

ACUERDOS TERRITORIALES PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO



**PROGRAMA ASISTENCIA
TÉCNICA TERRITORIAL**



MINTRABAJO



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

ACUERDOS TERRITORIALES PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO

CLARA LÓPEZ OBREGÓN
Ministra del Trabajo

FRANCISCO JAVIER MEJÍA
Viceministro de Empleo y Pensiones

MARIELA DEL SOCORRO BARRAGÁN BELTRÁN
Viceministro de Relaciones Laborales e Inspección

JORGE BERNAL CONDE
Secretaria General

MIGUEL ÁNGEL CARDOZO
Director de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar

MARIO ALBERTO RODRÍGUEZ
Coordinador Nacional Grupo de Asistencia Técnica Territorial

MARÍA FERNANDA CALDERÓN MEDELLÍN
Autora - Asesora Grupo de Asistencia Técnica Territorial

PAULINA TABARES SERNA
Coordinador Grupo de Comunicaciones

ANA MARÍA RUBIO SÁNCHEZ
Editora

BOGOTÁ, MAYO 2016

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Introducción | 8 |
| REVISIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE ACUERDOS POR EL EMPLEO..... | 7 |
| DESARROLLO LOCAL | 7 |
| ALIANZAS PARA EL DESARROLLO | 9 |
| ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO..... | 9 |
| PACTO MUNDIAL POR EL EMPLEO | 11 |
| HITOS CLAVE CON RESPECTO AL EMPLEO:..... | 12 |
| PACTOS TERRITORIALES POR EL EMPLEO | 12 |
| ACUERDOS TERRITORIALES PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO..... | 17 |
| OBJETIVOS DE LOS ACUERDOS | 18 |
| COMPROMISOS..... | 18 |
| PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA SU CONFORMACIÓN..... | 19 |
| CONDICIONES PARA EL DISEÑO DE LOS ACUERDOS | 20 |
| Condición 1: Según ámbito geográfico | 20 |
| Condición 2: Según características territoriales | 21 |
| Criterios de análisis..... | 22 |
| Construcción de escenarios territoriales posibles | 23 |
| Condición 3: Según sector económico..... | 24 |
| Condición 4: Según grupo poblacional..... | 25 |
| ACTORES PARTICIPANTES DE LOS ACUERDOS..... | 29 |
| ¿Quiénes debe participar en el proceso de construcción de un acuerdo por el empleo?..... | 29 |
| CLASIFICACIÓN DE ACTORES – CARACTERIZACIÓN | 30 |
| DEFINICIÓN DE ROLES ENTRE LOS ACTORES PARTICIPANTES..... | 31 |
| Criterios para identificar los socios estratégicos del acuerdo..... | 31 |
| LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO | 33 |
| GENERACIÓN Y PROMOCIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO | 34 |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | 35 |
| FOMENTO DE LA INCLUSIÓN LABORAL | 39 |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | 39 |
| IDENTIFICACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO..... | 44 |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | 44 |

| | |
|--|----|
| FOMENTO A LA INICIATIVA EMPRESARIAL | 46 |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | 47 |
| TIPO DE ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LOS ACUERDOS | 48 |
| PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS | 50 |
| FASE 1: PREPARATORIA | 50 |
| Paso 1: Promoción y sensibilización con entidad promotora | 50 |
| Paso 2: Análisis inicial sobre la posible naturaleza del acuerdo | 50 |
| Paso 3: Identificación de socios potenciales del acuerdo | 51 |
| Paso 4: Manifestación de adhesión de socios al acuerdo | 52 |
| FASE 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA | 52 |
| Paso 1: Delimitación concertada de condiciones iniciales del acuerdo | 52 |
| Paso 2: Definición de las líneas de acción prioritaria y acciones estratégicas | 53 |
| Paso 3: Plan de acción | 53 |
| Paso 4: Aprobación del plan de acción | 55 |
| FASE 3: APROBACIÓN Y GESTIÓN DEL ACUERDO | 55 |
| Paso 1: Diligenciamiento del modelo de acuerdo de voluntades | 55 |
| Paso 2: Verificación preliminar de cada socio | 56 |
| Paso 3: Aprobación del acuerdo | 56 |
| Paso 4: Trámite de firma al interior de cada organización | 56 |
| FASE 4: FIRMA DEL ACUERDO DE VOLUNTADES | 56 |
| Paso 1: Evento protocolario de firma | 56 |
| FASE 5: IMPLEMENTACIÓN DEL ACUERDO | 57 |
| Paso 1: Coordinación de mesa de seguimiento | 57 |
| Paso 2: Implementación | 57 |
| Paso 3: Seguimiento y monitoreo | 57 |
| FASE 6: CIERRE DEL ACUERDO | 58 |
| Paso 1: Verificación de cumplimiento de acuerdos | 58 |
| Paso 2: Documentación de experiencia | 58 |
| ANEXO 1. MODELO DE PLAN DE ACCIÓN | 59 |
| ANEXO 2. GUÍA PARA ELABORACIÓN DEL ACUERDO | 60 |
| BIBLIOGRAFÍA | 63 |

Introducción

El Ministerio de Trabajo como ente rector del sector trabajo a nivel nacional, tiene la competencia de orientar la política pública que contribuya a garantizar el derecho al trabajo decente, de acuerdo con la implementación de estrategias para la generación de empleo y la promoción de la protección social, el respeto a los derechos fundamentales del trabajo y el diálogo social.

Los principales esfuerzos de los gobiernos locales por lograr medios de vida basados en el respeto por la dignidad humana y el desarrollo incluyente deben partir del establecimiento de agendas que prioricen las políticas institucionales del mercado de trabajo, a través del logro del empleo pleno y productivo, acceso a trabajos de calidad en ambientes seguros, productivos y remunerados de manera justa. Por tanto, para analizar el desarrollo de la implementación de acuerdos regionales, es necesario analizar los factores básicos del desarrollo local y su relación con el trabajo decente y la promoción de sistemas de gobernanza.

Por efecto de los procesos de descentralización, las estrategias de desarrollo económico local exigen una mayor corresponsabilidad de los gobiernos, agentes sociales, institucionales y económicos del territorio, a través del fomento de medidas que fortalezcan la democracia y gobernanza local, con un estímulo a la generación de oportunidades de empleo y promoción de los mercados laborales locales y mayor competitividad del entorno productivo territorial.

Como una forma para fortalecer las capacidades técnicas de los entes territoriales para la implementación de política de empleo y la promoción de acuerdos conjuntos que incrementen el empleo productivo de una manera sostenible, fomentar la responsabilidad compartida y concertar objetivos comunes en materia laboral, el Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Generación y Protección del empleo y subsidio familiar, ha diseñado la metodología de **Acuerdos territoriales para la promoción del empleo**, dirigida a las entidades territoriales y agentes públicos y privados relacionados con el fortalecimiento de los mercados laborales y la promoción del empleo.

La presente metodología es un esfuerzo por entregar una herramienta de planificación que brinde a los gobiernos locales los lineamientos necesarios para el diseño e implementación de un acuerdo regional para la promoción del empleo, que favorezca, en el marco de un proceso de desarrollo participativo, la articulación entre la gestión pública y los sectores productivos estratégicos territoriales, a fin de construir conjuntamente consensos y estrategias colectivas que fortalezcan el desarrollo territorial y la empleabilidad.



OBJETIVOS:

Brindar herramientas de gestión del empleo, conocimientos técnicos y aptitudes que fomenten el mejoramiento de las condiciones del mercado laboral en el ámbito territorial, necesarios para acompañar a los actores locales en el fortalecimiento del empleo productivo, la calidad del entorno empresarial y el dialogo entre instituciones del sector trabajo.

- Identificar los actores clave a nivel territorial con competencia en la generación, calidad y promoción del empleo.
- Construir acuerdos territoriales y alianzas estratégicas que promuevan la cooperación y corresponsabilidad en estrategias de desarrollo y promoción de empleo de calidad a través de ejercicios de construcción participativa.
- Movilizar gestiones y recursos de instituciones con competencia en materia laboral.



ESTA METODOLOGÍA PERMITE:

- Promover escenarios de construcción territorial y articulación interinstitucional que acerquen a las entidades públicas, privadas y sociedad civil hacia consensos y acuerdos que incidan en unas mejores condiciones de vida en los territorios a través de la promoción de la empleabilidad.
- Contar con herramientas de análisis temático que articulen la gestión y planeación para el desarrollo con iniciativas de promoción del trabajo decente a nivel territorial.
- Servir de guía para analizar a través de fuentes locales con amplio conocimiento y experticia las principales condiciones socioeconómicas del territorio.



¿A QUIEN SE DIRIGE ESTE MATERIAL?

- Entidades territoriales de orden municipal y departamental.
- Entidades públicas y privadas locales.
- Universidades, instituciones educativas, centros de investigación y formación para el trabajo.
- Red de prestadores autorizados que ofrecen los servicios de gestión y colocación (SENA, Cajas de Compensación Familiar, Alcaldías, Bolsas de Empleo y Agencias Privadas).
- Cámaras de comercio, asociaciones de empresarios y gremios productivos.
- Organismos de fomento al desarrollo económico local.
- Organizaciones no gubernamentales, organizaciones de trabajadores y sociedad civil.

REVISIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE ACUERDOS POR EL EMPLEO



REVISIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE ACUERDOS POR EL EMPLEO

El apoyo a las políticas y estrategias de generación de empleo local, requieren de la coordinación intersectorial, en donde se puedan construir de manera efectiva estrategias de largo plazo entre los sectores público, privado y sin ánimo de lucro, basados en la proximidad y el intercambio. (OECD, 2014).

Esta cooperación se da a través de la construcción de confianza y una configuración multinivel en la que el papel dinamizador de las políticas territoriales participativas, cobra mayor relevancia en la articulación de espacios de gobernanza que desarrollan el liderazgo local. Es así como, el concepto de cohesión territorial ha evolucionado hasta abarcar dos objetivos principales: proporcionar a todas las regiones la oportunidad de utilizar su máximo potencial para mejorar la competitividad (eficiencia), y para perseguir estándares de vida más similares entre todos los individuos en cada región (equidad) (Mantino, 2011).

Mediante este esquema de análisis se hace necesario un diseño territorial e integrado de las políticas de empleo con las estrategias de desarrollo económico, creando condiciones favorables a fin de construir entornos territoriales que faciliten la incorporación de innovaciones productivas, nuevas empresas y empleos (Albuquerque, 2004).

DESARROLLO LOCAL

El desarrollo local busca alcanzar el logro de desarrollo económico y social de manera equitativa y sostenible, integrando diferentes subsistemas económico, político-administrativo, social, cultural y ambiental de un territorio, mediante esquemas de planeación y gestión participativos (Muñoz, 2010).

Mediante este modelo se plantea cual debe ser el potencial de recursos y las necesidades que requiere satisfacerse por la sociedad en su conjunto, siendo el empleo productivo y los ingresos derivados del mismo, el vínculo más importante del crecimiento económico y la superación de la pobreza. (Organización Internacional del Trabajo, 2012).

Se pueden identificar enfoques que orientan las estrategias de desarrollo local, desde aquellos impulsados por el gobierno central en el diseño, planeación y focalización, y los impulsados por iniciativa privada en los que el Estado circunscribe su gestión al mínimo (Muñoz, 2010). Sin embargo, la cooperación entre actores es una condición prioritaria para el desarrollo económico, esta cooperación se ve favorecida por las diferentes formas de proximidad que puede propiciar el territorio (Gallego Bono, 2009).

Es así como el enfoque alternativo de Desarrollo Local Endógeno obedece a una visión territorial, según la cual los procesos de desarrollo endógeno son facilitados gracias al funcionamiento adecuado de las instituciones locales y a la utilización eficiente del potencial económico local, (CEPAL/GTZ, 2001)

expresando la capacidad de los actores locales de estimular el sentido de autodependencia en los niveles subnacionales (regionales, locales).

De acuerdo con (Mantino, 2011) el enfoque territorial corresponde a una estrategia de desarrollo endógeno basada en los bienes naturales y socioculturales del territorio y que tiene por objeto el apoyo a la prestación de bienes y servicios públicos, y un sistema de gobernanza multinivel de coordinación y trabajo en red tanto vertical (relaciones entre los diferentes niveles de gobierno) como horizontal (relaciones entre los actores y partes interesadas que viven y/o que operan en el territorio).

Es así, como las estrategias de desarrollo económico territorial y el fomento del empleo, exigen de los gobiernos y comunidades locales, responsabilidades conjuntas que fortalezcan la democracia y gobernanza local, a través de una base participativa a través de la cooperación, creando condiciones favorables desde el punto de vista institucional (Albuquerque, 2004).

EFFECTOS ESPERADOS DE UN PROCESO DE FOMENTO DEL EN UN TERRITORIO



Fuente: (Sociedad Alemana de Cooperación Técnica - GTZ, 2010)

ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, en Estocolmo - 1972, se evidencia como principales retos la exigencia de contar con sinergias entre lo público, sector privado y sociedad civil como medida para afrontar los retos del desarrollo sostenible, de igual forma la Agenda 21 también establece la necesidad de un mayor rol activo del sector público y privado en la conformación de alianzas, trabajando el concepto de alianzas para el desarrollo.

En el Foro económico mundial, de 1999 el Secretario general Kofi Annan inaugura el Pacto Mundial, una iniciativa ambiciosa que hace un llamado a las empresas adoptando y promulgando nueve principios emanados de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, **la Declaración de la Oficina Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo**, de la Cumbre de Copenhague, y la Cumbre de la Tierra de 1992 (Casado, 2007). Por su parte el Consenso de Monterrey establece que son los gobiernos y los círculos empresariales, quienes tienen la responsabilidad de participar en estrategias que generen confianza en aspectos económicos, sociales, ambientales, de desarrollo y de género.

Las alianzas para el desarrollo plantean la generación de un impacto positivo en el desarrollo de una comunidad o un territorio en particular, esta provisión recae sobre el Estado pero cuenta con alianzas con el tercer sector (formado por organizaciones de la sociedad civil como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), asociaciones civiles, universidades, sindicatos, grupos ecologistas o plataformas de jóvenes, entre muchas otras). Este tipo de alianzas se ha diversificado enormemente, planteando una nueva manera de aportar competencias estratégicas, fortalecimiento institucional, soluciones innovadoras a través de un marco de trabajo multisectorial.

ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS PARA EL DESARROLLO

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo - APPD se constituyen en colaboraciones voluntarias intersectoriales con objetivos y agendas comunes para llevar a cabo una estrategia de desarrollo específica, que va desde grandes alianzas globales a iniciativas concretas que busquen dar solución a un problema a escala local (educación, salud, trabajo, infraestructura, medio ambiente). Dichas iniciativas parten de un compromiso estratégico y voluntario, compartiendo responsabilidades y riesgos, sin embargo los beneficios e impactos esperados son mayores que si se consiguen de manera individual (Fundación CODESPA, 2013). Se diferencian de una alianza público privada tradicional, al contar con marcos regulatorios y sistemas de rendición menos formales y una estructura horizontal y flexible, contando además con la participación activa de otros agentes sociales. (Cardona & Sariago, 2010).

MOTIVACIONES, CUALIDADES Y APORTES DE DIVERSOS SECTORES EN LAS APPD

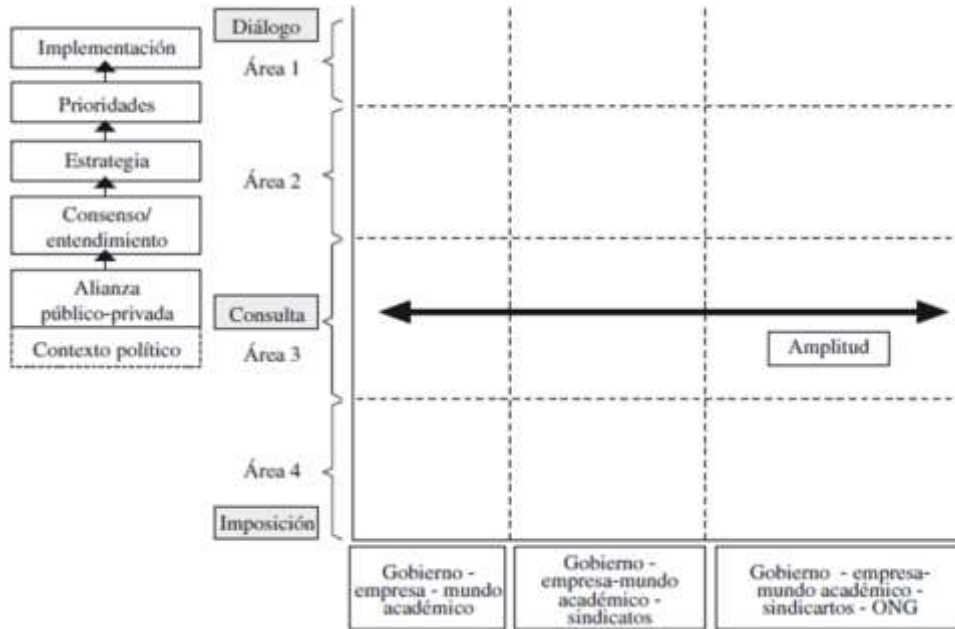
| SECTOR PÚBLICO | SECTOR PRIVADO | TERCER SECTOR |
|--|--|--|
| Motivaciones | | |
| Cumplimiento de la ley y prestación de servicios básicos a los ciudadanos. | Maximización de beneficios, mediante la generación de empleo, fomento de crecimiento e innovación. | Desarrollo social a través de la creación de oportunidades y brindando apoyo a grupos focalizados. |
| Cualidades | | |
| Proporciona acceso, información, estabilidad y legitimidad. | El sector empresarial posee inventiva, es rápido y muy preparado. | Se basa en principios, se hace escuchar, es integrador e imaginativo. |
| Aportes | | |
| Marco regulatorio adecuado, legislación, protección a colectivos vulnerables, estabilidad para el desarrollo de iniciativas. | Innovación social, conocimiento, población objetivo, confianza. | Generación de empleo, fomento de crecimiento e innovación y maximización de beneficios. |

Fuente: (Fundación CODESPA, 2013).

La validez de las estructuras de alianzas público privadas, solo se manifiestan en la medida que se consoliden como estrategias de desarrollo en las que el Estado se logre articular a los intereses de distintos actores, evitando quedar cautivo de intereses particulares y manteniendo su autonomía para salvaguardar el bienestar público (Devlin & Moguillansky, 2009). Sin embargo, estas alianzas plantean diversos obstáculos como los prejuicios que pueden existir entre los actores participantes, el exceso de expectativas, los diferentes incentivos para cada sector, la decisión de cuando tiene sentido promoverlas y cuando no y de qué manera se establecen, gestionan y evalúan.

A medida que se logra una mayor participación e interacción entre las partes interesadas (Gobierno, sector privado, academia, organizaciones de trabajadores, organizaciones sin ánimo de lucro), se consolida una alianza que supera la imposición de estrategias por parte del sector público y de consultas al sector privado, hacia alianzas constituidas en estructuras formales con mayores niveles de diálogo y cooperación entre las partes que impulsan políticas a más largo plazo.

CAMPO DE ACCIÓN DE LAS ALIANZAS PRIVADAS



Fuente: (Devlin & Moguillansky, 2009)

PACTO MUNDIAL POR EL EMPLEO

El Pacto Mundial para el Empleo surge como respuesta a la crisis económica, desempleo y pobreza, en junio de 2009 fue adoptado de manera unánime por gobiernos, trabajadores y empleadores, en el marco de la Conferencia Internacional del Trabajo, en pro de la recuperación económica y la garantía de los derechos por el trabajo decente, plantea un conjunto de medidas para aliviar los efectos de la crisis y el estímulo a la generación del empleo (OIT, 2009):

- Generar empleo
- Ampliar la protección social
- Respetar las normas laborales
- Promover el diálogo social
- Fomentar una globalización equitativa

HITOS CLAVE CON RESPECTO AL EMPLEO:

- *“La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de 1995 reconoce la relación entre el empleo y la lucha contra la pobreza y la exclusión social;*
- *En el 24º período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2000 se hizo un llamamiento a la OIT para que trazara una estrategia internacional coherente y coordinada para la promoción del empleo productivo y de libre elección, que condujo a la creación del Programa Global de Empleo;*
- *En la reunión de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la Cumbre Mundial de 2005, los Jefes de Estado y de Gobierno declararon, entre otras cosas, lo siguiente: “apoyamos firmemente una globalización justa y resolvemos que los objetivos del empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, en particular las mujeres y los jóvenes, serán una meta fundamental de nuestras políticas nacionales e internacionales y nuestras estrategias nacionales de desarrollo, incluidas las estrategias de reducción de la pobreza, como parte de nuestro esfuerzo por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio”.*
- *En la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa (2008) se reconoce y se declara, entre otros asuntos, que los compromisos y los esfuerzos de los Miembros y de la Organización para poner en práctica el mandato constitucional de la OIT, en particular mediante las normas internacionales del trabajo, y para situar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente como elemento central de las políticas económicas y sociales, deberían basarse en los cuatro objetivos estratégicos de la OIT.”*

Fuente: (Lieuw-Kie-Song, Philip, Tsukamoto, & Van Imschoot, 2012, pág. 2)

PACTOS TERRITORIALES POR EL EMPLEO

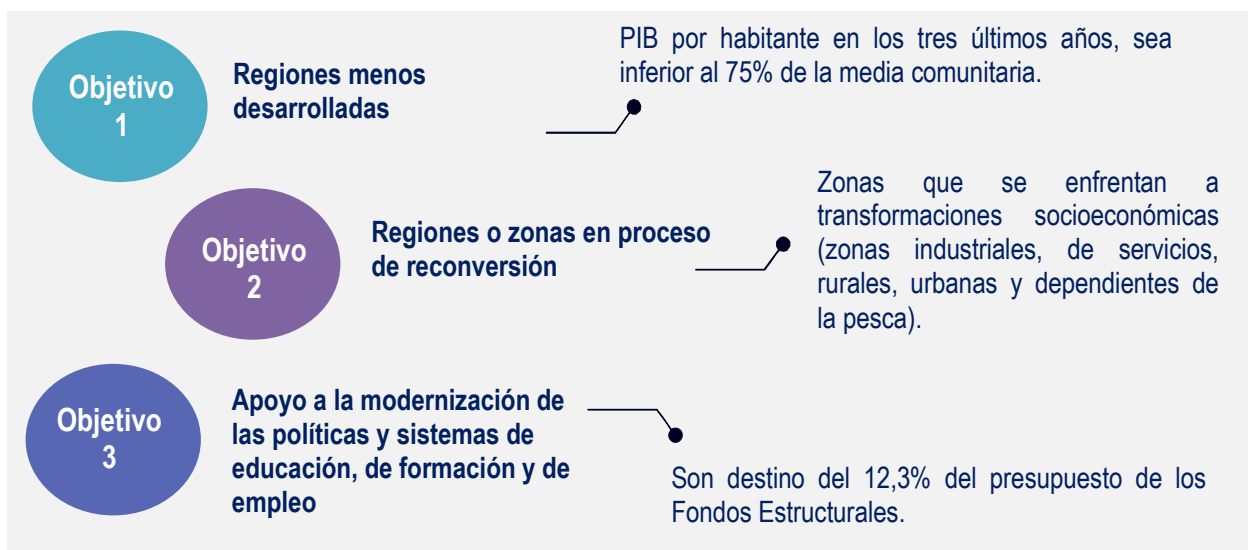
En 1993 el Consejo Europeo redacta el Libro Blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo, en el que se toman medidas para incrementar la tasa de ocupación, buscando aliviar la situación de desempleo que por décadas venía afectado la economía y sociedad europea (paro, temporalidad, precariedad, etc.), es así como el Consejo Europeo de Dublín en 1996 y posteriormente la Cumbre del Empleo de Lisboa en el 2000, disponen de diversas acciones para dinamizar los mercados laborales, a través del diseño y gestión de las políticas de empleo territoriales, entre ellos la figura del Pacto local para el empleo (González, Miramontes, Piñeiro, & Rodríguez, 2005).

Los pactos territoriales para el empleo se constituyen en procesos novedosos y pluridimensional para impulsar el desarrollo económico, reforzando la dimensión del empleo en las políticas estructurales, a través de una intensificación de la cooperación en el ámbito local (institucional, privado y asociativo) en una región específica en condiciones de inestabilidad laboral, movilizándolo esfuerzos y recursos para coordinar medidas a favor del empleo. (Unión Europea, 1999), (Saghin, Pascariu, Stoian, Stoica, & Zamfir, 2013).

Su promoción ha tenido como objetivo integrar en la medida de lo posible la mayoría de las políticas enfocadas en el mercado laboral (políticas sociales, educativas, de empleo), en orden a garantizar la máxima efectividad con respecto a los resultados del mercado de trabajo (Kodré, Leibfried, & Roggenkamp).

El ámbito espacial de los pactos ha requerido de la movilización de todos los recursos disponibles del territorio para fomentar la competitividad, a través de la concertación entre agentes locales que inciden en el desarrollo de políticas activas para una mejora de la empleabilidad y adaptabilidad de la mano de obra (cualificación y calidad de sistemas educativos y de formación), fomento del espíritu empresarial y la diversificación productiva para la generación de empleo complementario y de sustitución, promover la equidad de género y facilitar la inclusión laboral de grupos prioritarios (Consortio PACTEM NORD, 2007), (Gallego Bono, 2009).

Estas iniciativas cuentan con apoyo financiero y cofinanciación de otras entidades, por medio de la suscripción de convenios de colaboración. Son de carácter socioeconómico y se adaptan a una escala local, siendo resultado de un proceso de diálogo y concertación entre los actores participantes en el mercado laboral, con un enfoque “desde abajo”. Para dicho propósito se establecieron entre 2000-2006 los Fondos Estructurales que ascendían 195.000 millones de euros, con destino prioritario a Italia, España y Francia, teniendo en cuenta:



Los resultados de los pactos territoriales son poco tangibles, pero se reconoce principalmente por contar con marcos de cooperación horizontal y vertical que articulen a los diversos agentes locales, logrando beneficios de “suma positiva” e impactos favorables sobre el mercado de trabajo, sin embargo no se ha realizado un inventario integral de este tipo de pactos y no se cuenta con la difusión de acciones de seguimiento y monitoreo para corroborar el cumplimiento de sus metas (Consortio PACTEM NORD, 2007), (González, Miramontes, Piñeiro, & Rodríguez, 2005).

REVISIÓN DE EXPERIENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES DE ACUERDOS POR EL EMPLEO ENTRE ACTORES INSTITUCIONALES

1

Pacto Local por el Empleo Elche - España

Se conforma la figura de Consorcio del Pacto Local por el Empleo de Elche Inicia contando con la participación de instituciones públicas de orden regional y local, asociaciones industriales y empresariales, organizaciones de trabajadores, gremios instituciones del tercer sector y agencias de cooperación, en 2005 se convoca el Primer Comité de Dirección, se definen los estatutos y el diseño del plan de acción, en el año 2006 es aprobado el presupuesto y firmado el Convenio de Colaboración con el cual se comienzan a desarrollar diferentes proyectos enfocados al empleo y formación.

La ciudad de Elche es el principal centro productor de calzado en España, a raíz de las condiciones económicas el sector presentó una fuerte caída de la actividad industrial, disminución de exportaciones y por consecuencia pérdida de puestos de trabajo, el Pacto tenía como objetivo generar un incremento en la competitividad y la promoción de iniciativas empresariales innovadoras, para atender los procesos de inserción laboral, fomento del empleo y formación. (Consorcio PACTEM NORD, 2007).

2

Acuerdo regional para la generación de empleo en Piura

En Perú el departamento de Piura con el apoyo de SNV Perú (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) y la Cooperación técnica Alemana – GTZ, realizó un acuerdo regional con esfuerzos públicos y privados para el los próximos 15 años. Con el objetivo de propiciar la inversión y generación de empleo e ingresos, efectivas alianzas público-privadas para impulsar el desarrollo regional.

El acuerdo se concentra en el fortalecimiento de los sectores de agroindustria y pesquería de exportación, el turismo y en el aprovechamiento social y ambientalmente responsable de la diversidad de sus recursos naturales y servicios logísticos internacionales. (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV, 2007)

3

APPD para la integración laboral de mujeres en riesgo en Marruecos

La región oriental de Marruecos localizada en zona fronteriza con Argelia y el Mar mediterráneo, se caracteriza por ser rural, con altas brechas sociales (especialmente para las mujeres).

Por esto la fundación CODESPA promovió el desarrollo de una Alianza Público Privada para el Desarrollo – APPD, que contó con la participación del sector hotelero y el centro de protección de mujeres en riesgo “Ain Gazhal”, para el desarrollo de programas de formación a mujeres entre 18 y 30 años en situación de vulnerabilidad múltiple.

El programa permitió vincular directamente a oportunidades de empleo en la zona hotelera, así como brindar formación transversal sobre búsqueda de empleo y habilidades blandas. (Fundación CODESPA, 2013)

ACUERDOS TERRITORIALES PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO



ACUERDOS TERRITORIALES PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO

Cada territorio se caracteriza por tener una determinada estructura productiva, una dinámica especial de su mercado de trabajo y la capacidad empresarial sobre los que se articulan los sistemas locales de empresas, estos juegan un papel relevante en los procesos de crecimiento, igual que las grandes empresas que impulsan la formación de externalidades y el desarrollo económico (Vásquez Barquero, 2000). Para (Weller, Crecimiento, empleo y distribución de ingresos en América Latina, 2012), la generación de empleo productivo tiene un papel importante en el crecimiento económico como motor de la demanda laboral, sin embargo no es una condición suficiente para lograr la reducción de la desigualdad, ya que la distribución de los ingresos laborales depende de factores individuales como los conocimientos, experiencia y calificación de la fuerza de trabajo, pero también del funcionamiento del mercado y de la institucionalidad laboral.

Al respecto, el trabajo decente además de potenciar y aprovechar las oportunidades que contribuyen al desarrollo de las economías locales, concentra su interés en lograr una mejora en la protección social y calidad de vida de aquellos grupos de población que más lo necesitan. De acuerdo con (Di Meglio, 2005), la relación entre trabajo decente y desarrollo local permite ampliar la visión puramente económica e institucional, hacia una perspectiva multidimensional e integral, al orientar el tratamiento de las cuestiones de empleo, garantía de derechos sociales, protección social y el método del dialogo social como parte fundamental de las estrategias de desarrollo.

En el marco de un contexto de gestión descentralizada, la propuesta para la implementación de acuerdos regionales por el empleo brinda un escenario articulado a las necesidades de los territorios y llama la atención sobre como la flexibilidad y adaptabilidad, inducen a la participación, transferencia de capacidades y recursos hacia los gobiernos locales para brindar empleos productivos y trabajo decente.

¿QUE SON LOS ACUERDOS REGIONALES POR EL EMPLEO?

Se constituyen en un mecanismo de planificación conjunta, de concertación y coordinación entre una administración pública local y los agentes públicos y privados de un determinado territorio o grupo de territorios, con el ánimo de promover la implementación de medidas que favorezcan el empleo estable y de calidad, la mejor formación, integración e inserción laboral, buscando una mayor corresponsabilidad de los diferentes agentes institucionales, sociales y económicos del territorio que contribuyan al desarrollo sostenible y potencien algunas actividades estratégicas en favor de la empleabilidad.

OBJETIVOS DE LOS ACUERDOS



COMPROMISOS

Se plantean los siguientes compromisos para garantizar el éxito de los acuerdos regionales:

- Su promoción debe partir desde el nivel local, a través de los mismos grupos interesados (prioritariamente entidades territoriales).
- Participación activa y responsabilidad de los distintos actores en la suma de esfuerzos por un objetivo común, adoptando un enfoque multidimensional que pueda repensar lo local.
- Las acciones definidas deben ser aprobadas por todos los actores involucrados, a través de marcos de participación equitativa.
- Construir escenarios que permitan atraer y retener inversión en el largo plazo a favor de la generación de sectores sostenibles y con oportunidades de empleo.

PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA SU CONFORMACIÓN

La identificación de una unidad de análisis territorial y la cercanía geográfica permite entrever los problemas que afectan a las comunidades y brindar condiciones que fomenten acuerdos sobre intereses y beneficios comunes a través de soluciones concertadas.

Soluciones y nuevas ideas a problemas que afectan el mercado laboral a nivel local y regional, a través de nuevos marcos de cooperación.

Promover mecanismos de concertación y participación democrática, que involucren a diversos actores territoriales, construyan confianza y la generación de intereses estratégicos a pesar de las diferencias.

Modelo de gestión basado en la responsabilidad conjunta, construcción de capacidades e intercambio de experiencias, rompiendo la individualidad y maximizando las soluciones beneficiosas y que contribuyan con el desarrollo territorial.



Los sistemas y relaciones de confianza como un fenómeno institucional, basados en el orden social y la acción social colectiva, fortalecen la colaboración y sinergia entre las partes en una relación basada sobre las expectativas que se obtendrán en la consecución de un beneficio común.

CONDICIONES PARA EL DISEÑO DE LOS ACUERDOS

Al igual que en el diseño de las alianzas público-privadas, los acuerdos por el empleo presentan grandes niveles de heterogeneidad, ya que responden a una multiplicidad de criterios y deben ser adaptados de acuerdo a las condiciones socioeconómicas propias de cada territorio, por esta razón es recomendable evitar el planteamiento de modelos de análisis que sean excesivamente rígidos o que categoricen de manera homogénea las condiciones de un territorio específico.

En esta metodología se priorizan las condiciones territoriales, su potencial endógeno, la dinámica de la estructura productiva, la actividad empresarial y el entorno competitivo territorial, como escenarios prospectivos para permitan construir un acuerdo basado territorial.

De esta manera, se priorizan cuatro condiciones fundamentales a tenerse en cuenta en su diseño e implementación:

- **Condición 1: Según ámbito geográfico:** criterios de cobertura geográfica o integración de economías regionales.
- **Condición 2: Según características territoriales:** características que definen las dinámicas en el territorio y sus escenarios posibles.
- **Condición 3: Según sector económico:** sector productivo estratégico para la promoción de oportunidades de empleo.
- **Condición 4: Según grupo poblacional priorizado:** población sobre la cual se focaliza la atención del acuerdo.

Condición 1: Según ámbito geográfico

Es importante considerar que los problemas más críticos del desarrollo deben analizarse de acuerdo con una visión territorial, en la que el enfoque geográfico defina las necesidades, potencialidades y oportunidades en la generación y promoción de mejores condiciones de empleo para la población; es así, como los acuerdos regionales pueden definirse según una escala territorial (local, regional y departamental).

Para una adecuada identificación de las necesidades de los acuerdos de empleo se debe realizar una aproximación a la geografía económica y la localización del territorio teniendo en cuenta las vocaciones y

potencialidades, la coordinación institucional y el rol de los sectores productivos que pueden ser claves en la promoción de estrategias territoriales de empleo.

Local: Focalización y priorización hacia un problema que afecta a un territorio específico, en donde es vital la reactivación y promoción del tejido social y empresarial y en donde se disponga de una concentración de mecanismos institucionales de articulación efectiva y cooperación entre agentes públicos y privados, a través de la coordinación para el desarrollo de iniciativas que garanticen mejores condiciones de empleabilidad.

Regional: Visión multiescalar a través de la cual se identifica un conjunto de municipios, regiones o subregiones que comparten una dinámica territorial similar, así como factores sociales y económicos que propicien la asociación entre entidades territoriales, en donde además de existir relaciones de proximidad e intercambio, se promuevan mejores capacidades de co-gestión cuando los desequilibrios regionales sean persistentes, es decir, los problemas interrelacionados deben manejarse bajo instrumentos asertivos de participación y toma de decisión interregional.

Departamental: Este tipo de escala promueve la generación de grandes acuerdos y apuestas bajo marcos estratégicos territoriales, que construyan condiciones de confianza entre sectores altamente dinámicos e intensifiquen la capacidad de agencia para lograr una visión compartida sobre una estrategia de desarrollo territorial, puede tener un énfasis hacia un territorio específico, pero su liderazgo y escenario de articulación se desarrolla desde el nivel de gobierno departamental.

Condición 2: Según características territoriales

Se analizan dinámicas diferentes teniendo en cuenta el desempeño de algunas regiones con respecto a otras (dinámica productiva, mayor crecimiento económico, condiciones para la inversión y la generación de empleo) que son determinantes para identificar territorios con mayores condiciones para competir y otros que evidencian debilidades que agudizan los desequilibrios regionales (DNP, 2008).

Por lo anterior es importante lograr una cierta categorización que permita orientar las principales necesidades en materia laboral, para ello se establecen algunos criterios básicos de análisis y una clasificación general a nivel territorial.

La identificación de estas categorías **es general e indicativa**, permite orientar la definición de necesidades y alianzas estratégicas, teniendo en cuenta las dinámicas territoriales y principales factores que impactan la generación de oportunidades de empleo.

Posterior a la presentación de los criterios se plantean cuatro posibles escenarios territoriales:

Criterios de análisis

| CRITERIOS | DESCRIPCIÓN | VARIABLES CLAVE |
|---|---|---|
| Estructura productiva y base empresarial | Se analizan aspectos relacionados con la capacidad productiva y las características empresariales del territorio que permitan la adecuada absorción de demanda laboral. | <ul style="list-style-type: none"> – Participación de medianas y grandes empresas. – Índice de densidad industrial. – Índice de densidad empresarial. – Participación de los sectores económicos en el PIB. |
| Condiciones socioeconómicas | Caracterización de las condiciones socioeconómicas que identifiquen las brechas u oportunidades con relación a condiciones y calidad de vida de la población, acceso a servicios como educación y formación, e indicadores del mercado laboral. | <ul style="list-style-type: none"> – Indicadores de calidad de vida – Tasas de desempleo – Tasas de ocupación – Indicadores de desempeño educativo y formación |
| Capacidad de gestión institucional | Concentración y capacidad de interlocución y gestión institucional que promuevan la generación de alianzas y acuerdos a favor de mayor empleabilidad: entre entidades públicas, descentralizadas, gremios y asociaciones de empresarios, organizaciones de promoción del desarrollo, tercer sector, organizaciones de trabajadores, instituciones educativas, entre otras que promuevan la generación de alianzas interinstitucionales a favor del desarrollo económico y social. | <ul style="list-style-type: none"> – Entidades con competencia en materia de desarrollo económico y empleabilidad |

Fuente: elaboración propia.

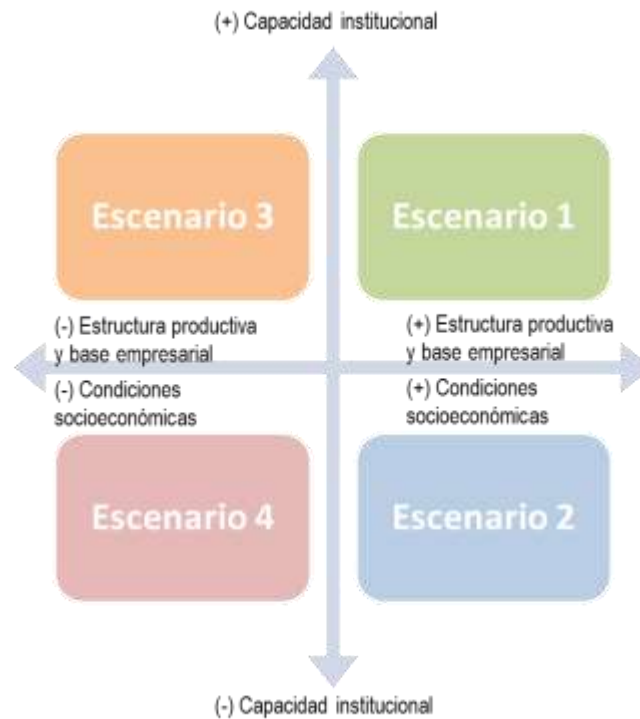
Construcción de escenarios territoriales posibles

Escenario 1: Territorios con sectores productivos y sólida base empresarial comparada a nivel nacional si se tiene en cuenta tanto el número de empresas como su tamaño (mayor proporción de medianas y grandes empresas), con oferta de trabajo cualificada con posibilidades de inserción en el mercado laboral local, pero con una desaceleración en la generación de empleo, además de dinámico sector institucional v conformación de redes de conocimiento que fomenten el desarrollo económico

Escenario 2: Territorios que experimentan transformaciones y tendencia de crecimiento de la demanda para sectores estratégicos, o mayores condiciones para la inversión. Con mejoras progresivas en los indicadores socioeconómicos, pero incipiente generación de empleo. Sector institucional con limitado nivel de articulación v gestión.

Escenario 3: Territorios con menor desarrollo de su base empresarial explicado principalmente por el tamaño de sus empresas, deterioro de las condiciones socioeconómicas, e incipiente generación de empleo, condiciones favorables de formas organizativas a nivel institucional.

Escenario 4: Territorios con altos índices de pobreza, limitada estructura empresarial que reduce las oportunidades de generación de empleo y dificultad de identificar oferta de trabajo cualificada, persistencia de empleo informales y de baja remuneración, institucionalidad presente pero con bajos niveles de articulación.



Fuente: Elaboración propia

Condición 3: Según sector económico

Con el fin de obtener resultados y acciones estratégicas que impacten los niveles de empleo en el territorio, y después de verificar las condiciones previas, es importante identificar el sector o rama de actividad económica en la que se enfocará el acuerdo.

Se recomienda definir un sector económico específico sobre el cual se haya identificado una oportunidad de generación de empleo, o un sector crítico que requiera aunar esfuerzos por dinamizar o mejorar las condiciones de empleo en el territorio, sectores sobre los cuales haya un interés estratégico en movilizar recursos, acciones institucionales a favor de mayores niveles de empleabilidad y sobre los cuales sea factible el desarrollo de acuerdos y compromisos.

Se recomienda tener en cuenta:

- Relevancia del sector económico en el territorio
- Capacidad del sector para absorber la demanda laboral
- Representación del sector a través de organizaciones gremiales
- Capacidad de diálogo y concertación con los representantes del sector en territorio
- Nivel de formalidad del sector
- Posibilidad de generar inversión en nuevos proyectos productivos
- Identificación de planes sectoriales o apuestas de promoción territorial a un sector económico en particular por parte de las agendas productivas y de competitividad.

De acuerdo con el DANE, las principales rama de actividad económica en Colombia:

- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industria manufacturera
- Electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio, reparación, restaurantes y hoteles
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias
- Servicios sociales, comunales y personales

Condición 4: Según grupo poblacional

Como medida de análisis final, es importante considerar la definición de la población objetivo sobre la cual se priorizarán las acciones de promoción del empleo. Bajo este enfoque se reconoce la necesidad de establecer niveles de gestión sobre los cuales se articulen agendas estratégicas y compromisos en el marco de la equidad, buscando una mejora en los niveles de empleabilidad, pero también en las condiciones socioeconómicas y de bienestar de la población del territorio. Se analizan diversos grupos poblacionales desde diferentes clasificaciones, tratando de establecer sus principales prioridades y retos en materia laboral:

Por grupo etario: Clasificación que divide a la población según su ciclo vital, esta distribución permite orientar y comparar según la edad, las características que generan desigualdad y exclusión frente a diferentes niveles de vulnerabilidad.

- **Jóvenes:** De acuerdo con el (Banco Mundial, 2013) las condiciones de empleabilidad de los jóvenes son una gran preocupación para muchos países, ya que tienen efectos negativos sobre su bienestar, el desempeño económico y la estabilidad social. En América Latina el desempleo de jóvenes corresponde al 40% del total de la población desempleada, donde 6 de cada 10 jóvenes que encuentran empleo lo hacen dentro de la economía informal (OIT, 2013). (Conpes 173, 2014).
- En Colombia esta población se encuentra en el rango de (14 y 28 años), las acciones gubernamentales en el marco de la dimensión regional y local deben fomentar la mano de obra calificada, la mejor utilización de sus capacidades profesionales, mediante la mejora de los servicios de intermediación laboral y la creación de empleo para jóvenes y su transición entre puestos de trabajo (Froy & Giguère, 2011). Lo anterior, a través de la aplicación de un enfoque integral que vincule al sector privado, la visión territorial y el fortalecimiento de la economía local, asegurando la colocación de jóvenes en sectores productivos e innovadores.
- **Adultez:** Grupo poblacional entre los 28 a 59 años de edad, hace parte del grueso de población en edad para trabajar y de la fuerza laboral de un territorio, sin embargo sus niveles de vulnerabilidad y exclusión en el mercado de trabajo se evidencian al limitar sus oportunidades de movilidad laboral, menores remuneraciones y dificultad en acceder a nuevas fuentes de empleo cerca a la edad de jubilación.
- **Adulto mayor:** Población mayor de 60 años, la principal preocupación de este grupo es cómo realizar la transición entre la etapa de empleo productivo y el retiro, teniendo en cuenta que una gran proporción continúa ocupada en actividades informales y sin garantías de protección y bienestar social que dignifiquen sus condiciones de vida.

Por grupo étnico: Colectivos con necesidades diferenciales de atención y protección, con una conciencia individual de identidad étnica y sentido de pertenencia hacia una comunidad, manifestado a través de su cosmovisión, prácticas socioculturales, lengua y origen. De acuerdo con la Constitución, Colombia es catalogada como un país multiétnico y pluricultural, sin embargo a pesar que se ha realizado un reconocimiento de la diversidad cultural en el país, tradicionalmente estos grupos han vivido en condiciones de inequidad y exclusión social.

En Colombia se diferencian los grupos: **Afrocolombianos, negros, palanqueros y raizales; Pueblos indígenas; Pueblo Rrom o gitano.** (Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV, s.f).

Para estos grupos se evidencian altas brechas de desigualdad, discriminación, segmentación económica y barreras para completar un proceso de acumulación de capital humano e insertarse en los mercados laborales. Particularmente sus altas tasas de desempleo afectan de manera crítica a los jóvenes.

Equidad de género: Mediante este enfoque se reconoce la necesidad de analizar el mercado laboral desde una óptica de género, logrando una equidad entre hombres y mujeres. Dentro de los principales problemas relacionados con el trabajo femenino sobresale el aumento de su participación en los mercados informales, el desempleo oculto y subempleo, segregación en diferentes sectores productivos y segmentación de perfiles ocupacionales según condiciones de género.

Las barreras de acceso a mercados laborales son más grandes para mujeres en condición de pobreza, por tanto se requieren mayores oportunidades de formación y capacitación, el acceso a espacios productivos no tradicionales para la mujer y mejores condiciones en los sectores tradicionalmente feminizados (Comisión Interamericana de Mujeres, 2011).

Población con discapacidad: Se busca articular las diferentes rutas de atención para promover iniciativas de formación que mejoren capacidades y afinen competencias que fomenten su empleabilidad, rompiendo con las barreras que dificultan la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Población víctima del conflicto: El Estado Colombiano de acuerdo con la Ley 1448 de 2011 incluye en su artículo 13 el enfoque diferencial para orientar los procesos de reparación integral hacia las víctimas, esta ley establece en el marco de la reparación integral, medidas para generación de oportunidades de formación para el trabajo, empleabilidad, generación de ingresos a través de proyectos productivos y rutas de emprendimiento para la población.

Población en estado de exclusión social: Otro tipo de población en situación de riesgo o que presenta una vulneración de sus derechos, bien sea por algún hecho que lo caracterice como un sujeto con alta fragilidad social, o por diversas condiciones o características socioculturales que limitan su acceso a diversas oportunidades, entre ellas el acceso a un empleo decente.

¿Qué información brinda este análisis?

A partir de este ejercicio se determina inicialmente el ámbito territorial en el que se enmarca el acuerdo, por su parte los criterios de análisis (*Estructura productiva y base empresarial, Condiciones socioeconómicas y Capacidad de gestión institucional*) permiten identificar las principales características que puedan incidir en la capacidad del territorio de generar fuentes sostenibles de empleo, priorizar los sectores estratégicos y potenciales que dinamicen las relaciones socioeconómicas y mapear el entorno y capacidad institucional para la generación de alianzas y acuerdos. Así mismo su análisis identifica brechas y condiciones que limiten o alteren significativamente la gestión del desarrollo.

Como se mencionó previamente, la clasificación de un escenario posible es un ejercicio analítico, orientador e indicativo, un marco de análisis que al categorizar un conjunto de información estratégica, medible donde sea posible, brinda una visión general para planificar los objetivos del acuerdo y las acciones estratégicas para alcanzarlo.

Se recomienda realizar este ejercicio al momento de iniciar la fase preparatoria para el diseño del acuerdo, identificando para cada criterio la información relevante según la disponibilidad de información y el conocimiento de los actores territoriales.

Así, se verifican los siguientes ítems:

- Principales sectores con posibilidad de generación de empleo
- Condiciones socioeconómicas de la población
- Problemáticas y potencialidades del entorno territorial
- Principales grupos poblacionales en condición de vulnerabilidad y principales problemáticas de desempleo
- Ecosistema institucional para la promoción del empleo en el territorio

Esto permite orientar las necesidades y actores relevantes que deben hacer parte del acuerdo y definir las líneas de acción para promoción del empleo que respondan a las necesidades y oportunidades analizadas en este ejercicio.

ACTORES PARTICIPANTES DE LOS ACUERDOS



ACTORES PARTICIPANTES DE LOS ACUERDOS

La identificación de los actores permite orientar los acuerdos hacia escenarios representativos a las necesidades territoriales, sin embargo, el grado de representatividad puede variar de acuerdo al territorio, por esto se presenta una tipología que permite orientar las bases para la adecuada construcción de un acuerdo, teniendo en cuenta las múltiples partes interesadas.

Se consideran actores territoriales a aquellos que tienen algún nivel de función dentro de la vida comunitaria; conocen de manera general el entorno social, económico e institucional; con capacidad de liderar, proponer y capitalizar las potencialidades locales. (Muñoz, 2010). Para efectos de esta metodología se clasifican en tres tipos de actores correspondientes a los sectores público, privado y tercer sector social.

De esta manera *“se integran espacios, agentes sociales, mercados y políticas públicas en donde el territorio se convierte en el eje estructurador de las estrategias de desarrollo. Esto propicia, además, que cada microregión participe responsablemente de su propio desarrollo y aumente las capacidades de las personas y las comunidades”* (Hernandez, Orozco, & Vázquez, 2005, pág. 20)

¿Quiénes debe participar en el proceso de construcción de un acuerdo por el empleo?



Fuente: Elaboración propia.

CLASIFICACIÓN DE ACTORES – CARACTERIZACIÓN

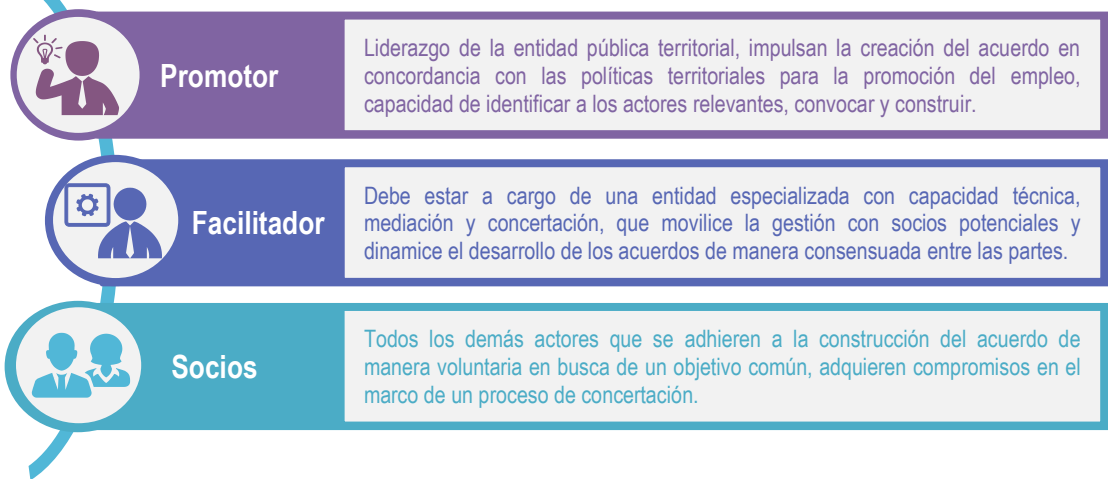
| Actor | Descripción | Representatividad | Principal interés | Responsabilidades |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| Sector público | Garantiza el acceso a servicios y bienes públicos, derechos económicos y sociales de la población, fomenta un entorno favorable para brindar incentivos y oportunidades que promuevan la inversión. | Autoridades, administraciones y organismos públicos nacionales, regionales y locales. | Crea marcos normativos e implementa políticas de reducción de la pobreza y disminución los indicadores socioeconómicos como el desempleo. | <ul style="list-style-type: none"> * Conoce de primera mano las problemáticas sociales. * Brinda legitimidad y fomenta procesos de participación y dialogo social y la generación de acuerdos. * Promueve la creación de empleo para población local y grupos prioritarios. * Coordina alianzas con sector privado. |
| Sector privado | El sector privado es el principal artífice de la generación de empleo y el motor principal del fomento económico, centra su interés bajo una mirada competitiva, garantizando el desarrollo del negocio y la maximización de beneficios económicos. | Empresas (grandes pymes), organizaciones y asociaciones que representan a sectores gremiales, entidades financieras, organizaciones profesionales, instituciones de formación y organismos de promoción tecnológica e investigación sectorial. | Busca la maximización de los beneficios y retorno de la inversión, requiere de las mejores condiciones para operar, entre ellas la disponibilidad de recurso humano. | <ul style="list-style-type: none"> * A través de su misión empresarial pueden mejorar el entorno social, de acuerdo con estrategias de innovación social y marcos de corresponsabilidad, buscando integrar a sus stakeholders según el área de influencia de sus proyectos. * Aporta cohesión social y oportunidades de generación de empleo, capacitación y fomento de iniciativas para el desarrollo de redes de proveedores locales, transferencia de conocimiento y desarrollo de iniciativas que beneficien a grupos prioritarios. |
| Tercer sector social | El tercer sector social se define como las organizaciones sin ánimo de lucro (no generan beneficios económicos ni ejercen poder de gobierno), centra sus esfuerzos en lograr transformaciones sociales, construye cohesión social y unos mínimos de bienestar. | Organizaciones No Gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de trabajadores y asociaciones profesionales, movimientos sociales, representantes de grupos poblacionales, religiosos u otros colectivos. | Trabajar por la erradicación de la pobreza, empoderamiento e inclusión social de colectivos vulnerables. | <ul style="list-style-type: none"> * Sensibiliza y hace relevante un problema concreto que afecta el desarrollo de una localidad. * Acompaña y evalúa el progreso de políticas y estrategias que inciden en el desarrollo territorial. * Ejerce control social y desarrolla campañas de concientización * Brinda capacidades a la población, implementa experiencias piloto, replica y escala soluciones a la medida de las necesidades de sus grupos de interés. |

Fuente: Elaboración propia.

DEFINICIÓN DE ROLES ENTRE LOS ACTORES PARTICIPANTES

Para impulsar un acuerdo se recomienda determinar unos roles específicos, iniciando con la autodefinition de un promotor o líder del proceso y el acompañamiento de una institución facilitadora que promueva una visión conjunta y la adhesión de nuevos participantes, quienes a su vez serán los socios del acuerdo, requiriendo de una actitud proactiva y de compromiso con el desarrollo territorial. En general se busca establecer responsabilidades según la naturaleza del sector que representa, su objetivo misional y demás voluntades expresadas en alianza con las instituciones participantes.

Clasificación según tipo de rol:



Fuente: elaboración propia en base a (Cardona & Sariego, 2010).

Criterios para identificar los socios estratégicos del acuerdo

- **Representatividad:** Mínimo tres actores cada uno de diferente naturaleza de acuerdo con los sectores definidos (público, privado, tercer sector social).
- **Pertinencia territorial:** Tener relevancia de intervención en el ámbito territorial donde se prioriza la construcción de un acuerdo.
- **Capacidad de agencia:** Poder de actuación y decisión, ser agente del desarrollo con capacidad de influir en la mejora de las condiciones de empleabilidad territorial.
- **Capacidad de concertación:** Asumir la definición de acuerdos bajo esquemas de concertación e interacción horizontal.
- **Voluntad:** Libre adhesión y participación, sin que medie un mandato normativo para garantizar su vinculación.
- **Nivel de compromiso:** Asumir compromisos, planificar objetivos y resultados medibles.
- **Valor estratégico:** Brindar un valor estratégico a la alianza en favor del desarrollo y fomento a la empleabilidad.

LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO



LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIAS PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO

Las políticas activas del mercado de trabajo promueven mecanismos que incentiven la generación de empleo y la mejor calidad del existente:

- **Desde la oferta:** desarrollando programas de formación y cualificación según las necesidades del mercado y lograr unos mejores niveles de competitividad en el sistema productivo.
- **Desde la demanda:** impulsar el empleo de calidad y promover la inserción e igualdad de oportunidades.
- **De manera conjunta entre oferta y demanda:** fortalecer los servicios de gestión e intermediación laboral, fomentar el autoempleo y el desarrollo de iniciativas empresariales capaces de reactivar la economía y generar fuentes sostenibles de empleo.

De acuerdo con (Albuquerque, 2004) una condición clave es identificar acciones que permitan el logro de objetivos en el corto plazo, para así mantener el entusiasmo en la definición de los acuerdos, sin embargo no hay que perder de vista que los grandes procesos de construcción territorial toman tiempo, como lo puede ser la construcción de capacidades organizativas y facilitar la apropiación por parte de los actores territoriales.

A continuación se definen cuatro líneas que enmarcan la construcción de los acuerdos territoriales por el empleo, en estas se presentan acciones indicativas que concentran las principales estrategias para la generación de empleo, según una alineación entre la estructura descentralizada del Estado y las capacidades de articulación de un ecosistema para el empleo y gestión territorial.

- Creación de empleo
- Fomento de la inclusión laboral
- Identificación, formación y capacitación del recurso humano
- Fomento de iniciativa empresarial

(Elizalde Hevia, 2003) recomienda tener claras las siguientes condiciones, para determinar las prioridades y necesidades territoriales, en el marco de la promoción de los acuerdos:

- Comprensión de la realidad local y liderazgo en la definición de estrategias de promoción del empleo.
- Fomento de la dinámica económica territorial y nivelación de los desequilibrios socio-económicos.
- Adaptación entre oferta y demanda de trabajo de acuerdo con las necesidades sectoriales.
- Promoción de ciertas actividades productivas y ocupaciones no tradicionales en el mercado laboral territorial.

GENERACIÓN Y PROMOCIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO



Esta línea tiene como objetivo promover el fomento de políticas activas a favor de la generación de mayores fuentes de empleo y propender por la calidad del existente, así como mantener condiciones propicias para el aprovechamiento del potencial territorial y el desarrollo empresarial.

A partir de este conjunto de acciones se prioriza la generación de oportunidades de empleo para la población joven, reinserción laboral para desempleo de larga duración y población en edad productiva¹, de igual manera exige el análisis de la oferta y demanda actual en el territorio, identificando sectores con mayor potencial de generación de empleo, combinando el fortaleciendo del tejido productivo y la generación de bienestar en el mediano plazo, a fin de consolidar mercados laborales transparentes y dinámicos, que faciliten la movilidad y articulación efectiva entre oferta y demanda de trabajo.

El ente territorial como agente promotor del desarrollo local, tiene la función de movilizar y agrupar a los actores territoriales promoviendo el desarrollo de aquellas iniciativas de carácter productivo con una alta incidencia en la generación de empleo, teniendo en cuenta la importancia del sector productivo local para cumplir este propósito.

¹ Las estrategias de vinculación y generación de empleo para población vulnerable, o en riesgo de exclusión, se analizan de manera más específica en la sección "Fomento de la inclusión laboral".

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Promoción de alianzas estratégicas: Acciones encaminadas a la generación de oportunidades de empleo lideradas por el sector público actuando como promotor y mediador entre potenciales aliados privados y demás instancias territoriales, logrando la concertación en torno a políticas, estrategias e iniciativas que involucran la generación de empleo por parte del sector privado.

- **Inserción laboral a través de apuestas sectoriales:** Se constituyen en medidas a favor de la empleabilidad, surgen como apuestas territoriales priorizadas desde la agenda de varios sectores económicos, institucionales y productivos, que buscan dinamizar la vinculación laboral de grupos poblacionales específicos en un renglón económico con alta dinámica y posibilidades de vinculación de mano de obra que fortalezca las potencialidades del recurso humano en el territorio. Es liderado por los entes territoriales y asociaciones gremiales, organizaciones empresariales o entidades de fomento sectorial, generando sinergias para la lucha contra el desempleo. Se priorizan los sectores productivos estratégicos y ejes del desarrollo y crecimiento local, con alto impacto en el ámbito territorial como los sectores comercio y servicios, industria, turismo, construcción y actividades intensivas en el uso de tecnologías y comunicaciones.

Dentro de estas alianzas se prioriza:

- Análisis de perfiles con mayor demanda
 - Identificación de nuevas necesidades de formación
 - Priorización de población focalizada
 - Generación de nuevos puestos de trabajo
 - Garantizar la permanencia en empleos de calidad
- **Fortalecimiento de los mecanismos de gestión e intermediación laboral:** Corresponde a un instrumento de las políticas activas del mercado de trabajo, que busca mejorar el funcionamiento del mercado laboral; fortaleciendo la oferta de trabajo (por medio de la formación para la inserción laboral) y la demanda de trabajo (a través de programas de empleo temporal, subsidios y promoción a las mipymes), a través de la prestación del servicio gratuito de intermediación laboral, orientación y capacitación, dirigido a los buscadores de empleo (desempleados o personas que quieren cambiar su situación laboral) y empleadores (empresas que requieren la contratación de vacantes según las necesidades de las organizaciones) (Ministerio del Trabajo, 2013), (Farné, 2009).

En Colombia el Servicio Público de Empleo está conformado por una red de prestadores autorizados que ofrecen los servicios de gestión y colocación (SENA, Cajas de Compensación Familiar, Alcaldías, Bolsas de Empleo y Agencias Privadas). Adicionalmente prestan servicios de capacitación, certificación de competencias, subsidio al desempleo y apoyo al emprendimiento.

El reforzamiento de esta estrategia en el marco de los acuerdos por el empleo, tiene como objetivo central fortalecer los sistemas de intermediación laboral en coordinación con los actores territoriales en el ámbito del empleo y con un impacto directo sobre el tejido empresarial, fomentando la utilización, promoción y compromiso de postulación de determinado nivel de vacantes en los diferentes sectores productivos que lideren la generación de empleo, con resultado en mayores niveles de empleabilidad de población local, acceso a formación y capacitación de acuerdo a las rutas de empleabilidad definidas por el sistema.

Esta estrategia puede ir acompañada además por:

- Focalización en sectores productivos específicos, donde se establezcan alianzas estratégicas a favor de la mayor utilización del servicio público de empleo y la promoción de sus servicios de gestión e intermediación.
 - Bajo la coordinación del sector trabajo territorial y el sector productivo, realizar ruedas de negocios y ferias de empleabilidad, jornadas de sensibilización a empresarios, visitas periódicas de promoción y vinculación y la programación del despliegue de unidades móviles que realicen rondas de vinculación en territorios contiguos en caso de promocionar un acuerdo por el empleo según un ámbito geográfico regional.
 - Servicios laborales para la movilización laboral que permitan obtener beneficios de la proximidad y cercanía para acceder a fuentes de empleo, formación y capacitación, así como expandir a otros territorios conexos los servicios de gestión e intermediación, orientados según el impacto a nivel subregional.
- **Programas de incentivos a la empleabilidad:** Diseño e implementación de programas de incentivos, beneficios económicos y otorgamiento de subsidios a la demanda, gestionados por el sector público para la vinculación laboral en el sector privado, enfocado principalmente hacia jóvenes y desempleo de larga duración. Como ejemplos de este tipo de iniciativas hacen parte los programas de promoción al primer empleo y experiencia laboral, incentivos a la contratación de nuevos trabajadores (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV, 2007).

Fomento del empleo por el sector privado: El sector privado al igual que el tercer sector social, desempeñan un papel fundamental en la superación de la pobreza; como se mencionó en secciones anteriores, el sector privado es el principal artífice de la generación de empleo y el motor principal del fomento económico, capaz de desarrollar como parte de misión empresarial, estrategias de fomento de oportunidades según el área de influencia de sus proyectos, siendo un agente integrador y no disruptivo de las relaciones sociales en el territorio. Por su parte el tercer sector social, en su lucha contra la exclusión y la pobreza centra sus esfuerzos en lograr transformaciones sociales.

- **Políticas empresariales de promoción a la contratación local:** Se configuran en políticas de reclutamiento de talentos locales enfocados a la vinculación formal del recurso humano conexo a las

áreas de interés y operación de los proyectos empresariales. Se constituyen en vinculaciones formales donde la empresa brinda a través de sus procesos de selección, oportunidades de crecimiento dentro de la organización, mediante el reclutamiento, formación y capacitación por medio de un plan de carrera donde se valora la experiencia y la cualificación, lo que le permite crecer al interior de la organización.

Tanto la configuración como implementación de la estrategia recaen sobre la empresa, ya que obedece a políticas internas y protocolos previamente establecidos, sin embargo en el marco de un acuerdo por el empleo el papel promotor de la iniciativa es asumido por el ente territorial, quien encausa alianzas estratégicas que permitan potenciar las capacidades del recurso humano local a favor de una vinculación sostenible en las empresas con operación en la región, garantizando la retención de recurso humano idóneo, reduciendo la rotación de personal y los índices de desempleo, especialmente de jóvenes. De igual manera requiere la vinculación de los centros de formación e instituciones educativas y red de prestadores de gestión e intermediación laboral, quienes cuentan con el registro de vacantes y los currículos para promover formación y capacitación a la medida según los perfiles requeridos por las organizaciones.

- **Generación de empleo en nuevas ocupaciones:** Focalización de proyectos e iniciativas privadas focalizadas en territorios específicos, que generen inversiones productivas que directa o indirectamente generen empleos de calidad sobre sectores no tradicionales, a través de la coordinación de planes sectoriales y el diseño de apuestas productivas priorizadas en políticas de fomento productivo.

Programas públicos de apoyo al empleo: A través de programas de inversión productiva apoyar la conformación de nuevas oportunidades de empleo y el fortalecimiento del ya existente, siguiendo acciones como:

- **Enganche laboral en programas y proyectos de desarrollo:** Generación de fuentes de empleo de carácter temporal o permanente, relacionados con infraestructura y obras pública, proyectos de desarrollo de infraestructura social y equipamiento, proyectos de desarrollo productivo y rural, empleos de mantenimiento, prestación de diferentes labores de servicio social (salud, educación, cuidado y promoción, servicios al ciudadano, etc) realizadas directamente por el ente territorial o a través de un tercero².

Si bien estas acciones corresponden a inversiones ya previstas por el ente territorial, su priorización en un acuerdo por el empleo puede orientarse hacia el monitoreo y seguimiento de esos nuevos empleos generados, la vinculación a través de los servicios públicos de gestión e intermediación

² En la sección de "Fomento de la inclusión laboral" se amplía con mayor detalle el desarrollo de programas de empleabilidad temporal, teniendo en cuenta la focalización hacia empleos intensivos en mano de obra y las características de los perfiles requeridos hacia población vulnerable y de difícil inserción laboral.

laboral, la promoción de empleos de calidad y garantías en seguridad social para los trabajadores y la priorización de población local para su contratación.

Este conjunto de medidas permite:



- Incentivar la corresponsabilidad en la promoción del desarrollo territorial a través de iniciativas de generación de empleo coordinadas a través de alianzas estratégicas.
- Priorizar la atención en población joven, en desempleo de larga duración y población en edad de trabajar.
- Estructurar iniciativas de empleo en sectores no tradicionales, con mayor prospectiva de desarrollo y enfocado hacia la identificación de nuevas ocupaciones.

FOMENTO DE LA INCLUSIÓN LABORAL



El desempleo tiene un impacto diferencial de acuerdo con las condiciones de vida de diversos grupos poblacionales, esta línea tiene como objetivo favorecer la inclusión laboral y dinamizar las potencialidades productivas para aquellos grupos con mayores dificultades de acceso y reincorporación a un empleo de calidad, población en riesgo de exclusión social o posición de desventaja bien sea por su condición social, identidad, características culturales en relación con la población en general, siendo población con mayor probabilidad de ocupar actividades relacionadas con la economía informal³. Las siguientes iniciativas promuevan el crecimiento con equidad, como estímulo a la generación de empleo e ingresos. (OECD, 2014).

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Impulso del empleo para población con dificultades de inserción laboral: generación de empleo productivo que elimine la segregación de población con mayores barreras de ingreso a mercados laborales formales, desde un enfoque que enfrente la equidad y disminuya la desigualdad, priorizado hacia personas en riesgo de exclusión (grupos poblacionales sobre los cuales persisten tradicionalmente barreras que los marginan socialmente).

³ La CEPAL (Pardo, 2003) propone dentro de las tipologías de políticas sociales antipobreza los Programas públicos con orientación productiva y empleo, los cuales incluyen las líneas de acción de: Programas públicos de empleo, Habilitación laboral, Proyectos productivos, Acceso al crédito y microcrédito y/o promoción del autoempleo.

- **Fomento de programas públicos de empleabilidad:** De acuerdo con (Weller, 2009) corresponden a programas que logran vincular laboralmente a la población focalizada de manera directa e inmediata en inversiones específicas. Incluye el desarrollo de iniciativas que promuevan la inclusión de mano de obra no cualificada o semi-cualificada en programas de empleo principalmente temporal y en actividades intensivas en mano de obra para el desarrollo de:
 - Infraestructura pública (obras de infraestructura vial, energía y telecomunicaciones, construcción de vivienda).
 - Infraestructura social, como proyectos de saneamiento básico (redes de acueducto y alcantarillado), equipamientos urbanos (servicios públicos, escuelas, hospitales, bibliotecas, etc), obras públicas rurales (sistemas de riego, mantenimiento de caminos, conservación del suelo, etc.)
 - Empleos de mantenimiento público (mantenimiento de áreas públicas, limpieza, recolección, manejo de residuos y protección de bienes ambientales).

Si bien estos programas representan intervenciones de carácter anticíclico o estacional, prevén solucionar los efectos de la desocupación estructural y aliviar las condiciones de pobreza de manera transitoria, también pueden ser adaptados a proyectos regulares de inversión que tengan mayor impacto en la generación de fuentes de empleo de mayor duración. (Rocha, 2011). Por tanto, se requiere de una perspectiva de largo plazo junto con marcos institucionales para el empleo, que alineen de manera eficaz los programas de empleo (evitando intervenciones que solo mitiguen efectos de crisis) con las políticas y planes territoriales de desarrollo, consolidando sistemas territoriales de garantía del empleo (Lieuw-Kie-Song, Philip, Tsukamoto, & Van Imschoot, 2012).

Para la implementación de dichos programas se recomienda garantizar la participación de la población local, su capacitación y cualificación, a través de la articulación con las agencias públicas de empleo, centros de formación y los consorcios y contratistas a quienes se adjudique la realización de las obras públicas⁴.

- **Empleabilidad en proyectos de desarrollo productivo:** Tienen un enfoque rural y urbano, es fundamental para su desarrollo la coordinación y articulación con otros programas u oferta pública y privada que contribuya a la generación de empleo de calidad.
 - Fomento de programas de desarrollo rural: Fortalecimiento de pequeños productores y sus diversas formas de formas organizativas, vinculación de población rural cesante y de bajos ingresos a proyectos productivos agropecuarios y ambientales, fomento de proyectos de consolidación y fortalecimiento de cadenas productivas y clusters, promoción de empleos en sectores rurales no agropecuarios.

⁴ Para mayor información se recomienda consultar la siguiente fuente bibliográfica: *Bentall, Peter; Beusch, Andreas; De Veen, Jan (2000). Programas de Infraestructura Intensivos en Empleo. Organización Internacional del Trabajo – OIT.*

- Promoción de oportunidades ocupacionales y productivas de población vulnerable: Pueden incluir generación de unidades productivas o vinculación laboral en proyectos de inversión pública, o través de la coordinación público-privada para la habilitación de espacios o locaciones para desarrollar actividades productivas, como industria, bienes y servicios (proyectos de confección, marroquinería industrias de transformación alimenticia, productos de uso doméstico e institucional, sector de tercerización de Procesos de Negocios BPO, entre otras actividades que permitan la vinculación y formación de población vulnerable).

Iniciativas de integración laboral con equidad de género: Generación de acciones positivas que incluyan la dimensión de género para aumentar la participación femenina en el mercado laboral, a través de estrategias de inserción que faciliten la integración socio-laboral en igualdad de condiciones, cerrando brechas como medidas de reducción de la pobreza, violencia de género y mayor autonomía económica⁵. Frente a esta línea se recomienda analizar las siguientes iniciativas:

- **Oportunidades laborales en sectores no tradicionales para población femenina:** De acuerdo con (Cinterfor/OIT, 2000), la influencia de ciertos estereotipos condicionan los roles que pueden desempeñar hombres y mujeres, imponiendo modelos de segmentación de perfiles ocupacionales según condiciones de género y no de acuerdo a competencias o vocaciones.

A través de esta iniciativa se promueve que en conjunto entre sector público y privado se coordine el diseño de programas que favorezcan la empleabilidad de mujeres en sectores de alta presencia masculina, algunos ejemplos se dan en sectores como construcción, soldadura, tercerización de procesos de negocios BPO, autopartes, software, buscando mayores niveles de corresponsabilidad frente a la equidad laboral y un aumento en la oferta laboral flexible para mujeres.

- **Programas de vinculación laboral en sectores de alta presencia femenina:** La feminización de mano de obra en algunos sectores productivos (especialmente en actividades de comercio y servicios, empleo doméstico, salud y servicios sociales, así como industriales, en el caso de confección), ha generado la proliferación de empleos precarios y de baja calidad, con limitadas garantías laborales. Frente a esta situación es importante promover estrategias que vinculen actividades de formación, reentrenamiento, formalización y garantías de derechos laborales, de acuerdo con el desarrollo de alianzas entre sector público y privado que alienten de manera decidida la equidad de género.

Es importante lograr la focalización hacia mujeres en condiciones de pobreza y exclusión, logrando acciones coordinadas según la oferta institucional y vinculación a otras rutas de atención que promuevan una movilidad social efectiva.

⁵ Para mayor información se recomienda consultar la siguiente fuente bibliográfica: Espino, Alma (2013). *Brechas de Género en el mercado laboral: una metodología para generar información, sensibilizar e incidir*.

Desarrollo de programas de innovación social a favor de la empleabilidad: Teniendo en cuenta en la dimensión territorial las condiciones de pobreza, exclusión y desempleo, se busca la valorización del potencial endógeno a través de iniciativas empresariales que fomenten la innovación social y el desarrollo de estrategias escalables y replicables que incidan en inversiones con impacto social.

Esto implica el desarrollo de diversos programas de generación de trabajo productivo asociativo y otras modalidades diferentes a trabajo dependiente (auto-empleo, emprendimiento) como lo son el fomento al emprendimiento, redes de proveedores locales, etc., como modelos de generación de valor entre las organizaciones y la población (Cardona & Sariago, 2010).

- **Iniciativas de emprendimiento:** En Colombia el emprendimiento se define como “Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”. (Ley 1014 de 2006, Art. 1º).

El emprendimiento permite mejorar las oportunidades de inclusión productiva, por tanto se deben promover esquemas que no prolonguen las condiciones de pobreza y dependencia económica de las comunidades. Se recomienda el fomento de subsidios y acceso a fondos concursables para financiar ideas de negocio, o pequeños negocios ya existentes, estimulando la asociatividad solidaria generando nuevas fuentes de empleo e ingresos.

Además del apoyo en formulación e implementación de plan de negocio, asignación de recursos de capital semilla no reembolsables, orientación y formación especializada. A estas iniciativas se pueden vincular instituciones y centros de formación, entidades territoriales, organizaciones y empresas privadas.

- **Microfinanciación y servicios financieros:** La microfinanciación es entendida como “la prestación de servicios financieros, como créditos, cuentas de ahorro, seguros y otros productos financieros básicos que conllevan sumas muy pequeñas (micro), a personas pobres y de bajos ingresos que generalmente no tienen acceso a los servicios bancarios y financieros tradicionales” (Naciones Unidas, 2008, pág. 3).

El sector público desempeña un papel importante en la expansión de los programas de microfinanciación, logrando una mayor capacidad institucional que vincule a prestadores financieros en programas incluyentes, el acompañamiento de organizaciones sin ánimo de lucro y financiadores y cooperantes de iniciativas de desarrollo económico. Además de la integración de comunidades de bajos ingresos en programas de educación financiera y la constitución de intervenciones de base comunitaria de carácter asociativo-empresarial que propendan por la generación de ingresos y empleo para miembros de la comunidad, reduciendo los índices de desempleo, subempleo e informalidad.

Estas estrategias favorecen el mayor acceso de estos servicios a la población vulnerable con idea de negocio, así como el fortalecimiento de pequeña empresa ya existente, la financiación para empresas con objeto social, o micro y pequeña empresa que vinculen laboralmente a población vulnerable.

- **Programas de desarrollo de proveedurías locales y negocios inclusivos:** Surge a partir del concepto de valor compartido, el cual reconoce cómo las empresas pueden generar valor económico mediante enfoques que mejoran la competitividad de las empresas y a la vez ayuden a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan, desarrollando nuevas prácticas de suministro y clústers de apoyo para el sector, bajo esta premisa los problemas de la sociedad no son temas periféricos a la gestión empresarial. (Porter & Kramer, 2011).

Los programas de proveedores son impulsados por el sector empresarial, vinculando a proveedores (pequeñas y medianas empresas locales) en los procesos adquisición de productos y servicios que suplan la cadena de abastecimiento de la empresa anfitriona de acuerdo con sus necesidades de operación y también incentive la conformación de un tejido empresarial local que dinamice la economía regional.

Dichos programas desarrollan acciones que benefician a las comunidades según el área de influencia, incluyen la selección de los proveedores, acompañamiento técnico en temas productivos, organizacionales y comerciales, fortalecimiento de la gestión comercial y de los vínculos entre las pequeñas empresas y su entorno, estableciendo relaciones de beneficio mutuo en el que incrementan los niveles de ventas y la generación de puestos de trabajo.

Este conjunto de medidas permite:



- Desarrollar alianzas institucionales que logren replicar modelos y estrategias a favor de la movilidad social y la equidad.
- Promover la vinculación laboral de población con baja cualificación y acceder a oportunidades de formación, mediante proyectos de infraestructura pública.
- Reducir la segregación ocupacional por género y la igualdad de oportunidades laborales.
- Relacionamiento efectivo entre los tres sectores para generar efectos de cambio social.
- Generar oportunidades de ingresos y la creación de empleos en sectores con alta movilidad de población de bajos recursos, a través de estrategias de financiación y desarrollo de iniciativas productivas de pequeña escala.

IDENTIFICACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO



Como incentivos al logro del empleo productivo, esta línea tiene como objetivo consolidar una mano de obra adaptable al tejido empresarial local y elevar los niveles de formación, las políticas activas focalizan una especial atención en la inversión del recurso humano y el desarrollo de competencias laborales, profesionales y técnicas (OECD, 2014), (Consortio para la creación de empleo, 2007).

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Estudio de perfiles ocupacionales: Mediante acciones de articulación con el sector productivo, realizar el análisis de sectores económicos para la identificación de recurso humano, logrando mejoras sustanciales en las competencias profesionales, adaptación y evolución de los perfiles productivos demandados⁶.

⁶ Para mayor información se recomienda consultar la siguiente fuente bibliográfica: *Red Ormet (2013). Perfiles ocupacionales: una herramienta para facilitar la inclusión laboral*

Promoción de sistemas territoriales de capacitación del recurso humano: Identificación de las necesidades de formación, mediante el diseño de Programas regionales de formación fortaleciendo la colaboración entre los centros de formación y el sector empresarial, intensificando las apuestas por una mayor empleabilidad y desarrollo de programas de formación a la medida para sectores específicos de la economía local que requieran el reentrenamiento o vinculación de nueva mano de obra.

Desarrollo de competencias y cualificaciones para el trabajo: Promoción de estrategias de formación para desempleados de larga duración y población de difícil inserción laboral, programas de orientación laboral para la población en general o por grupos poblacionales específicos que sean priorizados en las estrategias territoriales (grupos poblacionales prioritarios, población en procesos de reconversión laboral) (Sociedad Alemana de Cooperación Técnica - GTZ, 2010).

Este conjunto de medidas permite:



- Fortalecer los vínculos entre los sistemas formativos territoriales y el sector empresarial y productivo.
- Mejorar la calidad y especialización de la mano de obra de acuerdo con las necesidades de los sectores productivos.
- Mejorar los estándares de formación para el trabajo y fomentar mejores oportunidades de crecimiento laboral para la población.

FOMENTO A LA INICIATIVA EMPRESARIAL



Como parte de los objetivos del desarrollo económico local, el fomento empresarial junto con la diversificación productiva y la creación de empresa juegan un papel determinante en la generación de empleo.

“La iniciativa empresarial está en el centro de la agenda para el desarrollo después de 2015, pues puede contribuir en gran medida al desarrollo sostenible estimulando el crecimiento económico, fomentando la capacidad productiva, el empleo y el trabajo decente para erradicar la pobreza, ayudando a mejorar las condiciones sociales, contribuyendo a hacer frente a los desafíos ambientales y favoreciendo la inclusión de los grupos desfavorecidos, como los pobres, las mujeres y los jóvenes”. (UNCTAD, 2015, pág. 1).

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Creación de empresa: La pequeña y mediana empresa son fundamentales para la generación de empleo e integración social, según (UNCTAD, 2015) estas representan dos tercios de los puestos de trabajo del sector formal en países en desarrollo. Las iniciativas de apoyo al emprendimiento siguen la ruta de acompañamiento para el desarrollo de idea de negocio, fomento del espíritu empresarial, asesoría técnica, formación en gestión empresarial y consolidación de negocio.

Desarrollo de programas de empresariado enfocado a grupos poblacionales como jóvenes y mujeres que contribuyan al desarrollo social, inclusión productiva y competitividad. Además de iniciativas de empresariado social con impacto en grupos poblacionales o comunidades en riesgo de pobreza y exclusión, buscando soluciones innovadoras a un problema de desarrollo local y la generación de oportunidades y vinculación de mano de obra.

Incentivo fiscales y administrativos a favor de la empleabilidad: Apoyo a la creación de empresa y decisión de localización empresarial, a través de subsidios, incentivos y exenciones tributarias de carácter transitorio según el impacto en el empleo generado. También mediante la simplificación de trámites y requerimientos de formalización empresarial en pro de la eficiencia administrativa que promueva un entorno favorable para el desarrollo de nuevos negocios.

Este conjunto de medidas permite:



- Generar alternativas de empleabilidad a través de formas de vinculación diferentes al empleo dependiente.
- Estimular el entorno productivo en el territorio y la generación de nuevas empresas.
- Desarrollar programas que brinden mejores condiciones de vida para la población y acceso de oferta a nuevas empresas.

TIPO DE ESTRATEGIAS PARA EL DISEÑO DE LOS ACUERDOS

Teniendo en cuenta las líneas de acción presentadas anteriormente, se identifica el tipo de estrategia para la implementación de las acciones coordinadas entre los actores, resaltando las siguientes:

- **Estrategias de articulación:** Fortalecer la coordinación e implementación de una estrategia territorial a partir de la acción conjunta entre diferentes actores, donde cada uno aporta de acuerdo a su rol, conocimiento y experticia, obteniendo beneficios de “suma positiva” e impactos favorables en la población sujeto de atención.
- **Estrategias de fortalecimiento:** A partir de un programa, estrategia o iniciativa ya existente, aunar esfuerzos de coordinación para mejorar la cobertura, calidad u oportunidad de la oferta a nivel territorial.
- **Estrategias de reconversión:** Promoción de estrategias que brinden una alternativa de atención a población vulnerable, generando nuevas dinámicas socioeconómicas a favor de la empleabilidad y que contribuyan a cambios de actividad ocupacional, nuevos oficios, formación y capacitación.
- **Estrategias de atracción:** Posicionamiento estratégico de un sector productivo o programa enfocado a la empleabilidad, a través de una alianza o estrategia de localización, que dinamice la economía local y movilice mayores oportunidades de empleabilidad territorial.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS



PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ACUERDOS



FASE 1: PREPARATORIA

Paso 1: Promoción y sensibilización con entidad promotora

En este primer paso se busca contar con el compromiso de adhesión y liderazgo del ente territorial para asumir la construcción del acuerdo, para ello se realiza una sensibilización inicial, a través de la cual se confirman voluntades y se asume el rol de promotor.

Paso 2: Análisis inicial sobre la posible naturaleza del acuerdo

Dentro del proceso de socialización inicial y concertación con el ente territorial, se exploran cuatro características que definen la naturaleza y enfoque del acuerdo, tener en cuenta la sección "*Condiciones para el diseño de acuerdos*" donde se analiza para cada condición cuales podrían ser las consideraciones iniciales para proponer en el marco del acuerdo, además de comprender las necesidades sectoriales, territoriales y las dimensiones territoriales para asumir el acuerdo.

Para este paso se tiene en cuenta:

- Selección de la unidad de análisis territorial, según el ámbito geográfico se define el territorio (o grupo de territorios) con mayores posibilidades para la implementación del acuerdo y sobre el cual se puedan focalizar las acciones concertadas con los posibles socios.
- Análisis y construcción de los escenarios territoriales posibles, de esta forma se analizan las principales problemáticas, oportunidades y retos en el territorio. Tener en cuenta los criterios priorizados según: *Estructura productiva y base empresarial, Condiciones socioeconómicas y Capacidad de gestión institucional.*
- Una vez definidos los criterios anteriores, se analizan las posibilidades de articulación en territorio y el sector productivo o actividad económica donde se puede priorizar la atención del acuerdo.
- Finalmente, se establecen los posibles grupos poblacionales de interés y sobre los cuales se quiere mejorar de manera sustancial las condiciones de empleo y por consiguiente de calidad de vida de las comunidades.



Paso 3: Identificación de socios potenciales del acuerdo

De acuerdo con (Cardona & Sariego, 2010) la decisión de asociar con grupos interesados debe partir de un análisis cuidadoso de las necesidades, objetivos, limitaciones y oportunidades que puede brindar cada actor en el marco del proceso. De igual manera se generan alianzas exitosas una vez se identifican los principios, valores compartidos y áreas de coincidencia según intereses estratégicos, a esto se le conoce como “espacio de interés común”.

- **Sector público:** Entidades públicas con objetivos y responsabilidades asociadas al desarrollo económico, empleo, generación de ingresos y mejoramiento de calidad de vida de la población.
- **Sector privado:** Sectores productivos, gremios y empresas reconocidas en el territorio con una alta incidencia en la generación de oportunidades para la población local, iniciativas de responsabilidad social, o programas de empleabilidad.
- **Tercer sector:** Organizaciones con alto reconocimiento en la gestión de iniciativas interinstitucionales, agencias de cooperación para el desarrollo con experiencia en la conformación de alianzas, organizaciones sociales con un apoyo decidido a la promoción de estrategia de desarrollo en materia de empleabilidad y generación de oportunidades para grupos prioritarios.

La identificación de socios se puede llevar a cabo a través de diferentes escenarios:

- Relacionamiento inicial con organizaciones cercanas a los participantes.
- En el marco de mesas de empleo del nivel territorial
- De acuerdo a la participación en Instancias o espacios de discusión de política pública
- A través de la programación de visitas a los posibles aliados

A partir de las acciones que se realicen para identificar posibles socios y alianzas, se presenta el sondeo inicial propuesto en el paso anterior, el cual ha sido concertado entre el promotor y el facilitador, así se identifica la factibilidad inicial de desarrollar un acuerdo, las diferentes posiciones y oportunidades de perfeccionar la idea inicial. En este paso se realizan las primeras estrategias de negociación y diálogo en donde se establece entre los actores el marco general de la alianza. **Tener en cuenta las indicaciones de la sección: Condiciones para identificar los socios estratégicos del acuerdo.**

Paso 4: Manifestación de adhesión de socios al acuerdo

Es la decisión de conformación de la alianza, se confirman voluntades de entidades para ser parte de los socios estratégicos del acuerdo y concertar una primera sesión de trabajo entre promotor, facilitador y socios (De acuerdo con el ámbito territorial del acuerdo puede haber más de un promotor y varios facilitadores).

FASE 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Paso 1: Delimitación concertada de condiciones iniciales del acuerdo

En el marco de un primer encuentro entre las entidades adheridas, se realiza la contextualización del proceso, cómo se llevará a cabo la construcción del acuerdo y las reglas de juego, de igual manera se

abordan los compromisos manifestados por las entidades y el primer perfilamiento de la propuesta entre promotor y facilitador.

A partir de ese momento se procede a concertar o confirmar roles, voluntades y responsabilidades entre los actores participantes. Es importante llegar a un primer acuerdo para definir:

- Objetivo del acuerdo
- Concertación de 4 condiciones para definir la naturaleza del acuerdos
- Confirmar la necesidad de convocar a otros socios (en caso positivo se realiza de manera individual el acercamiento, realizando el mismo protocolo, como se referenció en la fase anterior).

Este proceso puede tomar más de una sesión de trabajo hasta perfilar estas condiciones iniciales.

Paso 2: Definición de las líneas de acción prioritaria y acciones estratégicas

De acuerdo con la sección “*Líneas de acción prioritaria para la promoción del empleo*”, se establecen las acciones posibles, teniendo en cuenta los objetivos previamente definidos y las condiciones priorizadas, se proponen las cuatro líneas siguientes, donde cada una cuenta con unas acciones indicativas de análisis y selección para la definición de los compromisos y metas:

- Creación de empleo
- Fomento de la inclusión laboral
- Identificación, formación y capacitación del recurso humano
- Fomento de iniciativa empresarial

Se puede seleccionar más de una acción estratégica de acuerdo con los compromisos que manifieste en el proceso cada socio, teniendo en cuenta su competencia, capacidad y nivel de gestión en territorio.

Paso 3: Plan de acción

Los acuerdos territoriales para la promoción del empleo son novedosos al incluir en su diseño modelos de gestión por resultados, mediante la planificación estratégica se facilita priorizar el impacto en las metas establecidas y los resultados obtenidos, corroborando el cumplimiento entre lo pactado e implementado.

Con el fin de establecer las acciones operativas y contar con una herramienta que permita la sistematización efectiva de compromisos adoptados por los socios, se propone incorporar al ejercicio un Plan de acción que sirva como hoja de ruta para la definición de acuerdos y posterior proceso de seguimiento y monitoreo. Se sugiere que para la formalización del acuerdo, el plan de acción venga acompañado de los siguientes componentes:

- **Compromiso:** Después de definir la línea de acción prioritaria seleccionada y las acciones estratégicas que concentran las principales oportunidades para la generación de empleo, se define por cada socio un compromiso específico que dé cuenta del cumplimiento de dichas acciones planteadas. Se debe verificar que el compromiso asumido vaya en coherencia con los objetivos y misión del socio que la asume, de igual manera disponer de los medios para cumplirlo (recursos humanos, técnicos, financieros, capacidad operativa), es decir garantizar la idoneidad del mismo para asumir dicho compromiso, este debe ser medible y verificable, garantizando un impacto en el resultado final.
- **Objetivo específico:** Descripción clara de la finalidad o propósito relacionado con el compromiso definido por los socios.
- **Entidad:** Socio que asume el compromiso específico.
- **Acciones específicas a desarrollar:** Descripción o ampliación de las acciones necesarias a implementar por parte del socio para garantizar el cumplimiento del compromiso, responsabilidades asumidas durante el proceso de implementación del acuerdo.
- **Meta:** Resultado final hacia el que se dirigen las acciones propuestas.
- **Indicador de resultado:** Herramienta de evaluación, principal parámetro para monitorear los logros obtenidos, el nivel de avance y desempeño en la gestión con relación a los objetivos y metas que han sido planteados. (Silva Lira, 2003) , propone el criterio SMART (por sus siglas en inglés), como un método para definir acertadamente los indicadores:

“**Específico:** el indicador y su objetivo es claro y bien definido, es decir, se sabe exactamente que se está midiendo, el objetivo que se quiere lograr y no deja lugar a la interpretación.

Medible: puede ser expresado en unidades cuantificables.

Realizable: Corresponde a un objetivo que posible de alcanzar, no se deben plantear metas muy exigentes ya que, como se mencionó en capítulos anteriores, constituye un factor de desmotivación para el logro de objetivos.

Relevante: Contiene características que son importantes y que están asociadas al logro del resultado. Se debe evitar usar indicadores muy específicos y que no aporten

Medible en el tiempo: el indicador debe estar asociado a una escala de tiempo verificable”. (Silva Lira, 2003, pág. 81).

- **Periodo de ejecución:** Definir horizonte de tiempo en el cual se implementará el compromiso.
- **Reporte periódico de seguimiento:** En esta sección se realiza seguimiento a los avances del compromiso en el tiempo, según la periodicidad de seguimiento que sea determinada en el marco del acuerdo.
- **Porcentaje de cumplimiento de meta:** Nivel de avances de la meta planteada, igualmente se verifica en las acciones de seguimiento y monitoreo dispuestas por los socios.

Este proceso puede tomar varias sesiones de trabajo y ejercicios de retroalimentación, bien sea de manera presencial o a través de medios virtuales, la importancia de este ejercicio radica en la concertación y construcción conjunta. Se recomienda evitar la imposición de acciones o el diligenciamiento previo por solo

un socio, se pueden buscar mecanismos efectivos en donde se comparta previamente la matriz para que cada socio prepare su aporte y luego concertarlo y aprobarlo de manera conjunta. *(Ver Anexo 1. Modelo de Plan de Acción).*

Paso 4: Aprobación del plan de acción

Las partes aprueban el plan de acción conforme con la viabilidad de las acciones, su sostenibilidad y compromiso de cumplimiento.



FASE 3: APROBACIÓN Y GESTIÓN DEL ACUERDO

Paso 1: Diligenciamiento del modelo de acuerdo de voluntades

Para garantizar la constitución de la alianza y expresar la intención de trabajo mancomunado entre los socios, se estructura un esquema de acuerdo de voluntades, sobre el cual se suscriben las partes, este documento estratégico reúne el ejercicio realizado previamente, los compromisos específicos de cada socio y las acciones a implementar, concertadas en el plan de acción.

Este acuerdo de voluntades debe tener una claridad en la definición de los compromisos, el plan de acción al contar con información de carácter técnico, se incluye como un anexo, para así dar cumplimiento a lo definido en este instrumento. *(Ver Anexo 2. Guía para la elaboración del Acuerdo).*

Paso 2: Verificación preliminar de cada socio

Se realiza la verificación e inclusiones de información institucional a cargo de cada socio al interior de su organización.

Paso 3: Aprobación del acuerdo

Se verifica que la información este aprobada por todos los socios, para así contar con una versión final que va a ser tramitada por cada entidad.

Paso 4: Trámite de firma al interior de cada organización

Cada socio tramita el acuerdo para su firma, a través de su representante legal o quien haga sus veces.

FASE 4: FIRMA DEL ACUERDO DE VOLUNTADES

Paso 1: Evento protocolario de firma

Se realiza concertación de realización del evento que protocoliza la implementación del acuerdo, definiendo los aspectos logísticos correspondientes y la participación de cada representante de las organizaciones socias del acuerdo.



FASE 5: IMPLEMENTACIÓN DEL ACUERDO

Paso 1: Coordinación de mesa de seguimiento

Posterior a la firma se definen los mecanismos de seguimiento como parte de inicio de operativización del plan. Se definen sesiones de trabajo de acuerdo a la periodicidad acordada por los socios. De manera alterna el promotor y facilitador realizan un balance periódico de seguimiento a las acciones formuladas y reporta en el marco de las mesas de seguimiento avance de compromisos y siguientes acciones de planeación y coordinación institucional.

Paso 2: Implementación

Se realiza implementación a través del equipo técnico responsable, donde cada entidad y de acuerdo a la coordinación que se disponga realiza las acciones de cumplimiento.

Paso 3: Seguimiento y monitoreo

Se evalúa de manera periódica el avance del cumplimiento de compromisos y metas, siguiendo el plan de acción dispuesto para tal fin, es importante garantizar información estratégica que dé cuenta del cumplimiento de los objetivos.



FASE 6: CIERRE DEL ACUERDO

Paso 1: Verificación de cumplimiento de acuerdos

Luego de cumplir con todos los compromisos y evidenciar unos resultados favorables en las metas pactadas, se da por cumplido el acuerdo por las partes. Se realiza un evento de cierre donde se exponen los logros, retos y oportunidades que planteó esta alianza territorial a través del acuerdo.



Paso 2: Documentación de experiencia

Se documenta la experiencia como ejercicio piloto para posteriores estrategias, de acuerdo con iniciativas de innovación social para el empleo replicables y escalable en el territorio o a nivel nacional.

ANEXO 1. MODELO DE PLAN DE ACCIÓN

ACUERDO TERRITORIAL PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO - PLAN DE ACCIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ACUERDO

Descripción general de las condiciones que enmarcan el diseño y construcción del acuerdo.

| | | | | |
|-------------------------------|---------------|--|-----------------------------|----------------------|
| Ámbito geográfico del acuerdo | Local | Objetivo general del Acuerdo | Sector económico priorizado | Población priorizada |
| | Regional | | | |
| | Departamental | | | |
| Territorio seleccionado | | Horizonte de tiempo para su implementación | | |
| | | | | |

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Contiene información sobre el componente estratégico del acuerdo, sirviendo como una hoja de ruta para la definición de compromisos y posterior proceso de seguimiento y monitoreo.

| LÍNEA DE ACCIÓN PRIORITARIA PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO | | ACCIONES ESTRATÉGICAS | | | | | | |
|--|------------|-----------------------|------------------------------------|------|------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO | | | | | | | SEGUIMIENTO Y MONITOREO | |
| Entidad | Compromiso | Objetivo específico | Acciones específicas a desarrollar | Meta | Indicador de resultado | Periodo de ejecución | Reporte periódico de seguimiento | Porcentaje de cumplimiento de meta |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ANEXO 2. GUÍA PARA ELABORACIÓN DEL ACUERDO

La siguiente guía es indicativa y tiene como objetivo orientar la construcción del instrumento vinculante que soporte la firma del Acuerdo de voluntades, según las condiciones técnicas definidas en las fases preliminares (Fase 1. Preparatoria y Fase 2. Planificación estratégica y operativa).

ACUERDO TERRITORIAL PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPLEO – (RELACIONAR DEPARTAMENTO /MUNICIPIO / REGIÓN / GRUPO DE MUNICIPIOS

En Ciudad, a los días (xx) días del mes de año (xxxx), los suscritos representantes de (*relacionar entidades firmantes: Entidad territorial, Instituciones de orden nacional, Instituciones de orden territorial, Gremios / asociaciones, representantes del sector privado, Organizaciones de Trabajadores, Entidades de Formación y Capacitación, Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico y de Entidades Públicas*), se reunieron con el fin de celebrar un Convenio/Acuerdo de Colaboración Interinstitucional, previas las consideraciones siguientes:

CONSIDERACIONES: Corresponden a cada uno de los motivos o razones esenciales que justifican la necesidad, o sirven de fundamento para la constitución del Acuerdo.

Relacionar marco normativo correspondiente

....

Relacionar facultades de las instituciones firmantes para la constitución del Acuerdo, teniendo en cuenta la siguiente orientación:

Que las instituciones firmantes han manifestado su intención de aunar esfuerzos para trabajar de manera conjunta por la protección y generación del empleo de (**departamento, municipios, región o provincia**).

Que (**Nombre de la institución**) (relacionar misión, objetivos, actividades realizadas que contribuyen con el fomento de actividades que inciden en la calidad y generación de empleo) (se sugieren:tiene la misión de.../...es la organización que promueve.../....busca contribuir con... /). **En la cita de cada uno se deben relacionar las facultades para suscribir estos acuerdos.**

Realizar para cada entidad firmante.

....

Que con fundamento en las anteriores consideraciones, las partes deciden suscribir el presente Acuerdo de colaboración institucional, de acuerdo con las disposiciones constitucionales y legales, y conforme con los compromisos siguientes:

OBJETO: Definir el objeto del Acuerdo según la concertación previa realizada por los socios del acuerdo en la estructuración del plan de acción. *Teniendo en cuenta la siguiente orientación:*

El objeto del presente Acuerdo de Voluntades es la implementación del Acuerdo Territorial para la Promoción del Empleo (**definir ámbito territorial: departamento, municipios, región o provincia**), como un mecanismo de

cooperación que estimule las asociaciones entre agentes institucionales, sociales y económicos; tanto públicos como privados de (**departamento, municipios, región o provincia**), para fomentar el empleo local y movilizar los recursos disponibles para garantizar una mayor coordinación de las medidas a favor de la empleabilidad

ÁMBITO DE APLICACIÓN: Corresponde a la condición geográfica definida en las condiciones iniciales del acuerdo, tener en cuenta la siguiente orientación:

El ámbito geográfico de intervención del presente Acuerdo comprende (**definir ámbito territorial: departamento, municipios, región o provincia**).

PLAZO DE EJECUCIÓN: Relaciona la vigencia del Acuerdo, según lo definido por las partes. Tener en cuenta la siguiente orientación:

Las partes del presente Acuerdo, establecen un plazo de ejecución de xxx (xx) años, contado a partir de su firma, término que podrá ampliarse o convenir una terminación anticipada, mediante documento escrito y de acuerdo a la voluntad de las partes, teniendo en cuenta la experiencia y los resultados obtenidos.

PLAN DE TRABAJO: El plan de trabajo es la herramienta que permita la sistematización efectiva de compromisos adoptados por los socios, sirve como hoja de ruta para la definición de acuerdos y posterior proceso de seguimiento y monitoreo. Tener en cuenta la siguiente orientación:

Las partes previa firma del Acuerdo, establecen el Plan de Trabajo en el cual se relacionan los compromisos adquiridos, así como los resultados esperados e indicadores para realizar seguimiento y monitoreo.

COMITÉ TÉCNICO: Para realizar seguimiento y garantizar el cumplimiento de los compromisos acordados, se recomienda dentro del proceso metodológico la constitución de un comité técnico. Tener en cuenta la siguiente orientación.

Se conformará un comité técnico que velará por el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo, su seguimiento y monitoreo (definir espacio de coordinación en el cual se llevara a cabo dicho seguimiento: bien sea en el marco de las acciones de seguimiento a política pública de empleo en mesas técnicas de empleo o en cualquier otra instancia de participación dispuesta para tal fin).

El comité técnico estará conformado por integrantes de cada una de las partes que suscriben el presente Acuerdo, el número de integrantes será acordado por consenso, y serán las partes quienes establecen el periodo de reuniones.

FUNCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO: Se establecen las siguientes funciones:

Son funciones del Comité Técnico:

- Orientar, verificar y hacer seguimiento al acuerdo y su ejecución, con el fin de que se cumpla en forma oportuna y eficaz su objeto.
- Tomar las decisiones necesarias para garantizar el cumplimiento del acuerdo.
- Hacer seguimiento al Plan de Trabajo del Acuerdo territorial para la promoción del empleo – de (.....), así como sus modificaciones y ajustes.
- Efectuar las recomendaciones necesarias para garantizar el cumplimiento del acuerdo.
- Realizar las recomendaciones frente a las modificaciones del acuerdo que se consideren necesarias.

- Realizar reuniones periódicas de manera (establecer periodicidad: recomendable trimestral) y vigilar y hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por cada una de las partes.
- Las demás asignadas por las partes, necesarias para la ejecución adecuada del acuerdo.

COMPROMISOS GENERALES: Relaciona las condiciones generales a cumplir por los firmantes en el marco del Acuerdo, se sugiere:

Las entidades firmantes se comprometen a:

- Disponer de los recursos humanos, técnicos, informáticos y logísticos necesarios para cumplir con el objeto del presente acuerdo de voluntades.
- Revisar y aprobar los procesos y/o actividades a desarrollar dentro del presente Acuerdo, realizando su seguimiento y control a la calidad de los resultados que se obtengan.
- Promover la participación de nuevos actores si es requerido.
- Realizar reuniones periódicas conforme al plan de trabajo.
- Promover la generación de la confianza, el diálogo entre los diversos actores sociales y económicos y la corresponsabilidad de sus acciones a favor de la búsqueda de mejores escenarios para el desarrollo integral del territorio.

COMPROMISOS ESPECÍFICOS: De acuerdo a lo consignado en el Plan de acción, incluir compromisos establecidos por entidad firmante.

De acuerdo con (objeto del Acuerdo), las entidades firmantes se comprometen a:

Nombre entidad: Listar compromisos adquiridos. *Tener en cuenta que en el plan de acción las acciones se describen con mayor detalle.*

Relacionar tantos como sean necesarios

Relacionar adicionalmente condiciones de: PERFECCIONAMIENTO, VALOR, INDEMNIDAD, DOMICILIO, entre otros.

FIRMAS DE LOS SUSCRIBIENTES

BIBLIOGRAFÍA

- Aghon, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). Principales enseñanzas y recomendaciones de política. En F. Albuquerque, *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo* (págs. 291-319). Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico*. Obtenido de Programa AREA - Organización Internacional del Trabajo OIT en Argentina - Italia Lavoro: http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf
- Albuquerque, Francisco. (2008). *Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL+E): material para promotores*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo - Centro Información de Formación: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---led/documents/instructionalmaterial/wcms_112308.pdf
- Albuquerque, F. (2004). *Los proyectos de integración productiva en el proceso de desarrollo territorial "Las experiencias y prácticas en la Región"*.
- Babooa, S. K. (2008). *PUBLIC PARTICIPATION IN THE MAKING AND IMPLEMENTATION OF POLICY IN MAURITIUS WITH REFERENCE TO PORT LOUIS' LOCAL GOVERNMENT*. Obtenido de http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/3064/thesis_babooa_s.pdf?sequence=1
- Banco Mundial. (2013). *Youth Employment Programs*. Obtenido de An Evaluation of World Bank and IFC Support: <http://www.oecd.org/derec/worldbankgroup/Youth%20Employment%20Programs%20An%20Evaluation%20of%20World%20Bank%20and%20IFC%20Support.pdf>
- Cardona, R., & Sariego, L. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público-privadas para el desarrollo*. San José, C. R.: Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad. Obtenido de Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad.
- Casado, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina.
- CEPAL/GTZ. (Agosto de 2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Obtenido de Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2001/S2001704.pdf>
- Cinterfor/OIT. (2000). *Equidad de género en el mundo del trabajo en América Latina. Avances y desafíos 5 años después de Beijing*. Obtenido de presentado a la Octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Lima, Perú: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/equidad/>
- Comisión Interamericana de Mujeres. (2011). *Avance de la igualdad de género en el marco del trabajo decente*. Obtenido de Organización de los Estados Americanos: [https://www.oas.org/es/CIM/docs/AvanceGeneroTrabajoDecente-SP\[Final-Web\].pdf](https://www.oas.org/es/CIM/docs/AvanceGeneroTrabajoDecente-SP[Final-Web].pdf)
- Conpes 173, LINEAMIENTOS PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LOS JÓVENES (2014).

- Consorcio PACTEM NORD. (2007). *Guía de Pactos Territoriales de Empleo de la Comunidad Valenciana*.
- Consorcio para la creación de empleo. (2007). *Guía de Pactos Territoriales de Empleo de la Comunidad Valenciana III*.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Di Meglio, R. (2005). *Desarrollo económico local y trabajo decente en América Latina*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1029507>
- DNP. (2008). *Caracterización del desarrollo territorial departamental*.
- Elizalde Hevia, A. (febrero de 2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf?sequence=1
- Farné, S. (2009). *Políticas activas del mercado de trabajo en Colombia, México y Perú*. Obtenido de CEPAL - División de Desarrollo Económico: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5463/S0900679_es.pdf?sequence=1
- Froy, F., & Giguère, S. (2010). *Putting in Place Jobs that Last: A Guide to Rebuilding Quality Employment at Local Level*. Obtenido de OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers: <http://dx.doi.org/10.1787/5km7jf7qtk9p-en>
- Froy, F., & Giguère, S. (2011). *LA CREACIÓN DE EMPLEOS DURADEROS*. Obtenido de Guía para regenerar el empleo de calidad a nivel local.
- Fundación CINDEAL. (2014). *Impulso de alianzas público privadas para el desarrollo*.
- Fundación CODESPA. (2013). *Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Modelos para llevar a la práctica la Innovación Social Empresarial*.
- Gallego Bono, J. R. (2009). Políticas locales participativas y desarrollo territorial: Los pactos territoriales por el empleo en el país Valenciano. *Arxius de ciències socials*, Núm 21, 21-36.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. Obtenido de Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación.
- González, R., Miramontes, Á., Piñeiro, A., & Rodríguez, R. (2005). Los pactos territoriales a favor del empleo en España. *Boletín de la A.G.E.*, 335-360.
- GTZ. (2010). *Experiencias, Metodologías e Instrumentos para el Desarrollo Económico Local en Centroamérica*.
- Hernandez, D., Orozco, M., & Vázquez, S. (2005). *La focalización como estrategia de política pública*. Obtenido de Secretaría de desarrollo social de Mexico: http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2155/1/images/Docu_25_2003.pdf

- Kodré, P., Leibfried, S., & Roggenkamp, M. (s.f.). *Territorial Employment Pacts as Instruments for Local/Regional Labour Market Policies*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018451.pdf>
- Ley 1014, De fomento a la cultura del emprendimiento (2006).
- Ley 1622, Estatuto de ciudadanía juvenil y se dictan otras disposiciones. (29 de Abril de 2013).
- Lieuw-Kie-Song, M., Philip, K., Tsukamoto, M., & Van Imschoot, M. (2012). *Hacia el derecho al trabajo: Innovaciones en Programas de Empleo Público (IPEP)*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_191503.pdf
- Mantino, F. (2011). *Developing a Territorial Approach for the CAP A Discussion Paper*. Obtenido de Institute for European Environmental Policy: http://www.ieep.eu/assets/825/Paper_4_-_Final_version_11072011.pdf
- Martín, A., Jódar, P., & De Alós-Moner, R. (2000). Acuerdos de empleo y pactos locales: el pacto por el empleo del Vallés Occidental. *Cuaderno de relaciones laborales*, 207-224.
- Ministerio del Trabajo. (2013). *ABC del Servicio público de empleo*. Obtenido de <http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/Pobreza/undp-co-Abece-2013.pdf>
- Muñoz, O. (2010). *Elementos metodológicos para el diseño de programas de generación de empleo en el ámbito municipal*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- Murphy, B., & Fishman, M. (1999). *Employment Retention and Advancement Project*. Obtenido de http://www.acf.hhs.gov/sites/default/files/opre/program_design_manual.pdf
- Naciones Unidas. (2008). *La función del microcrédito y la microfinanciación en la erradicación de la pobreza*. Obtenido de Informe del Secretario General: https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/policy_and_research/un/63/es/A_63_159_ES.pdf
- OECD. (2014). *Effective local strategies to boost quality job creation, employment, and participation*.
- OIT. (19 de junio de 2009). *Para recuperarse de la crisis: Un Pacto Mundial para el Empleo*. Obtenido de adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo en su nonagésima octava reunión; http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_115078.pdf
- OIT. (2013). *Trabajo decente y juventud en América Latina - Políticas para la acción*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_235577.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Análisis diagnóstico del empleo: Una guía metodológica*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Análisis diagnóstico del empleo: Una guía metodológica*.
- Pardo, M. (2003). *Reseña de programas sociales para la superación de la pobreza en América Latina*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4731/S0305278_es.pdf?sequence=1

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Idea en grande la creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 33-49.
- Rocha, R. (2011). *Empleo para población vulnerable a través de obras públicas y lineamientos de política*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación - Serie archivos de economía: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/372.pdf>
- Saghin, I., Pascariu, G., Stoian, D., Stoica, I.-V., & Zamfir, D. (2013). Rethinking the territorial pact in the context of european territorial cohesion. *Journal of Urban and Regional Analysis*, vol. V, 1, p.89 - 98.
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo - SNV. (2007). *Acuerdo regional Piura - Lineamientos de Largo Plazo 2007-2021*. Obtenido de http://www.regionpiura.gob.pe/documentos/lineamientos_2007_2021.pdf
- Silva Lira, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.pdf>
- Sociedad Alemana de Cooperación Técnica - GTZ. (2007). *Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público - privadas*.
- Sociedad Alemana de Cooperación Técnica - GTZ. (2010). *Experiencias, Metodologías e Instrumentos para el Desarrollo Económico Local en Centroamérica*.
- UNCTAD. (2015). *Iniciativa empresarial para el fomento de la capacidad productiva*. Obtenido de Junta de Comercio y Desarrollo - Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ciimem4d8_es.pdf
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV. (s.f). *Enfoque diferencial - Subcomité técnico - SNARIV*. Obtenido de <http://www.ysilavictimafuerastu.com/victimas/enfoque.pdf>
- Unión Europea. (1999). *Guía de los pactos territoriales en favor del empleo 2000-2006*.
- Vásquez Barquero, A. (2000). El enfoque del desarrollo endógeno y el desarrollo local. En A. Vásquez Barquero, *Desarrollo económico Local y Descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Weller, J. (2009). *El fomento de la inserción laboral de grupos vulnerables. Consideraciones a partir de cinco estudios de caso nacionales*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL: http://www.lai.fu-berlin.de/homepages/marull/Forschung_und_Publikationen/Weller.pdf
- Weller, J. (2012). *Crecimiento, empleo y distribución de ingresos en América Latina*. Obtenido de Comisión económica para América Latina y el Caribe - CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5355/S1200557_es.pdf?sequence=1