inclusión Laboral a través de la conceptualización de las barreras (individuales, organizacionales y del entorno) ayuda a diagnosticar los obstáculos dentro de los tramos. Así, al superponer ambos marcos, es posible realizar intervenciones más precisas en cada etapa de la trayectoria laboral, focalizando esfuerzos según el tipo de barrera que predomina.

Del mismo modo, el Modelo de Empleo Inclusivo promueve una visión **progresiva** reconociendo que el acceso al empleo no es un evento aislado, sino un proceso continuo de construcción de capacidades, acceso a oportunidades y sostenimiento en el tiempo. Esta visión se complementa con el enfoque del SPE centrado en el cierre de brechas, el cual permite identificar con mayor precisión los puntos de inflexión dentro de esa trayectoria donde se requiere una intervención específica en términos de mitigación de barreras. Esta integración permite abordar una lógica preventiva y proyectiva en el acompañamiento de las personas.

Otra amalgama importante, surge entre la apuesta territorial del modelo de empleo inclusivo (que promueve la adaptación contextual de las estrategias y la construcción de ecosistemas locales de empleo) y la estructura institucionalizada del SPE, que cuenta con una red de prestadores con presencia nacional, metodologías estandarizadas y capacidades técnicas reconocidas. Esta combinación permite que las políticas y servicios de empleo se anclen en las dinámicas territoriales, sin perder su coherencia normativa y operativa, logrando una implementación más efectiva, pertinente y sostenible en cada contexto.

Así mismo, ambos modelos coinciden en la necesidad de respuestas intersectoriales. El Modelo de Empleo Inclusivo plantea la articulación de actores diversos desde lo territorial; el SPE, desde lo institucional. La convergencia radica en que ambos reconocen que la inclusión laboral no puede

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 29 de 58</b>

ser responsabilidad exclusiva del sector empleo, sino que requiere sumar esfuerzos desde la educación, la protección social, el desarrollo económico y el sector privado. Este principio compartido permite avanzar hacia ecosistemas más sólidos y sostenibles, donde las trayectorias de las personas no se fragmenten por la falta de coordinación entre actores.

Finalmente, para una entidad como la Agencia Atenea, que busca impactar de manera decidida en la empleabilidad de sus beneficiarios, esta integración representa una oportunidad clave. No se trata de –elegir entre un modelo u otro, sino de construir un sistema que capitalice lo mejor de ambos: la capacidad transformadora y articuladora del Modelo de Empleo Inclusivo, con la solidez técnica y operativa del SPE.

## 2.2 Brechas que afectan la trayectoria educación- empleo

La empleabilidad representa un desafío crucial que afecta a millones de personas en su transición al mercado laboral, diversas brechas y dificultades inciden en las posibilidades de los jóvenes para acceder a un empleo formal y mantenerse en él, esto no solo define la capacidad de las personas para encontrar trabajo, sino que también evidencian situaciones estructurales que impiden una integración laboral exitosa. A lo largo de este apartado, se identificarán los principales factores que afectan la empleabilidad juvenil, mostrando la interrelación entre ellos y la necesidad de estrategias coordinadas entre las instituciones educativas, el sector empresarial y los entes gubernamentales para mejorar las oportunidades laborales. Así pues, a partir de lo analizado en el capítulo anterior, a continuación, se presentan los factores que inciden en la empleabilidad, para lo cual se destacará la conceptualización ofrecida por el Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas, propuesto por el Servicio Público de Empleo en Colombia.

El tránsito de los jóvenes desde la educación media hacia oportunidades de formación posmedia y empleo formal se encuentra marcado por barreras estructurales y sistémicas que afectan su trayectoria. Desde la experiencia de la Agencia Atenea en la implementación de programas de educación superior y empleabilidad, y con base en fuentes oficiales y sectoriales, se han identificado siete componentes clave que permiten caracterizar los principales desafíos del ecosistema educación-empleo en Bogotá:

### 1. Tránsito a la educación Terciaria

En Bogotá, el paso de los jóvenes desde la educación media a trayectorias de educación terciaria constituye uno de los principales cuellos de botella del sistema. Entre 2022 y 2023, apenas el 63,3% de los graduados de educación media accedieron a programas de educación terciaria al año siguiente (Atenea, 2024), lo que significa que más de un tercio abandona su trayectoria educativa en este punto. Este abandono, para algunos definitivo, del sistema educativo reduce de forma considerable sus posibilidades de acceder a empleos formales y bien remunerados.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 30 de 58</b>

De aquellos que en Bogotá hacen el tránsito inmediato, el acceso a la educación superior está concentrado principalmente en programas universitarios (52,2%) y en instituciones privadas (38%) (Atenea, 2024). Las limitaciones económicas continúan siendo un factor determinante en la deserción: a nivel nacional, el 31% de los jóvenes que no acceden a educación superior lo atribuyen a razones económicas, y de estos, el 47,7% termina desempeñándose en el sector informal (Fundación Corona, 2024). La continuidad educativa tiene un impacto significativo en los ingresos: los jóvenes con formación universitaria ganan en promedio un 94% más que quienes solo tienen educación secundaria (\$3.500.000 frente a \$1.800.000, según el DANE, 2024).

## 2. Educación con calidad y pertinencia

La oferta educativa en Bogotá enfrenta serios desafíos tanto en calidad como en pertinencia. El 38% de los estudiantes de Educación Superior está matriculado en programas con Tasa Interna de Retorno (TIR) negativa, lo cual implica que los egresados no logran recuperar, en términos de ingreso laboral, la inversión realizada en su formación (Atenea, 2024). Esta situación afecta a programas universitarios (24%) y, con mayor intensidad, a los técnicos y tecnológicos (47%).

Asimismo, solo uno de cada cuatro programas de formación técnica laboral está certificado en calidad, lo que limita su credibilidad social y disminuye su demanda (Fundación Corona, 2024). La ausencia de mecanismos institucionales eficaces que garanticen la evaluación de la pertinencia de los programas con base en indicadores de empleabilidad contribuye a una desconexión persistente entre el sistema educativo y las demandas reales del mercado laboral (MEN, 2012). A diferencia del sistema de educación superior, que cuenta con herramientas como el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) del Ministerio de Educación Nacional, no existe un instrumento equivalente a nivel nacional que permita caracterizar de forma sistemática los resultados de empleabilidad y retorno de la formación técnica laboral<sup>2</sup>.

Ante esta limitación, la Agencia Atenea ha desarrollado dos herramientas clave para Bogotá: el Índice de Selección de Oferta de Educación y Formación para el Trabajo (ISOEFT), que evalúa programas según su empleabilidad, salario de enganche, retorno educativo y certificación; y el Índice de Priorización Ocupacional (IPO), que orienta la oferta formativa hacia ocupaciones con mayor demanda proyectada<sup>3</sup>. Estas herramientas representan un avance significativo hacia una planificación de la oferta basada en evidencia.

<sup>2</sup> El Observatorio Laboral para la Educación (OLE) entrega información sobre tasas de vinculación laboral y salarios para programas de educación superior. No existe un instrumento equivalente que cubra de forma estructurada los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), en particular los técnicos laborales.

<sup>3</sup> De las 20 ocupaciones con mayor puntaje en el IPO —aquellas que combinan alta demanda futura, adaptación tecnológica y peso actual en el mercado laboral—, solo 50 programas actualmente se encuentran ofertados en Bogotá, equivalentes a 1.356 cupos. En contraste, las ocupaciones con menor desempeño concentran 168 programas activos con más de 3.000 cupos. Este desajuste entre oferta y

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 31 de 58</b>

El ISOEFT permite, por ejemplo, identificar que los programas asociados a ocupaciones técnicas y auxiliares en salud, así como en asistencia administrativa y financiera, se destacan por sus buenos resultados tanto en indicadores de empleabilidad como en variables de pertinencia (salario de enganche, tasa de empleabilidad y retorno durante el primer año) y permanencia (tasa de certificación).

### 3. Formación para la demanda laboral

Pese a los altos niveles de desempleo juvenil (16,2% en Bogotá, superior al promedio general de 9,8%), según la encuesta de escasez de talento realizada por ManpowerGroup, el 66% de los empleadores en Colombia reportan dificultades para encontrar talento humano con las competencias necesarias, lo que representa un incremento frente al año anterior. Este fenómeno afecta de manera particular a sectores como tecnologías de la información (75%), energía y servicios públicos (71%), servicios de comunicación (68%) y salud y ciencias biológicas (64%). Las habilidades más difíciles de encontrar, según los empleadores, incluyen análisis de datos, ingeniería, ventas y marketing, operaciones y logística, y manufactura y producción (ManpowerGroup, 2024). Por ejemplo, el dominio del inglés es valorado en el 78% de las vacantes, sin embargo, solo el 15% de los universitarios y el 5% de los técnicos y tecnólogos alcanzan el nivel B2 (Servicio Público de Empleo, 2024). Además, la concentración de la oferta académica en áreas con alta exposición a la automatización, como administración y contabilidad, reduce las posibilidades de inserción laboral sostenible. Estos datos evidencian la necesidad de fortalecer la pertinencia de la formación posmedia y promover una mayor articulación entre el sistema educativo y las demandas del mercado laboral.

### 4. Gestión humana basada en competencias

El modelo de gestión humana por competencias no ha sido adoptado de manera generalizada en las empresas colombianas: el 78,8% de las del sector industrial y el 86,4% del comercio no utilizan estos enfoques (Fundación Corona, 2024). Esta situación limita los procesos de selección y vinculación con base en habilidades reales, y reduce la efectividad del emparejamiento entre oferta y demanda laboral.

A nivel sistémico, la inexistencia de un sistema nacional articulado que permita homologar, cualificar y acumular aprendizajes adquiridos en diferentes contextos (formales e informales) impide construir trayectorias educativas y laborales flexibles y adaptables, lo cual representa un obstáculo para responder de forma ágil a las transformaciones del mercado de trabajo. Así mismo, la implementación del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) en Colombia ha enfrentado diversas limitaciones que han impedido su consolidación efectiva como herramienta articuladora entre la educación y el empleo. Aunque el MNC fue adoptado oficialmente mediante el Decreto 1649 de 2021, su operacionalización ha sido lenta y fragmentada. Según Castro Mendoza (2020), uno de los principales desafíos ha sido la falta de articulación entre los actores clave del sistema

---

demanda refuerza la necesidad de utilizar herramientas como el IPO y el ISOEFT para alinear la formación con el potencial real de empleabilidad.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 32 de 58</b>

educativo y productivo, lo que ha dificultado la construcción de un sistema coherente de cualificaciones que responda a las necesidades del mercado laboral. Además, la ausencia de una estrategia clara de implementación y seguimiento ha limitado el impacto del MNC en la mejora de la calidad y pertinencia de la formación para el trabajo.

En este contexto, es fundamental fortalecer la coordinación interinstitucional y establecer mecanismos efectivos de gobernanza que permitan avanzar en la consolidación del MNC como instrumento clave para el desarrollo del talento humano en Colombia.

### **5. Reconocer el potencial de la formación técnica, tecnológica, para el trabajo y desarrollo humano e Informal**

La formación técnica y tecnológica (TyT) ofrece a los jóvenes colombianos oportunidades de inserción laboral más rápidas y adaptadas a las demandas del mercado. Según el Servicio Público de Empleo (2024), los egresados de programas TyT presentan tasas de empleabilidad superiores al promedio nacional, especialmente en sectores como tecnologías de la información, salud y manufactura. Estas trayectorias formativas son particularmente valoradas por jóvenes que requieren compatibilizar estudio y trabajo, asumen responsabilidades económicas familiares o prefieren enfoques prácticos de aprendizaje.

En los últimos años, también ha tomado fuerza la educación informal, en particular los cursos de ciclo corto, las microcertificaciones y el aprendizaje basado en competencias específicas, como respuesta ágil a los cambios del entorno productivo. Estas formas de capacitación permiten desarrollar habilidades puntuales en tiempos reducidos, facilitando la actualización permanente, la reconversión laboral y la inserción en nuevos sectores económicos, como la economía digital, el comercio electrónico, los servicios personales y el cuidado.

Complementa este párrafo con este comentario: Cabe agregar que las construcciones culturales sobre el prestigio de la formación TyT no son solo un imaginario, pues están reforzadas por realidades como la diferencia en remuneración económica en comparación con un programa universitario, sobre todo en los primeros años de desempeño en el mercado laboral, (hay excepciones por supuesto), la falta de conexión con referentes o mentores, que tengan experiencia, el limitado desarrollo de habilidades sociales y el escaso acompañamiento después de terminar el programa para ayudar a los jóvenes a emplearse y continuar con su formación si lo desean. Aunque estos desafíos también pueden existir para los estudiantes de programas universitarios, las IES suelen tener más planes de mitigación para este nivel que para los programas TyT. Si bien se explican estos desafíos más adelante en el documento, esta frase enfatiza que sería un problema de percepción, pero estos factores si tienen repercusión en la calidad y resultados de estos programas.

Revalorizar la formación técnica, tecnológica y para el trabajo —incluida la formación informal— implica visibilizar sus ventajas, su complementariedad con otras modalidades educativas y su

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 33 de 58</b>

contribución a la equidad, la inclusión social, el desarrollo productivo y la implementación de procesos de innovación en el país. También requiere avanzar en sistemas de aseguramiento de calidad, reconocimiento de aprendizajes previos y mecanismos de certificación que fortalezcan su credibilidad ante empleadores y sociedad.

## 6. Capital social relacional e inserción laboral

El ingreso al mercado laboral depende en gran medida de redes informales, especialmente para los jóvenes de menores ingresos. Más del 55% de los jóvenes accede a su primer empleo por medio de familiares o conocidos, una dinámica que tiende a ser más prevalente en contextos de vulnerabilidad, donde el acceso a redes formales y servicios de intermediación laboral es más limitado (Fundación Corona, 2024), lo cual crea una desventaja estructural para personas de bajo recursos cuyo contexto no le genera valor en su capital social, ya que los contactos personales más cercanos tienen niveles educativos más bajos y se vinculan a empleos informales o no calificados. Al mismo tiempo, solo el 31% de las empresas logra cubrir sus vacantes con talento que cumple con el perfil requerido, y el 44% reporta dificultades por ausencia de habilidades adecuadas en los candidatos (Mourshed et al., 2012).

Esta informalidad en los canales de inserción laboral agrava las brechas sociales y reduce la eficiencia del sistema de empleo tanto para los jóvenes como para los empleadores.

## 7. Ausencia de un sistema de orientación y acompañamiento en la trayectoria educativa y laboral

Si bien en Bogotá se han desarrollado iniciativas para fortalecer la orientación socio ocupacional y el acompañamiento a los jóvenes en sus trayectorias educativas y laborales, como Yo Puedo Ser de la Secretaría de Educación de Bogotá, aún persiste el desafío de consolidar un sistema integral, articulado y de cobertura amplia, despersonalizado que garantice decisiones informadas y pertinentes en todas las etapas del tránsito educativo-laboral.

La falta de información accesible, orientación socio ocupacional continua y referentes claros limita la capacidad de muchos jóvenes para proyectar su futuro con base en oportunidades reales del entorno productivo. Esta situación es particularmente crítica en sectores técnicos y tecnológicos, donde la baja visibilización de rutas formativas y ocupacionales puede conducir a su desvalorización social, a pesar de su alta pertinencia para el empleo.

Además, una proporción importante de jóvenes enfrenta su ingreso al mercado laboral sin haber tenido formación en la elaboración de hojas de vida, la preparación para entrevistas o la participación en contextos reales de aprendizaje, lo que afecta su empleabilidad inicial. El reto, por tanto, está en potenciar y escalar los esfuerzos existentes, como Hermes<sup>4</sup>, integrándolos en

<sup>4</sup> Hermes, es el chatbot de la Agencia Atenea para orientación socio ocupacional, whatsapp 3169735226.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 34 de 58</b>

una estrategia sistémica de orientación que acompañe a los jóvenes desde la secundaria hasta su inserción laboral efectiva (Atenea, 2024; Servicio Público de Empleo, 2024).

Figura 6. Factores que inciden en la trayectoria Educación-Empleo



Fuente: Elaboración propia (Generado con Napkin AI)

## 8. Barreras multidimensionales de acceso al empleo

El Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas, promovido por el Servicio Público de Empleo, parte de la tesis de que existen barreras estructurales que dificultan el acceso equitativo al empleo formal, especialmente para poblaciones con mayores niveles de vulnerabilidad. Estas barreras, identificadas a partir de estudios técnicos y experiencias territoriales, se clasifican en tres grandes categorías: individuales, organizacionales y del entorno. Su abordaje requiere intervenciones focalizadas que respondan a la naturaleza específica de cada tipo de obstáculo.

### Barreras individuales:

Se refieren a condiciones propias del buscador de empleo que limitan su empleabilidad. Pueden ser:

- **Personales:** ausencia de habilidades técnicas o socioemocionales necesarias para desempeñar un oficio, tales como comunicación efectiva, adaptabilidad, trabajo en equipo o gestión del tiempo (Adecco, 2025).
- **Educativas:** falta de formación certificada y validada por una institución educativa, como títulos técnicos, tecnológicos o universitarios.
- **Laborales:** escasa experiencia previa en el mercado laboral o en sectores específicos.
- **Documentales:** ausencia de documentos esenciales como cédula, tarjeta profesional, licencia de conducción o certificaciones homologadas.

### Barreras organizacionales:

Estas barreras están asociadas al comportamiento y decisiones de los empleadores y se pueden clasificar en:

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 35 de 58</b>

- **Por desconocimiento:** ocurren cuando las empresas definen requisitos que no se ajustan a los perfiles reales de los oficios, o cuando se desconoce la posibilidad de certificar competencias adquiridas por experiencia.
- **Por discriminación:** derivadas de prejuicios o sesgos relacionados con el origen educativo, edad, género, etnia, ubicación o situación socioeconómica del candidato, lo que afecta de manera desproporcionada a grupos históricamente excluidos.

#### **Barreras del entorno:**

Surgen de condiciones estructurales externas que no dependen del individuo ni del empleador:

- **Sociales:** estereotipos y prejuicios culturales que limitan las oportunidades laborales para mujeres, personas con discapacidad o adultos mayores.
- **Institucionales:** ausencia o debilidad de políticas públicas que promuevan la inclusión laboral.
- **Geográficas:** dificultades de conectividad y transporte en zonas rurales o periféricas, que restringen el acceso a ofertas laborales.

Estas barreras generan desigualdades persistentes que dificultan la integración laboral de amplios sectores de la población. Superarlas exige un enfoque coordinado entre instituciones educativas, entes gubernamentales y empleadores, así como el diseño de estrategias diferenciadas que mitiguen sus efectos y promuevan trayectorias de inclusión sostenibles.

Frente a este panorama, el presente documento propone una serie de hitos estratégicos diseñados para fortalecer la conexión entre la educación y el trabajo, con un enfoque centrado en la equidad, la inclusión, la mitigación de barreras, y el cierre de brechas. Las acciones planteadas buscan transformar las condiciones estructurales que obstaculizan las trayectorias de los jóvenes, generando condiciones más propicias para que puedan desarrollar su potencial y transitar de manera armónica entre su formación académica y su inserción en el mundo laboral.

Estos siete factores evidencian las dificultades que enfrentan los jóvenes en su camino hacia el empleo formal y la importancia de generar estrategias coordinadas entre el sector educativo, el gobierno y las empresas para mejorar sus oportunidades laborales. Por ello, resulta fundamental adoptar marcos conceptuales que permitan abordar dichas barreras en un lenguaje común con la red de prestadores autorizados en Colombia en la oferta de servicios de gestión y colocación de empleo.

### **2.3 Normatividad asociada a la empleabilidad y la educación**

A continuación, se presentan las normas que han sido consideradas en marco del diseño de políticas de educación y empleo. Estas disposiciones constituyen la base jurídica y técnica para estructurar acciones pertinentes, y deben orientar la formulación de estrategias que promuevan

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 36 de 58</b>

trayectorias formativas y laborales sostenibles para las personas beneficiarias de los programas de la Agencia Atenea.

Tabla 3. Normas que regulan la educación y el empleo en Colombia

Nivel	Año	Norma	Contenido
Internacional	2015	Agenda 2030 – ODS 4 y 8	Educación inclusiva y empleo decente.
Constitucional	1991	<a href="#">Constitución Política de Colombia – Art. 25, 26, 67</a>	Derecho al trabajo, educación y formación profesional.
Legal	1992	<a href="#">Ley 30 de 1992 – Educación Superior</a>	Regula la educación superior.
Legal	1994	<a href="#">Ley 115 de 1994 – Ley General de Educación</a>	Organiza el sistema educativo nacional.
Legal	1998	<a href="#">Ley 489 de 1998</a>	Organización de la administración pública.
Legal	2002	<a href="#">Ley 789 de 2002</a>	Generación de empleo y protección social.
Legal	2006	<a href="#">Ley 1064 de 2006 – Formación para el trabajo</a>	Formación técnica y tecnológica con pertinencia laboral.
Legal	2006	<a href="#">Ley 1098 de 2006</a>	Protección de derechos, incluida la orientación ocupacional.
Legal	2013	<a href="#">Ley 1622 de 2013</a>	Derechos y políticas para jóvenes.
Legal	2013	<a href="#">Ley 1636 de 2013</a>	Mecanismo de Protección al Cesante.
Legal	2015	<a href="#">Ley 1757 de 2015</a>	Participación ciudadana en políticas públicas.
Legal	2015	<a href="#">Decreto 1072 de 2015</a>	Regula empleabilidad e intermediación laboral.
Legal	2016	<a href="#">Ley 1780 de 2016</a>	Fomento al empleo y emprendimiento juvenil.
Legal	2019	<a href="#">Ley 1955 de 2019</a>	PND 2018-2022 (Art. 196) Fortalece el Sistema Nacional de Cualificaciones.
Legal	2023	<a href="#">Ley 2294 de 2023</a>	Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Trayectorias educativas y laborales integradas.
Legal Distrital	2006	<a href="#">Acuerdo 257 de 2006</a>	Organización de la Administración Distrital.
Legal Distrital	2015	<a href="#">Decreto Distrital 380 de 2015</a>	Ecosistema de Empleabilidad y Formación en Bogotá.
Legal Distrital	2016	<a href="#">Decreto Distrital 548 de 2016</a>	Red de Observatorios del Distrito.
Legal Distrital	2019	<a href="#">Conpes 08 de 2019.</a>	Política Pública de Juventud. Educación, participación y empleabilidad juvenil.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>		<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
			<b>Página: 37 de 58</b>

Legal Distrital	2022	<a href="#">Decreto Distrital 474 de 2022</a>	Sistema de Coordinación de la Administración.
Legal Distrital	2024	<a href="#">Acuerdo 927 de 2024, Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027</a>	Prioridades de desarrollo de Bogotá 2024-2027.
Instrumental	2014	<a href="#">Lineamientos de orientación socio ocupacional (MEN)</a>	Herramientas para trayectorias educativas y laborales.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Desde el ámbito legal, la Agencia ATENEA cumple un rol fundamental como entidad coordinadora del sistema educativo posmedia de Bogotá para el desarrollo sostenible de la ciudad y el cierre de brechas. Su accionar no solo encuentra sustento en la Constitución Política de Colombia (artículos 25, 26 y 67), que consagra el trabajo como derecho y obligación social y la educación como herramienta esencial para su realización, sino que se vincula de manera directa con el marco normativo que regula la educación con pertinencia para el empleo, incluyendo la Ley 115 de 1994, la Ley 30 de 1992, la Ley 1064 de 2006 sobre formación para el trabajo y el desarrollo humano, y las disposiciones más recientes del Sistema Nacional de Cualificaciones (Ley 2294 de 2023). En este marco, ATENEA se posiciona como una instancia estratégica para operacionalizar en el ámbito local la garantía de trayectorias formativas integradas, pertinentes y orientadas a la inclusión socioeconómica.

Desde su creación y conforme al Acuerdo 731 de 2019 y el Decreto Distrital 380 de 2015, ATENEA ha sido mandatada para diseñar, coordinar e implementar programas de acceso a la educación posmedia con una clara vocación hacia el cierre de brechas y la generación de oportunidades. Esta responsabilidad se traduce en una triple función: garantizar la oferta educativa con criterios de equidad y calidad, impulsar la articulación de la oferta educativa con el sector productivo para responder a las dinámicas y apuestas de productividad e innovación del mercado laboral, y co-diseñar estrategias pedagógicas y de intermediación que favorezcan la empleabilidad de sus beneficiarios. En este sentido, la estrategia “Educación y Empleo, una trayectoria que te conecta” busca ser un ejemplo de política pública con enfoque territorial, diferencial e intersectorial, que asume los desafíos de la empleabilidad juvenil con los beneficiarios de la Agencia Atenea.

El rol de ATENEA también se sustenta mediante su capacidad para materializar los lineamientos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 4 y 8), en acciones concretas que incidan en el bienestar y autonomía de las juventudes bogotanas. Desde la perspectiva de la normatividad distrital, el Plan de Desarrollo “Bogotá Camina Segura” (Acuerdo 927 de 2024) ratifica la importancia de la empleabilidad juvenil y la educación posmedia en la agenda de desarrollo de la ciudad y ATENEA se convierte en una agencia ejecutora de estas prioridades, dinamizando un ecosistema que conecta los servicios educativos con las oportunidades laborales y económicas. Este enfoque basado en trayectorias debe acompañarse de herramientas técnicas de medición con el fin de tomar decisiones basadas en evidencia.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 38 de 58</b>

## 2.4 Capacidad de intermediación laboral de las IES aliadas de la Agencia Atenea

La Ley 1636 de 2013 por la cual se crea el Mecanismo de Protección al Cesante, establece en su marco general el funcionamiento del Servicio Público de Empleo (SPE), definiendo su objetivo de facilitar la conexión entre la oferta y la demanda laboral, y permitiendo la existencia de prestadores autorizados de servicios de intermediación laboral, entre ellos las instituciones de educación. En su artículo 10, define que los servicios de gestión y colocación de empleo pueden ser prestados por entidades públicas o privadas, previa autorización del Ministerio del Trabajo o del operador del Servicio Público de Empleo.

Mediante el Decreto 2852 de 2013, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento del Servicio Público de Empleo, se detalla el proceso para que una institución sea autorizada como prestadora de servicios de gestión y colocación de empleo. El artículo 2.2.6.1.1.4. establece que pueden ser prestadores del SPE tanto las entidades públicas como privadas, incluyendo instituciones educativas y el artículo 2.2.6.1.2.1 y siguientes, describe los requisitos, procedimientos de autorización, seguimiento y renovación para las entidades interesadas en ofrecer servicios de bolsa de empleo.

En el [manual operativo](#) emitido por la Unidad Administrativa Especial del SPE, define los lineamientos técnicos y operativos que deben seguir las IES u otras entidades autorizadas para operar bolsas de empleo y describe funciones, procesos de registro, validación de vacantes, orientación ocupacional, y el uso de la Plataforma del Servicio Público de Empleo (SISPE).

Una IES puede crear y operar una bolsa de empleo por ser una persona jurídica privada o pública con autonomía administrativa y académica (Ley 30 de 1992), lo cual les permite desarrollar servicios complementarios a su función educativa. Tiene, además, facultades reglamentarias en su calidad de entidades privadas que cumplen funciones de interés público, por ello pueden solicitar la autorización para ser prestadoras del SPE, siempre que cumplan los requisitos legales y técnicos exigidos por el Ministerio del Trabajo y la Unidad del SPE.

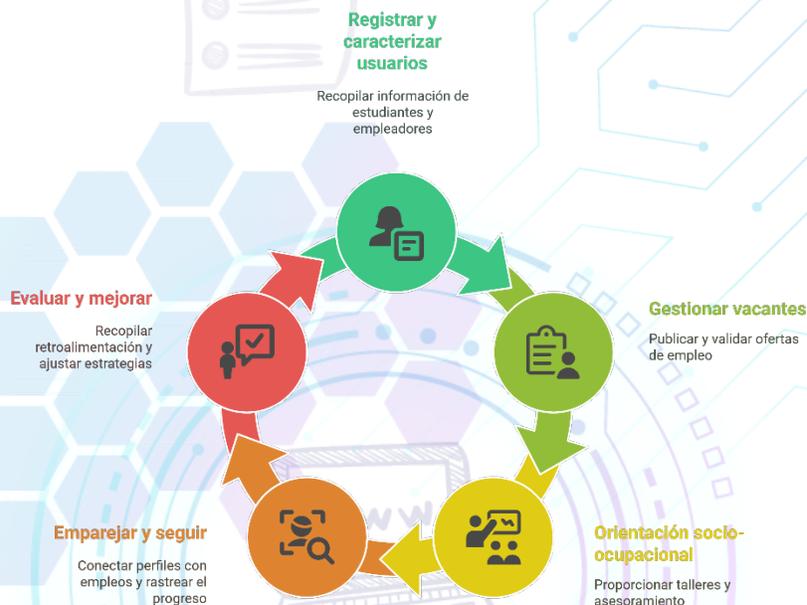
La operación de una bolsa de empleo se considera una extensión natural de la misión educativa de las IES, al facilitar el tránsito de sus estudiantes y egresados hacia el empleo, fortaleciendo su impacto social y su calidad institucional.

### 2.4.1 La Operación de una Bolsa de empleo en una IES.

Una bolsa de empleo es una plataforma de intermediación laboral que conecta a estudiantes y egresados con oportunidades de trabajo, prácticas profesionales y pasantías ofrecidas por el sector productivo. Su funcionamiento implica la articulación de diversos procesos institucionales y normativos que aseguran su efectividad y pertinencia.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 39 de 58</b>

Ilustración 1. Acciones para la bolsa de empleo en IES



Fuente: Elaboración propia. (Generado con Napkin AI)

#### 2.4.2 Resultados preliminares y proyecciones de cobertura

Según cifras del Sistema de Análisis de Información para la Gestión de la Calidad (SAIGC) de la Agencia Atenea, de los 170 graduados del programa Jóvenes a la E, el 34 % cursaron su formación en una IES con bolsa de empleo. Para el año 2025, se estima que aproximadamente el 45 % de quienes obtendrán su título lo harán en una institución que cuenta con este servicio.

En el caso de los graduados del programa Universidad en Tu Colegio, 485 estudiantes (89 %) realizaron su formación en una IES con bolsa de empleo, lo cual hace fundamental analizar el efecto de esta condición en su inserción laboral efectiva.

A continuación, se presenta el cuadro con los datos de graduados a la fecha y la proyección de egresados para lo que resta de 2025, categorizados según el tipo de IES (pública o privada) y la existencia de bolsa de empleo:

Tabla 4. Relación de graduados y próximos a grados 2025 programas de la Agencia Atenea

	JE- graduado	JE Grado 2025	UTC- Graduado	UTC Grados 2025	Total
<b>Con Bolsa de empleo</b>					
IES Pública	4	545	0	0	295
IES Privada	54	1813	485	727	2624
<b>Sin Bolsa sin bolsa de empleo</b>					
IES Pública	51	229	0	0	240

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 40 de 58</b>

IES Privada	61	1924	55	289	2231
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>4511</b>	<b>540</b>	<b>1016</b>	<b>5390</b>

Fuente: Agencia Atenea (SAIGC) 2025.

### Resultados de la gestión del empleo en ciclo corto con el programa talento Capital

Tabla 5. Personas certificadas programa UTC

<b>Talento Capital – Convocatoria</b>	<b>Certificados</b>
TALAU 1-Tecnología y Sector Digital + Ing	6064
TALAU1-Ingles	3330
TALAU 2-TI+ Inglés	3752
TALAU 2-Segunda Lengua Inglés	1622
TALAU 3-Segunda Lengua Inglés	2845
TALAU 3-Salud y Cuidado	2175
TALAU 3-TI+D	1488
TALAU 4-Segunda Lengua Inglés	3180
TALAU 4-Servicios de Atención al Cliente	2676
TALAU 4-Gastronomía Y Turismo	2345
TALAU 4-Sector Construcción e Infraestr.	384
TALAU 5-Sector Construcción e Infraestr.	454
TALAU 6-Tecnología y Sector Digital	1340
TCF 1-Servicios de Atención al Cliente	2276
TCF 2-Segunda Lengua Inglés Tcf	1114
Total	35.045
<b>Certificados</b>	<b>25.189</b>

Fuente: Agencia Atenea (SAIGC) 2025.

La población beneficiaria del programa “*Antes Todos a la U*”, actualmente “*Talento Capital Formación*”, participó activamente en estrategias de conexión con el sector productivo. Estas acciones fueron desarrolladas en articulación con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) y los operadores del programa, con el propósito de acercar a los estudiantes al entorno laboral real.

A través de oportunidades de empleo, talleres para el fortalecimiento de habilidades blandas, preparación para entrevistas, orientación en la postulación a vacantes, y el uso asertivo del Sistema de Información de Empleo, se potenció su capacidad de inserción laboral efectiva y se mejoró su preparación para enfrentar los retos del mercado laboral.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 41 de 58</b>

Ilustración 2. Certificados UTC



**52.398 ESTUDIANTES**

Impactados de las actividades de conexión con el sector real y con oportunidades de empleo realizadas en todas las convocatorias de Todos a la U y Talento Capital Formación por los operadores:  
 U. Sabana; ECCI; British Council; U. Nacional;  
 U Andes; U libertadores; F. U. Compensar; CIME;  
 U Distrital y U Sergio Arboleda

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las principales actividades ejecutadas en el marco de las estrategias de conexión con el sector productivo, destacando el impacto total. Entre las acciones más relevantes se encuentran: las conferencias inspiracionales y charlas con expertos que llegaron a 14.221 beneficiarios; orientación en la búsqueda de empleo, que beneficiaron a 8.576 personas; la feria de empleo, que alcanzó a 2.720 personas y, la capacitación (enrutamiento) para la inscripción en la plataforma de Servicio de Empleo, que alcanzó a 4.382 personas.

Tabla 6. Actividades desarrolladas con participantes de Talento Capital

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES
Cartillas con información del sector	4.803
Conferencias inspiracionales y charlas con expertos	14.221
Coaching	531
Encuesta de caracterización	7.978
Enrutamiento al Servicio Público de Empleo	4.382
Feria de empleo	2.720
hackathon y espacios de práctica	1.515
Identificación y orientación del perfil ocupacional	2.888
Orientar en la búsqueda de empleo	8.576
Simulacro en pruebas de selección	365
Entrenamiento en prueba de selección que aplica el sector de la formación	759

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>  <b>Página: 42 de 58</b>

Visitas a empresas e inmersión laboral	1.092
Asesoría a ideas de negocio	1.770
Capacitación grupal para emprendimiento en metodología canvas	798
<b>Total estudiantes impactados</b>	<b>52.398</b>

Fuente: elaboración propia



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 43 de 58</b>

### 3. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS ACTUALES DE EMPLEABILIDAD

#### 3.1 La importancia del ecosistema de empleabilidad

Reconocer el ecosistema de empleabilidad es un paso esencial para la construcción de una estrategia sólida de conexión entre la trayectoria educativa, formativa y el acceso efectivo al empleo. Este ejercicio no solo permite identificar qué actores están involucrados en la promoción de la empleabilidad, sino también comprender cómo se articulan entre sí, qué servicios ofrecen, a qué poblaciones atienden y qué enfoques implementan para fortalecer las competencias y oportunidades de los buscadores de empleo.

Así pues, en una ciudad como Bogotá, donde las dinámicas laborales están en constante transformación debido a múltiples factores, contar con una visión clara y estructurada del ecosistema permite detectar tanto las fortalezas como los vacíos del sistema actual, lo que en definitiva favorece la coordinación entre actores como punto de partida para construir rutas de tránsito efectivas entre la educación y el trabajo. Solo así es posible construir puentes entre sectores, instituciones y trayectorias de vida, avanzando hacia un modelo de empleabilidad más inclusivo, articulado y orientado al cierre de brechas.

En este ecosistema diverso, contar con una oferta complementaria entre actores resulta clave para potenciar capacidades, aprovechar la experiencia acumulada y responder de manera más integral a las necesidades del mercado laboral y de las personas. Hay que reconocer que cada actor tiene saberes, herramientas y enfoques específicos permite distribuir responsabilidades de forma más eficiente y coherente, evitando duplicidades y fortaleciendo la especialización. De este modo, cada institución puede enfocarse en lo que mejor sabe hacer —ya sea la formación, la orientación, la intermediación o el acompañamiento— mientras se articulan esfuerzos para garantizar trayectorias más sólidas y sostenibles. Esta lógica de colaboración basada en la complementariedad no solo maximiza los recursos disponibles, sino que también amplía el impacto de las estrategias, generando un entorno más cohesionado, eficiente y centrado en las personas.

Así pues, el ecosistema laboral en Bogotá está en constante evolución, influenciado por factores económicos, tecnológicos y sociales que determinan las oportunidades de empleo y desarrollo de las personas que habitan la ciudad. En este contexto, es fundamental reconocer el entorno en el que se desarrollan las dinámicas de empleabilidad, así como las estrategias y programas diseñados para fortalecer la inserción laboral y mejorar la calidad del empleo en la ciudad.

Con el objetivo de reconocer este panorama, este capítulo presenta de manera amplia un mapa de actores que le apuestan a la empleabilidad desde diferentes campos de acción. Para facilitar su comprensión y abordaje conceptual, se establecen dos grandes bloques de actores. En el primero se encuentran los prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo en sus distintas

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 44 de 58</b>

categorías, quienes, son los únicos habilitados para llevar a cabo procesos de gestión y colocación laboral en el país. En el segundo bloque se agrupan diversas iniciativas que, aunque no realizan directamente estos procesos de intermediación laboral, desarrollan programas orientados a promover la empleabilidad y dinamizar el mercado laboral desde sus respectivas misionalidades.

Es importante mencionar, que el anexo 1 de este documento presenta un mapeo de actores más detallado, que, aunque aún se encuentra en construcción, ofrece una base valiosa para la consulta y el análisis de la oferta de empleabilidad disponible en Bogotá. Esta herramienta consolida de manera específica información sobre cada actor, sus iniciativas y el alcance de sus programas, permitiendo una lectura más detallada del ecosistema. No obstante, es importante entender este anexo como un insumo vivo, que se enriquecerá progresivamente en las siguientes fases del proceso de levantamiento de información, especialmente a través del diálogo e interacción directa con otros actores del territorio. Abordarlo desde esta perspectiva dinámica permitirá captar nuevas iniciativas, actualizar datos y visibilizar relaciones e interdependencias. Así, el mapeo no solo funcionará como una fotografía del momento actual, sino como una herramienta estratégica en constante evolución, clave para tomar decisiones informadas, articular esfuerzos y fortalecer la capacidad colectiva del ecosistema para conectar la educación con el empleo de manera más efectiva.

### 3.2 Balance del Mapeo de actores

Figura 7 Actores estratégicos del Ecosistema laboral en Bogotá.



Fuente: Elaboración propia.

El mapeo realizado permitió identificar un total de 92 actores e iniciativas que hacen parte del ecosistema de empleabilidad en Bogotá. De este total, 76 corresponden a prestadores

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 45 de 58</b>

autorizados por el Servicio Público de Empleo, distribuidos entre distintas tipologías: 2 entes territoriales, 4 cajas de compensación familiar (CCF), 37 instituciones de educación superior (IES) y 33 entidades privadas lucrativas. Es importante considerar que este primer bloque agrupa a los únicos actores autorizados para realizar procesos de gestión e intermediación laboral en el país a través de la implementación de la ruta única de empleo.

Por otro lado, se identificaron 16 iniciativas adicionales que, si bien no están autorizadas para intermediar directamente en el mercado laboral, sí desarrollan programas orientados a promover la empleabilidad desde distintas misionalidades. Estas se agrupan en tres grandes tipos de actores: 6 estrategias de naturaleza pública, 5 iniciativas lideradas por gremios, asociaciones o fundaciones, y 5 programas impulsados por organismos de cooperación internacional.

Para abordar información detallada que complementa el análisis presentado previamente, se recomienda abordar el Anexo 2. Documento que consolida el panorama actual de los actores que integran el ecosistema de empleabilidad en Bogotá, e incluye; por un lado, una caracterización de los prestadores autorizados por el Servicio Público de Empleo, explicando su rol, categorías, servicios básicos y especializados, así como el marco normativo que los regula. Por otro lado, recoge iniciativas relevantes que, sin realizar intermediación directa, promueven el empleo desde distintas esferas: entidades públicas, gremios, fundaciones, asociaciones y organismos de cooperación internacional. Este anexo busca ser una herramienta de consulta que permita comprender las funciones, alcances y enfoques de cada actor, y servirá como base para fortalecer la articulación y complementariedad en futuras fases del proceso.

Este panorama evidencia un ecosistema diverso, en el que confluyen esfuerzos institucionales, privados y multilaterales, y donde es fundamental promover la articulación entre actores para construir una red sólida que conecte efectivamente la educación con el empleo y favorezca trayectorias laborales sostenibles.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 46 de 58</b>

#### 4. PROGRAMAS DE ACCESO A LA POSMEDIA Y SU VINCULO CON LA EMPLEABILIDAD

Los programas desarrollados por la Agencia Atenea fueron analizados utilizando una matriz de dimensiones y variables, detallada en el Anexo 3. Esta matriz contempla aspectos como la estructura y objetivos del programa, el enfoque de empleabilidad y articulación con el mercado laboral, así como las estrategias de acompañamiento y permanencia en la formación. La herramienta permitió identificar, clasificar y valorar los elementos clave de cada programa, con base en su capacidad para fortalecer la conexión entre la formación educativa y la inserción laboral. En concordancia con este análisis, el Anexo 4 presenta una descripción de los programas de la Agencia y de sus componentes específicos vinculados con el empleo.

Este ejercicio de caracterización permitió reconocer que, si bien los programas actuales de la Agencia incorporan acciones valiosas para mejorar la empleabilidad de sus beneficiarios como la articulación temprana entre educación media y posmedia, la eliminación de barreras económicas, la formación para el trabajo en sectores estratégicos, el fortalecimiento de habilidades socioemocionales y las alianzas con el sector productivo, estas acciones no han sido concebidas ni gestionadas de manera sistémica bajo un enfoque unificado de conexión con el empleo.

Por esta razón, y reconociendo la oportunidad de potenciar su impacto, la Agencia Atenea avanza hacia el diseño e implementación de un **proceso integral de empleabilidad** que articule de manera intencionada los distintos momentos y componentes necesarios para asegurar una trayectoria formativa y laboral efectiva para la población beneficiaria. Este proceso incluirá estrategias de **orientación socio-ocupacional, formación por ciclos cortos en habilidades y conocimientos específicos**, y una **conexión estructurada con el empleo**, en línea con los desafíos actuales del mercado laboral y las demandas de los sectores productivos de Bogotá.

A continuación, se destacan las acciones que se desarrollan desde los diferentes programas como parte del proceso que se está estructurando.

##### 4.1 Articulación entre educación media y posmedia

La implementación de programas técnicos profesionales durante la educación media permite una transición fluida hacia la educación superior, anticipando el desarrollo de competencias técnicas en los jóvenes y reduciendo la incertidumbre vocacional. Esta articulación no solo acerca a los estudiantes a trayectorias de formación pertinentes, sino que también les permite egresar del colegio con una titulación técnica profesional que mejora sus posibilidades de inserción laboral, como ocurre con la estrategia *La U en Tu Colegio*. Una característica clave de estos programas es la inclusión de prácticas en entornos laborales reales, que no solo consolidan los aprendizajes adquiridos, sino que también fortalecen las habilidades socioemocionales y la experiencia profesional de los estudiantes, facilitando su inserción en el mundo del trabajo o la continuidad

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 47 de 58</b>

de su formación en el nivel técnico, tecnológico o universitario.

#### 4.2 Eliminación de barreras económicas para el acceso y permanencia

En concordancia con la estrategia de bienestar integral de la Agencia, se generan condiciones que permiten a jóvenes en condición de vulnerabilidad acceder y permanecer en programas técnicos, tecnológicos y universitarios sin recurrir al endeudamiento, mediante el cubrimiento total de matrículas y la entrega de apoyos monetarios. Esta combinación de beneficios no solo facilita el acceso inicial, sino que también previene la deserción por razones económicas, contribuyendo así a una trayectoria educativa continua. Este enfoque se implementa principalmente a través del programa *Jóvenes a la E*, como se detalla en el Anexo 4.

Por su parte, el programa *Talento Capital Formación* complementa esta estrategia al ofrecer gratuidad en cursos de ciclo corto y microcertificaciones orientadas al desarrollo de habilidades específicas para la empleabilidad. Aunque estos cursos no contemplan subsidios de sostenimiento o transporte, su diseño flexible y de corta duración permite que más jóvenes accedan a procesos formativos pertinentes, ampliando así la cobertura de la Agencia a perfiles diversos con necesidades diferenciadas de cualificación.

#### 4.3 Formación relacionada con sectores estratégicos y necesidades del mercado laboral

Uno de los instrumentos esenciales para mejorar la oferta de los programas que implementa la Agencia, es la creación del Índice de Selección de Oferta en Educación Superior (ISOES) como criterio técnico para priorizar programas educativos con mejores resultados en términos de calidad, pertinencia y empleabilidad. El ISOES es una herramienta que permite evaluar y clasificar los programas de educación superior con base en tres dimensiones:

- **Pertinencia:** medida a través de la Tasa Interna de Retorno (TIR), el salario promedio de egresados y su nivel de empleabilidad;
- **Calidad:** evaluada con los resultados en Saber Pro y el valor agregado académico;
- **Permanencia:** relacionada con el tiempo promedio que tardan las y los estudiantes en completar sus estudios.

Con la implementación del ISOES se busca que la formación recibida por adolescentes y jóvenes se traduzca en mejores oportunidades de inserción laboral y generación de ingresos para las y los beneficiarios. Esta dimensión considera variables como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el salario promedio de egresados y los niveles de empleabilidad; lo que permite priorizar programas que tienen una conexión comprobada con las demandas del mercado laboral. En ese sentido, asegurar la pertinencia de la oferta educativa no solo mejora las probabilidades de empleabilidad de las y los egresados, sino que también fortalece su capacidad de alcanzar autonomía económica. Así, si la oferta educativa se alinea con sectores estratégicos, bien remunerados y con alta demanda, se

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 48 de 58</b>

potencian las trayectorias formativas como motores reales de movilidad social. Este análisis está siendo considerado a partir de la convocatoria 6 de programa jóvenes a la E.

#### **4.4 Academia Atenea**

Este Ecosistema digital para el aprendizaje a lo largo de la vida, constará de una plataforma tecnológica que buscará nivelar rezagos educativos y fortalecer habilidades clave para el mundo laboral y el emprendimiento. La iniciativa ofrecerá rutas personalizadas de aprendizaje, incorpora inteligencia artificial para orientar trayectorias formativas y articula oportunidades de formación con información sobre empleabilidad y emprendimiento. Estas acciones, además facilitarán el acceso a la educación posmedia, habilitan condiciones para que más ciudadanos construyan trayectorias formativas sólidas que les permitirán generar capacidades críticas que demanda el mercado laboral.

#### **4.5 Formación por ciclos cortos: Saber Hacer, Saber ser y Saber Emprender**

La estrategia de formación en ciclos cortos implementada a través del programa *Talento Capital Formación* tiene como propósito aportar al cierre de brechas de talento humano mediante el fortalecimiento de habilidades, conocimientos y competencias, y su certificación a través de cursos en el marco de la educación informal. Esta formación busca contribuir al mejoramiento del perfil ocupacional de las personas y fomentar trayectorias educativas pertinentes a la demanda del talento humano y a las necesidades del sector productivo, promoviendo el acceso a mejores ingresos, empleo y emprendimiento de calidad, con énfasis en sectores económicos y ocupaciones estratégicos para el desarrollo de la ciudad.

En este marco, se ofrecen cursos de formación de ciclo corto con una duración máxima de 160 horas, que permiten a los beneficiarios adquirir habilidades técnicas específicas y transferibles en un tiempo reducido. Estas formaciones, particularmente en áreas como BPO, habilidades socioemocionales, inglés y competencias digitales, responden a las dinámicas ágiles del mercado laboral y facilitan una rápida incorporación al empleo o al emprendimiento.

#### **4.6 Vinculación de operadores de formación en asocio con sectores productivos para impulsar la inserción laboral**

Una estrategia robusta de la Agencia es la contratación por resultados, mediante la cual se vincula a instituciones de formación con compromisos concretos de inserción laboral o fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento. Esta modalidad exige a los aliados el diseño e implementación de planes de acompañamiento orientados a resultados verificables, priorizando indicadores como vinculación laboral efectiva o certificación de competencias. En este marco, se desarrollan actividades como ferias de empleo, retos sectoriales, simulaciones de entrevistas y hackathones, que permiten una inmersión temprana en entornos laborales reales, como se

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 49 de 58</b>

evidencia en programas como *Talento Capital Formación*.

#### **4.7 Fomento de habilidades socioemocionales y competencias del siglo XXI**

Las acciones orientadas a promover estas experiencias, facilita una inmersión intencionada en contextos reales de trabajo, con el fin de promover la colocación efectiva de los beneficiarios, en concordancia con la tasa de empleabilidad comprometida por el operador.

Si bien los programas actuales de la Agencia incorporan componentes valiosos y han logrado avances significativos en materia de empleabilidad, persiste la oportunidad de consolidar una visión integral que articule de manera estructurada estos esfuerzos. La diversidad de iniciativas, cada una con enfoques y objetivos específicos, resalta la riqueza del portafolio de la Agencia, pero también pone en evidencia la necesidad de contar con un marco común que oriente, potencie y dé continuidad a las trayectorias formativas y laborales de los beneficiarios. En este sentido, se avanza hacia la definición de un proceso sistémico que permita integrar y coordinar las distintas acciones, alineándolas con los desafíos del mercado laboral y fortaleciendo su impacto en el acceso a empleo digno y generación de ingresos.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 50 de 58</b>

## 5. ESTRATEGIA EDUCACIÓN Y EMPLEO: UNA TRAYECTORIA QUE TE CONECTA

Uno de los aportes más relevantes está en la identificación de múltiples factores que inciden en la empleabilidad de los habitantes de la ciudad, en especial los jóvenes, que enfrentan múltiples barreras. Esta complejidad invita a adoptar una mirada interseccional, diferencial y centrada en la persona, que reconozca los distintos contextos y trayectorias vitales de quienes transitan del sistema educativo al mundo laboral, por ello, se requiere como paso inmediato caracterizar la población que se atiende en el marco de los programas de la Agencia Atenea y realizar un seguimiento periódico permanente.

La estrategia “Educación y Empleo, una trayectoria que te conecta” formulada desde la agencia Atenea, se presenta con un enfoque integral y progresivo, que articula acciones de alistamiento, desarrollo de habilidades, experiencias prácticas y vinculación laboral que se soporta en la Orientación Socio Ocupacional y el seguimiento a la inserción laboral, desde la perspectiva de los actores (beneficiarios, Instituciones educativas y sector productivo).

En este marco, se suma al enfoque sistémico que incluye la estrategia de Bienestar Integral que desarrolla la Agencia, y particularmente, en los temas de la trayectoria Educación - Empleo, se toma como referentes los modelos conceptuales nacionales del Modelo de Empleo Inclusivo de la Alianza para la Inclusión laboral y el Modelo de Inclusión Laboral con Enfoque de Cierre de Brechas del Servicio Público de Empleo (SPE). Estos modelos no solo ofrecen marcos analíticos, sino también herramientas operativas para la acción institucional y territorial. Esta propuesta de estrategia ofrece esquema que se basa en la simplificación de servicios, el uso estratégico de los datos, el diseño sistémico y la conexión estructural entre educación/formación, intermediación y políticas públicas.

La trayectoria educativa y de formación con pertinencia para el empleo es estratégica para en la transformación educativa y laboral en Bogotá. En el marco de los análisis realizados sobre la caracterización de la empleabilidad y los programas que actualmente se desarrollan en la ciudad, la Agencia Atenea propone una estrategia integral que permita reconocer y afrontar las barreras estructurales que afectan a los jóvenes y poblaciones tradicionalmente excluidas del mercado laboral. Esta estrategia tiene como propósito articular actores del ecosistema de educación y empleo y los distintos momentos formativos con las demandas del entorno productivo y promover transiciones fluidas desde la educación al empleo formal o a la concatenación de iniciativas de emprendimiento para brindar sostenibilidad.

La estrategia se compone de cuatro momentos clave: **alistamiento, fortalecimiento de habilidades, experiencia formativa práctica y vinculación laboral o productiva**, acompañados

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 51 de 58</b>

transversalmente por la orientación socio-ocupacional. Cada momento está diseñado para promover trayectorias formativas completas que integren lo educativo, lo ocupacional y lo laboral, garantizando la inclusión y la empleabilidad con pertinencia.

A continuación, se describe lo que compone cada una de las etapas con las acciones adelantadas desde los programas de Atenea.

Figura 8 Estrategia Educación-Empleo una trayectoria que te conecta.



Fuente: Elaboración propia.

## Alistamiento

Este primer momento busca preparar la oferta y a los beneficiarios de la Agencia para iniciar una ruta formativa coherente con sus intereses, capacidades y proyecciones ocupacionales. Incluye:

- Aplicación de rúbricas ISOES, ISOEFT e IPO para orientar la selección de oferta formativa de acuerdo con las oportunidades reales del mercado laboral (se aplica según el tipo y nivel de educación).
- Identificación de barreras, intereses y riesgos de exclusión mediante procesos de acompañamiento y diagnóstico inicial de beneficiarios y del sector productivo.
- Construcción de propuestas con enfoque de permanencia y conexión con empleo o emprendimiento, desde una perspectiva diferencial, socioemocional y económica.

Además, se espera una participación en espacios de orientación socio ocupacional, nivelación académica y refuerzo socioemocional desde plataformas como Academia Atenea y el uso de herramientas como Hermes y chatbots fundamentados en la IA.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 52 de 58</b>

### **Fortalecimiento de Habilidades**

Este componente responde al desarrollo de competencias técnicas, específicas y socioemocionales, en sintonía con los requerimientos y demandas del entorno productivo:

- Se incorporan metodologías innovadoras como Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), gamificación, enfoque STEM y aprendizaje basado en retos.
- Se realiza entrenamiento en procesos de selección y simulación de pruebas técnicas, entrevistas y dinámicas grupales, promoviendo un acercamiento al mundo laboral.
- Se aplican las rúbricas de trayectoria formativa y de empleabilidad, incluyendo el autoconocimiento y definición de trayectorias de vida, las competencias técnicas y el conocimiento del entorno laboral.

### **Experiencia Formativa Práctica**

La estrategia promueve la inmersión de los beneficiarios en entornos reales a través de prácticas formativas, pasantías sociales y retos con empresas. Esta experiencia busca:

- Fortalecer la conexión entre la teoría y la práctica.
- Establecer alianzas de las Instituciones educativas con el sector productivo a través de convenios y planes de acción específicos.
- Evaluar el proceso mediante retroalimentación y seguimiento formativo con tutores.

Se privilegia la participación en proyectos institucionales, pasantías sociales y actividades comunitarias, fortaleciendo no solo habilidades técnicas sino también ciudadanas y de corresponsabilidad.

### **Vinculación Laboral o Emprendimiento**

Este momento se centra en facilitar el tránsito efectivo al empleo o la iniciativa productiva, a través de:

- Encadenamiento con empleadores aliados y redes de empleabilidad.
- Diseño de eventos para el capital social relacional en empleo con pertinencia, mecanismos de colocación real verificada vía PILA y acompañamiento.
- Evaluación de indicadores como empleabilidad, tasa de colocación, formalización de matrícula y la culminación de la formación.

#### **5.1 Acciones en el marco de la Estrategia Educación y Empleo una trayectoria que te conecta.**

En el marco de la Estrategia de para la trayectoria Educación- Empleo de la Agencia Atenea para el año 2025, se han definido una serie de hitos estratégicos orientados a fortalecer las transiciones

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
	<b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 53 de 58</b>

educativas hacia el empleo de jóvenes beneficiarios de programas posmedia. Estas acciones, alineadas con buenas prácticas internacionales como las del Simplicity Playbook (2023), priorizan la caracterización, orientación, conexión, intermediación y seguimiento de los beneficiarios, con un enfoque en pertinencia, articulación institucional y sostenibilidad.

En términos de acción, durante el segundo semestre de 2025 y el primer semestre de 2026, la Agencia Atenea ha proyectado una ruta robusta de implementación de acciones que fortalecen la conexión entre la educación y el empleo, con foco en los beneficiarios de sus programas de formación posmedia y el relacionamiento con actores del ecosistema laboral.

Uno de los ejes centrales será enrutar al 70% de los beneficiarios próximos a graduarse hacia procesos de intermediación laboral. Para ello, se ha previsto el establecimiento de alianzas con entre tres y cinco prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo, así como la coordinación de su participación en ferias y ruedas de empleo. Paralelamente, se realizarán seguimientos sistemáticos para evaluar la efectividad de estas acciones en la conexión con oportunidades reales de trabajo.

A partir de junio de 2025 también se desplegarán acciones para fortalecer el vínculo con el sector empleador, promoviendo espacios de articulación con al menos tres empresas u organizaciones, con miras a generar oportunidades como prácticas, pasantías y hackatones para jóvenes beneficiarios. Entre estas actividades, se incluye además la socialización de convocatorias del Servicio Civil Distrital.

En el marco de la promoción de espacios de encuentro entre instituciones de educación y operadores de formación, se desarrollarán jornadas en septiembre y octubre de 2025, buscando la participación del 50% de las IES aliadas. En estos encuentros también se identificarán y sistematizarán buenas prácticas institucionales en empleabilidad, las cuales serán difundidas como referentes para el ecosistema educativo-laboral.

Simultáneamente, se implementará una campaña de comunicación dirigida al 100% de los beneficiarios, con información relevante sobre vacantes, ferias y orientación para el empleo, combinando medios físicos y virtuales para garantizar una cobertura amplia y pertinente.

Uno de los hitos más innovadores para este período será la implementación de un primer ejercicio de mentorías, con la meta de acompañar a 200 beneficiarios focalizados en su ingreso al mundo laboral. Esta iniciativa contempla el diseño del modelo, la formalización de alianzas, la selección de participantes y el seguimiento a resultados.

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 54 de 58</b>

Además, se pondrá en marcha un Plan de Conexión con el Empleo para cuatro IES públicas, el cual incluirá fases de caracterización institucional, formulación participativa del plan, ejecución de acciones acordadas y vinculación con el ecosistema de bolsas de empleo a través del SPE. Esta iniciativa será coordinada directamente con las instituciones educativas, respetando sus particularidades académicas y perfiles de egreso.

En el componente de información estratégica, se fortalecerá la caracterización de estudiantes próximos a graduarse mediante el cruce de bases de datos, la aplicación de formularios, el análisis de perfiles e intereses ocupacionales y la publicación de boletines semestrales. Esta información será clave para orientar las decisiones institucionales y de política pública.

En paralelo, se diseñará e implementará contenido sobre empleabilidad en la Academia Atenea, con temas como habilidades socioemocionales, tendencias del mercado laboral y gestión del empleo. Este contenido será compartido semestralmente y acompañado del uso del Mentor Virtual por parte de 200 egresados o próximos graduados.

Finalmente, se avanzará en la co-lideranza del Comité de Ruta Única de Empleo del Distrito, aportando insumos técnicos y participando en mesas interinstitucionales que definirán el alcance de esta política pública. Se buscará que el enfoque de trayectoria Educación-Empleo quede incorporado en el nuevo decreto distrital.

El desafío ahora consiste en garantizar su implementación efectiva mediante una gobernanza colaborativa, la interoperabilidad entre actores del ecosistema y una orientación continúa basada en datos y resultados en la búsqueda de acciones no solo pertinentes, sino transformadoras para el futuro de los jóvenes en la ciudad.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 55 de 58</b>

## REFERENCIAS

Antonelli Filho, P., & Modica Custódio, G. (2023). *Playbook: Gestión de servicios profesionales y empleabilidad. Estrategias y tácticas para las instituciones de educación superior*. Symplicity Brasil Ltda.

Banco de la República. (2023). *Desajuste educativo en Colombia: una mirada sectorial*. <https://www.banrep.gov.co/es/investigaciones/documentos-trabajo/desajuste-educativo-sectorial-colombia>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Desconectados: habilidades y empleabilidad juvenil en América Latina*. <https://publications.iadb.org/es/desconectados-habilidades-y-empleabilidad-juvenil-en-america-latina>

Bogotá Cómo Vamos. (2024). Informe de Calidad de Vida en Bogotá. Recuperado de: <https://www.bogotacomovamos.org>

Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2024). Informe de Calidad de Vida en Bogotá 2024. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co>

Castro Mendoza, O. Y. (2020). *Una mirada al recorrido del marco nacional de cualificaciones para Colombia: avances y limitaciones 2008–2019*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/51963>

CEPAL. (2022). *Autonomía económica de las mujeres en tiempos de crisis*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48096-la-autonomia-economica-las-mujeres-tiempos-crisis>

DANE. (2023). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (2023). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Indicadores del mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

DANE. (2024). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Boletín técnico noviembre 2024*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co/>

DANE. (2024). Informe de Mercado Laboral. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co>

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 56 de 58</b>

Elempleo.com. (2025). *Panorama laboral en Colombia: Sectores en auge para 2025*. Recuperado de <https://www.eempleo.com/co/noticias/tendencias-laborales/panorama-laboral-en-colombia-sectores-en-auge-para-2025-8167>

Fundación Corona. (2025). Recomendaciones para promover la inclusión laboral de población joven en Colombia. Fundación Corona.

Fundación Corona, Fundación ANDI, & USAID. (2024). Modelo de Empleo Inclusivo. Alianza para la Inclusión Laboral.

ManpowerGroup. (2024). *Colombia Escasez de Talento 2024*. Recuperado de <https://manpowergroupcolombia.co/cases/colombia-escasez-de-talento-2024/>

McKinsey & Company. (2012). *Education to Employment: Designing a System that Works*. Recuperado de: <https://mckinseysociety.com/education-to-employment> education to employment...

Ministerio de Educación Nacional. (2022). Marco Nacional de Cualificaciones: apuesta de país por los aprendizajes pertinentes y las Trayectorias educativas y laborales. Nota técnica. [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_31.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_31.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2012). Educación para el trabajo y el desarrollo humano: calidad y pertinencia para la inclusión social y productiva. II Foro Internacional. [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-343616\\_documento\\_II\\_foro\\_Internacional.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-343616_documento_II_foro_Internacional.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2013). Rutas de vida, manual de acompañamiento en Orientación Socio Ocupacional. [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356514\\_recurso.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-356514_recurso.pdf)

Ministerio de Trabajo (2018). Guía del Modelo de inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo. <https://www.serviciodeempleo.gov.co/getattachment/Transparencia-e-Informacion/Guia-del-Modelo-de-Inclusion-Laboral-del-Servicio/Guia-del-Modelo-de-Inclusion-Laboral-del-Servicio-Publico-de-Empleo.pdf.aspx>

Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). Education to employment: Designing a system that works. McKinsey Center for Government.

Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá (OMEG). (2023). *Boletín de empleo y brechas de género*. Secretaría Distrital de la Mujer. <https://www.sdmujer.gov.co/observatorio>

Observatorio del Mercado de Trabajo Bogotá Cómo Vamos. (2023). *Informe de empleo juvenil en Bogotá*. <https://bogotacomovamos.org>

	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>FECHA DE APROBACION:</b>
		<b>Página: 57 de 58</b>

Observatorio del Mercado Laboral Bogotá Cómo Vamos. (2023). *Informe de sectores económicos y empleo formal/informal en Bogotá*. <https://bogotacomovamos.org/documentos/mercado-laboral>

Observatorio Laboral de la Universidad Nacional de Colombia. (2022). *Mujeres, brechas salariales y participación sectorial en Bogotá*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. <https://www.observatorioeconomico.unal.edu.co/>

ONU Mujeres Colombia. (2023). El trabajo de cuidado en Colombia: una barrera para la equidad de género. <https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Tendencias del empleo y formación para el futuro del trabajo en América Latina*. <https://www.ilo.org/global/publications>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Juventud*. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/youth/2023/lang-es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2024). Tendencias mundiales del empleo juvenil 2024. OIT. [https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/GET\\_2024\\_ExecSum\\_ES.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/GET_2024_ExecSum_ES.pdf)

Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá (SDE). (2024). Observatorio Económico: Tasa de Desempleo en Bogotá 2024. Bogotá, Colombia.

Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. (2023). *Diagnóstico de brechas de capital humano y pertinencia de la formación en Bogotá*. <https://desarrolloeconomico.gov.co>

Servicio Público de Empleo. (2025). Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo: Panorama y desafíos. Unidad del Servicio Público de Empleo.



	<b>Educación y Empleo: una trayectoria que te conecta</b> <b>DTS Estrategia de Empleabilidad para la Agencia ATENEA</b>	<b>CÓDIGO: F4_P1_DE</b>
		<b>VERSIÓN: 3</b>
		<b>FECHA DE APROBACION:</b>
	<b>Gerencia de Educación Posmedia</b>	<b>Página: 58 de 58</b>

## ANEXOS

[Anexo 1. Mapeo de acciones ecosistema de empleo \(parcial\)](#)

[Anexo 2. Guía de actores ecosistema de Empleabilidad](#)

[Anexo 3. Dimensiones de análisis de programas Atenea \(empleabilidad\)](#)

[Anexo 4. Descripción programas de Atenea en dimensiones de análisis de empleabilidad.](#)

[Anexo 5. Hitos propuestos 2025.](#)

