



Red Cemprende
Red de Centros de Empleo y Emprendimiento

Centros de empleo y emprendimiento: Ventanillas únicas de atención para la generación de ingresos y empleo de la PPEVC



Guía Metodológica y Conceptual

PROGRAMA DE LAS
NACIONES UNIDAS PARA EL
DESARROLLO

Proyecto Desarrollo
Económico Incluyente – DEI

Dirección: Avenida 82 No.
10-62, piso 3, Bogotá D.C.,
Colombia

Página web:
www.pnud.org.co

Este documento contiene una guía metodológica y conceptual para el montaje y operación de Centros de Orientación y Referenciación a oportunidades de empleo y emprendimiento, como ventanillas únicas de atención, para la población en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad.

Copyright © PNUD 2014
Todos los derechos reservados
Elaborado en Colombia

Version 3.0

Presentación

La tercera versión de esta guía operativa busca aportar lineamientos técnicos y conceptuales para el diseño, montaje y operación de Centros de Orientación y Referenciación a Oportunidades de generación de ingresos y empleo de la población en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad. Esta reactualización se nutre de tres elementos, i) las lecciones aprendidas de los centros que han venido operando en el marco de la Red Cemprede desde 2009, ii) los hallazgos de la misión de expertos de generación de ingresos de noviembre de 2013¹ y iii) la propuesta normativa e institucional del nuevo Servicio Público de Empleo (SPE).

Esta actualización ha sido posible en el marco de la alianza realizada entre el DPS y el PNUD en Enero de 2014, cuyo propósito esencial es fortalecer las capacidades locales para la generación de medios de vida sostenibles y oportunidades de mediano y largo plazo para la generación de ingresos de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Esta guía contó con los aportes de un grupo interdisciplinario de expertos y funcionarios del DPS y del PNUD, así como de contribuciones prácticas por parte de los equipos de gestión de los centros que hoy prestan servicios y de otras instituciones de orden local y nacional.

¹ Misión encomendada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) en 2013 a Liliana Caballero, para el tema institucional; Consuelo Corredor, para el ámbito urbano; Arturo García, para el ámbito rural; y Jairo Núñez, para el tema de sistemas de seguimiento y evaluación de la política. La Secretaría Técnica por parte del Gobierno de Colombia la realizó Julio Abril, Director de Inclusión Productiva y Sostenibilidad del DPS.



Red Cemprende

Agradecimientos

El desarrollo de esta guía fue posible gracias a la participación de un conjunto significativo de instituciones de orden nacional y local.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Diana Gutiérrez - Coordinadora Nacional Proyecto DEI

Consuelo Corredor - Consultora Experta

Alberto Castañeda - Consultor Experto

Humberto Pinilla - Profesional Especializado en Microfinanciamiento y Desarrollo Empresarial

Jorge Alandette Leones - Consultor PNUD

Miguel Ángel Ordoñez - Profesional de Gestión Territorial y Capacitación

Lina Fernández - Profesional Especializada en Gestión del Conocimiento y Fundraising

Carol Barragán - Oficial de Monitoreo y Evaluación

Beatriz Córdoba - Coordinadora Territorial Atlántico

Yhancy Coral - Coordinadora Local Pasto

Departamento para la Prosperidad Social (DPS)

Contrapartes locales

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento Pedro Romero de Cartagena

Equipo del Centro de Oportunidades San José en Barranquilla

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento Si Empeñe Sincelejo

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento Se Empeñe Pasto

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento SeMpeñe Santa Marta

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento G-empeñe de Riohacha

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento V.empeñe de Valledupar

Equipo del Centro de Empleo y Emprendimiento Ibagué Empeñe Laboratorios

Microempresariales



Red Cemprende

Glosario

ANSPE	Agencia Nacional para la Prosperidad Social
APE	Agencia Pública de Empleo (SENA)
BANCOLDEX	Banco de Desarrollo Empresarial Colombiano
BDP	Base de la Pirámide
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CCF	Cajas de Compensación Familiar
CEE	Centro de Empleo y Emprendimiento
COEE	Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento
CONPES	Consejo de Política Económica y Social
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DEI	Desarrollo Económico Incluyente
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento para la Prosperidad Social
ESAP	Escuela Superior de Administración Pública
ETDH	Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
FIS	Formación Integral del Ser
FONPET	Fondo Nacional de Pensiones de los Entes Territoriales
FONEDE	Fondo para el Fomento al Empleo y Protección del Desempleo
FOSFEC	Fondo de Solidaridad y Fomento del Empleo y Protección al Cesante
GBR	Gestión Basada en Resultados
GIE	Generación de Ingresos y empleo
ICETEX	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios en el Exterior
ILO	International Labour Organization
INCI	Instituto Nacional para Ciegos
INCODER	Instituto Colombiano para la Reforma Agraria
INSOR	Instituto Nacional para Sordos
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
MEN	Ministerio de Educación Nacional
MYE	Monitoreo y Evaluación
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional para el Trabajo
ORMET	Observatorios de Mercado de Trabajo
PAML	Políticas Activas de Mercado Laboral
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PGI	Política de Generación de Ingresos
PIP	Política de Inclusión Productiva
PLE	Plan Local de Empleo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPEVC	Población en pobreza extrema y víctima del conflicto
REDIP	Red de Inclusión Productiva
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje



SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial
SGP	Sistema General de Participaciones
SICEM	Sistema de Información de Centros de Empleo y Emprendimiento
SMART	Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related
SPE	Servicio Público de Empleo
TIR	Tasa Interna de Retorno
UAESPE	Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo
UARIV	Unidad de Atención y Reparación Integral a Víctimas
UNDP	United Nations Development Programme
USAID	U.S Agency for International Development
VPN	Valor Presente Neto
VU	Ventanilla Única



Red Cemprende

Contenido

Sección I. Sobre la guía conceptual y metodológica	10
A. Objetivo	10
B. Usuarios.....	10
C. Actualizaciones de la guía.....	11
Sección II. Marco conceptual, de política e institucional	12
A. Marco conceptual: ¿Qué es el Desarrollo Económico Incluyente?	12
B. Marco de política	14
1. ¿Cuáles son los instrumentos de política internacional que son pertinentes para los centros?	14
2. ¿Cuáles son los instrumentos de política nacional que son pertinentes para los centros?.....	15
C. Marco institucional.....	17
1. ¿Qué es la Red Unidos?.....	17
2. ¿Qué es La Mesa Técnica de GI?.....	17
3. ¿Qué es el Servicio Público de Empleo y cómo se relaciona con los Centros de Empleo y Emprendimiento?.....	17
4. ¿Cuál es el rol de las entidades nacionales dentro de los Centros de Empleo y Emprendimiento?	19
5. ¿Cuál es el rol de las entidades territoriales en los Centros de Empleo y Emprendimiento?.....	19
6. ¿Cuál es el rol de las entidades privadas en los Centros de Empleo y Emprendimiento?.....	20
7. ¿Cuál es el rol del PNUD dentro de los Centros de Empleo y Emprendimiento?.....	21
8. ¿Cómo se relacionan los Observatorios Regionales de Mercado de Trabajo y los Centros de Empleo y Emprendimiento?	22
Sección III. Los Centros de Empleo y Emprendimiento	23
A. ¿Qué son los Centros de Empleo y Emprendimiento?	23
1. ¿Cuál es su definición?	23
2. ¿Cuáles son sus objetivos?	23
3. ¿Cuáles son sus características?	25
4. ¿A quién se dirigen los servicios?.....	25
5. ¿Qué tipo de servicios se prestan?.....	25
6. ¿Cuáles son los principios en la prestación del servicio?	30
7. ¿Cuáles son los canales para la prestación de servicios?	30
8. ¿Cuáles son las modalidades de prestación de servicios?	31



Red Cemprende

B.	¿Cómo se conforma un Centro de Empleo y Emprendimiento?.....	33
C.	Lineamientos para la definición de procesos.....	47
1.	Orientación.....	48
2.	Formación Integral del Ser	49
3.	Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	49
4.	Microfinanciamiento.....	55
5.	Empleabilidad	57
6.	Referenciación	60
D.	La Red Cemprende	62
1.	¿Qué es la Red Cemprende?	62
2.	¿Cuáles son sus funciones?.....	62
3.	¿Cuáles son sus principios?.....	62
4.	¿Cómo se puede hacer parte de la Red Cemprende?	63
5.	¿Cuáles son los derechos y deberes de sus miembros?.....	63
6.	¿Cómo funciona?.....	64
E.	Sistema de Monitoreo y Evaluación (MyE).....	65
1.	¿Por qué es importante el Monitoreo y la Evaluación?	65
2.	¿Cuáles son los instrumentos de la GBR?.....	65
3.	Herramientas para el Monitoreo y Evaluación de Centros de Empleo y Emprendimiento	66
F.	Restricciones y retos para la consolidación de los Centros como ventanillas únicas.....	70
	Anexo 1. Convenciones	75
	Anexo 2. Ruta de servicios	76
	Anexo 3. Parámetros para fijación de metas de atención	77
	Anexo 4. Indicadores de caracterización de ciudades focalizadas por la alianza DPS-PNUD.....	80
	Glosario	81



Red Cemprede

Índice de cuadros

Cuadro 1. Cartagena: una semilla para la consolidación de la Red Cemprede	20
Cuadro 2. Las Redes de Inclusión Productiva (RedIP)	21
Cuadro 3. Responsabilidades del socio-implementador o socio-operador del centro ...	35
Cuadro 4. Fuentes complementarias de recursos	44
Cuadro 5. Lecciones aprendidas en la aplicación de instrumentos de clasificación	49
Cuadro 6. Recursos en línea para emprendedores	54
Cuadro 7. Otros servicios de microfinanciamiento	56
Cuadro 8. Recursos sobre tests vocacionales.....	58
Cuadro 9. Los servicios de formación	61
Cuadro 10. El Programa de Desarrollo de Proveedores de la Base de la Pirámide – PDP-BdP.....	61
Cuadro 11. Conformación actual de la Red Cemprede.....	62
Cuadro 12. Funcionalidades del SICEM	67
Cuadro 13. Propuesta de creación de Corporaciones Mixtas sin ánimo de lucro	70

Índice de tablas

Tabla 1. Pautas para el diseño del portafolio de servicios básicos de Empleabilidad ...	36
Tabla 2. Pautas para el diseño del portafolio de servicios básicos de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	37
Tabla 3. Pautas para el diseño del portafolio de servicios especializados de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.....	38
Tabla 4. Áreas funcionales	41
Tabla 5. Procesos de Orientación	48
Tabla 5. Procesos de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	50
Tabla 6. Sub-contenidos indicativos de las rutas	52
Tabla 7. Estrategias para la gestión de mercados.....	53
Tabla 9. Procesos de Microfinanciamiento	55
Tabla 10. Procesos de Empleabilidad	57
Tabla 8. Tipos de indicadores propuestos para el Sistema de MyE de Centros de Empleo y Emprendimiento	67

Índice de figuras

Figura 1. Barreras a la inclusión productiva de la PPEVC	12
Figura 2. Ejes estructurantes del DEI	13
Figura 3. Fases de la política	14
Figura 4. Propuesta de ruta integral de Generación de Ingresos	15
Figura 5. Prestadores del SPE en Colombia	18
Figura 6. Línea de tiempo de la interacción de entidades de gobierno nacional con los Centros de Empleo y Emprendimiento	19
Figura 8. Roles de las entidades privadas en los Centros de Empleo y Emprendimiento	21
Figura 10. Productos de los ORMET	22



Red Cemprende

Figura 11. Funciones de los Centros de Empleo y Emprendimiento	23
Figura 12. Objetivos específicos de los Centros de Empleo y Emprendimiento	24
Figura 13. Principales clientes de los Centros de Empleo y Emprendimiento	25
Figura 14. Tipos de servicios a los que tiene acceso al PPEVC en un centro	26
Figura 15. Pautas para la identificación de servicios de prestación directa e indirecta	26
Figura 16. Listado de servicios básicos de GIE (Directos)	27
Figura 17. Listado indicativo de servicios especializados de GIE (Directos e Indirectos)	27
Figura 18. Listado indicativo de servicios habilitantes y complementarios (Indirectos)	28
Figura 19. Rutas de servicios de acuerdo con el desarrollo del negocio	29
Figura 20. Paquetes de servicios básicos según el Grado de Empleabilidad.....	32
Figura 21. Paquetes de servicios básicos según el Grado de Desarrollo del Negocio...	32
Figura 22. Ruta para la conformación de un Centro de Empleo y Emprendimiento.....	33
Figura 23. Componentes del análisis territorial y poblacional	34
Figura 24. Componentes del análisis institucional	34
Figura 26. Estructura organizacional simple	42
Figura 27. Estructura organizacional compleja	43
Figura 29. Plano indicativo de distribución del espacio físico	46
Figura 30. Macroprocesos	47
Figura 31. Mapa de procesos de Orientación	48
Figura 32. Competencias desarrolladas en la Formación Integral del Ser - FIS.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 34. Mapa de procesos de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	50
Figura 35. Identificación de competencias y habilidades emprendedoras y empresariales	51
Figura 36. Contenidos indicativos para el desarrollo de las rutas de emprendimiento y desarrollo empresarial.....	51
Figura 37. Construcción e implementación del Plan de Mejora	52
Figura 39. ABC para el desarrollo de estrategias de gestión de mercados.....	54
Figura 40. Mapa de procesos de Microfinanciamiento	55
Figura 42. Mapa de procesos de Empleabilidad	57
Figura 43. Objetivos del proceso de orientación ocupacional y vocacional para el empleo.....	58
Figura 45. Estrategias de gestión de oportunidades laborales	59
Figura 46. Proceso de gestión empresarial	59
Figura 47. Proceso de Intermediación/Colocación Laboral	60
Figura 49. Proceso de Referenciación	60
Figura 52. Derechos y deberes de los miembros de la Red Cemprende	63
Figura 53. Estructuras y Mecanismos de funcionamiento de la Red Cemprende.....	64
Figura 54. Elementos de la Gestión Basada en Resultados (GBR)	65
Figura 55. Lineamientos para la construcción de cadenas de resultados.....	66
Figura 56. Módulos del SICEM	66



Red Cemprende

Sección I. Sobre la guía conceptual y metodológica

Esta Guía conceptual y metodológica proporciona lineamientos conceptuales institucionales y técnicos para el montaje y operación de Centros de Orientación y Referenciación a Oportunidades de Generación de Ingresos y Empleo para las poblaciones en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad, en adelante Centros de Empleo y Emprendimiento.



Los grupos considerados en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad en esta guía son aquellos en pobreza extrema o que hacen parte de la Red Unidos, las víctimas por desplazamiento forzado, en especial las mujeres, los afrodescendientes, los indígenas, las personas en condición de discapacidad y los jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad. Para propósitos prácticos de aquí en adelante se agrupan bajo las siglas PPEVC –población en pobreza extrema y víctima del conflicto-.

Esta guía aporta un marco para la acción con suficiente flexibilidad, para que pueda adaptarse a las necesidades del contexto local, dado que la heterogeneidad regional es una característica del país. Por tal razón, se divide en cinco secciones incluyendo ésta. La segunda, recoge los elementos conceptuales, de política e institucionales que fundamentan los Centros; la tercera presenta lineamientos para su operación y funcionamiento; la cuarta se centra en la Red Cemprende; y la quinta en los lineamientos para su monitoreo y evaluación.

A. Objetivo

Esta guía proporciona lineamientos conceptuales, institucionales y técnicos básicos para el montaje y operación de Centros de Empleo y Emprendimiento, dejando espacio para la adaptación al contexto local, de acuerdo con sus especificidades poblacionales y territoriales.

B. Usuarios



Los principales usuarios de esta guía son las entidades socias y equipos de gestión de los Centros, responsables de la prestación del servicio al ciudadano en el nivel local.

También se consideran usuarios de esta guía, las entidades de naturaleza pública y privada, de orden nacional y local, involucradas en la operación de los centros:

- **Entidades nacionales que conforman la Mesa Técnica de Generación de Ingresos:** liderada por el DPS y que cuenta con la participación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Trabajo, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), la Agencia para la Superación de la Pobreza Extrema



Red Comprende

(ANSPE), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), el Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural (INCODER), el Banco Colombiano de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancoldex), la Banca de las Oportunidades, el Banco Agrario y el Ministerio Nacional de Educación (MEN).

- **Entes territoriales:** Alcaldías Municipales y Distritales, y Gobernaciones.
- **La PPEVC:** la población en pobreza extrema de la Red Unidos, las víctimas del desplazamiento forzado, en especial las mujeres, los afrodescendientes, los indígenas, las personas en condición de discapacidad y los jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- **Actores que conforman el Servicio Público de Empleo:** fundamentalmente las Agencias Públicas de Gestión y Colocación de Empleo, así como la APE del SENA.
- **Actores que conforman la Red Unidos.**
- **Actores privados y cooperantes:** que cuentan con oferta programática para la ampliación de oportunidades de GIE, como las entidades gremiales, instituciones financieras y microfinancieras, instituciones de formación para el trabajo y educación superior, prestadores de servicios de desarrollo empresarial, Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones empresariales, cooperantes internacionales, entre otros.
- **Otros actores involucrados:** que prestan o reciben servicios en los centros.

C. Actualizaciones de la guía

Esta guía se actualizará de forma permanente conforme los lineamientos conceptuales, institucionales y operativos, por parte del Comité Técnico conformado por el DPS y el PNUD.

Las futuras actualizaciones se registrarán bajo el siguiente formato:

VERSIÓN	FECHA	MODIFICACIONES
1.0	17 de Agosto de 2011	Primera versión
2.0	28 de Septiembre de 2012	Segunda Versión, que incorporó los elementos prácticos en la prestación del servicio.
3.0	11 de Mayo de 2014	Incorpora las lecciones aprendidas en la prestación de servicios de los centros, los hallazgos de la misión de expertos y los elementos estratégicos y operacionales del SPE.



Sección II. Marco conceptual, de política e institucional

A. Marco conceptual: ¿Qué es el Desarrollo Económico Incluyente?

Dado que el crecimiento económico no es suficiente para garantizar que todas las personas alcancen una situación de bienestar y de calidad de vida, se requiere que los gobiernos adopten políticas que mejoren la distribución de los frutos del crecimiento, ampliando las oportunidades de inclusión productiva de aquellos grupos poblacionales en desventaja². Esto significa identificar y superar las barreras que impiden el desarrollo económico incluyente y el crecimiento pro-pobre, que reduzca la desigualdad, que beneficie a los que se encuentran en mayor situación de pobreza y que promueva una democratización de las oportunidades.

Las barreras a la inclusión productiva obedecen a múltiples causas y se encuentran asociadas tanto a las instituciones, como a la población y al entorno:

Figura 1. Barreras a la inclusión productiva de la PPEVC

Barreras Institucionales	Barreras poblacionales	Barreras del entorno
<ul style="list-style-type: none">• Baja articulación nacional-local• Débil capacidad de creación de oferta programática local pertinente• Carencia de información pertinente para tomar decisiones• Baja democratización contractual del Estado incipiente• Ausencia de regulación y uso del espacio público que limita la productividad y la competitividad• Poca pertinencia en la oferta de formación de ciertos sectores• Escasos recursos propios o de la nación para la GIE	<ul style="list-style-type: none">• Vulneraciones al mínimo vital (alimentación, nutrición, educación, salud y trabajo)• Baja acumulación de capital humano (nivel de formación, competencias, habilidades, destrezas)• Acceso a empleo informal, temporal y precario.• Baja acumulación de capital económico que impide acceso a activos productivos y financieros• Inseguridad en la propiedad• Desacumulación de capital social (redes sociales y de apoyo) por situaciones de violencia	<ul style="list-style-type: none">• Zonas geográficas desconectadas• Condiciones precarias de atracción de inversión, productividad y competitividad• Bajo desarrollo de actividades económicas que ofrezcan oportunidades de inclusión productiva• Infraestructura precaria• Debilidades políticas y financieras para la sostenibilidad de las iniciativas de GEI

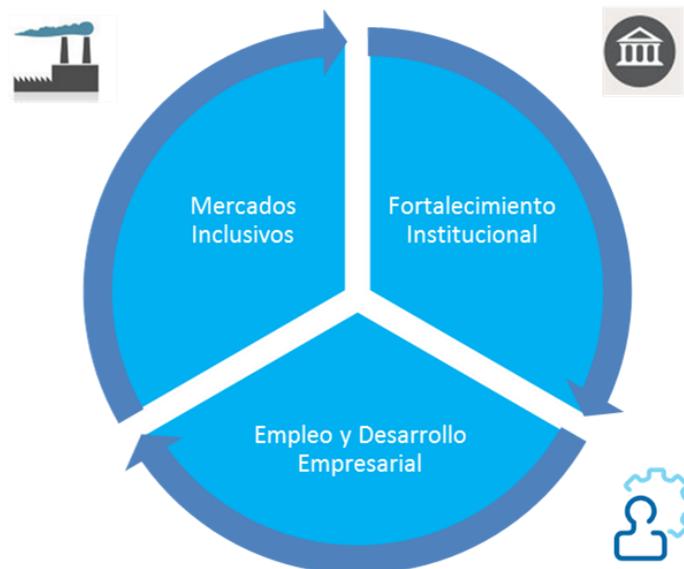
² Medidas que promuevan la acumulación de capital humano, transferencias, redes de protección social, políticas activas y pasivas del mercado laboral, transferencias monetarias condicionadas, subsidios y capital semilla, deberán combinarse con la promoción de sectores intensivos en mano de obra y de industrias de pequeña a mediana escala donde se concentran las iniciativas empresariales de estos segmentos poblacionales (Klasen, 2004). Políticas que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura, los servicios de información, de microfinanciamiento, de gestión y colocación de empleo y los de desarrollo empresarial, cobran especial relevancia.



El DEI contribuye al cierre de brechas y el derribamiento de barreras que enfrentan grupos poblacionales en desventaja, facilitando el encuentro de la oferta y la demanda del mercado de trabajo en relaciones de beneficio mutuo (gana-gana). Por tanto, el DEI busca potenciar las capacidades productivas de la PPEVC, ampliando sus oportunidades de generación de ingresos y empleo, para que puedan acumular el capital social, económico y humano que les permita ejercer sus derechos como ciudadanos y disfrutar de una vida creativa y productiva de acuerdo con sus necesidades e intereses.

Para el logro de lo anterior, el DEI solo es posible tendiendo un puente entre los individuos, las instituciones y los privados. Por tal motivo, se desarrolla a través de tres ejes: i) el fortalecimiento de las instituciones, ii) la prestación de servicios de empleo y desarrollo empresarial que desarrollen capacidades de la PPEVC y iii) la promoción de los mercados inclusivos. .

Figura 2. Ejes estructurantes del DEI



El primer eje busca que la institucionalidad cuente con la capacidad de formulación de políticas, estrategias, programas y planes de acción para la inclusión productiva, y con espacios de articulación público-privada, nacional y local. El segundo eje se centra en el desarrollo de competencias y habilidades de las personas facilitando su entrada y permanencia al mercado de trabajo y la generación de oportunidades emprendimiento. Y el último, busca desarrollar negocios financieramente rentables, tipo gana-gana, entre las unidades económicas de PPEV y el y el sector privado³.

³ PNUD (2008), Banco Mundial (2008).

B. Marco de política

1. ¿Cuáles son los instrumentos de política internacional que son pertinentes para los centros?

a) ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?

Durante la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas realizada en septiembre del 2000, los diferentes Jefes de Estado y de Gobierno acordaron una agenda global para el desarrollo a través de la firma de la Declaración del Milenio. En ella, los diferentes países asumieron compromisos para reducir la pobreza, proteger el entorno y los derechos humanos, acordando ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio u ODMs alcanzables a 2015.

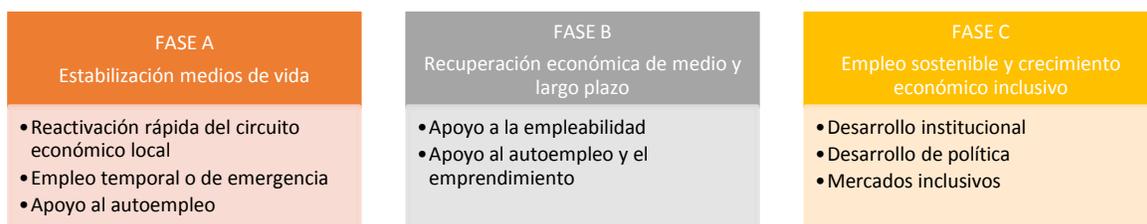


En 2013 todavía vivían en el mundo 1.200 millones de personas en situación de pobreza extrema (Naciones Unidas, 2013). Por ello el ODM1 mantiene su vigencia, pues busca erradicar la pobreza extrema y el hambre.

b) La Política de las Naciones Unidas para la creación de empleo, la generación de ingresos y la reintegración en el pos-conflicto

En 2009 las Naciones Unidas aprobaron una Política para la creación de empleo, la generación de ingresos y la reintegración en situaciones de crisis y pos-crisis, que propone un tránsito gradual de 3 fases entre la estabilización de los medios de subsistencia durante o apenas finaliza la crisis, la recuperación económica en el medio plazo y el crecimiento de largo plazo.

Figura 3. Fases de la política



Fuente: Adaptado de UNDP (2009).



2. ¿Cuáles son los instrumentos de política nacional que son pertinentes para los centros?

a) El Conpes 091 de 2005 y 140 de 2011

El documento de política Conpes 091 del 2005 fijó las "Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015" estableciendo las metas, estrategias y mecanismos a implementar para alcanzarlos (DNP, 2005). En 2011 el Conpes 140 incluyó nuevos indicadores, cambió fuentes de información y ajustó las líneas de base.



La meta de Colombia al 2015 para población en pobreza es de 28,5%, la de pobreza extrema 8,8% y la de personas con ingresos inferiores a U\$1.25 diarios de 1,5% (DNP, 2011).

b) El Conpes 3616 de 2009

El documento de política Conpes 3616 de 2009 fijó los "*Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento*", con el propósito de desarrollar e incrementar su potencial productivo, accediendo y acumulando activos y alcanzando la estabilización socioeconómica (DNP, 2009). La política busca la consolidación de Rutas Integrales de GI, facilitando a las personas el acceso a esquemas integrales de servicios:

Figura 4. Propuesta de ruta integral de Generación de Ingresos



Fuente: Adaptado de DNP (2009).

Para superar las barreras al desarrollo de capacidades y la generación ingresos sostenibles y suficientes, propone aumentar el capital humano ajustando la formación para el trabajo, estimulando la demanda de servicios de promoción social relacionados con educación y capacitación.

Para facilitar el ingreso al mercado laboral plantea mejorar los canales y herramientas de intermediación laboral, vincular a la población en empleos de proyectos sociales y de infraestructura, y fomentar la articulación con el sector privado.

Para mitigar los efectos y traumas psicosociales propone diseñar mecanismos de acompañamientos psicosocial.

 Red Cemprende	Página 16 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Para integrar los negocios de la población con sectores dinámicos plantea el diseño de un programa de fortalecimiento, la creación de formas asociativas y el vínculo con inversionistas privados.

c) La misión de generación de ingresos de 2013

El DPS y USAID comisionaron en 2013 un grupo de expertos⁴ (DPS-USAID, 2013) para reflexionar sobre los alcances y las limitaciones en la aplicación de la Política de Generación de Ingresos y Empleo (PGIE) desde cuatro perspectivas: i) lo institucional, ii) lo rural, iii) lo urbano y iv) el monitoreo y seguimiento (Corredor, 2013).



La principal conclusión de la misión es que a pesar de los grandes esfuerzos del Gobierno, la PGEI aún es débil y desarticulada y es **limitada la cobertura y eficacia de la oferta programática**, por lo cual persisten altos niveles de exclusión productiva y limitada autonomía socio-económica.

¿Cuáles son las principales recomendaciones de la misión?

- Escalar la cobertura y mejorar la eficiencia y la eficacia de las intervenciones, priorizando apoyos mayores y suficientes, maximizando el impacto.
- Cualificar la caracterización poblacional y territorial para que los programas atiendan las especificidades de los contextos socioeconómicos.
- Definir con precisión las competencias de las entidades nacionales y territoriales, asegurando especialización y sinergia.
- Fortalecer la institucionalidad local, pública y privada, para que allí se ejerza un liderazgo y un empoderamiento efectivo para la formulación y ejecución de iniciativas de GIE.
- Implementación y desarrollo de la Ventanilla Única (VU), como puerta de entrada a oportunidades de inclusión productiva. Entendida como un espacio de encuentro y de articulación entre todos los agentes del mercado de trabajo, de los diversos niveles de gobierno y los de carácter público y privado.
- La VU se puede concebir dentro del Servicio Público de Empleo (SPE), como un subsistema para la inclusión productiva, articulándose con los centros de empleo y emprendimiento (de la Red Cemprende y COEE del DPS), los puntos y centros de atención de la UARIV, el SENA y otros.
- El rol de los entes rectores debe concentrarse en la formulación y lineamientos generales de la PGI, apostándole a la integralidad y articulación entre los diferentes niveles de gobierno y en el diseño de estrategias, guiando en lo local la formulación, desarrollo y ejecución de los programas.

⁴ Los cuatro expertos que conformaron la Misión fueron: Liliana Caballero, para el tema institucional; Consuelo Corredor, para el ámbito urbano; Arturo García, para el ámbito rural; y Jairo Núñez, para el tema de sistemas de seguimiento y evaluación de la política.

 Red Cemprende	Página 17 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

C. Marco institucional

1. ¿Qué es la Red Unidos?

Se trata de una **Red de Protección Social contra la Pobreza Extrema** creada en 2004, a través del Conpes 102 de 2006, denominada Red Juntos en sus inicios hoy Red Unidos, para atender de manera integral a las familias en mayor situación de pobreza mediante la vinculación y acceso preferente a la oferta de servicios sociales y a un esquema de acompañamiento familiar transitorio (DNP, 2006).



La Red contempla 45 logros en 9 dimensiones (Identificación, ingresos y trabajo, salud, habitabilidad, educación y capacitación, nutrición, dinámica familiar, bancarización y ahorro y acceso a la justicia), las cuales representan condiciones mínimas para superar la pobreza extrema.

2. ¿Qué es La Mesa Técnica de GI?

La mesa técnica de GI es una instancia de discusión, análisis y concertación en la que participan las entidades nacionales involucradas en la dimensión de ingresos y trabajo de la Red Unidos. Es liderada por el DPS y la integran el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Trabajo, la Agencia para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), el Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural (INCODER), el Banco Colombiano de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (Bancóldex), Banca de las Oportunidades, el Banco Agrario y el Ministerio Nacional de Educación (MEN).

3. ¿Qué es el Servicio Público de Empleo y cómo se relaciona con los Centros de Empleo y Emprendimiento?

Aunque desde los años cincuenta el país ha puesto en marcha políticas para mejorar la eficiencia del mercado laboral, en 2013 con la expedición de la Ley 1636 se crea el mecanismo de protección al cesante, del cual hacen parte el nuevo Servicio Público de Empleo (SPE), reglamentado por los Decretos 722 y 2852 del Ministerio del Trabajo, y el Fondo de Solidaridad de Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC).

El nuevo SPE entró en vigencia a partir del 1 de mayo de 2013, con la función esencial de "lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, para lo cual ayudará a los trabajadores a encontrar un empleo conveniente y a los empleadores a contratar trabajadores apropiados a las necesidades de las empresas" (Ministerio del Trabajo, 2013b).

 Red Comprende	Página 18 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Frente a la estructura institucional, el SPE hace parte del *Sistema de Gestión de Empleo para la Productividad* y será el Ministerio del Trabajo quien coordine las acciones en materia de empleo⁵. El SPE lo conforma una *red de prestadores de servicios* integrada por personas jurídicas, de derecho público y privado, autorizadas⁶ para la prestación de los servicios de gestión y colocación de empleo. Estos servicios podrán prestarse de manera virtual o presencial a través de centros de empleo⁷.

Figura 5. Prestadores del SPE en Colombia



Fuente: Adaptado de Ministerio del Trabajo (2013a) y (2013b).

Si bien los servicios que presta el SPE son de carácter universal, hay que reconocer que ciertos grupos, en particular la PPEVC, enfrentan duras barreras de acceso al mercado laboral, sufriendo el desempleo estructural o de larga duración.

Aunque el SPE en Colombia en la actualidad está más orientado a las funciones de gestión y colocación para el enganche laboral, la Ley 1636 de 2013 hace una aproximación para ampliar el espectro de acción del SPE en Colombia enmarcándolo como un *Sistema de Gestión para la Productividad* en donde se integran, articulan, coordinan y focalizan los instrumentos de las políticas activas y pasivas de empleo que contribuyan al encuentro de la oferta y demanda de trabajo, no sólo superando los obstáculos a la inserción laboral, sino consolidando formas autónomas de trabajo.

⁵ La coordinación intersectorial de las políticas de empleo estará a cargo del Consejo Nacional de Mitigación del Desempleo y la administración del SPE estará a cargo de la Unidad Administrativa Especial del SPE (UAESPE).

⁶ Conformarán un registro de prestadores del SPE que llevará la UAESPE. Sólo las personas jurídicas autorizadas podrán prestar los servicios de gestión y colocación de empleo. La autorización tendrá una vigencia de dos años (Decreto 2852 de 2013).

⁷ Espacio físico donde convergen los recursos, insumos, procesos y procedimientos organizados y articulados (Decreto 2852 de 2013).



Al concebirse como Ventanillas Únicas (VU) de atención, los Centros de Empleo y Emprendimiento permiten al ciudadano de bajos ingresos, víctima y/o vulnerable acceder bajo un mismo techo, cuya puerta de entrada podría ser el SPE, a un conjunto diverso de servicios para mejorar su situación ocupacional. Así la VU podría concebirse como un subsistema para la inclusión productiva dentro del SPE.

4. ¿Cuál es el rol de las entidades nacionales dentro de los Centros de Empleo y Emprendimiento?

Las entidades del gobierno nacional como el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), la Agencia Nacional de Superación de Pobreza Extrema (ANSPE), el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) han apoyado la consolidación de los centros canalizando recursos para su montaje y desarrollo, y ofreciendo y vinculando diversos programas a sus usuarios.

Figura 6. Línea de tiempo de la interacción de entidades de gobierno nacional con los Centros de Empleo y Emprendimiento



Un factor de éxito de la consolidación del modelo de VU a través de los centros consiste en la articulación, canalización e integración de la oferta programática de GIE de las entidades del orden nacional y local.

5. ¿Cuál es el rol de las entidades territoriales en los Centros de Empleo y Emprendimiento?

Los centros son una estrategia de las políticas locales de inclusión productiva, articuladas a los planes de desarrollo municipal y a otros instrumentos de planificación

 Red Cemprende	Página 20 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

y política como el SPE, los Planes Locales de Empleo y las Redes de Inclusión Productiva (RedIP).

El corazón de cada centro consiste en una alianza público-privada, cuyo socio principal es el gobierno local, quien aporta recursos humanos, técnicos, materiales y financieros para su montaje y operación.

La Ley 715 de 2001 modificada por la Ley 1176 de 2007, que regula el Sistema General de Participaciones (SGP) entrega competencias a los entes territoriales para promover el desarrollo económico y social, en particular el empleo, proteger a los desempleados, apoyar el desarrollo empresarial y atender grupos vulnerables⁸.



Un factor de éxito de la consolidación del modelo de VU a través de los centros consiste en la articulación, canalización e integración de la oferta de GIE de los entes territoriales.

Cuadro 1. Cartagena: una semilla para la consolidación de la Red Cemprende

En 2008 con el apoyo del PNUD, la Alcaldía de Cartagena aplicó la metodología de aceleración para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (MAF⁹ por sus siglas en inglés). Durante la aplicación del MAF se priorizó el ODM1 - Erradicación de la pobreza extrema y el hambre, como el ODM que en el contexto local tenía los mayores rezagos para alcanzar los objetivos trazados a 2015. Una de las estrategias priorizadas fue la puesta en marcha del Centro de Referenciación y Orientación a Oportunidades de Empleo y Emprendimiento Pedro Romero – Cemprende, como una herramienta del Plan de Emergencia Social Pedro Romero (PES), bandera del Plan de Desarrollo Municipal, articulado a la Política de Inclusión Productiva (PIP) que se formuló en 2009. En 2009 el Cemprende surge bajo un modelo de alianza público-privada entre la Alcaldía de Cartagena y la Cámara de Comercio de Cartagena con el apoyo del PNUD, cuyo modelo de prestación de servicios se inspiró en programas como Bogotá Emprende y Barcelona Activa. Esta experiencia se constituyó en la semilla para la conformación de más centros, que ya conforman la Red Cemprende, a partir del desarrollo de un modelo de prestación de servicios con sello cartagenero.

6. ¿Cuál es el rol de las entidades privadas en los Centros de Empleo y Emprendimiento?

El sector privado es un aliado fundamental para el funcionamiento de los centros, pues puede tener el rol de socio, aliado o cliente. Por su naturaleza, el relacionamiento con el sector privado se aborda desde las necesidades del negocio, a partir de los requerimientos de mano de obra o de bienes y servicios de las empresas; o creando

⁸ Aun cuando no se hace una mención específica de la fuente de los recursos para estos propósitos, la única ventana de oportunidad surge del uso de la participación de propósito general equivalente al 11.6%, una vez sean descontadas las inversiones o gastos de funcionamiento, el 4% de deporte y recreación, el 3% de cultura y el 10% del Fondo de Pensiones Territoriales (FONPET).

⁹ Provee un mecanismo sistemático para que los países desarrollen su propio plan de acción basado en planes existentes para el logro de los ODM. Responde a la determinación política nacional o local para atender los ODM rezagados, identificando y priorizando cuellos de botella, usando lecciones aprendidas para determinar objetivos y soluciones viables para la aceleración del progreso de los ODM, creando alianzas entre actores relevantes. Para mayor información ver:

http://www.undp.org/content/undp/en/home/mdgoverview/mdg_goals/acceleration_framework/



alianzas a partir de las acciones Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Una de las iniciativas que ha logrado buenos frutos es la creación de Redes de Inclusión Productiva, pues facilitan en una estructura horizontal y liviana, articulando esfuerzos públicos y privados en torno del propósito de ampliar oportunidades de GEI.

Figura 7. Roles de las entidades privadas en los Centros de Empleo y Emprendimiento

Como socio	Como aliado	Como cliente
<ul style="list-style-type: none">•Aportando recursos técnicos, humanos, financieros y materiales para el montaje y operación•Actuando como socio-implementador en la prestación de los servicios	<ul style="list-style-type: none">•Desarrollando alianzas en programas de formación y vinculación laboral, entrenamiento en el trabajo, prácticas laborales y esquemas de mentoría•Compartiendo información sobre la dinámica del mercado laboral•Realizando proyectos conjuntos para la inclusión productiva	<ul style="list-style-type: none">•Recibiendo servicios para empleadores (necesidades de mano de obra, pre-selección y remisión)•Desarrollando negocios inclusivos•Desarrollando redes de proveeduría de bienes y servicios

Cuadro 2. Las Redes de Inclusión Productiva (RedIP)

Las RedIP son un espacio para articular acciones, recursos y conocimiento, entre diversas entidades públicas, privadas y de la cooperación que trabajan alrededor de iniciativas de inclusión productiva de la PPEVC. Esta plataforma permite aunar esfuerzos, evitar duplicidades, potenciar procesos e incidir en las políticas de desarrollo de la ciudad. Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Generar procesos de visibilidad y reconocimiento mutuo de las entidades que trabajan por la inclusión productiva.
- Ser un espacio de aprendizaje y retroalimentación para sus miembros.
- Generar estrategias de trabajo conjuntas, articulando funciones, teniendo en cuenta las cualidades y fortalezas de los miembros, mejorando la focalización de recursos y evitando la duplicidad de esfuerzos.
- Mejorar el alcance e impacto de las intervenciones.
- Dar a conocer la oferta institucional de los miembros y la oferta de mano de obra y unidades de negocio de las comunidades locales.
- Ser un canalizador de recursos nacionales e internacionales.
- Promocionar, analizar y posicionar políticas, programas y proyectos de inclusión productiva.
- Generar recomendaciones de política en materia de GIE para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad.

7. ¿Cuál es el rol del PNUD dentro de los Centros de Empleo y Emprendimiento?

Como un ente del Sistema de Naciones Unidas cuyo mandato es el de ayudar a los países para alcanzar simultáneamente la erradicación de la pobreza y la reducción significativa de las desigualdades y la exclusión, el PNUD actúa por un lado como un acompañante técnico que fortalece capacidades institucionales, promueve la generación de nuevo conocimiento, la identificación de buenas prácticas, la

 Red Cemprede	Página 22 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

transferencia del conocimiento acumulado y facilita espacios de construcción de confianza entre actores de diversa naturaleza y orden; y por el otro, canaliza recursos de cooperación que sumen a los esfuerzos nacionales y locales, y que permitan pilotear mecanismos y estrategias innovadoras.



La Red Cemprede creada en 2011 con el apoyo del PNUD y de otras entidades del gobierno nacional, agrupa en la actualidad ocho centros en operación. En alianza con el DPS esta red contará al finalizar 2014 con 19 centros en diferentes ciudades.

8. ¿Cómo se relacionan los Observatorios Regionales de Mercado de Trabajo y los Centros de Empleo y Emprendimiento?

Los observatorios de mercado de trabajo son “unidades técnicas dedicadas a la consecución de información, análisis, monitoreo y prospectiva de las temáticas que caracterizan los mercados de trabajo regionales, en un espacio interinstitucional” (Ministerio del Trabajo, 2014).



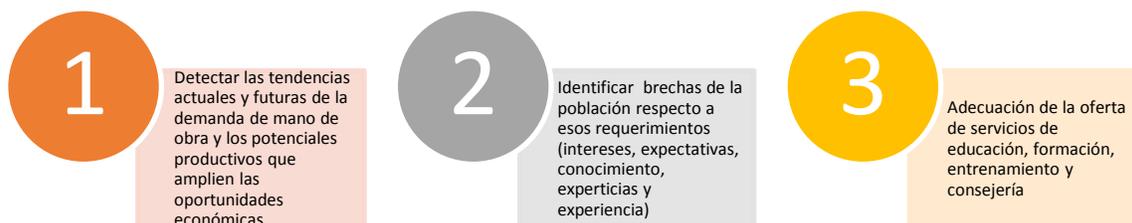
La Red de Observatorios del mercado de Trabajo (Red ORMET), constituida en 2012 por el Ministerio del Trabajo y el Departamento para la Prosperidad Social, con el apoyo técnico del PNUD, es un espacio de intercambio, generación y fortalecimiento del conocimiento sobre el mercado de trabajo del país y sus regiones, que agrupa 26 observatorios en la actualidad.

Figura 8. Productos de los ORMET



Fuente: Adaptado de Ministerio del Trabajo (2014).

La interacción permanente de doble vía entre los ORMET y los centros es fundamental para:



Sección III. Los Centros de Empleo y Emprendimiento

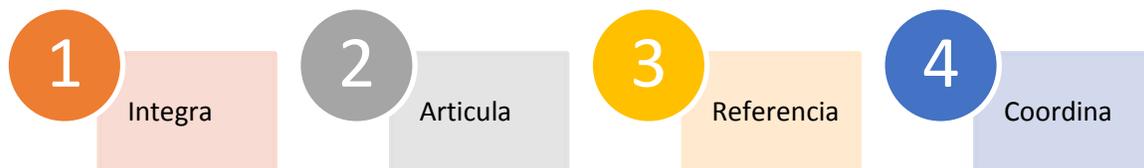
A. ¿Qué son los Centros de Empleo y Emprendimiento?

1. ¿Cuál es su definición?

Un Centro de Empleo y Emprendimiento, como ventanilla única de atención ciudadana es una plataforma organizacional de servicios especializados y a la medida que bajo un único punto o puerta de entrada, por lo general bajo un mismo espacio físico, ofrece a los ciudadanos en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad oportunidades de inclusión laboral y productiva, a través de la prestación de un conjunto de servicios de promoción de empleo, autoempleo, emprendimiento y desarrollo empresarial.

Se fundamenta en un modelo de gestión integrada de servicios para la GIE de orden nacional y local, de naturaleza pública y privada, y busca responder a los problemas asociados a la dispersión, atomización, diversidad de procedimientos, burocracia, duplicidad de esfuerzos y bajo impacto en la GIE. Bajo una plataforma conjunta y armonizada, el ciudadano tendrá claridad sobre a dónde, a quién, cuándo y cómo tiene que dirigirse para encontrar servicios de GIE en su territorio.

Figura 9. Funciones de los Centros de Empleo y Emprendimiento



Dado que es un instrumento de política para la inclusión productiva en el nivel local, corresponde al gobierno municipal ejercer la función de identificación y canalización de la oferta de programas, en cabeza de las dependencias encargadas de promover el desarrollo económico y social en el territorio.

2. ¿Cuáles son sus objetivos?

El principal objetivo de un Centro de Empleo y Emprendimiento es facilitar la inserción laboral y productiva de la población en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad, ampliando sus oportunidades para el desarrollo de capacidades, que en el corto, mediano y largo plazo favorezcan su acumulación de capital humano, social y económico.

Los objetivos específicos de estas ventanillas de atención son:

Figura 10. Objetivos específicos de los Centros de Empleo y Emprendimiento



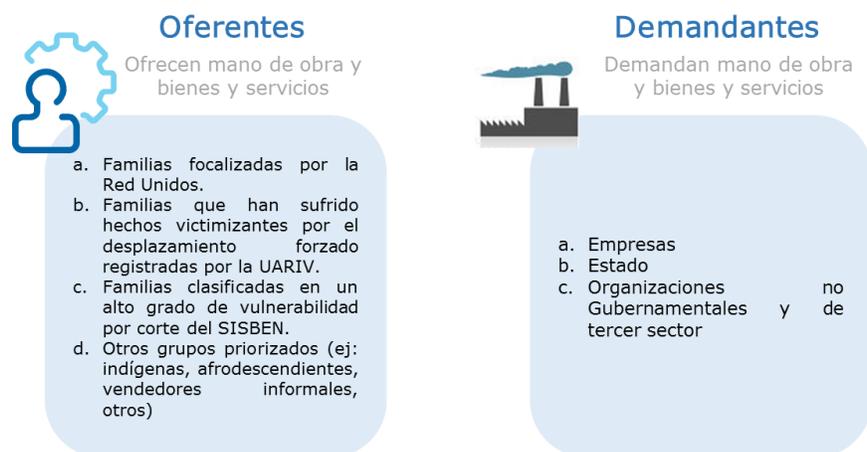
3. ¿Cuáles son sus características?

- Solución integrada, coherente y diferencial:** ofrece soluciones a las necesidades de GIE de la PPEVC, promoviendo oportunidades para la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Instrumento para mejorar la coordinación:** de la PGI nacional y local y de las instituciones involucradas.
- Mecanismo que promueve la transparencia, una mejor gestión pública y la gobernabilidad:** concentra la PPEVC, facilita su acceso a servicios de GIE y reduce costos en la administración de la política.
- Instrumento para construcción de relaciones de confianza:** entre el ciudadano y el Estado.
- Proximidad a la PPEVC:** su localización se define a partir de la concentración geográfica de la PPEVC.
- Mecanismo de articulación con el sector privado:** Alianzas público privadas para lograr sinergias, evitar duplicidades, aprovechar mejor los recursos

4. ¿A quién se dirigen los servicios?

Dado que los centros promueven el encuentro de la oferta y demanda de mano de obra, así como la de bienes y servicios de la población en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad, los principales usuarios de sus servicios, son la PPEVC y las empresas.

Figura 11. Principales usuarios de los Centros de Empleo y Emprendimiento



5. ¿Qué tipo de servicios se prestan?

Los servicios se prestan sobre un modelo de gestión personalizado, que inicia con un proceso de caracterización socio-productiva y clasificación, cuyo principal instrumento

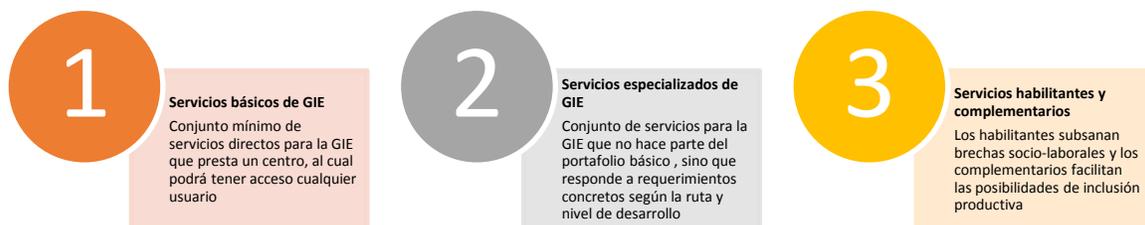
es la definición de una **Ruta o Itinerario Personalizado de GIE**, que contiene un paquete de servicios a la medida de las necesidades identificadas para cada individuo.



La gestión de caso individual no significa que la intervención se realiza únicamente a nivel del individuo, ya que el ingreso de un solo miembro del hogar no es suficiente para superar la situación de pobreza. En la medida de lo posible los centros apoyarán la inclusión productiva de más de un integrante de la familia, y cuando sea pertinente y posible se realizarán acciones de inclusión productiva a nivel comunitario. Adicionalmente, los Centros prestan servicios complementarios que involucran a la familia o a algunos de sus miembros

La PPEVC tendrá acceso a tres tipos de servicios dentro de los centros:

Figura 12. Tipos de servicios a los que tiene acceso al PPEVC en un centro



Estos servicios son de prestación directa o indirecta. La modalidad depende de si hay delegación en la prestación, de la integración al portafolio y del tipo de servicio:

Figura 13. Pautas para la identificación de servicios de prestación directa e indirecta

No	Característica	Servicios de Prestación Directa	Servicios de Prestación Indirecta
1	¿La prestación del servicio es delegada al centro por una o varias entidades?	Si	No
2	¿El servicio es prestado por el equipo de gestión del centro?	Si	No Los presta un tercero
3	¿El servicio se integra al portafolio de servicios del centro?	Si	No El centro actúa como puerta de entrada
4	¿Qué tipo de servicios se prestan en cada modalidad?	Únicamente de GIE (básicos y especializados)	De GIE (básicos y especializados), habilitantes y complementarios

¿Cómo se define el portafolio de servicios del centro?

El portafolio de servicios de cada centro es particular y se define de acuerdo con las características del territorio, de la PPEVC, de los recursos técnicos, materiales y financieros disponibles, así como de la oferta programática institucional de nivel nacional y local, de naturaleza pública y privada con que cuente. Por tanto, su



desarrollo será gradual y se podrá redefinir tantas veces como sea necesario, de acuerdo con los cambios en las circunstancias que lo determinan.



El portafolio de servicios básicos de un centro, como mínimo, deberá incluir los siguientes:

Figura 14. Listado de servicios básicos de GIE (Directos)

Grupo de Servicios Básicos de GIE	Definición	Servicios
Grupo 1 – Orientación	Punto de entrada a un conjunto de servicios definidos en el portafolio de un Centro	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento 1.5 Desarrollo de competencias transversales para la vida (Formación Integral del Ser - FIS)
Grupo 2 – Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Conjunto de servicios de entrenamiento y asesoría para el desarrollo de competencias emprendedoras, gerenciales y empresariales básicas	2.1 Formación en cultura empresarial para desarrollo de competencias emprendedoras, gerenciales y empresariales básicas (Ruta Emprende) 2.2 Desarrollo de competencias empresariales y gerenciales básicas aplicadas a un negocio (Ruta Desarrolla)
Grupo 3 – Empleabilidad	Conjunto de servicios de entrenamiento y asesoría para mejorar las competencias laborales del individuo, para gestionar oportunidades laborales y hacer un cruce entre la oferta y la demanda laboral	3.1 Orientación ocupacional y vocacional para el empleo básica 3.2 Gestión de Oportunidades laborales 3.3. Intermediación/colocación laboral
Grupo 4 – Referenciación	Conjunto de servicios de prestación indirecta a los que tiene acceso un usuario	4.1 Referenciación a servicios de GIE 4.2 Referenciación a servicios habilitantes 4.3 Referenciación a servicios complementarios



Los servicios especializados son diversos y podrán sumarse al portafolio del centro, en la modalidad de prestación directa o indirecta, dependiendo del contexto y de la disponibilidad de recursos. A continuación se presenta un listado indicativo (no exhaustivo) de este tipo de servicios.

Figura 15. Listado indicativo de servicios especializados de GIE (Directos e Indirectos)

Grupo de Servicios especializados de GIE	Definición	Servicios
Grupo 1 – Orientación	Punto de entrada a un conjunto de servicios definidos en el portafolio de un Centro	1.6 Atención psicosocial para la productividad 1.7 Otros servicios de desarrollo de competencias transversales para la

		vida
Grupo 2 – Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Conjunto de servicios de entrenamiento y asesoría que buscan mejorar el desempeño de un negocio, su acceso a mercados y su habilidad para competir	2.2 Desarrollo de competencias empresariales y gerenciales aplicadas a un negocio (Ruta Desarrolla, Ruta Fortalece, Ruta Transforma) 2.3 Asesoría sectorial especializada 2.4 Gestión de mercados 2.5 Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) 2.6 Formalización empresarial y asesoría jurídica y tributaria 2.7 Otros Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)
Grupo 3 – Empleabilidad	Conjunto de servicios de entrenamiento y asesoría para mejorar las competencias laborales del individuo, para gestionar oportunidades laborales y hacer un cruce entre la oferta y la demanda laboral	3.5 Formación en educación superior 3.6 Formación para el trabajo 3.7 Certificación por competencias laborales 3.8 Aprendizaje de otras lenguas 3.9 Otros servicios para la empleabilidad
Grupo 4 - Referenciación	Conjunto de servicios de prestación indirecta a los que tiene acceso un usuario	4.1 Referenciación a servicios de GIE 4.2 Referenciación a servicios habilitantes 4.3 Referenciación a servicios complementarios
Grupo 5 – Microfinanciamiento	Conjunto de servicios que busca ampliar las oportunidades de acumulación de activos productivos y financieros	5.1 Microcrédito 5.2 Acceso a recursos no reembolsables 5.3 Otros servicios de microfinanciamiento



Los servicios habilitantes y complementarios son prestados exclusivamente por terceros, lo que los hace de prestación indirecta, para lo cual el centro referenciará a sus usuarios.

Figura 16. Listado indicativo de servicios habilitantes y complementarios (Indirectos)

Grupo de Servicios habilitantes y complementarios	Definición	Servicios
Grupo 6 – Servicios habilitantes	Orientados a <i>subsana</i> r brechas socio-laborales que una ocupación determinada exige y sin los cuales no es posible insertarse en el mercado del trabajo	6.1 Identificación y registro (ej: cédula de ciudadanía, licencia de conducción, pasado judicial) 6.2 Nivelación de competencias básicas (lecto-escritura) y matemáticas 6.3 Formación y validación en educación básica y media
Grupo 7 – Servicios complementarios	Orientados a <i>facilita</i> r la	7.1 Acceso a servicios de salud y nutrición

	inserción en el mercado del trabajo	7.2 Servicios para la primera infancia 7.3 Servicios de cuidado de adultos mayores y personas con discapacidad 7.4 Atención psicosocial clínica 7.5 Otros servicios sociales
--	-------------------------------------	---

¿Cómo se incorpora la atención diferencial en los servicios que presta un centro?

De acuerdo con las características del individuo

La Ruta o Itinerario Personalizado de GIE considera las características más relevantes del usuario en términos de sexo, etnia, edad, discapacidad, estatus familiar, nivel educativo, experiencia, localización y duración del desempleo, el cual puede ser friccional (corto plazo) o estructural (largo plazo). Esta caracterización determinan si la persona tiene un PERFIL EMPLEABLE o un PERFIL EMPRENDEDOR, ello determinará el paquete de servicios directos e indirectos que se le prestará.

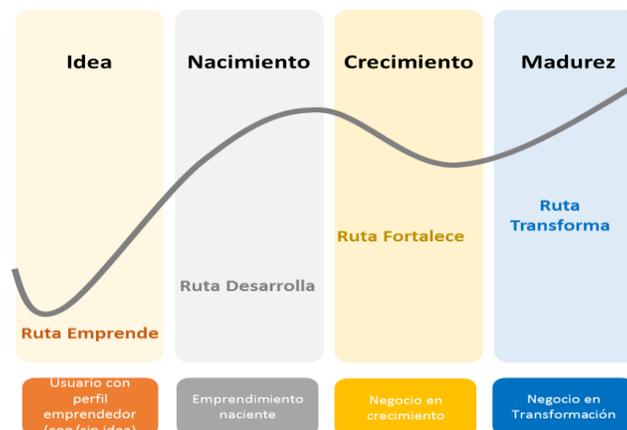


Cada centro tendrá la posibilidad de diseñar paquetes de servicios especializados, dependiendo de la oferta programática y de disponibilidad de recursos, diferenciándolos para grupos de personas que comparten características específicas.

De acuerdo con las características del negocio

Cada negocio tendrá necesidades específicas de acuerdo con el tiempo de existencia en el mercado, su localización, el número de trabajadores, sus niveles de ventas, su mercado objetivo, el valor de sus activos, su estructura organizacional, el uso de tecnología, su enfoque (oportunidad o subsistencia), entre otros. Por tal motivo el paquete de servicios considerado en cada Ruta Personalizada de GIE responderá al grado de desarrollo del negocio:

Figura 17. Rutas de servicios de acuerdo con el desarrollo del negocio





Red Comprende

6. ¿Cuáles son los principios en la prestación del servicio?

- a. **Enfoque de derechos:** Reconocimiento de las personas como sujeto de derechos
- b. **Gratuidad de los servicios:** Los servicios directos que preste el centro son completamente gratuitos para la población mayor de 18 años en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- c. **Colaboración y armonización:** pasando de muchas puertas para un servicio a una puerta para muchos servicios relacionados con la GIE.
- d. **Flexibilidad y enfoque diferencial:** por sus características y necesidades la PPEVC necesita un trato diferencial y servicios a la medida.
- e. **Igualdad y no discriminación:** no se discriminará a ningún individuo en razón de su condición o su situación, raza, sexo, etnia, edad, religión, opinión política u otras.
- f. **Orientación al servicio:** se anticipan, reconocen y comprenden las necesidades del usuario para poder satisfacerlas con calidad, eficiencia y efectividad.
- g. **Transparencia:** hacer visible con claridad y oportunidad todas las acciones que se desarrollen.
- h. **Respeto a la dignidad e intimidad:** de los ciudadanos que reciban servicios.

7. ¿Cuáles son los canales para la prestación de servicios?

El uso de los canales dependerá de los servicios que se definan en el portafolio de cada centro. Para ello se contemplan los siguientes:

- a. **Sede principal:** el principal canal es una sede física, cuya extensión mínima se definirá según el portafolio de servicios que allí se preste.
- b. **Sedes secundarias y satélites:** estos espacios físicos permiten extender los servicios a otras zonas de la ciudad, siempre que se justifique dicha opción, cuentan con una estructura de personal ajustada a las necesidades y depende de la sede principal.
- c. **Unidades itinerantes "El Centro al Barrio":** brigadas móviles en las que un equipo de dos (2) personas como mínimo lleva servicios a zonas y barrios apartados en la ciudad, se prestan servicios de sensibilización, enrutamiento, orientación y capacitación haciendo uso de infraestructuras comunitarias o gubernamentales.
- d. **Unidades itinerantes "El Centro al Campo":** estrategia especialmente diseñada para atender poblaciones en zonas periféricas rurales de la ciudad, la metodología de implementación es grupal para el caso de capacitaciones transversales y de asistencia técnica individual en cada unidad productiva.



Red Cemprende

8. ¿Cuáles son las modalidades de prestación de servicios?

Por el tipo de población que se atiende se privilegia la modalidad de prestación de servicios de carácter **presencial**, donde pueda darse una **interacción directa**, tipo "cara a cara" entre el asesor y el usuario. Dependiendo de las técnicas y herramientas, las modalidades se pueden clasificar:

Dependiendo del nivel de personalización

A través de dos modalidades:

- a. **Taller grupal:** privilegia la interacción del individuo dentro de grupos o colectivos, la construcción de conocimiento conjunto, el intercambio de experiencias y el relacionamiento entre los participantes del grupo, a partir de experiencias o situaciones comunes vividas tanto en la esfera personal como en la productiva.
- b. **Asesoría individual:** privilegia la interacción individual entre el usuario y el asesor, en sesiones de trabajo personalizadas que buscan responder a necesidades específicas detectadas. La intensidad del acompañamiento dependerá del grado de dificultad/facilidad de inserción en el mercado laboral, o del grado de desarrollo del negocio.

Dependiendo del lugar

A través de dos modalidades:

- a. **En aula:** la prestación del servicio se realiza en las instalaciones físicas del Centro o en otros espacios físicos habilitados por entidades aliadas.
- b. **En campo:** la prestación del servicio se realiza en el entorno familiar o productivo del individuo. Ello permite comprender la realidad del usuario, ajustar la intensidad del acompañamiento y aplicar conocimiento práctico en terreno.

Dependiendo de la intensidad

Servicios de empleabilidad

La intensidad de los servicios básicos se determina en función del grado de empleabilidad, medido en tres niveles, según la facilidad/dificultad de inserción en el mercado laboral. Cada Itinerario Personalizado o Ruta de GIE contiene una combinación de servicios.

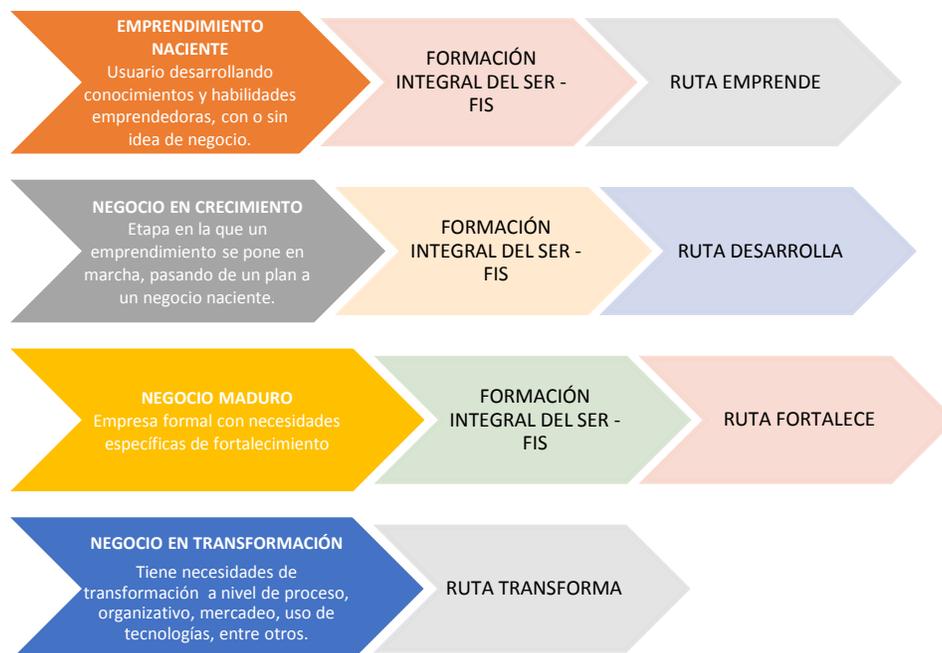
Figura 18. Paquetes de servicios básicos según el Grado de Empleabilidad



Servicios de emprendimiento y desarrollo empresarial

La intensidad se determina en función del Grado de Desarrollo del Negocio, en cuatro niveles. Cada Itinerario Personalizado o Ruta de GIE contiene una combinación de servicios.

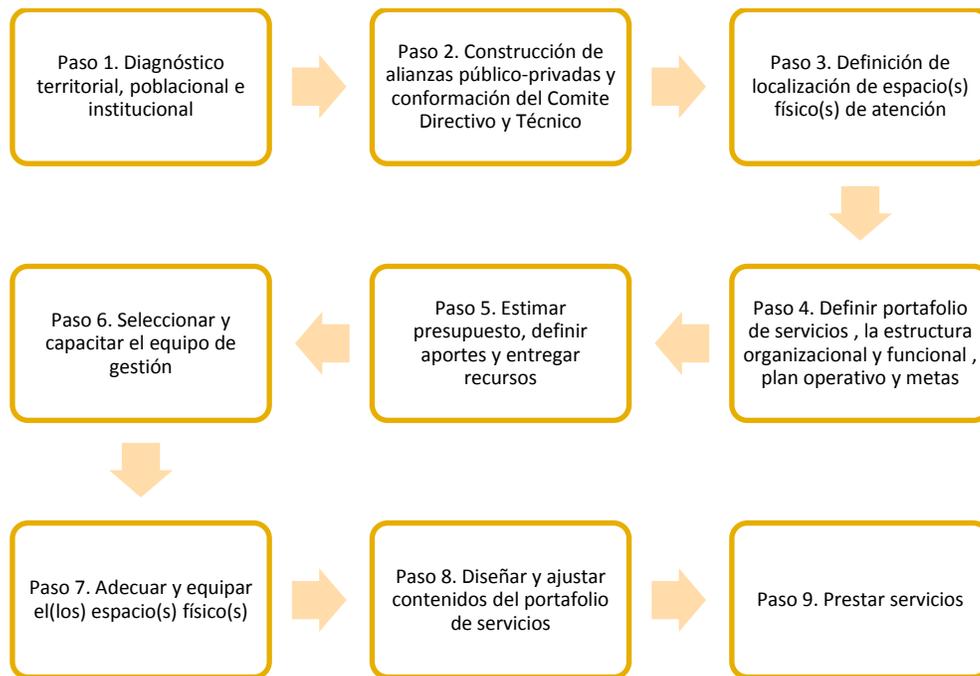
Figura 19. Paquetes de servicios básicos según el Grado de Desarrollo del Negocio



B. ¿Cómo se conforma un Centro de Empleo y Emprendimiento?

La ruta para la conformación de un Centro de Empleo y Emprendimiento se resume en nueve pasos:

Figura 20. Ruta para la conformación de un Centro de Empleo y Emprendimiento

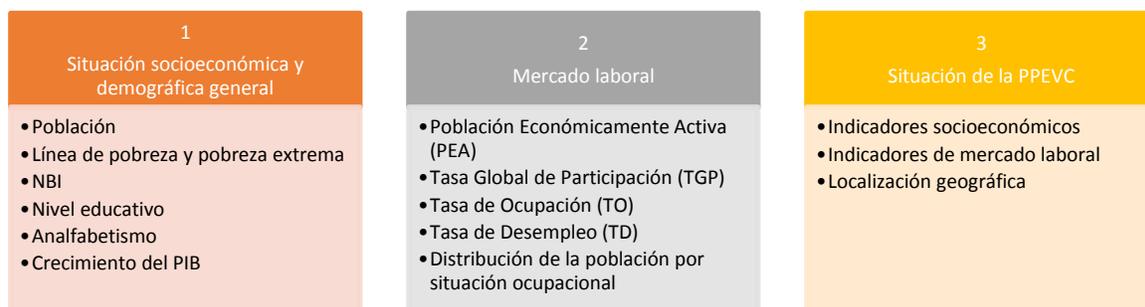


Paso 1. Realizar diagnóstico

El diagnóstico aportará información relevante para la definición del portafolio de servicios y de las metas de atención del centro. Se realiza en dos partes, la primera permite entender el contexto territorial y poblacional, la segunda el contexto institucional.

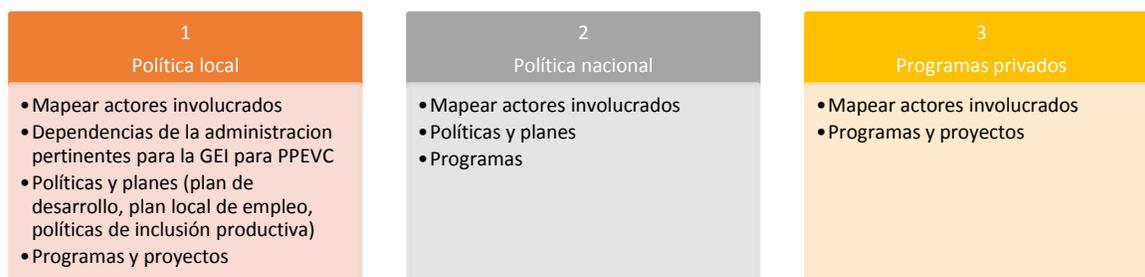
El análisis territorial y poblacional se realiza sobre tres aspectos principales:

Figura 21. Componentes del análisis territorial y poblacional



El análisis institucional se realiza en tres ámbitos:

Figura 22. Componentes del análisis institucional



Paso 2. Construir alianzas público-privadas y designar el socio-implementador o socio-operador

El ejercicio de diagnóstico permitirá identificar los actores nacionales y locales contexto territorial y poblacional, más relevantes del territorio, con quienes se podrán realizar dos tipos de alianza:

Tipo de alianza	Características	Modalidad de participación
Sociedad para la prestación de servicios directos	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de voluntades o convenio inter-administrativo entre gobierno local (departamental /municipal /distrital), gobierno nacional (opcional) y sector privado • Los socios delegan competencias de prestación de servicios de GIE en cabeza de un socio-implementador o socio-operador • Los socios aportan al centro recursos humanos, financieros, materiales y técnicos (metodológicos) y velan por su sostenibilidad 	<p>a. Socio del centro: aporta recursos de tipo financiero, humano, material y técnico (metodológico) para la prestación de los servicios directos. El centro podrá tener 2 o más socios que delegan sus competencias en el socio-operador o socio-implementador.</p> <p>b. Socio-operador o socio-implementador del centro: aporta recursos de tipo financiero, humano, material y técnico (metodológico), pero a diferencia de los otros socios es responsable de la gestión de los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos (metodológico) que aporten todos los socios, por lo cual será responsable de la prestación de los servicios directos del centro al usuario. Se designa una (1) sola entidad, entre todos</p>



		los socios, que será seleccionada por su idoneidad, transparencia, experiencia y legitimidad.
Alianzas para la prestación de servicios indirectos	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo de voluntades entre el centro y entidades nacionales, locales, públicas y privadas para la prestación de servicios indirectos básicos y especializados de GIE, habilitantes y complementarios Los aliados no delegan sus competencias para la prestación del servicio, por tanto el aliado presta sus servicios directamente. El centro referencia sus usuarios para que reciban estos servicios Los servicios pueden o no prestarse bajo el mismo espacio físico del centro 	Aliado

Cuadro 3. Responsabilidades del socio-implementador o socio-operador del centro

- Articular, coordinar e integrar efectivamente la oferta programática de GIE disponible en virtud de las alianzas público-privadas que sustenten el centro como VU. Para ello, concerta oportunamente protocolos de armonización e integración de los servicios.
- Realizar la prestación de los servicios directos al usuario con criterios de calidad y pertinencia, con respeto a su dignidad e intimidad. Para ello, garantiza las condiciones adecuadas de prestación del servicio en el espacio físico.
- Gestionar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles para el cumplimiento de las metas de atención propuestas.
- Seguir los lineamientos técnicos y operativos que proporcionen el DPS y el PNUD para una óptima prestación de servicios.
- Implementar mecanismos de monitoreo y seguimiento de las actividades desarrolladas.



En caso de que se tenga previsto que el socio-implementador preste servicios de gestión y colocación de empleo, deberá cumplir con las disposiciones del Decreto 722/13 y 2852/13 del Ministerio del Trabajo, para lo cual deberá cumplir con los requisitos, autorizarse, y/o actualizar el reglamento de servicios, según corresponda.

Paso 3. Definir la localización geográfica del (los) espacio físico de atención

El diagnóstico permitirá identificar las ubicaciones geográficas de la PPEVC, lo que permitirá:

- Identificar espacios físicos construidos o por construir que puedan utilizarse para el montaje del centro.
- Evaluar la pertinencia del espacio físico y su localización en términos de facilidad de acceso, cercanía a la PPEVC, dimensiones, costos de la adecuación, del equipamiento y del mantenimiento.
- Definir el o los espacios físicos donde se realizará el montaje, en función del portafolio de servicios que se decida.

 Red Comprende	Página 36 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Paso 4. Definir el portafolio de servicios, la estructura organizacional y funcional de soporte y las metas de atención

Portafolio de servicios

Siguiendo los lineamientos anteriormente descritos para el diseño del portafolio de servicios, se deberá definir con claridad los grupos de servicios básicos de GIE, los servicios especializados de GIE y los habilitantes y complementarios que se prestarán directa e indirectamente. Este portafolio se podrá ir desarrollando de manera gradual, en función de la disponibilidad de recursos, así como de las alianzas que se establezcan.

En el caso del portafolio de servicios básicos:

Tabla 1. Pautas para el diseño del portafolio de servicios básicos de Empleabilidad

Grado de empleabilidad	Descripción	Grupo de Servicios Básicos	Servicios básicos	Modalidad según personalización	Modalidad según lugar	Responsable
Alto	Cuenta con altas probabilidades de inserción en el mercado laboral	Grupo 1- Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a
		Grupo 3 - Empleabilidad	3.3. Intermediación/colocación laboral	Asesoría Individual	Sede	Asesor/a Emprendimiento
Medio	Medio riesgo de estar o permanecer en situación de desempleo de corto plazo, por lo que tendrá una probabilidad media de inserción laboral.	Grupo 1- Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento 1.5 Formación Integral del Ser - FIS (Ruta Express)	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a
		Grupo 3 - Empleabilidad	3.1 Orientación ocupacional y vocacional para el empleo básica	Grupal (ruta express)	Sede	Asesor/a Empleabilidad

 Red Cemprede	Página 37 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Grado de empleabilidad	Descripción	Grupo de Servicios Básicos	Servicios básicos	Modalidad según personalización	Modalidad según lugar	Responsable
			3.3. Intermediación/colocación laboral	Asesoría Individual	Sede	
Bajo	Alto riesgo de estar o permanecer en situación de desempleo de larga duración, normalmente asociado a barreras sociales, económicas, geográficas o de otra naturaleza	Grupo 1 - Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento 1.5 Formación Integral del Ser - FIS	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a
		Grupo 3 - Empleabilidad	3.1 Orientación ocupacional y vocacional básica	Grupal (ruta larga) Asesoría Individual	Sede	Asesor/a Empleabilidad
			3.3. Intermediación/colocación laboral	Asesoría Individual	Sede	

Tabla 2. Pautas para el diseño del portafolio de servicios básicos de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Grado de desarrollo del negocio	Descripción	Grupo de Servicios Especializados	Servicios especializados	Modalidad según personalización	Modalidad según lugar	Responsable
Perfil Emprendedor	Usuario que está desarrollando conocimientos y habilidades emprendedoras, con o sin idea de negocio.	Grupo 1 - Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento 1.5 Formación Integral del Ser - FIS	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a
		Grupo 2 - Emprendimiento y desarrollo empresarial	2.1 Ruta Emprende	Grupal	Sede	Asesor/a Emprendimiento
Emprendimiento naciente	Etapa en la que un emprendimiento se pone en marcha, pasando de un plan a un negocio naciente.	Grupo 1 - Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento 1.5 Formación Integral del Ser - FIS	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a

 Red Cemprende	Página 38 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

		Grupo 2 - y Emprendimiento desarrollo empresarial	2.1 Ruta Emprende	Grupal	Sede	Asesor/a Emprendimiento
		Grupo 2 - y Emprendimiento desarrollo empresarial	2.2 Ruta Desarrolla	Grupal Asesoría Individual	Sede	Asesor/a Emprendimiento

En el caso del portafolio de servicios especializados:

Tabla 3. Pautas para el diseño del portafolio de servicios especializados de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Grado de desarrollo del negocio	Descripción	Grupo de Servicios Especializados	Servicios especializados	Modalidad según personalización	Modalidad según lugar	Responsable
Negocio en crecimiento	Empresa formal con necesidades específicas de fortalecimiento, cuyos procesos productivos cuentan con una mayor participación de mano de obra que de tecnología.	Grupo 1- Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento 1.5 Formación Integral del Ser - FIS	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a
		Grupo 2 - y Emprendimiento desarrollo empresarial	2.2 Ruta Fortalece	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Emprendimiento Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a
			2.3 Asesoría sectorial especializada	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Externo/a
			2.4 Gestión de Mercados	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a
			2.5 Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Externo/a



Red Comprende

Grado de desarrollo del negocio	Descripción	Grupo de Servicios Especializados	Servicios especializados	Modalidad según personalización	Modalidad según lugar	Responsable
		Grupo 5 - Microfinanciamiento	2.6 Formalización y asesoría jurídica y tributaria	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Externo/a
			5.1 Microcrédito	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Financiamiento Asesor/a Externo/a
			5.2 Acceso a recursos no reembolsables	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Financiamiento Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a
			5.2 Acceso a recursos no reembolsables	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Financiamiento Asesor/a Microempresarial
			2.3 Asesoría sectorial especializada	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Externo/a
			2.4 Gestión de Mercados	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a
			2.5 Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Externo/a
			2.6 Formalización y asesoría jurídica y tributaria	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Externo/a
Negocio transformación en	Empresa formal con necesidades específicas de fortalecimiento, cuyos procesos productivos cuentan con una mayor participación de tecnología que de mano de obra, en los que se ha incorporado algún grado de	Grupo 1- Orientación	1.1 Sensibilización 1.2 Recepción y registro 1.3 Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE 1.4 Enrutamiento	Asesoría Individual	Sede	Orientador/a
		Grupo 2 - Emprendimiento y desarrollo empresarial	2.2 Ruta Transforma	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Emprendimiento Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a



Red Cemprende

Grado de desarrollo del negocio	Descripción	Grupo de Servicios Especializados	Servicios especializados	Modalidad según personalización	Modalidad según lugar	Responsable	
	innovación.		2.3 Asesoría sectorial especializada	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Externo/a	
			2.4 Gestión de Mercados	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a	
			2.5 Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Externo/a	
			2.6 Formalización y asesoría jurídica y tributaria	Grupal Asesoría Individual	Sede Campo	Asesor/a Externo/a	
		Grupo 5 Microfinanciamiento	-	5.1 Microcrédito	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Financiamiento Asesor/a Externo/a
				5.2 Acceso a recursos reembolsables	Asesoría Individual	Campo	Asesor/a Financiamiento Asesor/a Microempresarial Asesor/a Externo/a



Red Comprendo

Estructura organizacional y funcional

La estructura organizacional y funcional estará determinada por el Portafolio de Servicios del Centro, por lo que la estructura será flexible. Cada centro se organiza en cinco áreas funcionales, que responden a unidades de servicio que agrupan el conjunto de servicios directos que se prestan:

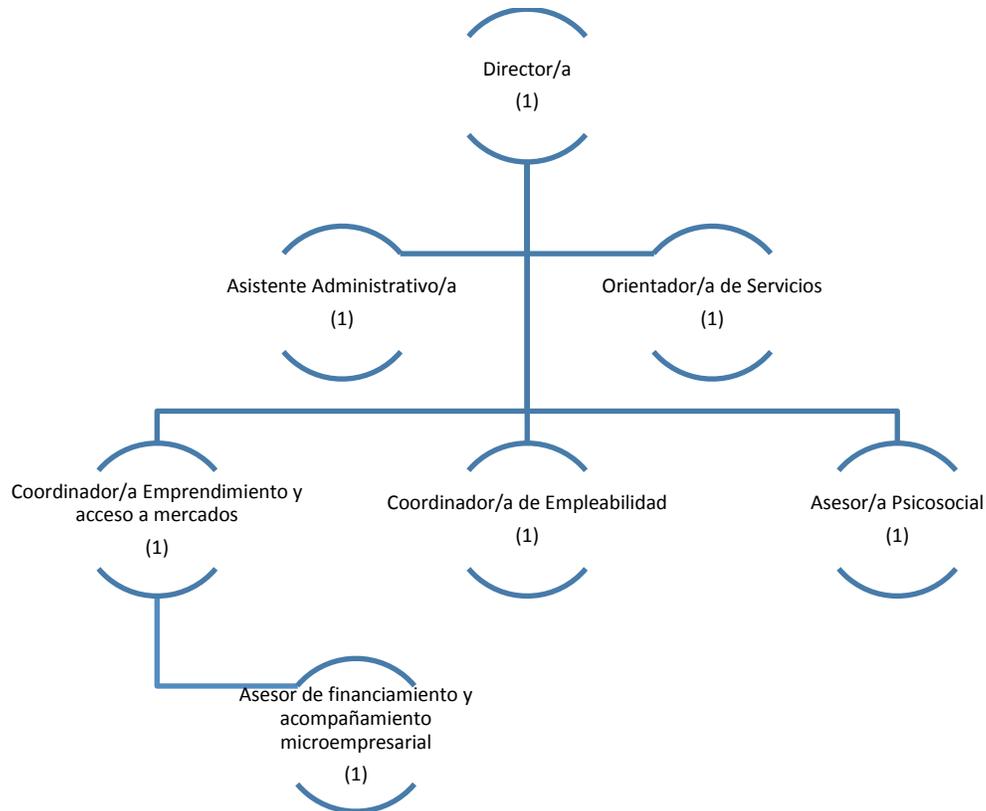
Tabla 4. Áreas funcionales

Servicios	Área de Orientación	Área de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	Área de Empleabilidad	Área de Microfinanciamiento	Área Administrativa
Básicos	Sensibilización y recepción y registro Caracterización, clasificación (triaje) y diseño de rutas de GIE Enrutamiento Formación Integral del Ser - FIS	Ruta Emprende Ruta Desarrolla	Orientación ocupacional y vocacional para el empleo básica Gestión de Oportunidades laborales Intermediación/colocación laboral		Aseo y cafetería Vigilancia Mantenimiento Compras Logística Soporte técnico
Especializados	Atención psicosocial para la productividad Otros servicios de desarrollo de competencias transversales para la vida	Ruta Desarrolla Ruta Fortalece Ruta Transforma Asesoría sectorial especializada Gestión de mercados Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) Formalización empresarial y asesoría jurídica y tributaria Otros Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)	Otros servicios para la empleabilidad	Microcrédito Acceso a recursos no reembolsables Otros servicios de microfinanciamiento	

La estructura organizacional podrá ser simple o compleja dependiendo de la dimensión del portafolio de servicios y de las metas de atención propuestas:

- a. **Estructura organizacional simple:** El criterio mínimo para la prestación de los servicios básicos mínimos propuestos, incluye siete (7) roles. Podrán asignarse dos o tres roles al mismo funcionario dependiendo de la carga de trabajo esperada.

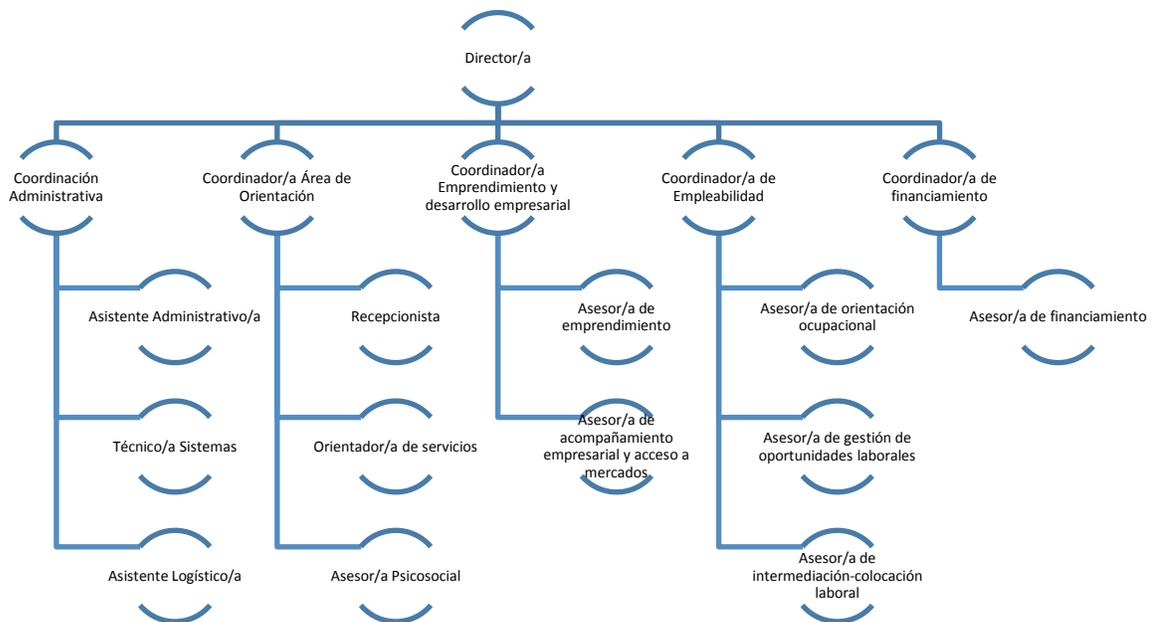
Figura 23. Estructura organizacional simple



La estructura simple se recomienda para la fase de arranque de un Centro. El personal deberá tener orientación de servicio al cliente, vocación social y experiencia de trabajo con poblaciones en pobreza y vulnerabilidad.

- b. Estructura organizacional compleja:** incluye tantos asesores como sea necesario bajo las áreas funcionales. En este tipo de estructura la asignación de roles se realiza por lo general sobre la base "1 rol por 1 asesor".

Figura 24. Estructura organizacional compleja



Estructuras de operación

El centro como ventanilla única opera bajo tres tipos de estructuras, no excluyentes la una de la otra, en función de las alianzas que se construyan entre los diversos actores:

- Estructura tipo punto de información:** se prestan servicios de información y referenciación a servicios sociales habilitantes y complementarios de las entidades aliadas.
- Estructura tipo sombrilla:** las organizaciones aliadas no conforman la sociedad, pero integran una porción de sus servicios al Centro, a la cual los ciudadanos tienen acceso a través de un punto de entrada único. En este caso cada entidad es la encargada de prestar el servicio, en el mismo espacio físico del Centro o por fuera de él.
- Estructura de unidades de servicio:** las entidades aliadas conforman una sociedad para la prestación de servicios directos, completamente integrados al Centro, conformando unidades de servicio que cuentan con reglas y procedimientos específicos y comunes para su prestación.

Armonización de procesos y procedimientos

Dado que diversos tipos de servicios y oferta programática se concentra en el mismo lugar, se definen protocolos de armonización de los procesos a los cuales tendrá acceso el usuario, clarificando oportunamente procedimientos de funcionamiento, tiempos, responsables, requerimientos y costos para cada tipo de servicio (si los hubiere).

 Red Cemprede	Página 44 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Metas de atención

Algunos parámetros útiles para fijar las metas de atención se anexan a este documento.

Paso 5. Estimar presupuesto, definir aportes de los socios y entregar recursos al socio-implementador

El presupuesto de inversión y operación dependerá de diferentes elementos que es necesario tener en cuenta desde el inicio de la alianza, entre otros:

- a. **Espacio físico de funcionamiento:** es importante establecer si alguno de los socios puede aportar un espacio físico para el funcionamiento, en cuyo caso se ahorra el costo de arrendamiento al ser aportado por uno de los socios.
- b. **Adecuación de oficinas:** este punto es importante por dos factores, el primero tiene que ver con el área interna de las instalaciones, que dependiendo de cómo sea, generará la inversión para su adecuación a las especificaciones requeridas para el funcionamiento del Centro; y el otro factor tiene que ver con la cantidad de integrantes que tendrá el equipo de trabajo, así como los espacios interinstitucionales que se ofrezcan a los aliados.
- c. **Equipos de oficina:** la cantidad de equipos está relacionada con el punto anterior (cantidad de integrantes del equipo) y la naturaleza de los servicios prestados por el Centro.
- d. **Gastos Operativos:** gastos necesarios para la operación del centro, como los servicios públicos, aseo y cafetería, arriendos en caso de que los haya, seguros, seguridad y vigilancia, mantenimiento de instalaciones y equipos.
- e. **Otros Gastos:** hace referencia a gastos propios para el desarrollo de actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos, como alquiler de instalaciones para capacitaciones o reuniones especiales, eventos, diseño e impresión de material, gastos de promoción, entre otros.
- f. **Recurso Humano:** recursos necesarios para la contratación de un personal idóneo para manejar las diferentes rutas de atención, satisfaciendo las necesidades y expectativas del usuario.



Los socios se comprometen con la sostenibilidad financiera del centro aportando recursos humanos, financieros, materiales y técnicos (metodológicos) para la prestación de los servicios directos. Estos recursos podrán ser de origen nacional, regional o local.

Cuadro 4. Fuentes complementarias de recursos

- Formulación de proyectos para acceder a los recursos del Sistema General de Regalías.



Red Cemprende

- Aplicación a convocatorias de programas gubernamentales nacionales y locales.
- Aplicación a convocatorias y otros mecanismos de acceso a recursos privados y de cooperación internacional.
- Venta de servicios a empresas privadas (por ejemplo: servicios especializados de reclutamiento y selección de personal)
- Arrendamiento de espacio físico dentro del centro para prestación de servicios no relacionados con la GIE como los de cafetería y papelería, entre otros (siempre y cuando el espacio físico lo permita y sean servicios asociados al quehacer del centro).

Paso 6. Seleccionar y capacitar el equipo de gestión

Dos criterios son esenciales al momento de la selección del equipo de gestión: por una parte que cuente con orientación de servicio al cliente y preferiblemente que haya tenido experiencia en intervenciones con la PPEVC.

Paso 7. Adecuar y equipar el(los) espacio(s) físico(s)

Cada Centro debe estar debidamente adecuado y dotado con los siguientes espacios:

- **Zona de espera:** adecuada con sillas de espera tipo tándem y con digiturno para regular el flujo de usuarios.
- **Zona de registro y orientación a servicios:** espacio de atención inicial y de prestación de servicios de orientación.
- **Zona de atención personalizada:** módulos de trabajo para asesores con al menos dos (2) sillas interlocutoras por módulo.
- **Zona de capacitación:** se deberá disponer al menos de una (1) sala de capacitación, y preferiblemente de dos (2) o (3) salas si el espacio lo permite.
- **Zona de oficinas:** se deberá disponer de una (1) oficina para el/la Director/a y de tantas oficinas como sean necesarias y lo permita el espacio para las coordinaciones de las áreas de emprendimiento y empleabilidad y para la asistencia administrativa.
- **Zona de cómputo y de auto-consulta:** si el espacio lo permite se deberá disponer de un espacio con equipos de cómputo y centro de documentación con material de consulta para el usuario.
- **Zona de aseo y cafetería:** que atienda a los estándares sanitarios.
- **Zona de baños:** en condiciones sanitarias adecuadas para hombres y mujeres.

Los equipos de computo disponibles en el Centro deberán estar asegurados.

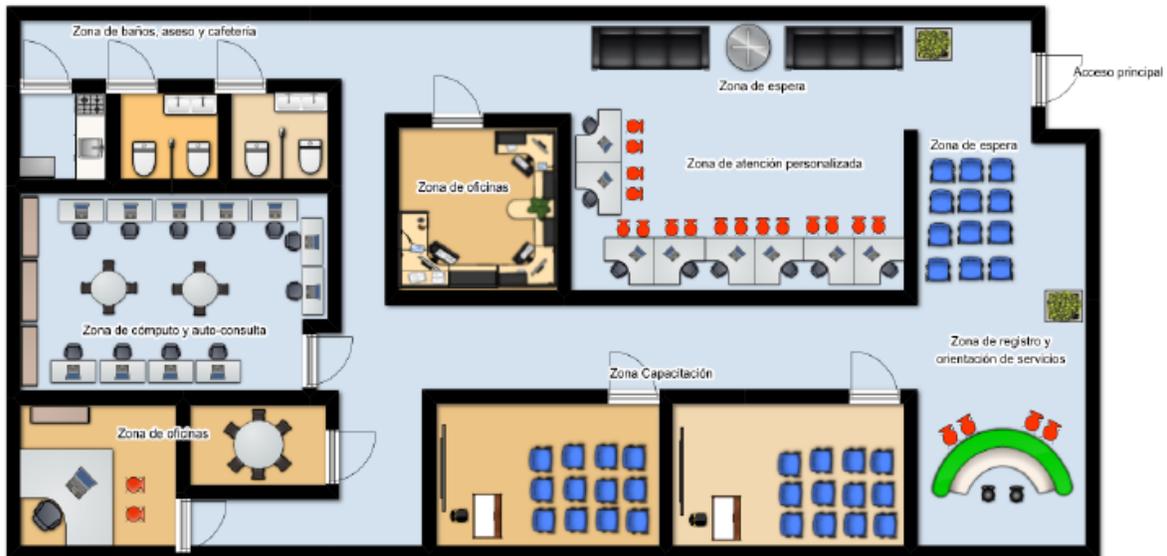


Figura 25. Plano indicativo de distribución del espacio físico



Es importante tener en cuenta que deben garantizarse las condiciones adecuadas de ingreso de todas las personas, especialmente aquellas en condición de discapacidad.

Paso 8. Diseñar y ajustar contenidos del portafolio de servicios

Una vez el equipo de gestión haya sido contratado y entrenado, el Portafolio de Servicios debe revisarse, así como los contenidos de cada grupo de servicios.

Paso 9. Conformar y poner en funcionamiento las instancias de coordinación

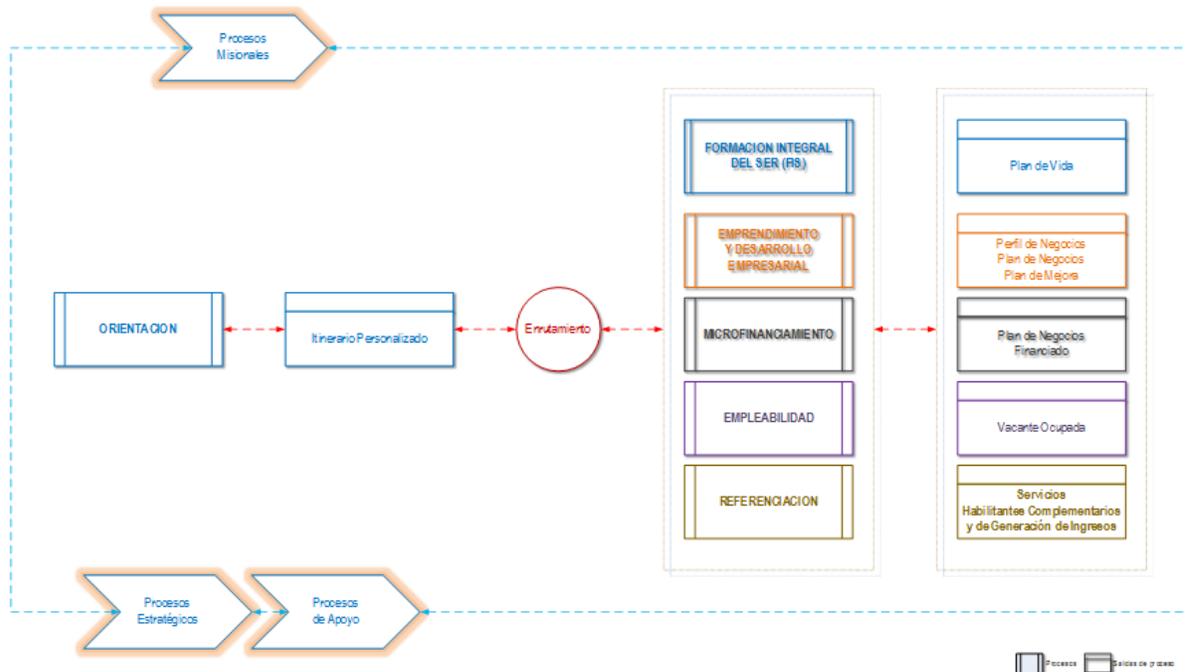
- **Comité Directivo:** propone los lineamientos estratégicos del Centro y proporciona orientaciones para un mejor desarrollo de la alianza. Lo conforman el/la Alcalde/sa o Gobernador/a y el representante de los socios estratégicos, y otros delegados de gobierno nacional cuando así se determine.
- **Comité Técnico:** facilita la adopción de lo determinado en el Comité Directivo, realiza el seguimiento a las actividades (técnicas, operativas, institucionales, financieras) de la alianza, efectúa los controles requeridos e informa al Comité Directivo de manera periódica. Lo conforman los Secretarios/as de despacho de los cuales dependen los Centros o sus delegados, el Director/a del Centro, los delegados/as de los socios, Director/a Territorial del DPS o su delegado/a y el Coordinador local del PNUD.

Paso 10. Prestar servicios

C. Lineamientos para la definición de procesos

Los macroprocesos se definen en función del Portafolio de Servicios diseñado para cada centro. Como mínimo los Centros contarán con cuatro macroprocesos -Orientación, Referenciación, Emprendimiento y Desarrollo Empresarial y Empleabilidad, y máximo cinco, sumando a los anteriores el de Microfinanciamiento.

Figura 26. Macroprocesos



Los lineamientos que se presentan a continuación constituyen una guía para el desarrollo de las operaciones, éstos deberán adaptarse a las necesidades del contexto local, así como a los contenidos que se definan para cada servicio. Las Rutas de Servicios que se definen en el Itinerario Personalizado dependerán del Portafolio de Servicios de cada centro (Ver Anexo 3).

1. Orientación

Este Macroproceso agrupa el conjunto de procesos para la prestación de servicios de orientación:

Figura 27. Mapa de procesos de Orientación



Tabla 5. Procesos de Orientación

Macroproceso	Proceso	Descripción	Resultado
1. Orientación	1.1 Sensibilización y promoción, inscripción y registro (Prestación Directa)	Proceso mediante el cual se presta un servicio de información integral, en el que se ofrecen y promocionan los servicios, sus derechos, deberes y responsabilidades a usuarios potenciales de forma individual o colectiva, en sede o en campo. El usuario potencial tiene la oportunidad de exponer sus necesidades, aclarar dudas, y recibir información de manera clara y precisa. Como resultado de este proceso se realiza la inscripción y registro del individuo en el Centro, el cual constituye el primer eslabonamiento para acceder a la oferta de servicios.	Registro de Usuario
	1.2 Caracterización socio-productiva para el desarrollo de una Ruta Personalizada de GIE y enrutamiento (Prestación Directa)	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso mediante el cual se realiza una valoración de las necesidades del usuario a partir de la toma de información para construir una caracterización socio-productiva, haciendo uso de un instrumento de clasificación. - Se realiza un ejercicio de clasificación o triaje determinando si el usuario tiene Perfil Emprendedor o Perfil Empleable. Es posible hacer re-clasificación si hay cambios importantes en las circunstancias. - Se diseña una Ruta Personalizada de GIE que contiene el paquete de servicios de cada usuario. - Se realiza el enrutamiento a los servicios, que consiste en la derivación a los servicios directos del Centro. - Se realiza referenciación a servicios de GIE, habilitantes y complementarios prestados por terceros. 	Itinerario personalizado
	1.3 Atención Psicosocial	Proceso que busca contribuir a superar barreras o traumas asociados a efectos ocasionados por situaciones de violencia asociadas al conflicto o por situaciones particulares del entorno, que afectan la esfera productiva individual y familiar. No todos los Centros prestan este servicio de manera directa.	Plan de Vida



El **instrumento de clasificación** recoge información del usuario respecto a su edad, género, localización, discapacidad, factores personales, intereses, habilidades, situación familiar, situación de tenencia y estado de la

 Red Cemprede	Página 49 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

vivienda, experiencia laboral o en la actividad productiva, nivel de formación, perfil emprendedor, permanencia en el lugar de residencia, entre otras. Haciendo uso de un sistema de puntuación, el instrumento clasifica al individuo en 3 niveles para determinar el Grado de Empleabilidad y en 4 niveles para el Grado de Desarrollo del Negocio.

Cuadro 5. Lecciones aprendidas en la aplicación de instrumentos de clasificación

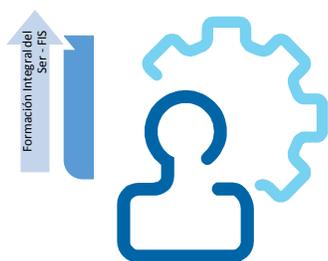
- No hay un método perfectamente preciso para realizar la clasificación, por ello el ejercicio es relativo y no absoluto.
- Las preguntas que se usen para recolectar información deben ser tan simples, directas y tan pocas como sea posible, asegurando que las respuestas sean precisas.
- Es importante que los asesores que apliquen el instrumento tengan total comprensión de su propósito y qué variables lo componen, hay que asegurar guía y asesoramiento a los consejeros menos experimentados.
- Las entrevistas "cara a cara" para recolectar la información, que guardan respeto por la dignidad del individuo, y generan un espacio de respeto y confianza, son el medio más confiable para que la información sea precisa.

Fuente: DEWRS (1998), European Commission (2011), SENCE Chile (2011b).

2. Formación Integral del Ser

Este servicio de habilidades socioeconómicas y temáticas para la empleabilidad y el emprendimiento se prestará directamente por un operador contratado por el DPS. Donde no se cuente con esta oferta, el Centro continuara prestando el servicio FIS como parte de las diferentes rutas y procesos.

Figura 28. Competencias desarrolladas en la Formación Integral del Ser - FIS



- Auto-reconocerse
- Manejo relaciones inter-personales
- Autoestimarse
- Adaptarse al cambio
- Comunicarse asertivamente
- Autorregularse
- Ser responsable
- Ser comprometido
- Actuar con ética
- Satisfacer al cliente
- Otros

3. Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Este Macroproceso agrupa el conjunto de procesos para la prestación de servicios de promoción del emprendimiento y del desarrollo empresarial:

Figura 29. Mapa de procesos de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial



Tabla 6. Procesos de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Macroproceso	Proceso	Descripción	Resultado
2. Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	2.1 Emprende	Proceso de entrenamiento en cultura empresarial y de asesoría en la elaboración de Perfiles de Proyecto de negocio, para el desarrollo de competencias emprendedoras, gerenciales y empresariales. Se entiende como la primera fase de definición del modelo de negocio	Perfil de Proyecto de Negocios
	2.2 Desarrolla	Proceso de asesoría para la construcción de competencias empresariales y gerenciales aplicadas a un negocio en desarrollo cuando inicia la actividad emprendedora. Estas habilidades y competencias están enfocadas al conocimiento de la realidad empresarial en los aspectos gerenciales, técnicos, administrativos, financieros, estratégicos, legales y tributarios con el fin de ajustar el modelo de negocio.	Plan de Negocios de Mejora Desarrolla
	2.3 Fortalece	Proceso de asesoría específica a empresas formales que responde a problemáticas y cuellos de botella específicos del modelo de negocio y el sector. Se aborda entre otros, planeación estratégica, gestión de calidad, formación inteligente de precios, asesoramiento legal y tributario.	Plan de Mejora Fortalece
	2.4 Transforma	Proceso de asesoría para empresas formales que han incorporado dentro de sus procesos algún grado de innovación, y donde la tecnología tiene una mayor participación que la mano de obra. Incluye el acompañamiento en procesos de internacionalización, tecnología, innovación y desarrollo de producto, búsqueda de nuevos mercados, entre otros.	Plan de Mejora Transforma

¿Cuáles son las competencias y habilidades típicas de un emprendedor?

- Es comunicativo(a)
- Tiene iniciativa
- Es pragmático(a)
- Es dedicado(a)
- Tiene confianza en sí mismo(a)
- Es creativo(a)
- Es flexible
- Es competitivo(a)
- Es entusiasta
- Es optimista frente al futuro
- Es ambicioso(a) respecto a alcanzar éxito
- Tiene tenacidad y persistencia
- Tiene habilidades gerenciales



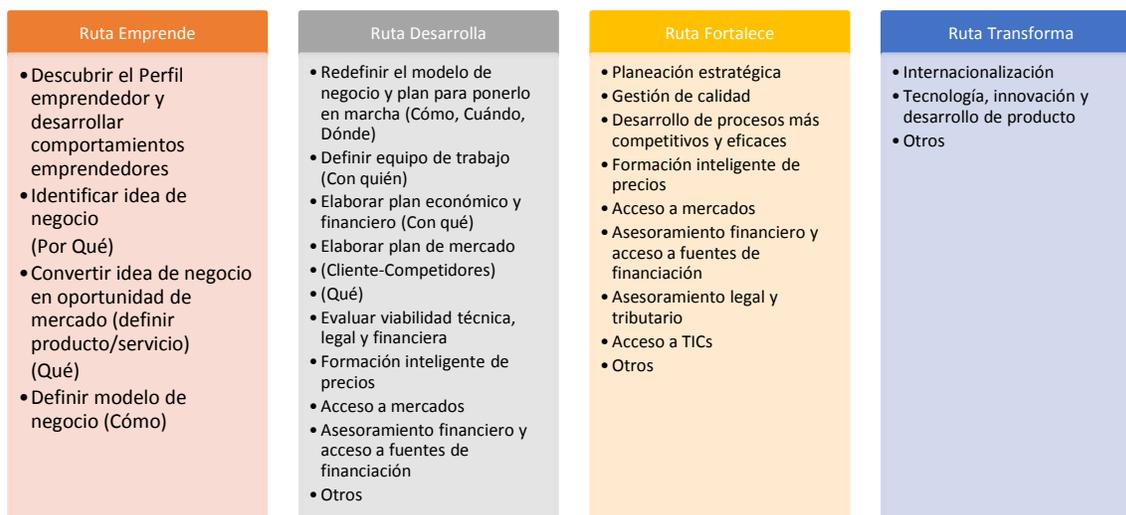
- Tiene autoestima
- Tiene habilidades comerciales
- Es capaz de resolver problemas
- Es capaz de trabajar con otros

¿Cómo se identifican las competencias y habilidades emprendedoras y empresariales que necesita desarrollar un usuario?

Figura 30. Identificación de competencias y habilidades emprendedoras y empresariales



Figura 31. Contenidos indicativos para el desarrollo de las rutas de emprendimiento y desarrollo empresarial



¿Cómo se identifican las necesidades de fortalecimiento de un negocio y se formula un plan de mejora?



El **Plan de Mejora** es un instrumento que por un lado identifica problemas, puntos débiles y cuellos de botella que limitan la productividad y competitividad del negocio; y por el otro, permite definir y priorizar soluciones, mecanismos y estrategias para superar dichos problemas y alcanzar metas propuestas. Define objetivos medibles y cuantificables, asigna responsables, tiempos y recursos para alcanzarlos, e identifica posibles obstáculos o riesgos.

Figura 32. Construcción e implementación del Plan de Mejora

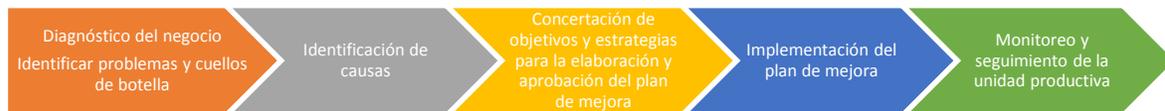


Tabla 7. Sub-contenidos indicativos de las rutas

Contenidos	Descripción
Desarrollo de procesos más competitivos y eficaces	Proceso productivo/de prestación de servicios, de compras y manejo de inventario, distribución y logística y organizativo, gestión por procesos, sistemas de gestión de calidad, entre otros.
Formación inteligente de precios	Estructuras de costos y fijación de precios.
Acceso a mercados	Identificación de nichos de mercado y cadenas de valor, investigaciones de mercado, acuerdos de compra y contratos comerciales, desarrollo de marca, imagen corporativa y colores representativos, diversificación del portafolio de clientes, programas de desarrollo de proveedores, participación en ferias, ruedas de negocio y misiones comerciales
Asesoramiento legal y tributario	Apoyo en la creación de empresa, diagnóstico impositivo, revisión de declaraciones tributarias, asesoría contable, formalización, planeación tributaria, revisión de declaraciones tributarias, revisión de procedimientos operativos, planificación contable, creación de plan de cuentas, sistemas contables, emisión de libros, cálculo y registro de provisiones y amortizaciones, análisis de cuentas, presupuestos, informes financieros, análisis financiero, procedimientos legales de constitución de empresas, modificaciones societarias, legalización de libros, elaboración de contratos mercantiles y civiles, registro y protección de marcas y patentes, entre otros.
Planeación estratégica	Planeación estratégica de largo plazo, táctica en el mediano plazo y operativa en el corto plazo, fijación de la misión y visión, establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, análisis interno y externo, selección de estrategias, fijación de políticas y metas, asignación de recursos y establecimiento de mecanismos de seguimiento.
Internacionalización	Acceso a mercados de exportación, evaluación de capacidades de exportación, asistencia en necesidades financieras asociadas a la exportación, servicios de intermediación de oferta y demanda de bienes y servicios exportables e investigación de mercados.
Tecnología, innovación y desarrollo de producto	Análisis funcionales, inventarios de características, análisis matriciales, mapas perceptuales, investigación de mercados, I+D, estudios de modos de vida, uso de técnicas intuitivas, identificación de productos innovadores, procesos creativos.



Si el usuario ya tiene el negocio en marcha, si éste no es formal, y no ha recibido el proceso de entrenamiento y formación en cultura empresarial de la Ruta Emprende, deberá hacerlo para definir un Plan de Negocios.

¿Qué estrategias se pueden utilizar para apoyar la gestión de mercados de los negocios?

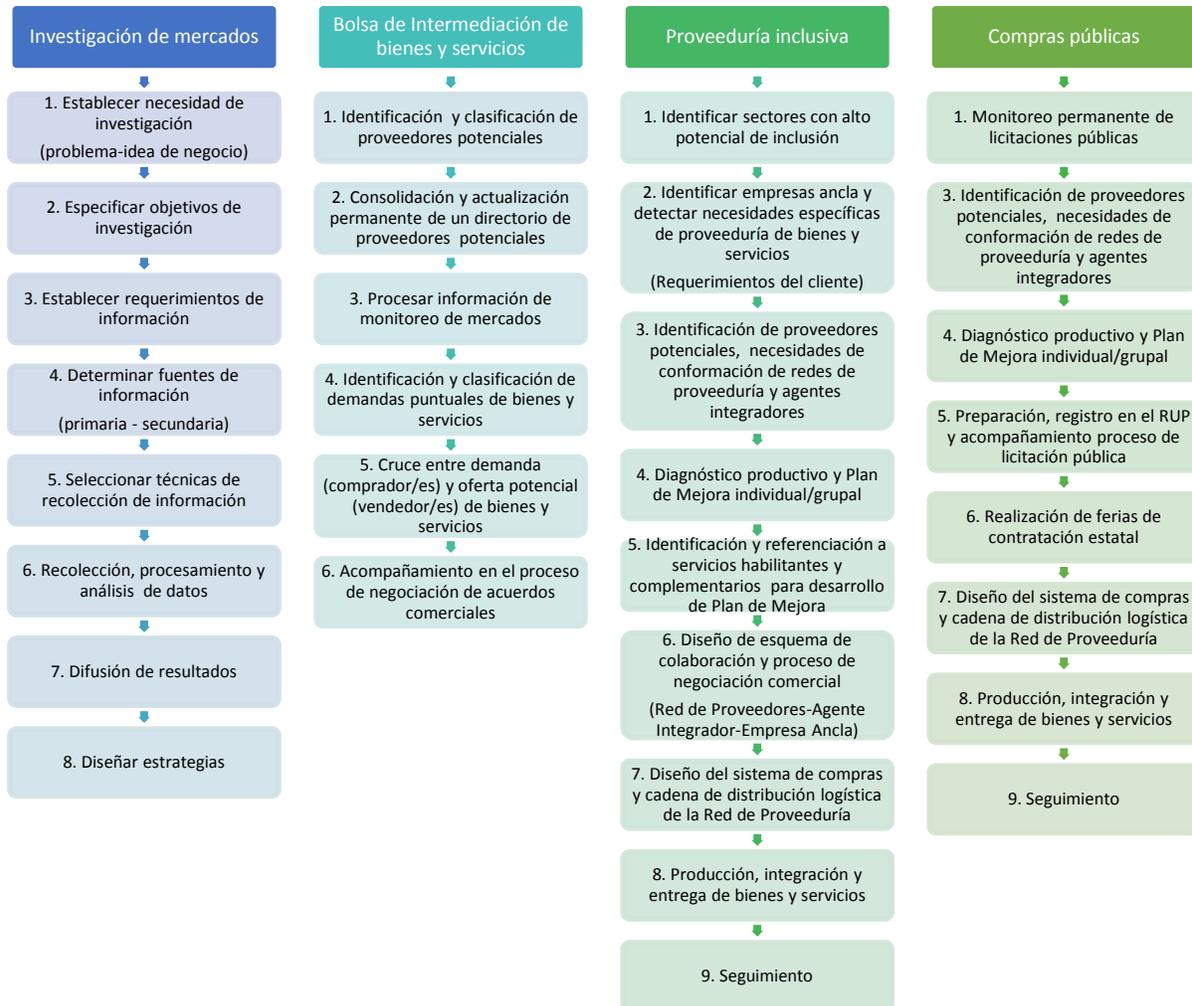


La **Gestión de Mercados** busca que los bienes y servicios ofrecidos por los usuarios cumplan con los requerimientos de calidad y oportunidad, compitan en precios y satisfagan efectivamente las necesidades de los clientes, es decir que haya un encuentro entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Tabla 8. Estrategias para la gestión de mercados

Estrategias	Descripción
Información de mercados	El monitoreo de mercados y las investigaciones de mercado permiten encontrar oportunidades de mercado específicas para los bienes y servicios ofertados, hallando causas y soluciones a problemas, determinando viabilidad de una idea de negocio, de su mercado potencial y del grado de satisfacción del cliente. Para contar con esta información se podrán realizar alianzas estratégicas con Observatorios Regionales de Mercado del Trabajo (ORMET), entidades gremiales y otros centros de pensamiento.
Facilitación de espacios de interacción entre compradores y vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ferias empresariales</i>: Espacios comerciales de exhibición, venta de productos y servicios y facilitación de contactos comerciales. • <i>Ruedas de Negocio</i>: Espacio de reunión bilateral directa entre vendedores y compradores potenciales, que facilita los contactos comerciales y la identificación de posibilidades de realización de alianza o de establecimiento de relaciones asociativas. Por lo general se realizan en el marco de las ferias empresariales, se enfocan en uno o varios sectores y opera bajo entrevistas y relacionamiento directo entre las partes. • <i>Misiones comerciales</i>: Viajes de negocios regionales o internacionales, para identificación de nuevos mercados y oportunidades para el desarrollo de negocios. Facilitan el encuentro de compradores y vendedores, o son un espacio de aprendizaje para explorar posibilidades de mercado e identificar tendencias. No siempre el vendedor debe desplazarse, en ocasiones quienes se desplazan son los compradores.
Bolsa de intermediación de bienes y servicios	La bolsa es un espacio de encuentro físico o virtual para la compra y venta de bienes y servicios. Para ello se requiere identificar y sistematizar un directorio de proveedores, la identificación de clientes potenciales para los productos y servicios ofertados y la facilitación y acompañamiento en las negociaciones comerciales y cierre de transacciones de compra y venta, elaboración de contratos comerciales, acuerdos de compra y cartas de intención.
Proveeduría inclusiva	Modalidad de negocios inclusivos, tipo "gana-gana", que son financieramente sostenibles para el que compra y para el que vende. Parten de un enfoque de demanda, es decir de la identificación y gestión de oportunidades de vinculación desde la oferta como proveedores, comercializadores o distribuidores a lo largo de cadenas de valor de Empresas Ancla o Tractoras (pequeñas, medianas o grandes).
Compras públicas	Busca determinar las oportunidades de participación en procesos de compras públicas en las convocatorias cerradas para Mipymes que se realizan en el marco de la Ley 1150 de 2007.

Figura 33. ABC para el desarrollo de estrategias de gestión de mercados



Cuadro 6. Recursos en línea para emprendedores

- Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/1-home.html>
- Empleo Futuro: <http://www.empleofuturo.com/articulos/pt/emprendedores/colombia>
- Mercadeo para emprendedores: <http://qizn.com/recursos/>
- Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio>
- Recursos para emprendedores: <http://recursosparaemprendedores.com/>
- Madrid Emprende: <http://www.madridemprende.net> <http://www.madridemprende.net/>
- Ipyme: <http://servicios.ipyme.org/planempresa/primer.htm>
- Nearmeeting: <http://www.nearmeeting.com/inicio.action>
- Ted Talks: <http://www.ted.com/translate/languages/es>
- Blog Emprendedores: <http://emprendedores.blogs.emprendedores.es/>
- Franquicias: <http://www.franquicias.com/>
- Más Franquicias: <http://www.masfranquicias.com/>
- Cursos Ipyme: http://www.ipyme.org/es-ES/Cursos_On-Line/Paginas/Cursos_On-Line.aspx

4. Microfinanciamiento

Este macroproceso agrupa el conjunto de procesos asociados a servicios financieros:

Figura 34. Mapa de procesos de Microfinanciamiento

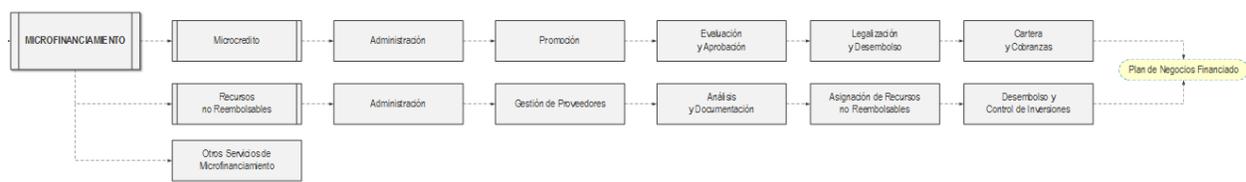


Tabla 9. Procesos de Microfinanciamiento

Macroproceso	Proceso	Descripción	Resultado
	Microcrédito	Recursos de financiamiento reembolsables cuyas líneas, modalidades, destinos, cuantías, plazos, amortizaciones, intereses, garantías y seguros serán fijados por la fuente de los recursos en un Reglamento de Crédito. Se asignan mediante un Comité de Crédito.	Plan de negocios financiado
	Recursos no reembolsables (capital semilla)	La modalidad de financiación no exige la devolución de los recursos, pero como en el caso anterior las líneas, modalidades, destinos y cuantías, serán fijados por la fuente de los recursos en un Reglamento de Asignación y mediante un Comité de Asignación.	Plan de negocios financiado
	Otros servicios de microfinanciamiento	Busca ampliar el acceso a servicios diversos de microfinanciamiento mediante la identificación de necesidades, la gestión de oferta de servicios, el cruce de necesidades y la oferta disponible y la referenciación a entidades prestadoras.	Microempresa asesorada



En los casos de financiación con recursos de microcrédito y no reembolsables el esquema va de la mano con un proceso de acompañamiento microempresarial que asegure el impacto positivo, el buen uso del recurso y el crecimiento del negocio.

¿Qué criterios se pueden utilizar para asignar los recursos?



En el caso de los microcréditos se puede hacer uso de herramientas de **Scoring Crediticio** que mediante un sistema de puntajes, evalúa el riesgo de no pago. Se pueden medir variables cualitativas y cuantitativas como:

- Del solicitante y el negocio como la capacidad de pago o el porcentaje de endeudamiento.
- De consulta en centrales de riesgo como el número de reportes negativos.



- c. *Para medir estabilidad* como permanencia en el lugar de residencia o número de dependientes.
- d. *Para medir habilidad empresarial* como la experiencia en la actividad económica o el grado de organización del negocio.
- e. *Para medir la reputación comercial* como las referencias positivas o el incumplimiento en el pago de servicios públicos.



Para la asignación de recursos no reembolsables tipo capital semilla se puede hacer uso de **Matrices de Focalización** que miden variables cuantitativas y cualitativas de vulnerabilidad, habilidad empresarial y viabilidad del negocio, entre otras:

- a. *Para medir el grado de vulnerabilidad* como la existencia de una discapacidad permanente.
- b. *Para medir el grado de habilidad empresarial* como el perfil emprendedor y la experiencia en la actividad económica.
- c. *Para medir la viabilidad del Plan de Negocios* como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Cuadro 7. Otros servicios de microfinanciamiento

Existe una amplia gama de servicios de microfinanciamiento disponibles, entre otros:

- **Capacitación en cultura del ahorro y alfabetización financiera:** entrenamiento para superar barreras asociadas al analfabetismo financiero y promover la cultura del ahorro.
- **Líneas de crédito y microcrédito:** acceso a recursos de financiación de capital de trabajo, necesidades de liquidez y activos fijos, a través de instituciones microfinancieras reguladas y no reguladas.
- **Fondos de capital semilla:** para la financiación de emprendimientos con recursos privados, públicos o mixtos.
- **Redes de inversionistas sociales:** inversionistas dispuestos a aceptar retornos financieros más bajos, con el propósito de generar mayor impacto social (Por ejemplo Ignia, Banca de Inversión Social, Omidyar Network, Lenddo, Kiva).
- **Crowdfunding:** sistemas de financiamiento a través de aportes de pequeña cuantía comunitaria, pero muy numerosos, que se canalizan en forma de donaciones voluntarias, descuentos en el producto/servicio, microcrédito, o aportes de patrimonio para ser socio de la unidad de negocios.
- **Comunidades emprendedoras:** organizaciones que agrupan emprendedores que proporcionan, apoyo y contactos con posibles inversionistas (Por ejemplo Kickstarter, First Tuesday, Emprendo Verde, Arriesgo-Zona de Emprendedores).
- **Redes de ángeles inversionistas:** son un puente entre la inversión informal y la formal en el mercado de capital. Los ángeles son personas con excedentes de capital dispuestas a participar en el desarrollo de nuevos negocios.
- **Factoring:** venta de facturas por cobrar a través de intermediarios financieros o inversionistas del mercado de capitales, adelantando recursos a la empresa entre 30 y 90 días.
- **Otros servicios:** garantías, sobregiros, tarjetas de crédito, descuento de documentos, leasing o arrendamientos, cartas de crédito, pago de impuestos, seguros, pagos de nómina, recolección de cuentas por cobrar, entre otros.

Fuente: PNUD (2012), UNDP (2004), ILO (2003b), CAF (2011), BID (2013).

5. Empleabilidad

Este Macroproceso engloba el conjunto de procesos requeridos para mejorar las probabilidades de inserción en el mercado laboral formal, reduciendo las asimetrías de información, desarrollando competencias laborales y facilitando el encuentro entre la oferta y la demanda laboral.

Figura 35. Mapa de procesos de Empleabilidad



Tabla 10. Procesos de Empleabilidad

Macroproceso	Proceso	Descripción	Resultado
5. Empleabilidad	Orientación ocupacional y vocacional para el empleo	Partiendo del diagnóstico del perfil ocupacional del usuario, busca desarrollar competencias laborales, así como asistir en el proceso de búsqueda de empleo, contribuyendo a la superación de barreras vocacionales y socio-laborales que impiden su inserción efectiva en el mercado laboral formal.	Hoja de Vida Registrada Plan de búsqueda de empleo
	Gestión de oportunidades laborales	Busca identificar oportunidades de vinculación laboral formal, en entidades de naturaleza pública y privada. La detección de necesidades de vinculación de mano de obra, será producto de un conjunto de servicios que se ofrece a los empleadores quienes podrán llenar sus vacantes con candidatos pre-seleccionados que se adecúan al perfil requerido.	Vacantes registradas
	Intermediación/Colocación laboral		Vacantes ocupadas

Figura 36. Objetivos del proceso de orientación ocupacional y vocacional para el empleo

ORIENTACIÓN OCUPACIONAL Objetivo de trabajo claro	ORIENTACIÓN VOCACIONAL Habilidades y requisitos para desempeñar un empleo	ORIENTACIÓN PARA EL EMPLEO Habilidades para buscar y mantener un empleo
<ul style="list-style-type: none"> Asiste y acompaña en la selección de una ocupación apropiada. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica brechas en las competencias técnicas para desempeñar un empleo específico, y los mecanismos para cerrarlas. Se establecen metas de formación, respecto a necesidades de nivelación de competencias básicas, alfabetización, certificación de competencias, formación académica, de formación para el trabajo y superior. Para el desarrollo de competencias se puede recurrir a programas de pasantía o de aprendizaje en el trabajo, los recorridos y las visitas empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> Asiste y acompaña en el desarrollo de habilidades de búsqueda de empleo y cómo mantenerse en él. Esto incluye preparación para el proceso de selección, y manejo del mundo laboral desde cumplimiento de horarios hasta manejo del conflicto laboral, entre otros. Para el desarrollo de competencias de búsqueda de empleo se puede hacer uso de recursos virtuales como los portales de empleo o presenciales como las Ferias Laborales.

¿Qué busca y cómo se realiza el diagnóstico del perfil ocupacional del usuario?



Busca determinar las capacidades, habilidades, intereses y expectativas del usuario que busca empleo, determinando la historia laboral reciente, la historia formativa, los intereses y las habilidades básicas que posee en lecto-escritura y matemáticas. Ello se puede realizar mediante diversas técnicas de autodiagnóstico, entrevistas y la aplicación de tests de aptitudes e intereses.

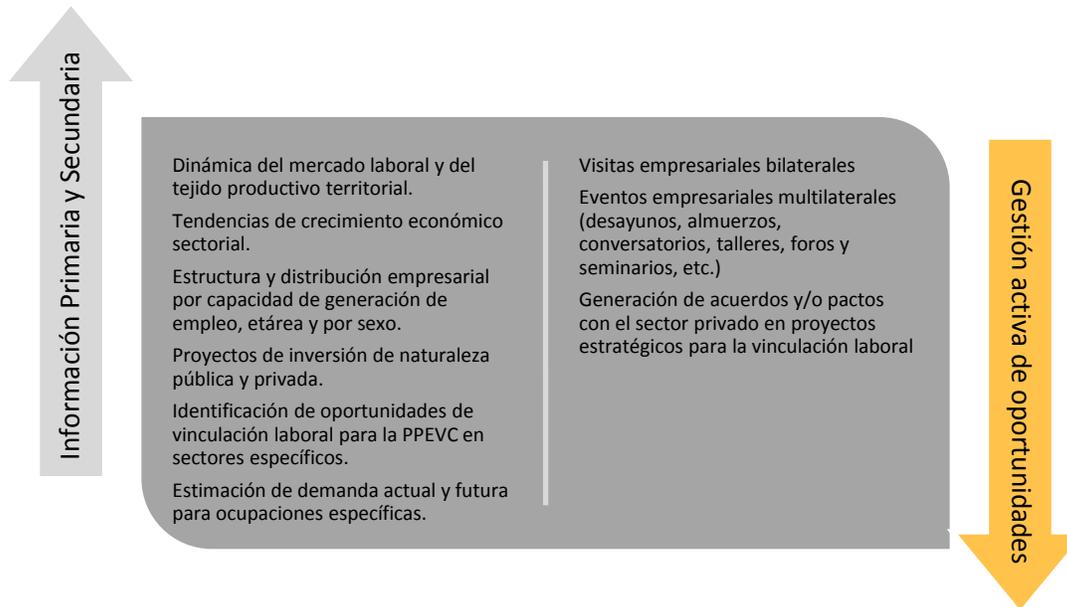
Cuadro 8. Recursos sobre tests vocacionales

- Quiero Ser en <http://www.quieroser.net/>
- Gran Recorrido en <http://www.educaweb.com/orientacion/intereses-profesionales/>
- Todo fp en <http://www.todofp.es/>
- Guía ITE-Pasas en <http://www.educastur.es/>
- Test de intereses de bachillerato en <http://www.aplicaciones.info/>
- Que quiero en <http://www.kekiero.es/>
- Test de motivación de logro en <http://www.psicoadictiva.com/>

¿Qué estrategias se pueden utilizar para hacer gestión de oportunidades laborales?

La Gestión de Oportunidades Laborales requiere por un lado hacer una lectura de la dinámica del mercado laboral y de la estructura económica del territorio identificando sectores con potencial de inclusión de la PPEVC; y por el otro, hacer una gestión activa de las oportunidades directamente con el tejido empresarial, es decir con los potenciales empleadores.

Figura 37. Estrategias de gestión de oportunidades laborales



La información podrá ser obtenida a través de diversas fuentes como los Observatorios Regionales del Mercado del Trabajo (ORMET), entidades de orden nacional (por ejemplo DANE, Ministerio del Trabajo, Banco de la República, etc.), entidades gremiales, Cámara de Comercio, SPE, instituciones vinculadas a las Redes de Inclusión Productiva (RedIP) y otros centros académicos y de pensamiento.

Figura 38. Proceso de gestión empresarial



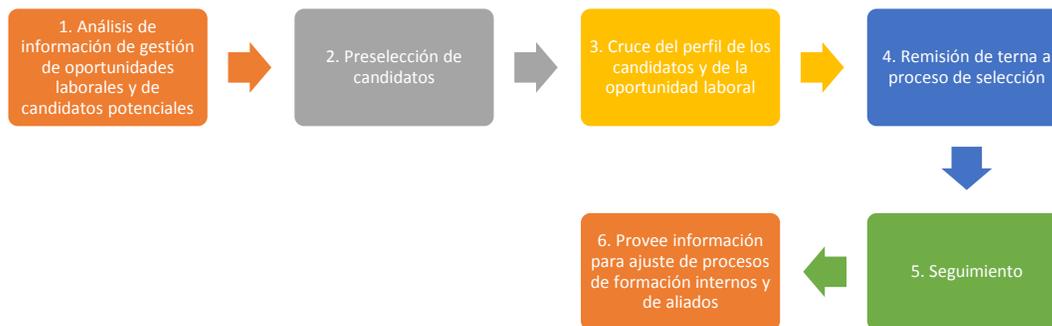
¿Cómo se realiza el proceso de intermediación/colocación laboral?

La intermediación/colocación laboral corresponde al proceso de cruce efectivo de la oferta y la demanda laboral. Partiendo de la identificación de candidatos que cumplan con los requisitos solicitados en el perfil de la vacante (formación, experiencia, competencias, etc.), su pre-selección y posterior remisión.



El proceso requiere de un trabajo coordinado entre los que realizan la orientación ocupacional y vocacional, los que gestionan las oportunidades laborales y quienes hacen el cruce de vacantes y candidatos potenciales.

Figura 39. Proceso de Intermediación/Colocación Laboral

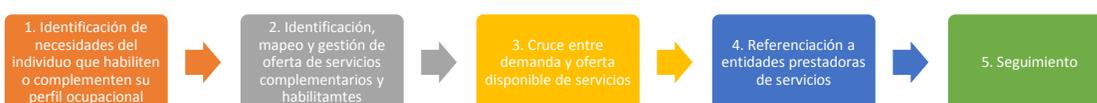


El proceso de intermediación/colocación laboral arroja información para el diseño o reajuste de programas de formación pertinentes a las necesidades del tejido productivo. Mientras que el seguimiento a la colocación laboral no solo permite monitorear el resultado, sino identificar razones por las que un candidato no ha sido seleccionado, trabajando con esa información en el proceso de Orientación Ocupacional y Vocacional para el Empleo.

6. Referenciación

El Macroproceso de Referenciación engloba los procesos asociados a la remisión de los usuarios a la oferta programática de servicios complementarios y habilitantes asociados a la de GIE, y prestados por terceros.

Figura 40. Proceso de Referenciación



 Red Cemprende	Página 61 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Cuadro 9. Los servicios de formación

Un variado conjunto de instituciones en el país prestan servicios de formación y capacitación por competencia directa (instituciones de educación media, superior y el SENA), o por competencia delegada a través de la contratación de servicios de entidades privadas (ECAPs). La gama de programas de formación y capacitación puede clasificarse de la siguiente forma:

- Educación básica: nueve grados en dos ciclos, básica primaria en cinco grados y básica secundaria en 4 grados.
- Educación media: duración de dos grados.
- Programas de formación superior: entre los que se incluye los programas técnicos profesionales, los programas tecnológicos, los programas profesionales universitarios y los posgrados.
- Programas de formación para el trabajo: incluye los programas de formación laboral (mínimo 600 horas) y los programas de formación académica (mínimo 160 horas).
- Programas de certificación de competencias laborales.
- Programas de alfabetización, lecto-escritura, informática.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2014).



El ejercicio de referenciación del usuario a oferta de servicios ofrecida por terceros podrá realizarse en cualquier punto del proceso, bien sea en el momento de registro y enrutamiento, o en cualquier punto durante la prestación de los servicios que hacen parte de su itinerario.

Cuadro 10. El Programa de Desarrollo de Proveedores de la Base de la Pirámide - PDP-BdP

Programa orientado a microempresas de población en situación de pobreza y vulnerabilidad que entregan productos o servicios a clientes (personas naturales o jurídicas) en relaciones de proveeduría. Paralelamente el Programa beneficia a las empresas clientes que buscan fortalecer su red de proveedores y/o distribuidores. El PDP-BdP busca:

- Mejorar condiciones de sostenibilidad y competitividad en las microempresas vinculadas a redes de proveeduría o de distribución.
- Mejorar la eficiencia de las empresas pertenecientes a la cadena a través del desarrollo de canales y flujos de información con una clara orientación al mercado.
- Promover el desarrollo de negocios inclusivos de proveeduría que permitan la inclusión de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad en la cadena de valor de las empresas.
- Promover el establecimiento de relaciones de proveeduría prolongadas en el tiempo.

D. La Red Cemprede

1. ¿Qué es la Red Cemprede?

Mapa 1. Cobertura esperada Red Cemprede 2014



La Red Cemprede, creada en 2011, es una plataforma de interacción para los Centros de Empleo y Emprendimiento que como ventanillas únicas de atención ciudadana, prestan servicios de GIE a la PPEVC, con el propósito de producir conocimiento e intercambiar información, experiencias y lecciones aprendidas, así como para desarrollar relaciones de cooperación entre sus miembros.

Cuadro 11. Conformación actual de la Red Cemprede

Los conforman 8 centros que están en operación. Un total de 11 centros adicionales se encuentran en proceso pre-operacional de montaje y se espera se adhieran a la Red Cemprede una vez inicien la prestación de servicios. En 2014 se espera vincular en total a 19 ciudades dentro de la red. Ver Anexo 4.

2. ¿Cuáles son sus funciones?

- Producir conocimiento e intercambiar información, experiencias y lecciones aprendidas a través de la identificación de buenas prácticas y socialización de experiencias para la GIE de la PPEVC.
- Desarrollar relaciones de cooperación horizontal a través de mecanismos y herramientas de trabajo en red, que permitan generar conocimiento compartido y propuestas de trabajo conjuntas entre sus miembros.
- Desarrollar capacidades locales para el diseño, monitoreo y seguimiento de estrategias de inclusión productiva de la PPEVC.
- Proveer insumos para el seguimiento y evaluación de las políticas locales y nacionales de superación de pobreza y GIE.
- Visibilizar, difundir y comunicar la información, conocimiento, avances y resultados del trabajo que realicen sus miembros.

3. ¿Cuáles son sus principios?

- **Cooperación.** Desarrollo de relaciones, métodos o mecanismos de acción, apoyo e intercambio entre los diferentes Centros.
- **Coordinación.** Visión conjunta que permita coordinar acciones, recursos y esfuerzos que faciliten la consecución de objetivos comunes.
- **Sinergia.** Maximizar el uso de los recursos y complementar acciones para potencializar las fortalezas de los Centros.

- **Participación.** Definición de roles y responsabilidades que promuevan una participación activa de todos los integrantes de la Red.
- **Creatividad.** Desarrollo de mecanismos innovadores de trabajo en red.
- **Orientación a resultados.** Desarrollo de mecanismos de monitoreo, seguimiento, evaluación y satisfacción que permitan dar cuenta de los resultados y del impacto de la red como un todo.

4. ¿Cómo se puede hacer parte de la Red Cemprede?

Pueden hacer parte los Centros de Empleo y Emprendimiento, que como ventanillas únicas de atención ciudadana en materia de GIE, prestan sus servicios a la PPEVC. Por ello, la iniciativa de creación de un nuevo Centro o la vinculación de uno existente podrá darse a través de dos vías:

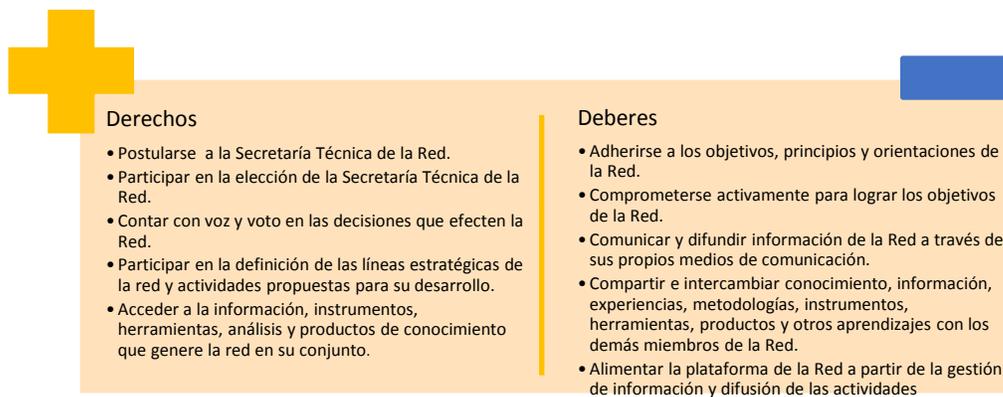
- A solicitud del gobierno local:** para lo cual deberá dirigirse una comunicación formal donde exprese su interés en vincularse a la Red a través de un Centro ya existente o de uno por conformarse. Esta comunicación deberá ir dirigida a la Secretaria Técnica de la Red.
- A iniciativa de una entidad del gobierno nacional:** para lo cual se promoverán desde el nivel nacional la definición de los arreglos institucionales para su creación o vinculación.



Otros actores de naturaleza pública y privada, de orden local, nacional o de cooperación internacional podrán proponer la creación de nuevos centros o la vinculación de centros existentes, contando con el aval de las entidades de gobierno locales o nacionales.

5. ¿Cuáles son los derechos y deberes de sus miembros?

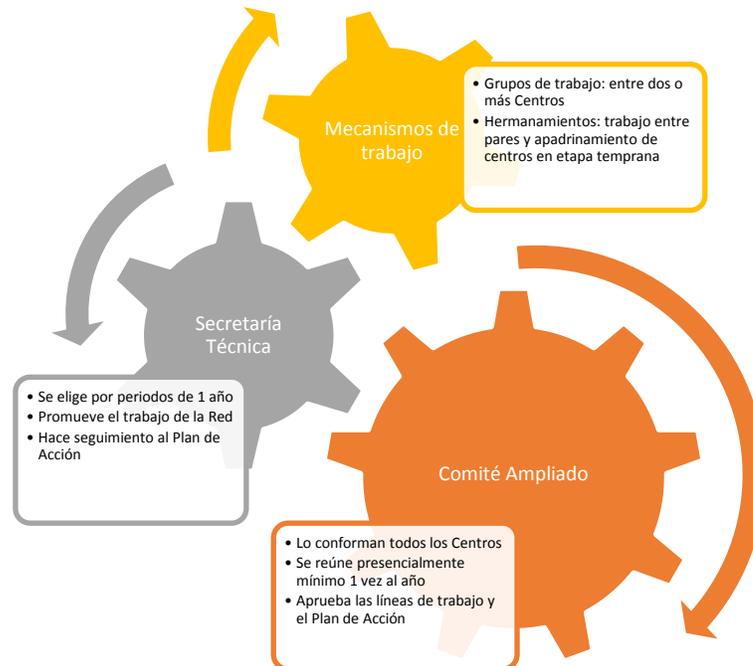
Figura 41. Derechos y deberes de los miembros de la Red Cemprede



6. ¿Cómo funciona?

A través de un Comité Ampliado, una Secretaría Técnica y Mecanismos de Trabajo en Red:

Figura 42. Estructuras y Mecanismos de funcionamiento de la Red Cemprede



¿Qué criterios se pueden tener en cuenta para conformar un grupo de trabajo?

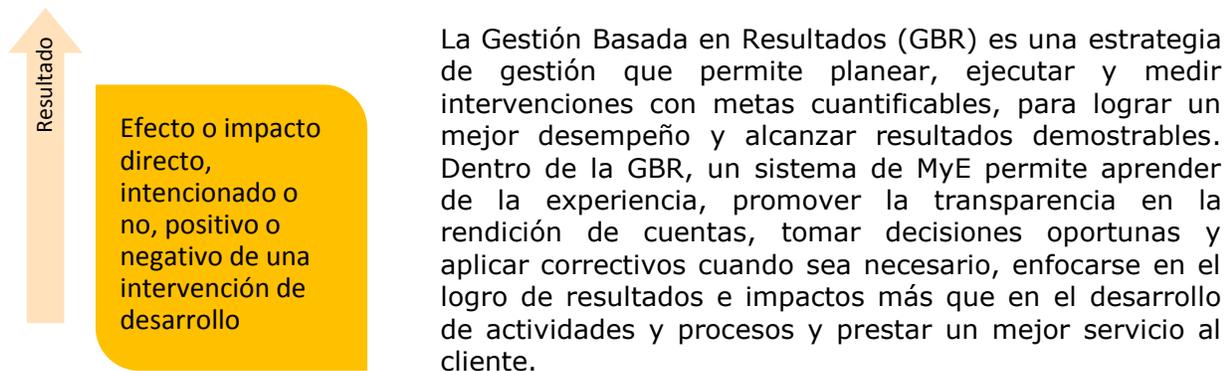
Se pueden conformar grupos de trabajo entre 2 o más Centros identificando afinidad temática o geográfica, por ejemplo confluencia de agentes del SPE en el mismo espacio físico, participación en el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP-BdP), Centros en proceso de formulación de proyectos de regalías, centros localizados en regiones geográficas con dinámica productiva similar o cercanas, entre otros.

¿Qué tipo de información, experiencias, buenas prácticas y conocimiento puede compartir un Centro con sus pares?

Por ejemplo metodologías, instrumentos y herramientas para la prestación del servicio, estrategias de relacionamiento con el sector privado, vacantes vigentes, experiencias en el desarrollo de esquemas de proveeduría inclusiva, el uso de herramientas tecnológicas en la prestación del servicio, estrategias de movilización de recursos para proyectos específicos, entre otros.

E. Sistema de Monitoreo y Evaluación (MyE)

1. ¿Por qué es importante el Monitoreo y la Evaluación?

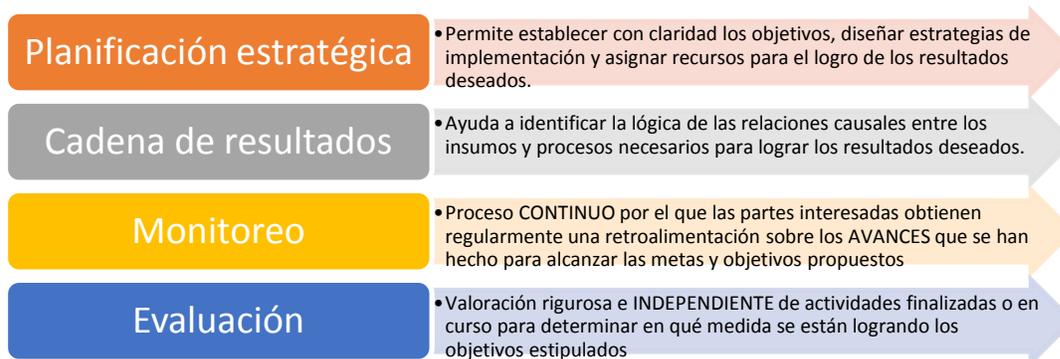


Fuente: UNEG (2013).

Figura 43. Elementos de la Gestión Basada en Resultados (GBR)



2. ¿Cuáles son los instrumentos de la GBR?

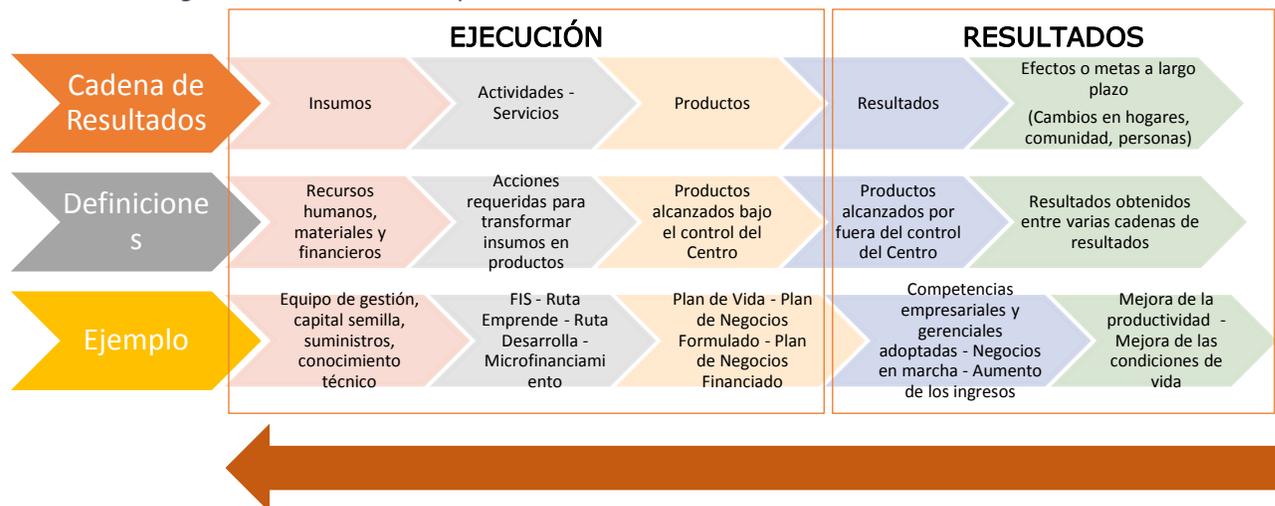


¿Cómo se construye la cadena de resultados de un Centro de Empleo y Emprendimiento?

Respondiendo a 3 preguntas:

1. ¿Cuáles son los resultados esperados?
2. ¿Cómo se alcanzarán estos resultados?
3. ¿Cómo se sabrá si se han alcanzado?

Figura 44. Lineamientos para la construcción de cadenas de resultados



3. Herramientas para el Monitoreo y Evaluación de Centros de Empleo y Emprendimiento

Sistema de Información de Centros de Empleo y Emprendimiento (SICEM)

Es una herramienta virtual disponible para la recolección, procesamiento, gestión y reporte de información de los Centros de Empleo y Emprendimiento. Simplifica la atención, agiliza la operación y reduce el impacto ambiental.

Figura 45. Módulos del SICEM



Cuadro 12. Funcionalidades del SICEM

- *Gestión de información y reportes:* permite hacer trazabilidad a cada usuario ingresado, ofrece opciones de búsqueda, filtrado, reportes y exportación de la información en archivos electrónicos.
- *Monitoreo y control:* tanto de los usuarios ingresados en el sistema, como de la gestión del equipo de asesores del Centro en tiempo real.
- *Gestión documental:* además de recopilar información, permite realizar gestión documental con copias digitalizadas en las áreas que lo requieran.
- *Tablero de indicadores:* haciendo uso de la información que contiene el sistema, esta herramienta permitirá personalizar tableros de indicadores, para uso interno y externo, apoyando procesos de rendición de cuentas con socios, contrapartes y usuarios.

Indicadores

A partir de la información que almacene el sistema, cada Centro podrá definir un conjunto de indicadores de caracterización de usuarios, un tablero básico de control y un tablero de indicadores complementarios. El número de indicadores dependerá del Portafolio de Servicios de cada centro y se recomienda que sea un número reducido para mayor control.



Un buen indicador se caracteriza por ser Específico, Medible, Atribuible a la intervención, Realista y Preciso. Esto se conoce como indicadores SMART por sus siglas en inglés.

Tabla 11. Tipos de indicadores propuestos para el Sistema de MyE de Centros de Empleo y Emprendimiento

Medidas	No	Área	Indicador	Periodicidad
1. Caracterización	1.1	Orientación	Número de usuarios caracterizados y enrutados	Mensual
	1.2		Distribución de usuarios atendidos por ruta de atención	Mensual
	1.3		Distribución de usuarios atendidos por sexo	Mensual
	1.4		Distribución de usuarios atendidos por edad	Mensual
	1.5		Distribución de usuarios atendidos por tipo de población	Mensual
	1.6		Distribución de usuarios atendidos por tipo de vulnerabilidad	Mensual
	1.7		Distribución de usuarios atendidos por grupo étnico	Mensual
	1.8		Distribución de usuarios atendidos por nivel educativo alcanzado	Mensual
	1.9		Número de usuarios remitidos por terceros por programa y entidad	Mensual
2. Medidas de gestión	2.1	Todas	Número de usuarios atendidos por día/semana/mes/área	Mensual
	2.2		Recursos financieros invertidos por usuario atendido	Anual
	2.3		Nivel de satisfacción del usuario/empresario	Anual
	2.4	Orientación	Número de personas capacitadas en FIS	Mensual
	2.5		Número de usuarios que reciben atención	Mensual



Red Cemprende

Medidas	No	Área	Indicador	Periodicidad
	2.6		Psicosocial Número de usuarios referenciados a programas de terceros nacional/local por entidad	Mensual
	2.7	Emprendimiento	Número de personas capacitadas en cultura empresarial (Ruta Emprende)	Mensual
	2.8		Número de visitas de acompañamiento empresarial en campo	Mensual
	2.9	Empleabilidad	Número de usuarios asesorados por orientación ocupacional y vocacional para el empleo	Mensual
	2.10		Número de empresas visitadas	Semanal/Mensual
3. Medidas de producto	3.1	Orientación	Número de Planes de Vida formulados	Mensual
	3.2	Emprendimiento	Distribución de usuarios activos por rutas de atención en Emprendimiento (Emprende, Desarrolla, Fortalece, Transforma)	Mensual
	3.3		Perfiles de proyecto de negocio formulados	Mensual
	3.4		Planes de negocio formulados	Mensual
	3.5		Planes de negocio financiados (Directos/Por referenciación)	Mensual
	3.6		Planes de negocio implementados	Mensual
	3.7		Microempresas fortalecidas acompañadas en sede/campo	Mensual
	3.8	Financiamiento	Número y valor de planes de negocio ajustados	Mensual
	3.9		Número y valor de planes de negocio analizados por Comité de Crédito/Comité de Asignación	Mensual
	3.10		Número y valor de planes de negocio aprobados por Comité de Crédito/ Comité de Asignación	Mensual
	3.11		Número y valor de planes de negocio desembolsados por microcrédito/recursos no reembolsables	Mensual
	3.12		Valor promedio de recursos de microcrédito/no reembolsables, por plan de negocio desembolsado	Mensual
	3.13		Número y valor de planes de negocio aprobados pendientes de desembolsar por microcrédito/recursos no reembolsables	Mensual
	3.14		Número/Valor de planes de negocio desembolsados por microcrédito/recursos no reembolsables por sector/actividad económica/sexo/edad/nivel educativo/tipo de población/tipo de vulnerabilidad/localización	Mensual
	3.15		Número/Valor de planes de negocio desembolsados por microcrédito/recursos no reembolsables por destino (capital de trabajo, activos fijos, mixto)/modalidad/línea	Mensual
	3.16	Empleabilidad	Número de hojas de vida registradas por nivel educativo/ formación/experiencia	Mensual
	3.17		Número de vacantes registradas por sector/actividad económica/nivel educativo/experiencia/formación	Mensual
	3.18		Número de usuarios remitidos a procesos de selección	Mensual



Red Cemprende

Medidas	No	Área	Indicador	Periodicidad
	3.19		Número de usuarios remitidos a programas de formación	Mensual
4. Medidas de resultado	4.1	Emprendimiento	Número de puestos de trabajo creados y sostenidos por autoempleos generados/empleos directos por microempresas fortalecidas, por sector/actividad económica	Semestral
	4.2		Valor/incremento en ventas mensuales promedio de microempresas acompañadas por sector/actividad económica	Semestral
	4.3	Financiamiento	Puestos de trabajo creados y sostenidos en microempresas financiadas por autoempleos generados/empleos directos por microempresas fortalecidas, por sector/actividad económica	Semestral
	4.4		Valor/Incremento ventas mensuales de las microempresas financiadas por sector/actividad económica	Semestral
	4.5	Empleabilidad	Número de vacantes ocupadas por sector/actividad económica/nivel educativo/experiencia/formación/ocupación	Mensual
	4.6		Tasa bruta de colocación (Relación porcentual entre el número de vacantes ocupadas y el número de usuarios remitidos a procesos de selección) por sector/ocupación	Mensual
	4.7		Velocidad en la transición del desempleo al empleo formal (Relación porcentual entre el número de usuarios que ocupan una vacante durante los primeros 6 meses de desempleo y el total de usuarios remitidos a procesos de selección en el período) por sector/ocupación	Mensual
	4.8		Tasa bruta de llenado de vacantes (Relación porcentual entre vacantes ocupadas y el total de vacantes registradas) por sector/ocupación	Mensual
5. Medidas de resultado final o impacto	5.1	Emprendimiento	Tasa de supervivencia de negocios apoyados	Anual
	5.2		Número de microempresas formalizadas	Semestral
	5.3	Empleabilidad	Tasa de sostenimiento de empleos formales	Anual
	5.4	Económicos	Tasa de ocupación	Trimestral
	5.5		Tasa de desempleo	Trimestral
	5.6		Tasa de pobreza y pobreza extrema	Anual

Roles y responsables

Todos los integrantes del equipo de gestión del Centro de Empleo y Emprendimiento son agentes activos del sistema de MyE, desde el proceso de planificación, hasta la definición de las herramientas del sistema, los indicadores, así como de la información que alimentará dicho sistema. El/la Directora/a del centro será responsable del sistema.



Red Cemprende

F. Restricciones y retos para la consolidación de los Centros como ventanillas únicas

Algunos de los retos más importantes para consolidar a los Centros de Empleo y Emprendimiento como ventanillas únicas de atención para la GIE de la PPEVC tienen que ver con:

- *Gradualidad en la puesta en marcha:* el desarrollo de cada Centro debe plantearse por fases, de acuerdo a las necesidades, alcances y limitaciones del territorio y de su población.
- *Sostenibilidad institucional y financiera:* asegurar recursos que garanticen la continuidad del servicio mediante la realización de convenios de asociación en los que participan socios nacionales y locales.
- *Viabilidad en la prestación de servicios:* debe ser acorde a la disponibilidad de recursos humanos, financieros y técnicos del territorio, por tal motivo el Portafolio de Servicios de cada centro tendrá los servicios básicos propuestos en esta guía y tantos servicios especializados como sea posible.
- *Restricciones del modelo de descentralización colombiano:* el cual supone restricciones respecto al uso de recursos del SGP y de recursos propios de los entes territoriales para la GIE.
- *Restricciones en la disponibilidad de oferta programática de servicios a nivel local:* asociada a la articulación de la política de GI nacional y local y a la disponibilidad de servicios de GIE, habilitantes y complementarios disponibles en el nivel local. Para ello debe definirse con claridad el mapa de oferta para la PPEVC, esto debe ser resuelto entre los entes territoriales y el Gobierno Nacional.
- *Contexto territorial de municipios categoría 5 y 6:* desconectados a mercados de mayor tamaño, mercado interior reducido, escasez de oferta de mano de obra calificada, producción interior limitada y escasa diversificación, baja competitividad, tejido productivo reducido y poca disponibilidad de recursos propios para iniciativas de GEI para PPEVC.
- *Entender la dinámica del mercado de trabajo con enfoque regional y no sólo municipal:* esto pasa por las delgadas líneas que dividen lo urbano y lo rural, la perspectiva ciudad-región y las interacciones entre las personas, los territorios (por ejemplo las ciudades dormitorio y en donde trabajan) y sus actividades económicas.

Cuadro 13. Propuesta de creación de Corporaciones Mixtas sin ánimo de lucro

Con fundamento en el artículo 96 de la Ley 489/1998 las entidades estatales pueden asociarse con personas jurídicas particulares mediante la creación de personas

	Página 71 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

jurídicas para el desarrollo conjunto de actividades, cuya naturaleza es la de una descentralizada indirecta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado, con capacidad de contratación directa, con competencia contractual general, con posibilidad de acceso a recursos presupuestales y recursos privados.

Fuente: Consultoría desarrollada por el Dr. Víctor Moncayo para PNUD (2013).



Red Comprende

Referencias

- Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. (2009). *Manual Operativo Red JUNTOS*. Bogotá.
- BID. (2013). *BASE Forum 2013: opportunities for the Majority*. Medellín.
- CAF. (2011). *Servicios financieros para el desarrollo: promoviendo el acceso en América Latina*. Bogotá D.c.: Reporte de Economía y Desarrollo. Corporación Andina de Fomento.
- Congreso de la República de Colombia. (2001). Ley 715 de 2001.
- CONPES. (2009). Conpes 3616 de 2009. Lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento. *Consejo Nacional de Política Económica y Social*.
- Corredor, C. (2013). *Informe parcial. Misión de expertos de generación de ingresos*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2006). *Conpes 102 del 25 septiembre del 2006 Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Guía para incluir la Política de Generación de Ingresos en los Planes de Desarrollo Territorial*. Bogotá.
- DEWRS. (1998). *Job Seeker Classification Instrument (JSCI)*. Department of Employment, Workplace Relations and Small Business. Australia.
- DNP. (2005). *Conpes 091 del 2005 "Metas y Estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio-2015"*. Bogotá.
- DNP. (2006). *Misión para el diseño de una estrategia para la reducción de la pobreza y la desigualdad (MERPD)*. Bogotá.
- DNP. (2009). *Conpes 3616 del 2009 Lineamientos de la Política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y desplazamiento*. Bogotá.
- DNP. (2011). *Modificación al Conpes Social 31 del 14 de junio de 2005 - Conpes 140 de 2011*. Bogotá.
- DPS-USAID. (2013). *Informe final misión de expertos de generación de ingresos (versión para discusión)*. Bogotá D.C.
- European Commission. (2011). *Profiling Systems of Effective Labour Market Integration. PES to PES dialogue*. The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services.
- Godfrey, P. (2008). What is Economic Self-Reliance? *Economic Self-Reliance Center in the Marriott School of Brigham Young University*, 4-7.
- Ianchovicina, E., & Lundstrom, S. (2009). What is inclusive growth? *Diagnostic Facility for Shared Growth*.
- ILO. (2003b). BDS Reader: Developing Commercial Markets for Business Development Services. *Primer by Miehlandt, A. & McVay, M. for ILO SEED*.
- Kakwani, N., & Pernia, E. (2000). What is pro-poor growth? *Asian Development Review*, Vol.18. No. 1.
- Klasen, S. (2004). In search of the holy grail: How to achieve pro-poor growth. *Toward pro poor policies-aid, institutions, and globalization*, 63-94.
- Koeltz, D. (2010). *Employment Services*. Geneva: International Labour Organization (ILO).
- Mazza, J. (15 de Julio de 2002). *Servicios de intermediación laboral: un análisis para los países de América Latina y el Caribe*. Obtenido de División de Desarrollo Social, Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano: <http://www.iadb.org/sds/doc/intermediacion.pdf>



Red Cemprende

- Ministerio de Educación Nacional. (24 de 03 de 2014). *Sistema de Formación para el Trabajo*. Obtenido de Mineducación: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-234971.html>
- Ministerio del Trabajo. (2013a). *Decreto 2852 de 2013 por el cual se reglamenta el Servicio Público de Empleo y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante, y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C.
- Ministerio del Trabajo. (2013b). Decreto 722 de 2013 Por el cual se reglamenta la prestación del Servicio Público de Empleo, se conforma la red de operadores del Servicio Público de Empleo y se reglamenta la actividad de intermediación laboral. Bogotá D.C.: Ministerio del Trabajo de Colombia.
- Ministerio del Trabajo. (2013c). *Ley 1636 de 2013 por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante*. Bogotá D.C.
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Observatorios regionales: ¿Qué es un ORMET?* Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/observatorios-regionales/ique-es-un-ormet.html>
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Observatorios regionales: ¿Qué hacen los ORMET?* Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/observatorios-regionales/ique-hacen-los-ormet.html>
- Moncayo, V. (2013). *Institucionalización de los Centros de Empleo Emprendimiento: Propuesta normativa*. Bogotá.
- Naciones Unidas. (2013). *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Informe 2013*. New York: Naciones Unidas.
- PNUD. (2012). *Guía metodológica y estratégica para el diseño, montaje y operación de los centros de orientación y referenciación a oportunidades de ingreso y empleo*. Bogota D.C.: PNUD Colombia.
- PNUD. (2014). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Colombia 2014*. Bogotá: Nuevas Ediciones.
- PNUD Colombia. (6 de Marzo de 2014). *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: La Agenda Global para superar la Pobreza*. Obtenido de <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=h-a-1--&s=a&m=a&e=A&c=02010>
- PNUD, Red de Observatorios del Mercado del Trabajo. (2014). *Población desplazada y mercado de trabajo*. Bogotá.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. January-February., 1-17.
- Programa de Políticas Públicas USAID. (2013). *Informe final misión de expertos de generación de ingresos*. Bogotá.
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. En N. Nussbaum, & A. Sen, *The quality of life* (págs. 30-53). Oxford: Clarendon Press.
- Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- SENA. (2011b). Plan Estratégico 2011-2014 Con visión 20-20. "Sena de clase mundial".
- UNCDF. (2013). *Inclusive finance: increasing access to financial services*. UN Capital Development Fund.
- UNDP. (1990). *United Nations Development Program. Human Development Report*. New York: Oxford University Press.
- UNDP. (1999). *Essentials on Microfinance*. Evaluation Office.
- UNDP. (1999). Small and Medium Enterprise Development. *Essentials*.
- UNDP. (1999b). *Essentials: Microfinance. No 3. Evaluation Office*.



Red Cemprede

- UNDP. (2004). *Business Development Services How to Guide* . Bratislava Regional Center United Nations Development Programme.
- UNDP. (2008). *United Nations Development Programme. Creating value for all: strategies for doing business with the poor*. New York: Growing Inclusive Markets.
- UNDP. (2009). *United Nations Policy for post-conflict employment creation, income generation and reintegration*. Geneva.
- UNEG. (2013). *The role of evaluation in Results-based Management*. Recuperado el 6 de Agosto de 2013, de United Nations Evaluation Group (UNEG): http://www.une-evaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=87
- UNESCO et al. (2009). *Estudio piloto sobre enseñanza y aprendizaje innovador*. Rusia, Senegal, Finlandia e Indonesia.
- World Bank. (2003). *Public Employment Services*. Washington D.C.: World Bank Employment Policy Premier.
- World Bank. (2008). *Growth report: strategies for sustained growth and inclusive development*. Washington: Commission on Growth and Development.

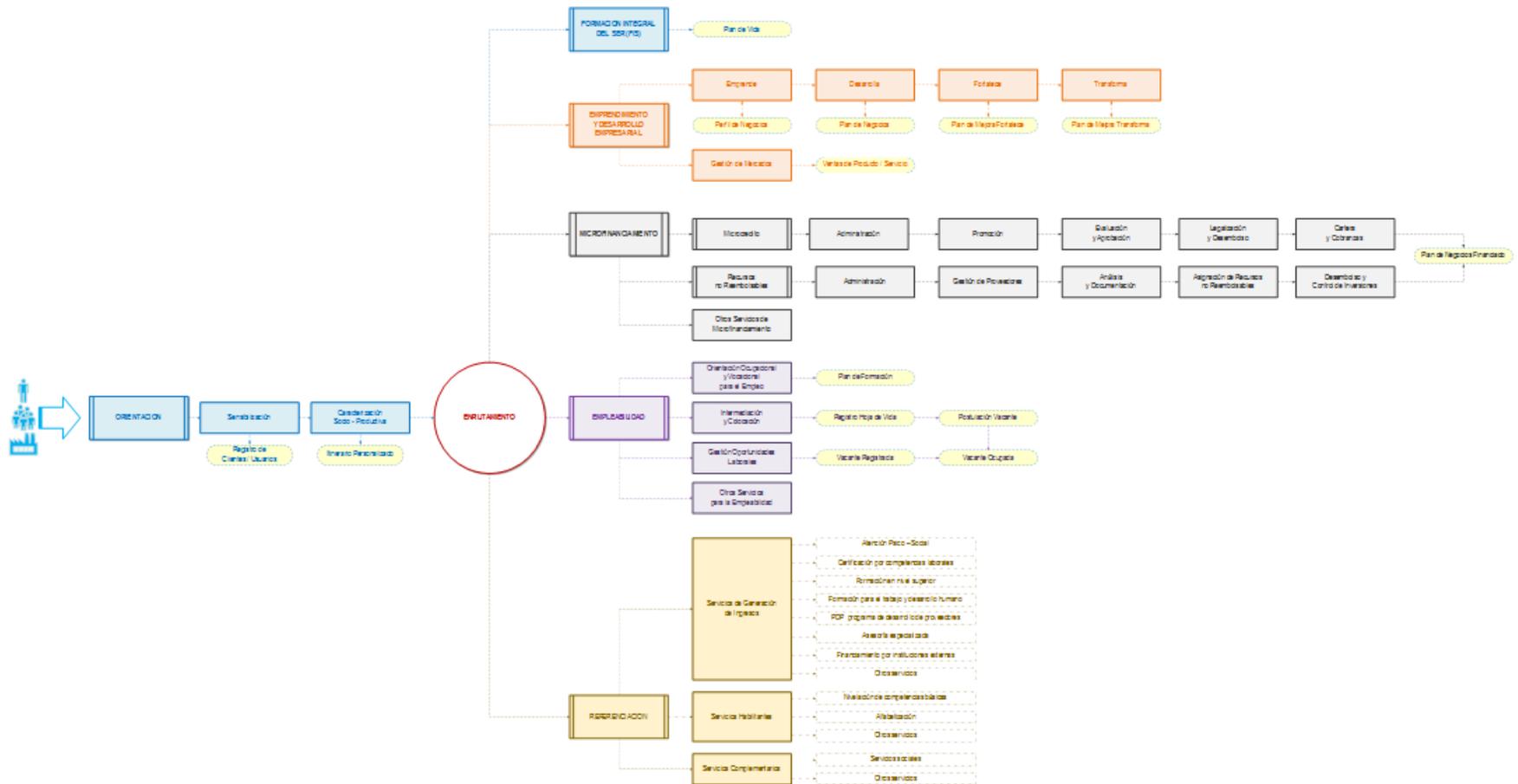
Anexos

Anexo 1. Convenciones

 Enrutamiento	Inicio a un Proceso o Procesos siguientes
 Procesos	Son el conjunto de Procesos que contribuyen, en forma sistémica, a satisfacer los requerimientos del objetivo propuesto.
 Sub Procesos	Conjunto de acciones que se realizan en forma secuencial y que se dirigen hacia el logro del objetivo propuesto.
 Componentes	Recursos, Actividades y Tareas que se utilizan en los procesos
 Proceso Externo	Entidades Responsables del Proceso



Anexo 2. Ruta de servicios



Anexo 3. Parámetros para fijación de metas de atención

MACROPROCESO	PROCESO	No Personas - Microempresas/Asesoradas/día/Asesor	No Personas- Microempresas/Asesoradas/mes/Asesor	Modalidad	Lugar	No personas/sesión	Intensidad No de minutos/sesión	Indicador	% Meta
ORIENTACIÓN	Caracterización y enrutamiento	15	300	Individual	En sede	1	30	# personas caracterizadas y enrutadas	50% a emprendimiento 50% a empleabilidad (Ajustable al territorio)
	Asesoría Psicosocial	15	300	Individual	En sede	1	30	# planes de vida	
EMPRENDIMIENTO	Ruta Emprende (capacitación en cultura empresarial)	50	100	Grupal	En sede	25	180	# de Perfiles de proyecto de Negocio	80% usuarios finaliza ruta de formación
	Ruta Desarrolla (ciclos de formación y actualización)	50	100	Grupal	En sede	25	180	# de planes de negocio / # microempresas acompañadas/ % incremento ventas/ # empleos generados	
	Ruta Desarrolla	4	64	Individual	En	1	120	# de	



Red Comprende

MACROPROCESO	PROCESO	No Personas - Microempresas/Asesoradas/día/Asesor	No Personas- Microempresas/Asesoradas/mes/Asesor	Modalidad	Lugar	No personas/sesión	Intensidad No de minutos/sesión	Indicador	% Meta
	(acompañamiento empresarial) Ciclos de 5 meses			dual	campo			planes de negocio / # microempresas acompañadas/ % incremento ventas/ # empleos generados	
EMPLEABILIDAD	Orientación ocupacional y vocacional	15	300	Individual	En sede	1	30	# personas orientadas y capacidades	
	Orientación ocupacional y vocacional	50	100	Grupal	En sede	25	180	# de hojas de vida construidas y registrada	80% usuarios finaliza ruta de formación
	Intermediación-Colocación Laboral	-	8	Individual	En sede	-	-	# vacantes ocupadas	15-20% buscadores de empleo colocados
	Gestión de oportunidades laborales	4	64	Mixto	En campo	1 o varias	120	# vacantes gestionadas	
MICROFINANCIAMIENTO	Microfinanciamiento	4	64	Individual	Mixto	1	120	# planes de negocio financiados	50% planes de negocio financiados

 Red Cemprede	Página 79 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

MACROPROCESO	PROCESO	No Personas - Microempresas/Asesoradas/día/Asesor	No Personas- Microempresas/Asesoradas/mes/Asesor	Modalidad	Lugar	No personas/ sesión	Intensidad No de minutos/sesión	Indicador	% Meta
								os	s (Ajustable al territorio)

 Red Cemprende	Página 80 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Anexo 4. Indicadores de caracterización de ciudades focalizadas por la alianza DPS-PNUD

Ciudad	Categoría Municipal	Población Total*	Pobreza ¹	Pobreza Extrema ¹	Gini ¹	NBI ²	Población Económicamente Activa ³	TGP ³	Tasa de Ocupación ³	Tasa de desempleo ³
Riohacha	4	250,236	43.3	12.7	0.523	49.1	92,714	64.3	57.9	9.9
Pasto	2	434,486	30.5	4.4	0.511	16.2	201,362	68.6	60.1	12.4
Santa Marta	1	476,385	33.8	6.5	0.458	29.0	21,302	61.7	54.9	10.9
Sincelejo	2	271,375	37.2	6.1	0.476	42.0	127,908	64.5	57.6	10.6
Valledupar	1	443,210	31.4	4.4	0.457	32.7	176329	61.7	55.2	10.5
Barranquilla	Especial	1,212,943	29.1	4.2	0.458	17.7	823,517	57.8	52.9	8.4
Cartagena	Especial	990,179	29.2	5.8	0.475	26.0	443721	59.3	54.1	8.8
Ibagué	1	548,209	18.6	2.5	0.451	16.2	279635	67.5	57.8	14.4
Tunja	2	184,864	19.5	2.8	0.477	12.0	90,374	64.3	55.9	13.0
Villavicencio	1	473,766	19.5	3.1	0.441	17.1	216,557	61.8	54.2	12.3
Ocaña	4	97,479	ND	ND	ND	26.2	ND	ND	ND	ND
Tumaco	4	195,419	ND	ND	ND	48.7	ND	ND	ND	ND
Florencia	3	169,336	37.2	7.7	0.500	26.8	67,957	60.7	52.3	13.8
Montería	2	434,950	34.8	6.5	0.525	44.5	169,304	64.6	58.1	10.1
Jamundí	4	117,117	ND	ND	ND	15.6	ND	ND	ND	ND
Girón	1	175,528	ND	ND	ND	15.4	ND	ND	ND	ND
Yopal	2	136,484	ND	ND	ND	24.5	ND	ND	ND	ND
Popayán	2	275,129	34.2	8.1	0.512	18.1	113,118	55.7	47.0	15.6
Neiva	1	340,046	22.9	4.6	0.478	17.7	168,422	65.2	57.6	11.7
Puerto Asís	6	59,523	ND	ND	ND	30.7	ND	ND	ND	ND
Nacional	-	47,661,787	30.6	9.1	0.539	27.8	12,657,745	66.5	58.8	11.5

Fuente: Contaduría General de la Nación para vigencia 2014. Esta categorización se definió en la Resolución 705 del 30 de noviembre de 2013

* Fuente: DANE con base en proyecciones Censo 2005. Año de proyección 2014. Fecha de actualización de la serie: jueves 12 de mayo de 2011.

¹ Fuente: DANE 2013 - Encuesta Continua de Hogares (2002-2006) y Gran Encuesta Integrada de Hogares (2008-2013). Barranquilla A.M.

² Fuente: DANE, Censo General 2005. Fecha de actualización: Miércoles 29 de Junio de 2011.

³ Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares. Trimestre móvil Enero -marzo 2014. El total nacional hace referencia al total 23 ciudades. Barranquilla incluye la Soledad

	Página 81 de 82	Código: GMC-CEE
	GUÍA METODOLÓGICA Y CONCEPTUAL DE CENTROS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	Fecha: Mayo 2014
		Versión: 03

Glosario

Idea de Negocio: Identifica una necesidad de clientes potenciales y la solución para satisfacerla. La idea entonces debe ofrecer un beneficio para el cliente, tener un mercado potencial y la capacidad de generación de ingresos y ganancias.

Modelo de Negocio: Combinación de actividades y procesos funcionales para el desarrollo de un producto/servicio.

Perfil de Proyecto de Negocio: Primera fase de la definición del modelo de negocio, en donde se identifica una idea de negocio y se convierte en una oportunidad de mercado. Este posee información básica de los componentes requeridos para su ejecución con datos estimados de costos y posible rentabilidad. Este primer documento da lugar al proyecto en sí mismo con la valoración de las estrategias y opciones que darán curso al plan de negocios.

Plan de Negocios: Documento que contiene los objetivos o intenciones del negocio, desarrollando, sistematizando e integrando las actividades y estrategias de mercado, técnicas, financieras, ambientales, organizacionales y de riesgo, entre otras, para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable y sostenible. Permite transformar el perfil de proyecto, que contiene la idea de negocio, en un plan estructurado que permita satisfacer las necesidades de los clientes. El plan evalúa la idea de negocios, identifica fortalezas y debilidades, determina los recursos que se necesitarán para su puesta en marcha, determina el potencial de la idea como una oportunidad de mercado, permite entender riesgos y determinar las acciones y planes que deben desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo para hacerla una realidad.

Con el apoyo de



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD Proyecto Desarrollo Económico Incluyente

Avenida 82 No. 10 - 62 Piso 2
Teléfono (57-1) 4889000 Ext 435
Bogotá D.C - Colombia

