

# DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

MODELO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA  
PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Entidad ejecutora: Fundación  
Saldarriaga Concha

Convenio de cooperación técnica  
no reembolsable ATN/JO-16438-CO

Colombia, diciembre de 2020

Socio Financiador



Socios Ejecutores



**Banco Interamericano de Desarrollo:**

Carlos Novoa Molina  
Especialista Jefe de Supervisión

**Fundación Saldarriaga Concha:**

Soroya Montoya Gonzalez  
Directora Ejecutiva

Juan Pablo Alzate  
Líder de Generación de Ingresos

Zaira Campo Arias  
Coordinadora de Proyecto

**Best Buddies Colombia:**

Alejandra Arenas  
Directora Ejecutiva

Angélica García  
Coordinadora de Proyecto - Componente I

**Miembros del comité técnico asesor:**

Programa Pacto de Productividad  
SENA  
Ministerio de Trabajo  
Unidad Administrativa Especial Servicio  
Público de Empleo - UAESPE

---

Este documento se realizó con el apoyo financiero del Fondo Especial del Japón del BID. Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista del Fondo Especial del Japón del BID, ni del Banco Interamericano de Desarrollo, sus directivos, funcionarios y empleados.

# TABLA DE CONTENIDO

Haz clic en el número de la página para navegar el documento.

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>LOGROS Y RESULTADOS CUALITATIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>46</b>
<b>2</b>	<b>¿POR QUÉ HACER UNA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS?</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>RETOS PARA EL FUTURO Y MEDIDAS DE SOSTENIBILIDAD</b>	<b>48</b>
<b>3</b>	<b>PROYECTO MODELO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>50</b>
	3.1 SISTEMATIZACIÓN COMPONENTE I: CAPACITACIÓN EN HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Y ADAPTATIVAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD	<b>13</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ En relación con la metodología.</li><li>▪ En relación con los actores involucrados.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Situación laboral en Colombia y los elementos de contexto.</li><li>▪ El proceso de intervención Situación final y elementos de contexto.</li><li>▪ Dificultades encontradas y acciones de mitigación.</li></ul>		<b>7</b>	<b>Anexos</b>	<b>54</b>
	3.2 SISTEMATIZACIÓN COMPONENTE II: MODELO DE EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO	<b>30</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instrumento revisión después de la acción – Best Buddies Colombia. Equipo staff.</li><li>▪ Ficha de recopilación de aprendizajes – facilitadores Best Buddies Colombia.</li><li>▪ Componente de formación de personas con discapacidad en habilidades socioemocionales para la empleabilidad.</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Situación inicial del emprendimiento en Colombia y los elementos de contexto.</li><li>▪ El proceso de intervención Situación final y elementos de contexto.</li><li>▪ Dificultades encontradas y acciones de mitigación.</li></ul>		<b>8</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>71</b>



# 1 INTRODUCCIÓN

El 24 de enero de 2018 se suscribió el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/JO-16438-CO, entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Saldarriaga Concha (FSC), con el objetivo de desarrollar un **Modelo de Inclusión Económica para Personas con Discapacidad**.

El convenio contempla dos componentes macro de intervención. El primero, ejecutado en alianza con la organización Best Buddies Colombia, busca fortalecer las habilidades socioemocionales y adaptativas de las personas con discapacidad buscadoras de empleo, para incrementar las posibilidades de vinculación laboral. De manera paralela, se trabaja en el fortalecimiento institucional de las entidades que participan en el proceso de empleabilidad de la población con discapacidad y en procesos de toma de conciencia con el sector empresarial. El segundo componente, ejecutado por la Fundación Saldarriaga Concha, tiene como objetivo fortalecer emprendimientos creados por personas con discapacidad para que se conviertan en empresas incluyentes.

Teniendo en cuenta que el convenio busca establecer un modelo de inclusión económica que se pueda replicar en todo el país, realizar la sistematización de la experiencia se convierte en una excelente herramienta para recopilar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que

ayudarán a que futuros implementadores del modelo entiendan y comprendan mejor cómo fue su desarrollo. De igual forma, este documento puede servir como insumo para la promoción de políticas públicas más cercanas a la situación laboral y económica de las personas con discapacidad en el país.

La sistematización de un proyecto con estas características, atendiendo el concepto de Barnechea y Morgan (2010), “pretende explicitar, organizar y, por tanto, hacer comunicables, los saberes adquiridos en la experiencia, convirtiéndolos, por consiguiente, en conocimientos producto de una reflexión crítica sobre la práctica”. En ese sentido, La Fundación Saldarriaga Concha, reconociéndose como un laboratorio social, busca revisar y reflexionar sobre las acciones realizadas en el programa para mejorar la gestión y comunicar de manera efectiva los principales hitos que marcaron el desarrollo de esta iniciativa.

Este documento presenta el proceso de sistematización del Modelo de Inclusión Económica para Personas con Discapacidad, con la siguiente estructura: situación inicial, proceso de intervención, situación final y sus elementos de contexto y, finalmente, las lecciones aprendidas. El documento inicia con una contextualización del Modelo de Inclusión Económica de Personas con Discapacidad y su implementación. Posteriormente, se detallan las tres fases en las cuales se dividió el proceso de sistematización en cada uno de los componentes y se realiza un análisis de los principales aprendizajes.

# 2 ¿POR QUÉ HACER UNA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS?

**La Fundación Saldarriaga Concha define la sistematización de experiencias como:**

“Un proceso de reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia, mediante mecanismos que permiten interpretar lo sucedido para comprenderlo e identificar aprendizajes que tendrán una utilidad en el futuro<sup>1</sup>.”

1.Valencia-López, Natalia y Suárez, Milena. 2015. La sistematización de experiencias en la Fundación Saldarriaga Concha. Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha Publicaciones.

Dentro de la sistematización de experiencias, los aspectos más relevantes a considerar son las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. Para el Banco Interamericano de Desarrollo, “las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron. Las lecciones aprendidas se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos” (BID, 2008).

Teniendo en cuenta que el programa ejecutado por la Fundación Saldarriaga Concha, con el apoyo financiero del BID, busca crear un modelo de inclusión económica de personas con discapacidad, presentar la sistematización de la experiencia se convierte en una valiosa herramienta para que las instituciones involucradas se apropien de los aprendizajes y para que otras instituciones construyan sobre lo construido, se genere una mejor apropiación del modelo y un mayor impacto en el futuro.

A continuación, presentamos las fases bajo las cuales se adelantó el proceso de sistematización de la experiencia Modelo de Inclusión Económica de Personas con Discapacidad.

## Sistematización de la experiencia





# ETAPA PREPARATORIA

En esta etapa se define por qué es importante la sistematización de una experiencia, los ejes y el público con el cual se espera socializar los resultados. En ese sentido, se realiza la siguiente construcción del perfil de la experiencia para presentar, de manera consolidada, la etapa preparatoria del proyecto. Más adelante, con el desarrollo de la sistematización por componentes, se realizará una descripción detallada de la experiencia para mayor claridad sobre los objetivos, los ejes y el público objetivo.

## ¿PARA QUÉ SE QUIERE SISTEMATIZAR?

### OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

El convenio suscrito con el BID representa dos retos para las entidades ejecutoras porque significa, en primer lugar, rediseñar los procesos de intervención que se adelantan con la población con discapacidad en materia de generación de ingresos y, en segundo lugar, lograr que el ecosistema de la discapacidad en Colombia se apropie del modelo de inclusión económica, partiendo de un piloto que se desarrollaba en Bogotá y Soacha (Cundinamarca).

Con esos retos, la sistematización de la experiencia no solo contribuye al perfeccionamiento del modelo al testear cada una de las actividades y hacer los ajustes respectivos durante el camino, sino que se convierte en un producto en sí mismo para facilitar la transferencia metodológica a las entidades del ecosistema de la discapacidad, el emprendimiento y la inclusión laboral.

## ¿QUÉ ASPECTOS CENTRALES DE LA EXPERIENCIA NOS INTERESA SISTEMATIZAR?

### EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

En primer lugar, **sistematizar el proceso de formación en habilidades socioemocionales de personas con discapacidad**, cuyo proyecto de vida esté enfocado en la empleabilidad.

En segundo lugar, **conocer el proceso de fortalecimiento de los emprendimientos de personas con discapacidad** para convertirlas en empresas incluyentes.

# ¿A QUIÉN SE ESPERA QUE LE SIRVA ESTA SISTEMATIZACIÓN?

## PÚBLICO OBJETIVO Y PRODUCTOS PARA ENTREGAR

El público objetivo de este documento son las personas y las organizaciones que hacen parte de los ecosistemas de la discapacidad, de la empleabilidad y del emprendimiento. Con este documento, se espera que las lecciones aprendidas y las conclusiones derivadas de la implementación de la iniciativa puedan ayudar a los emprendedores, quienes desarrollan los grupos de interés que pertenecen a estos tres temas, a fortalecer los procesos de inclusión laboral y de fortalecimiento.

En segundo lugar, esta guía busca despejar, aclarar o fortalecer ideas o conceptos que la población con discapacidad tenga en torno a: los procesos de inclusión laboral, el desarrollo de las habilidades blandas para el empleo o el emprendimiento.

Para garantizar la sostenibilidad del modelo, también se busca llegar a la primera red de apoyo de la población con discapacidad, es decir, a sus cuidadores o familiares, de tal manera que permitan que el conocimiento adquirido sea aplicado y se convierta en un insumo importante para garantizar la inclusión económica de muchas personas con discapacidad.

La sistematización también servirá a instituciones y a organizaciones de y para personas con discapacidad, que trabajan áreas de empleabilidad y emprendimiento, y que deseen innovar mediante la aplicación de herramientas prácticas que les permitan convertirse en facilitadores de los procesos de fortalecimiento y de fomento del emprendimiento, así como de la inclusión laboral de la población con discapacidad.

Finalmente, este documento también será de gran ayuda para las empresas que tengan dudas sobre cómo realizar procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad.

### **En conclusión, el proyecto entregará a cada uno de los públicos objetivos los siguientes productos:**

- 1.** Un (1) documento maestro con la metodología, las actividades y los instrumentos creados para la formación en habilidades blandas de personas con discapacidad, familiares y cuidadores, como red de apoyo en este proceso, y para la búsqueda de empleo.
- 2.** Una (1) guía para la población con discapacidad para la formación en habilidades blandas y ruta de empleabilidad, más el protocolo de implementación de la guía.
- 3.** Una (1) guía con los criterios, la metodología, las actividades y los instrumentos creados para la transferencia de conocimiento a las organizaciones de personas con discapacidad priorizadas, más el protocolo de implementación de la guía.
- 4.** Una (1) guía para cuidadores con conceptos y actividades para convertirse en facilitadores de la inclusión laboral de las personas con discapacidad, más el protocolo de implementación de la guía.
- 5.** Herramientas y tutoriales para la implementación de la estrategia de sensibilización con empresarios para la generación de oportunidades laborales para la población con discapacidad.

**Teniendo en cuenta el perfil anterior, se vislumbra que la sistematización de la experiencia obedece a los siguientes criterios:**



### Posibilidad de transferirse

A nivel nacional, a entidades públicas del orden nacional y local, a organizaciones de la sociedad civil y a entidades de cooperación internacional, que adelantan estrategias de generación de ingresos a través del emprendimiento y la empleabilidad. En ese sentido, los resultados obtenidos en la ciudad de Bogotá y el municipio de Soacha permitirán establecer una ruta de acción para las actividades que adelanten dichas organizaciones. Además, la aplicación del modelo en otros territorios permitirá continuar la recopilación de aprendizaje y perfeccionar su desarrollo para que se convierta en un referente a nivel nacional.



### Generación de innovación

En el proyecto se cambiaron los paradigmas establecidos para la generación de ingresos de la población con discapacidad. En primer lugar, se dio especial relevancia a las habilidades socioemocionales, más que a las competencias técnicas, para el ingreso al mercado laboral. En segundo lugar, se cambió la mirada de los emprendimientos de la población con discapacidad al pasar del abordaje de pequeñas unidades productivas de subsistencia y trabajar solamente con emprendimientos que tuvieran efectivamente el potencial de convertirse en empresas incluyentes.



### Recopilación de aprendizajes

Desde el inicio, el proyecto se trabajó como un laboratorio social en el cual cada actividad adelantada respondía a la verificación de hipótesis y de tesis de aprendizaje. Se trabajó bajo un método científico, estableciendo plazos para la verificación de las hipótesis y la construcción de nuevos experimentos. El interés es que los actores realicen un análisis sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para qué y a quién le sirvieron los mismos. Así mismo, explicar cómo se obtuvieron los resultados y extraer las lecciones que permitirán mejorar los procesos en una experiencia futura.



### Provocar procesos de aprendizaje

Estas lecciones están destinadas a que las mismas personas o grupos que han hecho la sistematización puedan mejorar sus prácticas en el futuro o, también, pueden estar destinadas a que otras personas y equipos, en otros lugares y momentos, se apoyen en la experiencia vivida para planificar y ejecutar sus propios proyectos.

## ETAPA DE DESARROLLO

En esta segunda etapa, las herramientas de sistematización difieren de componente a componente dentro del proyecto, ya que los objetivos y las actividades que se ejecutaron, aunque el trabajo sigue dirigiéndose a población con discapacidad, dependen de si el enfoque es empleabilidad o emprendimiento. Sin embargo, el proceso de sistematización comprenderá tres fases durante esta etapa: la situación inicial, el proceso de intervención y la situación final. Las fuentes de información utilizadas para elaborar el presente documento de sistematización incluyen:

- a)** Fuentes primarias que hace referencia a la recopilación de testimonios con los actores de intervención (revisión después de la acción (RDA) y entrevistas semiestructuradas).
- b)** Fuentes secundarias que reúnen los documentos técnicos del Convenio, ayudas de memorias y comunicados oficiales.

## RECOPIACIÓN DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS

Una vez aplicadas las herramientas de sistematización durante la etapa de desarrollo, ahora se presentarán los principales aprendizajes del Modelo; aunque algunos de estos pueden estar intrínsecamente asociados a la ubicación geográfica en donde se desarrolló el proyecto, hemos recopilado en este documento aquellos aprendizajes que pueden ser transversales.

## ETAPA DE TRANSFERENCIA – SOCIALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Uno de los principales retos que tienen las instituciones involucradas en la ejecución de proyectos sociales es lograr incidir en las agendas públicas, tanto locales como nacionales. En ese sentido, esta sistematización busca visibilizar y divulgar los hallazgos y los resultados obtenidos durante la implementación del proyecto.

Así mismo, un eje importante del por qué se realiza la sistematización es para lograr la replicabilidad del modelo con las instituciones que trabajan en los ecosistemas de la discapacidad, el emprendimiento y el empleo, no solo para hacer sostenible el conocimiento, sino para generar apropiación de los conceptos en el mayor número de personas.



# 3 PROYECTO MODELO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El concepto de discapacidad **no es un concepto estático**, pues ha evolucionado hasta un **enfoque social** y, de acuerdo con la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2006), **la discapacidad resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y de las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.**

**E**n Colombia, según las cifras reveladas por el Censo 2018, el 7.1 % de las personas tiene alguna dificultad para realizar actividades de la vida diaria, afectando en mayor medida a las mujeres. Esto significa que hay 3.134.036 personas con discapacidad en el país y, con respecto a la estadística que se tenía del Censo General 2005, hubo un incremento del 19.4 % en las personas identificadas. En este punto, se recalca el nuevo enfoque metodológico que adoptó el Censo al pasar de un enfoque biomédico, en el cual las limitaciones en el funcionamiento humano se tomaban como variable proxy de discapacidad, a un enfoque de derechos alineado con la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.

Aunque en el país existe un marco legal extenso para garantizar los derechos de las personas con discapacidad y promover su inclusión social y productiva, aún existen barreras para que la participación de las personas con discapacidad sea efectiva. Por ejemplo, el 52 % de las personas con discapacidad está en edad de trabajar, pero solo el 26.7 % realiza alguna actividad remunerada, la cual no necesariamente representa ingresos acordes a lo establecido por ley. Según el Ministerio del Trabajo, la tasa de desempleo de las personas con discapacidad corresponde al 80 %, convirtiéndose en el grupo poblacional con más barreras de acceso al mercado laboral.

Estudios adelantados por el Banco Mundial indican que el costo de la exclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral y, por consiguiente, la falta de productividad, incide aproximadamente en una afectación del 7% del PIB. Estas alarmantes cifras se convierten en el principal referente para el diseño de un modelo de inclusión económica de personas con discapacidad que, además, aborde el fortalecimiento de competencias socioemocionales teniendo en cuenta que en la actualidad son habilidades insistentemente buscadas y altamente valoradas por el mundo laboral, pues tienen un carácter diferencial, difícilmente evaluable, pero visible en el impacto de los equipos de trabajo (Universia, 2017).

En este panorama, se suscribe el Convenio de Cooperación Técnica No. ATN/JO-16438-CO - Modelo de Inclusión Económica de Personas con Discapacidad, entre el Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación Saldarriaga Concha en 2018, con una duración de 35 meses y una inversión por parte de los aliados que asciende a la suma de USD 377.790, desarrollado en Bogotá D.C. y en Soacha (Cundinamarca).

El objetivo principal del proyecto consistió en apoyar el desarrollo de un modelo de inclusión productiva, para:

- a. **Expandir** las oportunidades de empleo de personas con discapacidad.
- b. **Promover y facilitar** emprendimientos de personas con discapacidad.

Para lograr el objetivo del programa, se plantearon cuatro componentes. El primer componente, denominado “Capacitación en habilidades socioemocionales y adaptativas para personas con discapacidad, apoyo en la búsqueda de trabajo y fortalecimiento institucional de las entidades que participan en el proceso de empleabilidad”, busca mitigar

las barreras de acceso al mercado laboral que tienen las personas con discapacidad, a través del fortalecimiento de habilidades socioemocionales y del trabajo articulado con los actores que confluyen en el proceso de inclusión laboral: personas con discapacidad, familiares o asistentes personales, instituciones que adelantan procesos de inclusión laboral, centros de empleo y empresas.

El segundo componente, denominado “Modelo de emprendimiento productivo”, tiene como objetivo fortalecer unidades de negocio de personas con discapacidad que tengan potencial de convertirse en empresas exitosas. El desarrollo de este componente implica el relacionamiento con diversos actores del ecosistema del emprendimiento.

El componente de “Monitoreo” se estableció para realizar seguimiento a los indicadores del proyecto y para adelantar la sistematización de la experiencia. El presente documento se enmarca en este componente y busca motivar una reflexión sobre las actividades desarrolladas (buenas prácticas y lecciones aprendidas) y la construcción de conocimiento para futuros proyectos.

Finalmente, el componente de “Divulgación” busca socializar los aprendizajes con los grupos de interés, en especial, los resultados de la sistematización. Dado que la construcción de las metodologías se adelantó con retroalimentación de las instituciones que conformaron el comité técnico (Ministerio de Trabajo, Servicio Público de Empleo, SENA y el programa Pacto de Productividad) y las organizaciones de y para personas con discapacidad, el ejercicio de divulgación de la experiencia y del modelo es de especial relevancia como producto del Convenio. Además, hace parte de las actividades desarrolladas en la Etapa de Transferencia – Socialización de Información.

# 3.1 SISTEMATIZACIÓN COMPONENTE I: CAPACITACIÓN EN HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Y ADAPTATIVAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Este componente, destinado a promover la empleabilidad de las personas con discapacidad, se realizó en alianza con la entidad Best Buddies Colombia, la cual hace presencia en el país desde el año 2003. Best Buddies trabaja por generar oportunidades de vida incluyentes para la población con discapacidad intelectual, a través de dos programas: Oportunidad Laboral (desarrollo de competencias sociolaborales de personas con discapacidad intelectual, a través de procesos de inclusión laboral) e Inclusión Social y Voluntariado (promoción de amistades entre personas con y sin discapacidad). Durante estos años, Best Buddies ha logrado la inclusión laboral de 668 personas con discapacidad intelectual, cuenta con 81 empresas aliadas y hace presencia en 36 ciudades y municipios.

La participación de Best Buddies como aliado fue crucial. El desarrollo del componente exigía la participación de un aliado con amplia experiencia en el trabajo con personas con discapacidad, específicamente, en procesos de inclusión laboral, intermediación laboral y trabajo con empresarios. Pero, además, era importante que el aliado quisiera aprender del trabajo con todas las discapacidades a través de la interacción con otras instituciones, porque el modelo de inclusión productiva está dirigido a toda la población con discapacidad.

Para la ejecución del componente, Best Buddies Colombia conformó un equipo de traba-

jo compuesto de un coordinador de proyecto, un especialista en inclusión, discapacidad y empleabilidad, y un grupo de facilitadores. Los grupos de formación se hicieron por tipo de discapacidad y se contó con el apoyo de practicantes universitarios para realizar el proceso de sistematización. Más adelante se profundizará en el perfil de las facilitadoras y en el número de facilitadoras por grupo. Este aspecto dependía del grupo de personas con discapacidad que se estuviera formando en el pilotaje. Por ejemplo, para el proceso de formación de personas con discapacidad psicosocial, se contó con la participación de una psicóloga clínica como facilitadora. Esto permitió pertinencia para atender los requerimientos específicos por cada tipo de discapacidad.



## A) SITUACIÓN LABORAL EN COLOMBIA Y LOS ELEMENTOS DE CONTEXTO

Datos revelados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el Censo 2018 muestran que el **50.1 %** de las personas con discapacidad en el país se encuentran en el rango de edad de **15 a 59 años** y, esto, es especialmente importante porque corresponde al rango de edad de la población que puede participar activamente en el mercado de trabajo.

Otro dato relevante es que el nivel educativo que más prevalece es el de primaria. El 43.1 % de la población se ubica en este nivel y esto, para la búsqueda de empleo, representa uno de los mayores retos porque las empresas solicitan que mínimo tenga título de bachiller para ocupar los cargos más básicos. El Censo también refleja que el 29.3 % de los alfabetos no asisten a una institución educativa.

Por otra parte, el 26.7 % de las personas encuestadas en Censo reportaron haber realizado alguna actividad que les representó un ingreso. Sin embargo, esto no necesariamente significa que las personas estén recibiendo un salario mínimo por la actividad desarrollada, ya que la pregunta formulada en el Censo fue “¿Trabajó por lo menos una hora en una actividad que le generó algún ingreso?”. La segunda actividad que más realizan las personas con discapacidad corresponde a “Oficios del hogar”, con un 25.4 % de la pobla-

ción; llama la atención que solo el 3.5 % de la población reportó estar buscando trabajo.

Frente al marco legal, la inclusión laboral de las personas con discapacidad se remonta a la Convenio 159 de 1989 de la OIT para asegurar la readaptación profesional y promover oportunidades de empleo para las personas con discapacidad en el mercado laboral. Sin embargo, en Colombia, el marco normativo sobre inclusión laboral se remonta a la Ley 361 de 1997 y, por diferentes interpretaciones del artículo 26 de la mencionada Ley, se ha convertido en la principal barrera para promover la contratación de las personas con discapacidad, pues se asoció a un imaginario de que las personas con discapacidad no pueden ser despedidas o que existen complicaciones para despedir a una persona porque tiene que ser autorizado por el Ministerio de Trabajo. En el fondo, el artículo busca proteger a la población con discapacidad para que no sean despedidos a razón de su discapacidad.

Posteriormente a esta Ley, han aparecido nuevos decretos y leyes para promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad, a través de la no discriminación, de incentivos para las empresas en procesos de contratación y de un porcentaje de vinculación laboral en el sector público establecido en el Decreto 2011 de 2017. Sin embargo, frente a este último Decreto, también han aparecido aristas que dificultan la vinculación de las personas con discapacidad: en primer lugar, se estableció que el porcentaje establecido puede cumplirse con personas que ya estén vinculadas a las entidades en cualquier nivel jerárquico y con cualquier forma de vinculación laboral y, en este punto, han sido varias las entidades que reportan el cumplimiento de la meta. En segundo lugar, en muchas entidades, especialmente del orden municipal, las plantas de personal son tan pequeñas que no están cobijadas por el Decreto y, finalmente, los cargos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción exigen un nivel educativo técnico, tecnólogo o superior y, como se observó anteriormente, no puede ser cumplido por las personas con discapacidad, ya que difícilmente alcanzan la educación básica media.

La segunda actividad que más realizan las personas con discapacidad corresponde a “Oficios del hogar”, con un **25.4 %** de la población; llama la atención que solo el **3.5 %** de la población reportó estar buscando trabajo.

Para el año 2019, la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, el Ministerio de Trabajo y la Consejería Presidencial formularon la “Estrategia de inclusión laboral para personas con discapacidad”, para facilitar y aumentar de manera progresiva la participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral. Entre el año 2016 y septiembre de 2019, el Servicio Público de Empleo (SPE) había reportado la colocación laboral de 3.002 personas con discapacidad, representada principalmente por hombres (68 %). Es decir que, si bien la prevalencia de la discapacidad se da en mayor medida entre las mujeres, son las que menos participación tienen en el mercado laboral y, por eso, un enfoque de género es importante cuando se priorizan procesos de inclusión laboral para población con discapacidad.

De acuerdo con la información publicada en el Boletín del SPE para el año 2019, de las colocaciones registradas en la plataforma, la discapacidad auditiva tiene mayor participación en el mercado laboral (41.4 %), seguida por la discapacidad física (36.6 %), múltiple (10.4 %), intelectual (5.6 %), visual (5.1 %) y psicosocial (0.9 %). Es importante aclarar que la discapacidad psicosocial es la denominada discapacidad “invisible” porque no se puede detectar a simple vista, por lo cual se considera un subregistro en las estadísticas; es probable, incluso, que muchas de las personas que se encuentran trabajando y que están asociadas a los estilos de vida actuales tengan discapacidad psicosocial y no cuenten con un diagnóstico o, por el contrario, no lo socialicen con el empleador por temor a los imaginarios asociados.

La información suministrada por el SPE revela que el 41.6 % de las personas con discapacidad que ingresaron al mercado laboral

tenía secundaria como máximo nivel educativo, seguido por el nivel técnico con el 27 % y, el nivel universitario, con solo el 12.3 %. Estas colocaciones están alineadas con las características de las vacantes publicadas por el sector empresarial, en las cuales se puede observar que el 49.2 % de las vacantes publicadas contemplaba la opción de contratar personas con discapacidad y, la mayoría de dichas vacantes, están orientadas a personas con secundaria (43.6 %), seguido por técnicos (23.3 %) y con formación universitaria (14.3 %). Justamente, es por este nivel educativo que el rango salarial más ofrecido es el de un salario mínimo, con un 38.2 % y, si se toma como tope máximo el valor de \$1.500.000, esto reúne el 59 % de las vacantes disponibles para población con discapacidad.

Las habilidades socioemocionales se desarrollan a lo largo de la vida y son indispensables para la participación en espacios como los educativos, familiares y laborales, para aprender la lectura de contextos y actuar asertivamente en ellos.

Uno de los principales desafíos es la experiencia laboral de las personas con discapacidad, pues al igual que el grupo poblacional de jóvenes, esta es una barrera para acceder al mercado laboral ya que 43.8 % de las vacantes publicadas solicitan mínimo un año de experiencia, en comparación con el 16.4 % de las vacantes que no requieren de experiencia. Es necesario trabajar en programas, tipo pasantía, que permitan mitigar esta barrera y que la población pueda responder a las demandas del sector empresarial.

Adicional a las barreras educativas, las de experiencia laboral, las de acceso o desconocimiento de la ruta de empleabilidad, entre otras, se suman las deficiencias en el desarrollo de habilidades socioemocionales (soft skills o habilidades blandas) para la empleabilidad. Estas son las que facilitan la interacción y la colaboración con otras personas, son aquellos “atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva” (Ortega, 2017, p.5). Las habilidades socioemocionales se desarrollan a lo largo de la vida y son indispensables para la participación en espacios como los educativos, familiares y laborales, para aprender la lectura de contextos y actuar asertivamente en ellos.



## ¿PARA QUÉ SE QUIERE SISTEMATIZAR EN COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD?

### OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Formar en habilidades socioemocionales, y en especial a personas con discapacidad, sin lugar a duda es una experiencia novedosa que representó varios desafíos para las instituciones aliadas, empezando desde el proceso de diferenciación entre un valor, una habilidad y una competencia y la posterior selección de las habilidades más requeridas por el mercado laboral, dentro de un abanico extenso de opciones. Al ser un ejercicio piloto en la implementación de estas estrategias, el ensayo y el error se convirtieron en la mejor estrategia de aprendizaje, mientras que se logró consolidar un modelo de formación que preparara a las personas con discapacidad para el mercado laboral.

En ese sentido, el objetivo de la sistematización es el de recopilar las mejores prácticas para formar en habilidades socioemocionales a las personas con discapacidad.

## ¿QUÉ ASPECTOS CENTRALES DE LA EXPERIENCIA NOS INTERESA SISTEMATIZAR?

### EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

En primer lugar, el proceso de formación en habilidades socioemocionales para personas con discapacidad; este es el eje central del componente 1 del convenio y se convierte en la principal apuesta de las instituciones aliadas para mitigar las barreras de acceso al mercado laboral que tienen las personas.

En segundo lugar, y por una coyuntura mundial, obligó el reajuste de la propuesta metodológica al pasar de un proceso presencial a uno virtual de formación. La coyuntura obligó a que varias actividades educativas y laborales se tuvieran que desarrollar de manera virtual, remota y haciendo uso de las herramientas tecnológicas para dar continuidad a los procesos.

En tercer lugar, revisar las estrategias de trabajo con los actores que componen la red de apoyo de las personas con discapacidad (instituciones, empresas y familiares/asistentes de vida).

# ¿A QUIÉN SE QUIERE QUE LE SIRVA ESTA SISTEMATIZACIÓN?

## PÚBLICO OBJETIVO Y PRODUCTOS PARA ENTREGAR

---

Esta sistematización servirá a un público en general, interesado en el desarrollo de habilidades socioemocionales; no solo para población con discapacidad, sino para todos aquellos que reconocen la incidencia de las habilidades socioemocionales en la incorporación armónica de las personas

en la sociedad, en el mundo laboral y en la gestión de sus proyectos de vida. Se espera que esta sistematización sea de especial interés para las instituciones que trabajan estrategias de inclusión laboral de personas con discapacidad.

### El proyecto entregará los siguientes productos:

1. Un (1) documento maestro con la metodología, actividades e instrumentos creados para la formación en habilidades blandas de personas con discapacidad, familiares y cuidadores, como red de apoyo en este proceso, y en la búsqueda de empleo.
2. Una (1) guía para la población con discapacidad para la formación en habilidades blandas y ruta de empleabilidad, más el protocolo de implementación de la guía.
3. Una (1) guía con los criterios, metodología, actividades e instrumentos creados para la transferencia de conocimiento a las organizaciones priorizadas, más el protocolo de implementación de la guía.
4. Una (1) guía para cuidadores con conceptos y actividades para convertirse en facilitadores de la inclusión laboral de las personas con discapacidad, más el protocolo de implementación de la guía.
5. Herramientas y tutoriales para la implementación de la estrategia de sensibilización con empresarios para la generación de oportunidades laborales para la población con discapacidad.

## B) EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

El proceso de intervención inició con la revisión de **150** documentos, de los cuales **102** fueron referenciados en el *Documento maestro*<sup>2</sup>, y con tres grupos focales (realizados con instituciones, empresarios y federaciones de personas con discapacidad) para determinar la pertinencia del proceso de formación que se esperaba implementar y visualizar una ruta de formación. Además, se contactaron instituciones y empresas, para que, a través de encuestas, se identificaran falencias en habilidades socioemocionales y las expectativas de esta temática en los empleados, respectivamente. Este proceso permitió definir el árbol temático, la justificación, la conceptualización, la escritura de contenidos y la definición de estrategias con cada uno de los actores que se esperaba intervenir.

Se definió que estos actores eran las personas con discapacidad, sus familias, asistentes personales o cuidadores, las instituciones con procesos de inclusión laboral, las agencias de empleo y las empresas como actor clave para promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Estos tres últimos actores se definieron como la red de apoyo para que los procesos de inclusión, no solo en el ámbito laboral, sean efectivos.

Para el caso específico de las personas con discapacidad, el proceso inició con la convocatoria y etapa de selección de los participantes. Durante este primer paso, las personas con discapacidad realizan entrega de la hoja de vida y pasan por un proceso de entrevista, assessment y aplicación del instrumento de medición de habilidades socioemocionales. Posteriormente, las personas que cumplieron con los requisitos mínimos iniciaron un proceso de formación de 120 horas para trabajar cuatro módulos:

**I. Conciencia** de sí mismo y orientación de proyecto de vida.

**II. Reconocimiento y fortalecimiento** de habilidades socioemocionales en el ámbito personal.

**III. Proyección de las habilidades socioemocionales** como recurso para la empleabilidad.

**IV. Perfil laboral e inmersión** en el mundo del trabajo.

En total, el proceso de formación consistía en 30 sesiones, cada una con una intensidad horaria de cuatro horas. Sin embargo, como estrategia para llevar los contenidos hacia una formación virtual, se diseñó una formación de 60 horas online (dos horas por sesión) y 60 horas de trabajo autónomo.

Vale la pena destacar que las actividades propuestas durante el proceso de formación se basaron en el diseño universal del aprendi-

2. BID, Fundación Saldarriaga Concha, Best Buddies Colombia. Modelo de Formación para personas con discapacidad en habilidades socio-emocionales para la empleabilidad. El documento maestro recopila los antecedentes y marco conceptual, las fases de construcción del Modelo, las estrategias, metodologías, actividades y herramientas empleadas con cada uno de los actores.

zaje (DUA), entendiéndose como el conjunto de principios y estrategias para aumentar las posibilidades de aprendizaje, teniendo en cuenta la diversidad en el aula. Adicionalmente, se consideraron modelos pedagógicos como las “Pedagogías de las Diferencias”, en las cuales la relación de maestro-aprendiz permite entender la diferencia para la acción formativa y partir de la experiencia como esencia de la pedagogía. Por esta razón, la estrategia de aprendizaje estuvo basada en el aprendizaje experiencial, en el cual la vivencia de los participantes en situaciones particulares permite reflexionar sobre los resultados y generar mayor apropiación. Finalmente, los “Núcleos de Educación Social” consisten en una metodología que, a través de la participación activa, permite visualizar soluciones a problemáticas sociales.

En el caso de las familias, cuidadores o asistentes personales, se definió un taller de cuatro horas de duración, con el objetivo principal de hacerlos reflexionar sobre su rol como red de apoyo para la empleabilidad de las personas con discapacidad. El espacio, que constaba de tres módulos, buscaba generar consciencia del familiar como apoyo de una persona con discapacidad, por lo cual se socializaba el proyecto de vida de las personas y se generaba reflexión sobre el apoyo necesario para gestionar ese proyecto de vida. Se contextualizaba sobre habilidades socioemocionales y su importancia para la empleabilidad y se finalizaba con compromisos por parte del familiar o asistente personal. De la misma manera que ocurrió con los contenidos virtuales de la formación de personas con discapacidad, el ajuste a guías y protocolos para implementar la estrategia implicó un taller online, con una duración de 2.5 horas.

Para las instituciones de y para personas con discapacidad y para las agencias de empleo,

se diseñó un taller teórico de 10 horas y se invitó a los profesionales a participar del proceso de formación con las personas con discapacidad (120 horas), para que asistieran a un mínimo de ocho sesiones y optaran por el certificado de asistencia. Involucrar estos actores fue clave por tres aspectos: en primer lugar, realizar la transferencia de conocimiento permite la sostenibilidad del modelo al permitir el acceso a nueva información. En segundo lugar, lo cual se realiza de manera paralela con la transferencia, es que permite una retroalimentación del modelo por parte de las instituciones en particular, aquellas especializadas en el trabajo con población con discapacidad. Y, finalmente, el proceso de interacción temprana con las instituciones y alentar su participación en el proceso de construcción de contenidos permite que, una vez se divulgue el modelo las instituciones, lo apropien como un modelo de país.

Por último, con el sector empresarial, el trabajo de toma de consciencia iniciaba con un taller de dos horas y con la participación de mínimo 20 colaboradores. Era el espacio para discutir sobre la discapacidad y los paradigmas asociados a la misma. Se realizaba la entrega de un plegable, desarrollado por el programa Pacto de Productividad para el Servicio Público de Empleo, sobre cómo realizar procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad y un inserto sobre las habilidades socioemocionales. También se desarrollaron siete tutoriales online para trascender el ejercicio de toma de consciencia y presentar de manera concreta ejercicios de inclusión laboral y empleabilidad. Con la virtualización del taller, los contenidos se volvieron online, con duración de una hora.

## RESUMEN DE LAS ACCIONES ADELANTADAS POR ACTOR

Actor	Estrategia	Objetivo	Actividad	Productos
<b>Instituciones que atienden PcD y agencia de empleo</b>	Transferencia de conocimiento	Transferir el conocimiento obtenido de la información de habilidades socio-emocionales	Formación a través de sesiones teóricas y prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de formación teórica.</li> <li>- Protocolo de implementación formación teórica.</li> <li>- Guía dirigida a instituciones y agencias de empleo.</li> </ul>
<b>Personas con discapacidad</b>	Formación	Formar en habilidades socio-emocionales para la empleabilidad	Esctructuración e implementación de un curso de 120 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso "habilidades socio-emocionales para la empleabilidad de PcD.</li> <li>- Protocolo de implementación del curso.</li> <li>- Guía para PcD.</li> </ul>
<b>Familia o asistente de personal de las PcD</b>	Formación	Formar como red de apoyo para la PcD	Esctructuración e implementación de un taller participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller participativo.</li> <li>- Protocolo de implementación del taller.</li> <li>- Guía para la familia o asistente personal.</li> </ul>
<b>Empresas</b>	Toma de conciencia	Informar y movilizar al sector empresarial frente a la empleabilidad	Formación por medio de tutoriales visuales Elaboración e implementación de un taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller participativo.</li> <li>- Protocolo de implementación del taller.</li> <li>- Tutoriales.</li> <li>- Inserto.</li> </ul>

El proyecto estableció unas metas con cada uno de los actores: 200 personas con discapacidad y familiares, cuidadores o asistentes personales reciben un proceso de formación en habilidades socioemocionales (se determinó que la composición de personas formadas sería de 190 personas con discapacidad y 10 familiares). Sin embargo, como se entendió la importancia del familiar o asistente

personal como red de apoyo de la persona con discapacidad, se diseñó una estrategia específica con este actor y los indicadores mostraron una relación en la cual, por cada dos personas con discapacidad, un familiar o asistente personal participó del taller.

Para el caso de las instituciones, la meta de transferencia fue de 20 instituciones entre Bogotá y Soacha. Sin embargo, en el proceso inicial de rastreo de instituciones a través de motores de búsqueda y referenciación, se concluyó que en el municipio de Soacha no existen organizaciones de personas con discapacidad, sino dos instituciones del orden público que trabajan procesos de inclusión laboral: el Centro de Atención a la Discapacidad (CADIS) y el Sena Soacha. Esto significa que la mayoría de las instituciones que recibieron procesos de transferencia se encuen-

tran en la ciudad de Bogotá. Aunque siempre se busca descentralizar el conocimiento de las ciudades capitales, la baja institucionalidad en municipios del país dificulta el acceso al conocimiento.

Finalmente, el trabajo de toma de consciencia se realizaría con 20 empresas. Y, aunque parece un número bajo en comparación con el número de empresas existentes en la ciudad, lograr acceder a cargos de decisión y con el interés genuino de romper barreras era el reto principal para alcanzar la meta establecida.

## C) SITUACIÓN FINAL Y ELEMENTOS DE CONTEXTO

La aplicación de las diferentes estrategias generó como resultado la participación de **186** personas formadas, **102** familiares o asistentes personales, **34** profesionales de instituciones de y para PcD y de agencias de empleo, y **20** empresas. En términos de indicadores de resultados, en el caso de las personas con discapacidad y asistentes personales o familiares, el indicador se cumplió en un **144.5 %**; frente a las instituciones y agencias de empleo que recibieron transferencia de conocimiento se cumplió en un **100 %** y, para las empresas, el indicador también es del **100 %**.

La implementación de este componente implicó la participación de 32 profesionales que, de manera directa e indirecta, permitieron el cumplimiento de los indicadores trazados en el marco del Convenio. De manera específica, participaron 13 facilitadores de diferentes profesiones que fueron seleccionados dependiendo del perfil de las personas con discapacidad que participaban por curso. Por ejemplo, para el curso de personas con discapacidad auditiva fue clave un profesional pedagogo sordo y otro facilitador oyente

usuario de la lengua de señas colombiana. Para el caso de las personas con discapacidad psicosocial, fue clave la participación de una facilitadora con un perfil de psicología clínica y, para el curso de personas con discapacidad visual, se tuvo la participación de una facilitadora con baja visión. Esto permite que los ajustes a guías y protocolos también contemplen las observaciones realizadas por facilitadores y por las mismas personas con discapacidad, para garantizar un mejor proceso de aprendizaje y mayor accesibilidad.

# MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN

## Fecha

**Julio - diciembre 2018**

**Marzo - octubre 2020**

## Actividad

Construcción de contenidos

## Resultados

Creación de una propuesta inicial del Modelo, a partir de la aplicación de técnicas participativas y de herramientas cualitativas y cuantitativas. A partir de la contingencia generada por el COVID-19 y la inminencia de cumplir con los indicadores que faltaban, se tuvo la necesidad de crear el curso para PcD, el taller de familias y el de empresas en modalidad virtual. Esta creación ha tenido muy buenos resultados, tanto por la participación de las PcD y la de los profesionales de las instituciones y agencias de empleo, como por el interés de las empresas en una estrategia que es más abarcadora y que, incluso, tiene impacto a nivel internacional por el carácter multinacional de algunas empresas.

## Participantes

Equipo BBC (una

## Objetivo

Construir el Modelo de Formación en Habilidades

## Observaciones

- Realizar el Modelo con base en metodologías de investigación es un acierto, puesto que da soporte conceptual y estructural. El diseño gráfico de los productos debe realizarse al final del piloto del Moldeo y no antes, ya que implica tiempo y costos para tener en cuenta cuando se hacen modificaciones.
- La creación de la modalidad virtual de las diferentes estrategias fue posible y se llevó a cabo gracias a la sistematización de los cursos realizados en 2019, de manera que se hicieron modificaciones en los productos para la modalidad presencial y fueron la base para los de la modalidad virtual.

## Fecha

**Enero 2019 – febrero 2020**

## Actividad

Transferencia de conocimientos a las instituciones y agencias de empleo

## Resultados

Base de datos con 128 instituciones. Aplicación de criterios para la selección de las 20 instituciones beneficiarias. 20 instituciones recibieron la transferencia de conocimiento, la primera en agosto de 2019 y la segunda en febrero de 2020.

Los profesionales de las instituciones recibieron con satisfacción el Modelo y reconocen que es innovador y pertinente para las PcD.

## Participantes

- Equipo BBC
- Fundación Cenainco
- CADIS
- SENA Soacha
- Fundación Fe
- Talleres Esperanza
- Crac
- Asorsub
- Fundación Cepylin
- ACPEF
- SENA Bogotá
- Asodep
- INCI
- LICA
- Arcángeles
- Fundei
- Agencia de empleo Bogotá
- Grupo Cisne Campo Victoria
- Grupo Cisne Campo Alegre
- CIREC
- Corporación Síndrome de Down

## Objetivo

Identificación y caracterización de instituciones para adelantar el proceso de transferencia de conocimiento sobre el Modelo de formación en habilidades socioemocionales para personas con discapacidad, y acercamientos con el sector empresarial.

## Observaciones

- Identificación de gran cantidad de instituciones, sin embargo, algunas no existían o su trabajo era comunitario, sin recursos y con población con discapacidad que no cumplía con los requisitos para la formación.
- La creación de criterios es una práctica acertada para la selección objetiva de las instituciones para la prueba piloto, sin embargo, las que cumplen, son las instituciones que generalmente son beneficiadas por proyectos de este tipo, por lo tanto, no siempre valoran y aprovechan la oportunidad de formación.
- Teniendo en cuenta que a través de las instituciones y las agencias de empleo no se lograba localizar a la población, se acudió a otro tipo de instituciones como la Unidad de Víctimas, alcaldías, Secretaría de Integración Social, etc., las cuales se interesaron en la transferencia y no pudieron ser beneficiarias. Se sugiere que el proceso de transferencia se realice después de tener los resultados del piloto para que sea más pertinente y genere el uso inmediato del Modelo por parte de las instituciones.
- Se sugiere tener en cuenta la creación de una modalidad virtual de la transferencia, de manera que el Modelo pueda llegar a más instituciones y agencias de empleo. Esto apuntaría al objetivo de sostenibilidad.

## Fecha

**Julio 2019 – agosto 2020**

## Actividad

Identificación y formación de personas con discapacidad en habilidades socioemocionales para la empleabilidad y taller participativo de cuidadores o asistentes personales.

## Resultados

- Se perfilaron 345 personas a nivel nacional, se seleccionaron 301, iniciaron 221 y finalizaron 184 PcD. Adicionalmente, se formó a una PcD directora de una organización para PcD de Ibagué y a una cuidadora de una PcD.
- Participaron 106 familiares en los talleres dirigidos a ellos. La virtualidad permitió la ampliación de cobertura para la participación de las PcD a nivel nacional.
- Participaron personas de Cundinamarca, Bolívar, Antioquia, Casanare, Córdoba, La Guajira, Huila, Santander, Tolima y Valle del Cauca.
- Se ejecutaron seis cursos presenciales para PcD en el año 2019 y ocho cursos virtuales en el año 2020.
- Durante el año 2019 se realizó un ejercicio de sistematización como estrategia evaluativa de los cursos en su implementación en modalidad presencial.

## Participantes

Equipo BBC

## Objetivo

Implementación de los módulos de formación en habilidades socioemocionales para PCD, y el taller dirigido a familias y asistentes personales.

## Observaciones

- La convocatoria externa y no a través de las instituciones generó mejores resultados en la localización de PcD y en la correspondencia de las expectativas de la población frente a la formación. La extensión del proceso de selección está relacionada directamente con el indicador del número de participantes. Es decir, en caso de desarrollar la participación con un grupo pequeño, la selección no es dispendiosa y es necesaria y pertinente, en especial, para el proceso evaluativo.
- La implementación de los cursos implica tener en cuenta:
  - El perfil de los facilitadores de acuerdo con los participantes y con el tipo de discapacidad.
  - Los horarios que se ajusten a los tiempos de las PcD.
  - El apoyo con los gastos de transporte o de internet.
  - Acompañamiento y seguimiento continuo para evitar la deserción por motivos ajenos a lo pedagógico.
- La invitación a los talleres de familias y asistentes personales tiene un buen efecto si se realiza a través de los participantes y de la comprensión de la importancia del acompañamiento para complementar la formación.

## Fecha

**Enero 2019 – octubre 2020**

## Actividad

Identificación e implementación de una estrategia de toma de consciencia en el sector empresarial

## Resultados

- La búsqueda de empresas se realizó a partir de una convocatoria con pieza gráfica e invitación enviada a una base de datos elaborada con base en la gestión de la Fundación Best Buddies Colombia. La estrategia quedará diseñada en modalidad presencial y virtual; sin embargo, el taller virtual se está estructurando para poder continuar con la búsqueda de empresas.
- La evaluación está diseñada con herramientas pre-post, de satisfacción y videos con preguntas orientadoras pre-post.
- La experiencia de inclusión es una innovación con respecto a las estrategias de toma de consciencia, la cual obtuvo muy buenos resultados con respecto a la confrontación de imaginarios y cambio de percepciones.

## Participantes

Equipo BBC

## Objetivo

Generar y aplicar la estrategia de toma de consciencia para las empresas

## Observaciones

La estrategia creada para las empresas creció a lo largo de la prueba piloto. La inserción de la experiencia de inclusión contiene una preparación previa con los entrevistadores, un acompañamiento durante las entrevistas de las PcD y, luego, un informe escrito y la socialización con los entrevistadores.

Con la declaratoria de la emergencia sanitaria que afectó las actividades presenciales a nivel mundial, las acciones de mitigación de riesgo encaminadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto se enfocaron en llevar los contenidos (guías y protocolos) a una versión *online*. Esta virtualización tuvo impactos significativos dentro del proceso de formación, la transferencia de conocimiento y la toma de consciencia. A continuación, se enuncian las más relevantes:



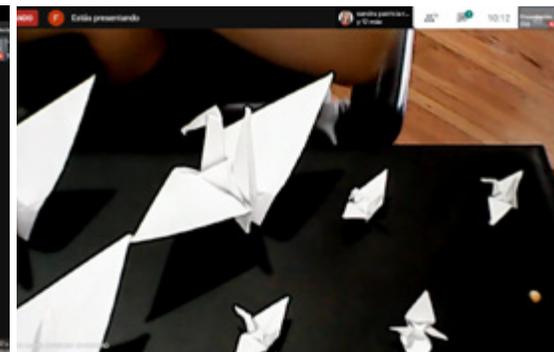
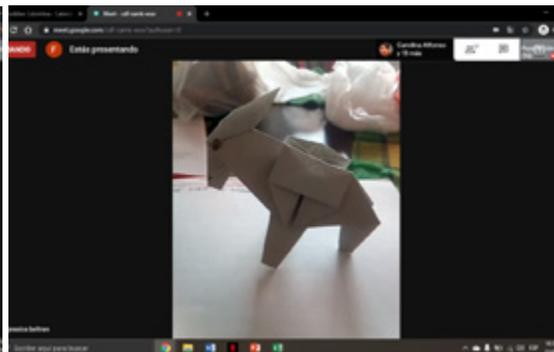
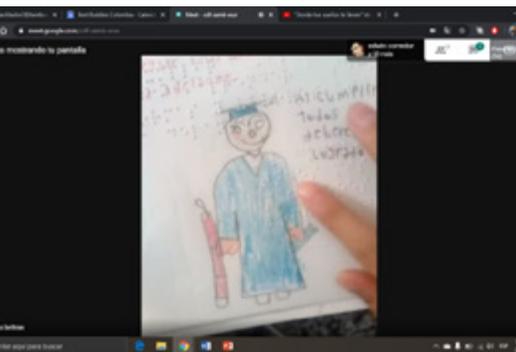
**Ampliación de la cobertura geográfica del proyecto.** La virtualidad permitió la participación de personas con discapacidad ubicadas en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Casanare, Córdoba, La Guajira, Huila, Meta, Santander, Tolima y Valle del Cauca. Esto también significa descentralizar el conocimiento desde la capital y llegar a municipios.



**Menores deserciones de las personas con discapacidad durante el proceso de formación *online*.** Durante el primer año de formación, que se realizó de manera presencial, desertó el 26.47 % de las personas que iniciaron el proceso. Sin embargo, durante el segundo año de formación, que se realizó vía online, desertó el 18.64 % de los participantes. Los tiempos y gastos de desplazamiento para la población son factores que terminan incidiendo en la permanencia para procesos de formación presencial, mientras que el acceso a internet y a herramientas ofimáticas son los factores para tener en cuenta a la hora de minimizar la deserción.



**Mayor asistencia por parte de los profesionales de las instituciones a las sesiones virtuales,** permitiendo una mayor apropiación de la metodología del modelo de formación de personas con discapacidad en habilidades socioemocionales. Aunque se sugería asistir a mínimo ocho sesiones (dos por módulo), el 18 % de los profesionales asistió a ocho o más sesiones, llegando a un máximo de 21 sesiones.



## D) DIFICULTADES ENCONTRADAS Y ACCIONES DE MITIGACIÓN

Las dificultades aquí relacionadas fueron clasificadas dependiendo del actor con el cual se trabajó durante el Modelo, teniendo en cuenta que las estrategias de intervención eran diferentes para cada actor.

### FRENTE AL PROCESO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:

No existe un directorio actualizado de instituciones de y para personas con discapacidad. Esto generó que el tiempo de identificación de potenciales instituciones para recibir el proceso de transferencia de conocimiento fuera más extenso del previsto. Se tuvo que recurrir a entrevistas individuales para conocer cada una de las instituciones y validar su alineación con la Convención de Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas, así como la referenciación entre instituciones para la identificación. En el caso de las agencias de empleo privadas, el interés por participar en el proceso de transferencia fue menor porque se argumentaba formación similar dentro de sus programas de orientación.

Durante el proceso de mapeo e identificación de instituciones, se encontraron muchas instituciones atendiendo a población con discapacidad intelectual, muy pocas atendiendo a

población con discapacidad auditiva (asociaciones sin asociados, por ejemplo) y, para el caso de las personas con discapacidad física, no se identificaron instituciones que agrupen a la población, diferentes a procesos de rehabilitación.

Otra dificultad que se evidenció con las instituciones fue la sostenibilidad del proceso de transferencia teniendo en cuenta la rotación de personal. En muchos casos, los profesionales con los que cuentan las instituciones realizan múltiples actividades. Esta situación no permite generar espacios para realizar transferencias al interior de las organizaciones y su participación en procesos de formación externos es intermitente. En otros casos, se evidenció que no contaban con población con discapacidad de manera permanente y que se realizaban procesos intermitentes de intervención para procesos específicos, por ejemplo, en rehabilitación.

## FRENTE AL PROCESO DE FORMACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, ASISTENTES PERSONALES, CUIDADORES O FAMILIARES:

Durante el proceso de convocatoria, varias de las personas con discapacidad que se contactaron tenían una expectativa de trabajo o de promesa de que, si realizaban el curso, se les garantizaba un empleo al finalizar. Para efectos de entender las dimensiones del proyecto en términos de convocatoria y los esfuerzos adelantados para lograr la meta de 186 personas formadas, se hizo necesario perfilar a 346 personas. Esto significa que el 53.7 % de las personas perfiladas (proceso que toma aproximadamente tres horas por persona) se formó y fue certificado.

Por otro lado, con el actor de asistentes personales o familiares, se evidencia que solo el 55 %, en relación con las personas con discapacidad certificadas, participó del

taller. En este punto es importante resaltar que una de las principales barreras que presentan las personas con discapacidad es la ausencia de una red de apoyo cercana para el cumplimiento de sus proyectos de vida.

Aunque inicialmente se planteó por parte de las instituciones que un proceso de formación de 120 horas era demasiado extenso para las personas con discapacidad, en los procesos de evaluación se evidenció que dicho planteamiento no fue una dificultad para la población, sino para la asistencia de los profesionales de las instituciones, quienes consideran que 30 sesiones implican una dedicación de medio tiempo para el proceso de formación. Finalmente, la virtualidad permitió una mayor asistencia de los profesionales a las sesiones.

## FRENTE AL PROCESO DE TOMA DE CONCIENCIA CON LAS EMPRESAS:

Durante la creación de productos para cada uno de los actores, se definió un plegable orientado a la presentación de la ruta de empleabilidad a las empresas y se cambió por sugerencia del comité asesor del proyecto<sup>3</sup>, puesto que el Servicio Público de Empleo ya contaba con uno similar, al cual se iba a poder acceder desde el proyecto para compartir con las empresas. Esto no

sucedió porque se generaron conflictos con las imágenes institucionales (logos) que estaban plasmadas en el pliego y que fueron modificados con el cambio de Gobierno. La información se transmitió a través del taller y se reforzó su contenido por medio de los tutoriales creados.

3. El comité asesor del proyecto está conformado por: el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo, el SENA y el Programa Pacto de Productividad.

## 3.2 SISTEMATIZACIÓN COMPONENTE II: MODELO DE EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO

La Fundación Saldarriaga Concha es una entidad que desde hace 47 años trabaja por transformar a Colombia en una sociedad solidaria, que reconozca y respete a las personas con discapacidad y a las personas mayores, a través de cuatro áreas misionales: Educación y formación, Salud y bienestar, Generación de ingresos y Servicios incluyentes. El área de Generación de ingresos se encarga de diseñar, probar e implementar soluciones para superar la pobreza monetaria y mejorar los ingresos de las personas, siendo esta la encargada de implementar el modelo de emprendimiento productivo para personas con discapacidad, en el marco del convenio suscrito con el BID.

El equipo de trabajo contratado por la Fundación para la implementación del componente de emprendimiento se compone de un coordinador de proyecto y de consultores para el desarrollo de competencias técnicas para los emprendedores (manejo administrativo, financiero, comercial, técnico y operativo), y el fortalecimiento de habilidades empresariales (liderazgo, orientación al logro, planeación, creatividad, etc.).

### A) SITUACIÓN INICIAL DEL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA Y LOS ELEMENTOS DE CONTEXTO

El emprendimiento tiene fuertes implicaciones en las tasas de empleo y en el crecimiento económico de los países y, por eso, su promoción ha estado presente en los últimos años en la agenda política, y de esto dan cuenta la normatividad y la formulación de políticas públicas encaminadas a facilitar la creación de empresa en el país. Sin embargo, la creación de emprendimientos sostenibles depende de un ecosistema integrado que permita la fluidez de información, fuentes de financiación, reglas claras de juego, promoción de la cultura emprendedora, entre otros aspectos.

Para el caso de Colombia, el emprendimiento se caracteriza por tener un alto número de empresas del sector servicios y de actividades de comercio dirigidas al mercado doméstico. Información suministrada por la Red de Cámaras de Comercio de Colombia (Confecámaras) en el informe “Dinámica de creación de empresas en Colombia” muestra un incremento del 2.1 % en la creación de unidades productivas para el año 2019, con un total de 309.463, en comparación con el año inmediatamente anterior<sup>4</sup>. Y, aunque la mayoría de las unidades productivas corresponde a personas naturales (75.7 %), también llama la atención que el 99.6 % de las empresas creadas se clasifican como microempresas por el valor de los activos. Las cuatro actividades económicas más relevantes en el dinamismo empresarial son: otras actividades de servicios, comercio al por mayor y al por menor, actividades de servicios administrativos y de apoyo, y las industrias manufactureras.

Frente a la apuesta del Gobierno actual de promover la economía naranja, se evidencia que para el año 2019 se crearon 9.122 empresas en esta clasificación, lo cual significa un incremento del 7.7 % respecto al año anterior. Las empresas de la industria creativa son las que explican en mayor medida este incremento y, en específico, las empresas de publicidad.

El Banco Mundial en su informe anual Doing Business analiza y clasifica 190 economías del mundo sobre la facilidad para hacer negocios en un país, teniendo en cuenta que mientras más próximo se encuentre al 1, significa que las regulaciones son más favorables para la apertura de empresas y sus actividades. En total, se revisan 10 indicadores (apertura de negocios,

obtención de electricidad, manejo de permisos de construcción, registro de propiedades, obtención de crédito, entre otros) y la clasificación es el resultado de la media de las puntuaciones obtenidas en los indicadores. Para el año 2019, Colombia clasificó en el puesto 67, siendo superada en la región de América Latina y el Caribe en términos de competitividad por Chile, México y Puerto Rico; lo cual significó una caída en la clasificación respecto al año 2018, cuando se ocupó el puesto 59.

Es importante anotar que mientras Confecámaras contempla en sus informes los establecimientos de comercio para revisar el dinamismo empresarial, el informe del Banco Mundial solo revisa el comportamiento de empresas mediante la constitución de sociedades (sociedad por acciones simplificada (S.A.S) en el caso colombiano).

**Las cuatro actividades económicas más relevantes en el dinamismo empresarial son: otras actividades de servicios, comercio al por mayor y al por menor, actividades de servicios administrativos y de apoyo, y las industrias manufactureras.**

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un reporte innovador que investiga la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico, centrando su atención en la persona. Este instrumento publica un indicador denominado tasa de actividad emprendedora (TEA), que mide la proporción de personas entre los 18 y los

4. Aunque en el informe “Dinámica de creación de empresas en Colombia” la entidad Confecámaras reportó un incremento en el año 2019 en el indicador de creación de empresas respecto al año 2018, se encontró un dato publicado por la misma entidad que llama la atención. En el informe mencionado se reportaron que en el 2018 se crearon 303.027 unidades productivas, pero en el informe publicado el 21 de enero 2019 se reportó que las unidades productivas creadas en 2018 fueron de 328.237 y este dato difiere considerablemente con el informe referenciado. No solo difiere el dato sino que se puede deducir que la dinámica de creación de empresa en Colombia se contrajo.

64 años que están por iniciar un negocio o que empezaron uno y aún no supera los 42 meses y que, para Colombia en el año 2018, arrojó un índice del 21.19 %. Esto significa que aproximadamente uno de cada cinco adultos se encuentra gestionando la creación de un emprendimiento o posee uno con una antigüedad inferior a 42 meses (3.5 años). Sin embargo, es un indicador que ha venido decreciendo en los tres últimos años y que, para la fecha del reporte, nos situaba en la región de América Latina por debajo de Guatemala, Chile y Perú.

Con respecto a la tasa de emprendedores establecidos en el país, es decir emprendedores entre los 18 y los 68 años con empresas de más de 3.5 años de funcionamiento, la situación también ha sido de decrecimiento en los últimos tres años, hasta alcanzar una tasa del 6.5 %. Y, frente a este indicador, estamos muy por debajo del promedio de la región de América Latina y el Caribe (8.6 %). Los resultados publicados por el GEM dan cuenta de que en Colombia la discontinuidad empresarial se da por la baja rentabilidad del negocio, asociada a dificultades del emprendedor para identificar nichos de mercado (30 % de los ca-

sos). Es justamente por esa dificultad para entender el mercado que se hace necesario unir la academia con la actividad emprendedora de los jóvenes, porque, si bien el 31.6 % de los emprendedores era universitario en el 2018, esto no necesariamente significa se estén desarrollando las capacidades necesarias para tomar acciones emprendedoras.

Un último indicador para resaltar del GEM es que la TEA por oportunidad<sup>5</sup> donde el negocio es del 18.13 %, en comparación con el 2.5 % de la TEA impulsada por la necesidad<sup>6</sup>. Y, en este indicador, Colombia está muy por encima del promedio de la región latinoamericana (13.1 %) y del promedio general de las economías evaluadas en el GEM (8.9 %).

---

5. Emprendimiento por oportunidad: GEM define a los emprendedores motivados por la oportunidad como aquellos individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa tenían pleno conocimiento del entorno para el emprendimiento, vislumbraron una oportunidad empresarial y seleccionaron esta opción con respecto a otras posibilidades de generación de ingresos que tenían como alternativas.

6. Emprendimiento por necesidad: GEM define a los emprendedores motivados por la necesidad como aquellos individuos que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa no disponían de otras oportunidades de trabajo, y esta nueva actividad empresarial era su única opción de generar ingresos.

## GEM - 2019

Condiciones para el Emprendimiento	Colombia	Promedio de la Región	Promedio Global
Financiación	2.23	2.28	2.78
Políticas Gubernamentales: Apoyo y Relevancia	2.97	2.30	2.70
Políticas Gubernamentales: Impuestos y Burocracia	2.16	2.20	2.57
Programas de emprendimiento gubernamentales	2.77	2.51	2.76
Educación emprendedora en la etapa escolar	2.11	1.90	2.22
Educación emprendedora Post - etapa escolar	3.25	2.90	2.89
Transferencias en I&D	2.35	2.21	2.56
Infraestructura Comercial y Legal	2.52	2.65	3.00
Dinámicas del mercado interno	2.75	2.77	3.10
Regulación a la entrada de empresas	2.55	2.44	2.72
Infraestructura física	3.30	3.54	3.74
Normas culturales y sociales	2.88	2.95	3.04

Fuente: GEM. Consolidación del Perfil económico de Colombia. Disponible en <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/colombia>

**Previamente, se había mencionado la importancia de contar con un ecosistema emprendedor que promoviera la creación y la sostenibilidad de los emprendimientos. En este sentido, un estudio publicado por Innpulsa Colombia da cuenta de cinco categorías de actores para fortalecer el emprendimiento en Colombia:**

**1.** Plataforma regional de emprendimiento donde se clasifican las instituciones que promueven y fortalecen el emprendimiento, respondiendo a políticas públicas.

**2.** Instituciones de apoyo académico.

**3.** Instituciones de apoyo financiero.

**4.** Sector económico y productivo donde se encuentran los principales clústeres territoriales y empresas clave a nivel ciudad y región.

**5.** Otras organizaciones de apoyo transversal al emprendimiento.

Para el caso específico de Bogotá y Soacha, zona de cobertura del Convenio y donde se concentra la mayor cantidad de empresas y actividades relacionadas con el emprendimiento, los actores que componen el ecosistema del emprendimiento, de acuerdo con el mapeo adelantado por Innpulsa, son:

Categoría	No. de instituciones	Entidades
<b>Plataforma regional</b>	<b>6</b>	Cámara de Comercio de Bogotá
		Secretaría de Desarrollo Económico
		Connect Bogotá
		Invest Bogotá
		Colciencias
		Innpulsa Colombia
<b>Instituciones de apoyo académico</b>	<b>12</b>	Universidad EAN
		Universidad de los Andes
		Corporación Universitaria Minuto de Dios
		Universidad del Rosario
		Universidad de la Salle
		Universidad Militar Nueva Granada
		Universidad de La Sabana
		Universidad Piloto de Colombia
		Universidad Nacional de Colombia
		Pontificia Universidad Javeriana
		Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio
		Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
<b>Instituciones de apoyo financiero</b>	<b>3</b>	Fundación Bavaria
		Corporación Ventures
		Fundación Bolívar Davivienda
<b>Sector económico y productivo</b>	<b>16</b>	Fondo Emprender*
		Aquí se encuentran los clústers (calzado, joyería, prendas de vestir, etc.)
		Asociación Alianza Sinertic
<b>Otras organizaciones</b>	<b>3</b>	Asociación Nacional de Industriales
		Endeavor
		Red Universitaria de Emprendimiento

Fuente: Innpulsa Colombia. Mapeo Ecosistema de Emprendimiento. Disponible en: [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)

\*El Fondo Emprender no aparece en el documento de referencia, pero es un actor clave en el ecosistema.

Con respecto a la normatividad del emprendimiento, el proceso de apoyo a las pequeñas y medianas empresas empezó con la Ley 590 de 2000, en la cual se dictaron las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Aunque algunos consideran que un hito importante es la Ley 334 de 1996, con la cual se destinaron recursos para incubadoras asociadas al SENA, el verdadero hito llegó en el año 2002 con la Ley 789, la cual creó el Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al SENA. Posteriormente, se logró un avance significativo con la Ley 1014 de 2006, la cual fomentó la cultura del emprendimiento y la creación de empresa. Finalmente, la Ley 1429 de 2010 fomentó la formalización y la generación de empleo, a través de incentivos en las etapas iniciales de creación de empresas.

En el caso particular de las personas con discapacidad, en Colombia actualmente no existe un registro o sistema de información que permita estimar datos sobre los empresarios con discapacidad. Esto obedece a que, en primera medida, las inscripciones de empresas ante las cámaras de Comercio no tienen en el formato de registro un capítulo de autorreconocimiento de la discapacidad. Las políticas públicas en emprendimiento, y en especial para discapacidad, necesitan información confiable y verídica para que las medidas adoptadas estén acordes con la realidad. Un ejemplo de esta disparidad entre la realidad y la normatividad es que, con la Ley 1618 de 2013, se creó una línea de crédito administrada por Bancoldex, para apoyar empresas de personas con discapacidad y un monto de diez mil millones de pesos (COP 10.000.000.000). Sin embargo, no es un instrumento que realmente esté fomentando el nacimiento y el crecimiento de emprendedores con discapacidad, ya

que desde la población se desconoce la línea de crédito y, por otro lado, los bancos comerciales (encargados de la intermediación) siguen solicitando documentación con la que no cumplen los emprendedores con discapacidad.

Finalmente, el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) del año 2018, adelantado por el DANE, tiene una pregunta que puede ser tomada como variable proxy para determinar el número de emprendimientos de personas con discapacidad y corresponde a la pregunta “la actividad realizada la semana anterior” con la respuesta “No trabaja, pero tiene un trabajo o negocio por el cual recibe ingresos”. En esta categoría se identificó el 2.6 % de las personas con discapacidad, es decir, aproximadamente 81.484 personas.

Si la participación en el mercado laboral por parte de las personas con discapacidad es baja, la participación en emprendimientos sostenibles por parte de esta población es aún más preocupante. La mayoría de las unidades productivas que se crean para la generación de ingresos corresponde a unidades de subsistencia, con un bajo nivel de innovación e informales. Las estrategias de promoción de los emprendimientos deben considerar los niveles educativos de las personas y volcarse al fortalecimiento de emprendimientos que respondan a necesidades de mercado y con potencial de convertirse en empresas incluyentes.

## ¿PARA QUÉ SE QUIERE SISTEMATIZAR?

### OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Recopilar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que contribuyan a la construcción de políticas públicas más acertadas a la realidad del país, en materia de emprendimientos productivos de personas con discapacidad.

## ¿QUÉ ASPECTOS CENTRALES DE LA EXPERIENCIA NOS INTERESA SISTEMATIZAR?

### EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

Se sistematizarán las actividades de fortalecimiento adelantadas con emprendimientos de personas con discapacidad, con potencial de convertirse en empresas exitosas.

## ¿A QUIÉN SE ESPERA LE SIRVA ESTA SISTEMATIZACIÓN?

### PÚBLICO OBJETIVO Y PRODUCTOS PARA ENTREGAR

Esta sistematización servirá a un público en general interesado en la promoción de emprendimientos para la generación de empleo y crecimiento económico. El modelo de fortalecimiento de emprendimientos de personas con discapacidad se espera sea de utilidad para la construcción de políticas públicas más ajustadas a la realidad.

El proyecto entregará el siguiente producto para el componente de emprendimiento:

Un documento de sistematización del modelo de fortalecimiento de emprendimientos productivos.

## B) EL PROCESO DE INTERVENCIÓN

El proceso de intervención inició con la socialización del proyecto con actores involucrados en fortalecer emprendimientos de personas con discapacidad: organizaciones de y para personas, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Secretaría Distrital de Integración Social y Cámara de Comercio de Bogotá. Estos acercamientos revelaron dos hallazgos importantes: en primer lugar, los recursos de las organizaciones para generar una estrategia de generación de ingresos para personas con discapacidad a través del emprendimiento se están encaminando a apoyar unidades productivas básicas de subsistencia (encaminadas a garantizar el ingreso diario para cubrir las necesidades básicas y que atienden a una lógica de autoempleo) y no, a emprendimientos con características de innovación o de alto impacto. Se pudo evidenciar durante esta fase de identificación que las unidades productivas no atendían a necesidades de mercado y no eran diseñadas para garantizar su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. El segundo hallazgo obedece a una baja mentalidad empresarial de las personas con discapacidad que no permite el planteamiento de emprendimientos innovadores, sino que están atentos a programas asistencialistas.

Ante este panorama, se lanzó una convocatoria abierta para los emprendedores que no estuvieran en el radar de las instituciones que prestan servicios a esta población. La meta era la identificación y caracterización de 30 emprendimientos para seleccionar 10 que pasaran a una fase de jurado, donde cinco personas relacionadas con el entorno del emprendimiento (Cámara de Comercio de Bogotá, Corporación Ventures, “Emprende País” de la Fundación Bolívar Davivienda, Fondo Inversor y un empresario independiente) seleccionarían el emprendimiento que recibiría el fortalecimiento durante 18 meses. En la práctica, se identificaron 43 emprendimientos, se caracterizaron 20 y solo cinco cumplían con criterios de tener definido una propuesta de valor y potencial

de crecimiento. El día 14 de septiembre de 2018, cinco emprendedores se presentaron ante un jurado y, al final, por decisión unánime del jurado, se determinó que el plan de fortalecimiento se realizaría con tres emprendimientos; los seleccionados fueron: PractyAseo, emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de productos de aseo para el hogar; Confiabonos, un emprendimiento dedicado a la fabricación de productos para jardinería; y, finalmente, Gran Pradera, unidad de negocio dedicada a la producción y comercialización de chicharrón tipo snack.

Durante el mes de septiembre de 2018 y febrero de 2019, se adelantó el proceso de revisión bibliográfica y construcción del documento de diagnóstico implementando

varias herramientas metodológicas de otros procesos adelantados por el BID y otras entidades privadas a saber: Empréndelo, Cámara de Comercio de Bogotá y ValorEx. El diagnóstico permitió identificar falencias en habilidades empresariales de los emprendedores, especialmente liderazgo, y falencias en aspectos técnicos claves en las áreas financieras y administrativas.

Para febrero de 2019, se realizó la contratación de una empresa consultora encargada de fortalecer competencias técnicas de los emprendimientos. Se determinó que la metodología de fortalecimiento sería la de proponer experimentos con una duración de tres meses donde se establecía una hipótesis y la definición de éxito o fracaso dependiendo del resultado observado durante el periodo del experimento. Para febrero de 2020, se finalizó la contratación con la empresa consultora y se inició un trabajo semanal con los emprendedores por parte de la Fundación.

La pandemia mundial ocasionó que en el país se declarara el Estado de emergencia económica, social y ecológica el 17 de marzo de 2020 a través del decreto 417. Posteriormente, el 22 de marzo se decretó el aislamiento preventivo obligatorio en el territorio nacional, empezando su vigencia desde el 24 de marzo y que se mantiene hasta la fecha. Esta situación generó un replanteamiento de las metodologías implementadas en el Convenio y reestructurar las estrategias de intervención con los participantes.

Se concluyó que el trabajo de fortalecimiento con los emprendedores seguiría de manera virtual y se adelantó la contratación de consultores (personas naturales) para continuar con las estrategias de direccionamiento estratégico, marketing digital, aspectos jurídicos y contables.

En términos generales, el proceso de intervención con los emprendimientos se realizó siguiendo las siguientes fases y lo más importante, recopilando metodologías de emprendimiento validadas:



## C) SITUACIÓN FINAL Y ELEMENTOS DE CONTEXTO

Trabajar con los emprendimientos, desde un enfoque empresarial y bajo una lógica de método científico para validar rápidamente resultados del plan de fortalecimiento, permitió tener impactos significativos en indicadores como ventas y, algunos impactos cualitativos en los emprendedores, como el interés por adquirir nuevos conocimientos a través de capacitaciones y procesos de formación gestionados por ellos mismos.

Con el objetivo de realizar una síntesis visual, cronológicamente organizada, del componente de emprendimiento productivo de personas con discapacidad, la herramienta de

matriz de reconstrucción permite identificar momentos significativos y analizar aspectos de manera independiente. A continuación, se presentan los hitos y sus resultados.

### MATRIZ DE RECONSTRUCCIÓN

#### Fecha

**Abril y julio de 2018**

#### Actividades

Transferencia de conocimientos a las instituciones y agencias de empleo

#### Participantes

1. Alcaldía de Soacha – Secretaría de Desarrollo Social y Participación Comunitaria.
2. Cámara de Comercio de Bogotá.
3. Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá.
4. ANDI y Fundación ANDI
5. Convivencia
6. Programa Pacto de Productividad
7. Organizaciones de y para personas con discapacidad
8. Fundación Saldarriaga Concha

#### Objetivo

Identificación de emprendimientos de personas con discapacidad.

#### Resultados

Al finalizar el proceso de acercamiento con aliados y publicación en redes sociales, se logró consolidar una base de datos de 43 emprendimientos.

#### Observaciones

Las bases de datos que tienen las instituciones sobre emprendimientos de personas con discapacidad deben ser revisada y clasificada para efectos de definir estrategias más pertinentes. Los emprendimientos en dichas bases de datos corresponden a unidades productivas de subsistencia con un muy bajo nivel de escalabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Además, no conocer las estadísticas de emprendimiento de las personas con discapacidad en el país, también es un reflejo de la exclusión.

## Fecha

**Julio a septiembre de 2018**

## Actividades

Preparación de los emprendimientos en pitch para presentación ante jurado.

## Objetivo

Preparar el discurso de los emprendedores para que realicen una presentación de diez minutos antes el jurado.

## Resultados

Se realizaron dos jornadas de preparación de presentaciones para los jurados.

## Participantes

1. Alcaldía de Soacha – Secretaría de Desarrollo Social y Participación Comunitaria.
2. Cámara de Comercio de Bogotá.
3. Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá.
4. ANDI y Fundación ANDI
5. Convivencia
6. Programa Pacto de Productividad
7. Organizaciones de y para personas con discapacidad
8. Fundación Saldarriaga Concha

## Observaciones

Se detectó falencias en el uso de herramientas ofimáticas y se hizo necesario construir y acompañar a los emprendedores en la construcción de las presentaciones finales. También se detectó que los emprendedores desconocían conceptos financieros y que fue necesario trabajar en alianza con Conecta para que apoyan a los emprendedores en la construcción de la información financiera de los emprendimientos.

## Fecha

**14 de septiembre de 2018**

## Actividades

Presentación del pitch ante jurado y selección de emprendimientos ganadores.

## Objetivo

Selección del emprendimiento ganador para realizar el plan de fortalecimiento, teniendo en cuenta la opinión de expertos.

## Resultados

Al finalizar la jornada, los jurados propusieron que el plan de fortalecimiento se hiciera con tres emprendimientos, a saber:

1. Practy Aseo
2. Gran Pradera Chicharrones
3. Confiabonos

## Participantes

1. Jaime Urrutia - empresario
2. Henry Noreña - Cámara de Comercio de Bogotá
3. Ximena Trujillo - Fondo Inversor
4. Paula Perucho - Emprende País. Fundación Bolívar Davivienda
5. Holman Zarate - Dinomotion Studios. Ventures
6. Emprendedores (personas con discapacidad).
7. Fundación Saldarriaga Concha

## Observaciones

El jurado indicó que, aunque el emprendimiento Confiabonos tiene un producto con potencial de expansión, podrían existir dificultades para que el emprendedor siguiera orientaciones de expertos. En ese sentido, advirtieron a la Fundación sobre las dificultades que se pudieran generar para implementar un plan de fortalecimiento.

## Fecha

**01 - 05 de octubre de 2018**

## Actividades

Aplicación de autodiagnóstico a los emprendimientos y diagnóstico de las cinco áreas de interés

## Objetivo

Levantamiento de información de base de los emprendimientos seleccionados, y que servirá como insumo para el diseño del plan de fortalecimiento.

## Resultados

Tres diagnósticos aplicados a los emprendimientos y con información relevante para la toma de decisiones por parte de la Fundación.

## Participantes

1. Fundación Saldarriaga Concha
2. Emprendedores

## Observaciones

Se estableció el formato idóneo para la realización del diagnóstico con la unión de las herramientas desarrolladas por Empréndelo (Confecámaras - BID), ValorEx y Cámara de Comercio de Bogotá. Los emprendimientos tienen un muy bajo nivel de formalización. Bajos conocimientos en ofimática, financieros y administrativos para el desarrollo del emprendimiento.

Es necesario articular las acciones de fortalecimiento empresarial con entidades especializadas para su desarrollo y hacer seguimiento a la evolución.

## Fecha

**Febrero 2019**

## Actividades

Formalización contratación proveedor para el fortalecimiento de los emprendimientos.

## Objetivo

Definición de lineamientos generales al proveedor y productos esperados de la consultoría.

## Resultados

Diseño del plan de trabajo y cronograma.

## Participantes

1. Upside
2. Fundación Saldarriaga Concha

## Observaciones

Se le socializa al proveedor la metodología de trabajo de la Fundación como laboratorio social y que es necesario que el trabajo se realice utilizando metodologías de método científico.

## Fecha

**07 de marzo de 2019**

## Actividades

Reunión con la Secretaría Técnica Distrital de Discapacidad.

## Objetivo

Socialización de los avances del convenio ATN/JO-16438-CO y revisar opciones de articulación.

## Resultados

Inclusión de la Fundación en las reuniones de la Subcomisión para la Inclusión Social, laboral y Productiva Distrito.

## Participantes

1. Yaneth Arango - Secretaría Técnica Distrital de Discapacidad
2. Fundación Saldarriaga Concha

## Observaciones

La participación de la Fundación en este escenario permite conocer las estrategias adelantadas en el Distrito para la inclusión productiva de las personas con discapacidad. Además, permite conocer información de primera mano para las reuniones del Consejo de Inclusión.

## Fecha

**Marzo 2019 – febrero 2020**

## Actividades

Implementación del plan de fortalecimiento establecido para cada uno de los emprendimientos.

## Objetivo

Validación, a través del método científico, de los experimentos y observación de resultados en indicadores claves.

## Resultados

Durante el año 2019 los emprendimientos reportaron un incremento en ventas del 100 % respecto al año inmediatamente anterior.

## Participantes

1. *Upside Consulting*
2. Emprendimientos seleccionados
3. Fundación Saldarriaga Concha

## Observaciones

Se empezó a identificar que el indicador de ventas generaba sesgos y para el año 2020 se empieza a trabajar en indicadores de márgenes de rentabilidad.

**Fecha****Agosto 2019****Actividades**

Notificación y reunión para no continuidad con el proceso de fortalecimiento al emprendimiento Confiabonos.

**Objetivo**

Finalizar el proceso de acompañamiento que se estaba realizando al emprendimiento teniendo en cuenta que las expectativas del emprendedor no estaban alineadas con los alcances del convenio.

**Participantes**

1. Fundación Saldarriaga Concha
2. Wilmar Moreno - Confiabonos

**Resultados**

El señor Wilmar Moreno se mostró bastante inconforme por la decisión. Aunque no estaba de acuerdo, tampoco quería avanzar en los procesos de acompañamiento que ofreció la Fundación.

**Observaciones**

El jurado había mencionado las dificultades que se presentarían con el emprendedor. En próximas oportunidades, más que exponencial del emprendimiento, se debe evaluar las habilidades empresariales de las personas y verificar la alineación de expectativas entre los actores involucrados.

**Fecha****Octubre de 2019****Actividades**

Identificación de un nuevo emprendimiento

**Objetivo**

Adelantar un plan de fortalecimiento con un emprendimiento liderado por personas con discapacidad.

**Resultados**

Validación de las características del emprendimiento Belavita Miel Silvestre, unidad productiva de ACPEF.

**Participantes**

1. Asociación Colombiana de Personas con Esquizofrenia y sus Familias (ACPEF)
2. Fundación Saldarriaga Concha

**Observaciones**

Buscamos validar impactos, positivos o negativos, que pudiera tener un emprendimiento asociado a una organización de personas con discapacidad, en comparación con los resultados de emprendimientos liderados exclusivamente por personas con discapacidad.

## Fecha

**Julio 2020**

## Actividades

Participación y diligenciamiento de información para participar en la convocatoria No. 76 de Fondo Emprender.

## Objetivo

Conectar con el ecosistema del emprendimiento y acceder a recursos financieros para fortalecer los procesos productivos.

## Resultados

El 31 de julio se notificó al emprendimiento del resultado de viabilidad por parte de Fondo Emprender.

## Participantes

1. SENA
2. Gran Pradera Chicharrones
3. Fundación Saldarriaga Concha

## Observaciones

Sin lugar a duda, el resultado se alcanzó por el interés del emprendedor en participar y por una asesoría por parte del SENA, que se comprometió con la búsqueda y el diligenciamiento de información.

## Fecha

**Julio 2020 - diciembre 2020**

## Actividades

Fortalecimiento técnico a los emprendimientos.

## Objetivo

Alcanzar el objetivo de convertir los emprendimientos en empresas incluyentes.

## Resultados

Consolidación de un direccionamiento estratégico para cada uno de los emprendimientos.

## Participantes

1. Consultores externos.
2. Emprendimientos seleccionados.
3. Fundación Saldarriaga Concha.

## Observaciones

El trabajo con consultorías específicas permitió un avance significativo en el objetivo de lograr empresas incluyentes. Cuando cada consultor puso a disposición conocimiento en su área de experticia, los procesos fueron más concretos con los emprendimientos.

## **D) DIFICULTADES ENCONTRADAS Y ACCIONES DE MITIGACIÓN**

### **FRENTE AL PROCESO DE CONVOCATORIA DE EMPRENDIMIENTOS DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD:**

Para identificar emprendimientos de personas con discapacidad se recurrió a las entidades del ecosistema de la discapacidad (organizaciones de base, instituciones del orden distrital que trabajan con la población, entre otros) y del emprendimiento (Cámara de Comercio de Bogotá) para consolidar una base de datos que nos permitiera realizar un proceso de caracterización con la información suministrada. Sin embargo, se enfrentaron dos dificultades: el formato de inscripción de nuevas empresas no contempla preguntas relacionadas con el autorreconocimiento y, por lo tanto, no se puede identificar personas con discapacidad emprendedoras. Por otro lado, la información suministrada por organizaciones e instituciones públicas corresponde a emprendimientos que se pueden catalogar de subsistencia, principalmente. La convocatoria abierta y el voz a voz, permitieron la identificación de hasta 20 emprendimientos con potencial, de los cuales se seleccionaron cinco para fase de jurados y tres para el proceso de fortalecimiento.

### **FRENTE AL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS:**

Para el proceso de fortalecimiento se contrató una firma consultora con experiencia en acompañamiento a emprendedores, sin ninguna experiencia previa de trabajo con personas con discapacidad porque desde la Fundación se diseñó el plan de abordaje de los emprendimientos siempre desde un enfoque empresarial y no de discapacidad. Sin embargo, las técnicas de trabajo implementadas con los emprendedores no generaron ni fluidez en la comunicación ni se generaron relaciones de confianza. Para febrero de 2020, un año después de la contratación, se tomó la decisión de finalizar por mutuo acuerdo el vínculo contractual.

Para julio de 2020 se contrató una persona natural que adoptó una metodología de trabajo colaborativa, donde los emprendimientos dialogan entre ellos y se arrancó desde la planeación estratégica. Los avances y los discursos de los emprendedores cambiaron significativamente. En esta oportunidad, la prioridad no era lograr un indicador de crecimiento en ventas porque finalmente éstas ya habían aumentado en un 135 %. En esta nueva etapa, por el contrario, se buscaba generar una vocación empresarial con un discurso coherente, un propósito para transmitir y rápidamente, por iniciativa de los emprendedores, se empezó a observar un relacionamiento con el ecosistema emprendedor y con nuevas formas de transmitir experiencias a los clientes a través de he-

ramientas de marketing digital. Esta última situación condujo a una nueva necesidad: la contratación de un consultor para diseñar e implementar una estrategia de marketing digital que permitiera la adquisición de nuevos clientes a través de la operación online.

Finalmente, es necesario mencionar la situación presentada con uno de los emprendimientos. En el caso de Confiabonos, sus expectativas no estuvieron alineadas con el alcance del Convenio. Y aunque en diferentes escenarios se expuso que el plan de for-

talecimiento sería de carácter técnico principalmente, aunque con algunas inversiones para mejorar el proceso de producción, nunca se manifestó que el proyecto contemplará aspectos como la compra de vehículos como parte del proceso de fortalecimiento. La lección aprendida es la necesidad de suscribir acuerdos con los emprendedores donde de manera escrita y detallada se establezcan los alcances del proceso de fortalecimiento, las inversiones que se pueden o no realizar.

## 4 LOGROS Y RESULTADOS CUALITATIVOS DEL PROYECTO

La implementación del proyecto tuvo como antecedentes otras prácticas adelantadas en el país para promover la inclusión laboral de las personas con discapacidad como, por ejemplo, el programa Pacto de Productividad. Los aliados involucrados por experiencias previas también habían identificado barreras para acceder al mercado laboral abierto y la promoción de emprendimientos incluyentes. Tal y como lo afirmó Carlos Novoa del BID, el proyecto consistió en “sumar a lo ya sumado”. Y eso, per se, es un logro importante porque el reconocimiento de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de experiencias previas permite mejores estrategias de acercamiento a la población.

Además de alcanzar el cumplimiento de los indicadores de resultados establecidos en el Convenio, se percibieron otros resultados de impacto. Para el componente de forma-



ción en habilidades socioemocionales para la empleabilidad se recopilaron logros y resultados a través de diferentes herramientas de sistematización, dependiendo del actor y su participación, directa o indirecta, en la implementación del proyecto.

Con los facilitadores se aplicó la herramienta de sistematización denominada “Ficha de recuperación de aprendizajes” donde se encontró que el proceso les había permitido profundizar y evaluar sus propias habilidades socioemocionales. Además, muchos de ellos habían trabajado con un solo tipo de discapacidad y el proceso de formación les permitió entender y relacionarse de una mejor manera entendiendo las diferencias que se presentan dentro de la discapacidad. Para varios de ellos también significó el aprendizaje en herramientas ofimáticas y un reto de formar virtualmente a personas con discapacidad. Todos reconocieron la impor-

tancia de las habilidades socioemocionales en aspectos personales y profesionales.

El proceso no contempló indicadores de vinculación laboral, entendiéndose que en el proceso de vinculación laboral confluyen muchos factores externos donde es necesario que las empresas encuentren el personal idóneo y las personas encuentren puestos de trabajo acordes a sus expectativas. Sin embargo, de las 185 personas que se formaron durante el proceso, 12 lograron vincularse laboralmente, cifra que representa el 6,4% de las personas formadas.

**El acompañamiento uno a uno con los emprendimientos permitió la generación de confianza con los aliados involucrados.**

En el componente de emprendimiento ocurrieron varios avances. Para empezar, el hecho de realizar procesos de transferencia de conocimientos con emprendedores de manera grupal y abordaje individual de cada emprendimiento, permitió compartir experiencias y generar conocimiento colectivo mientras se priorizaban líneas estratégicas individuales. Es decir, se permitió la socialización de los productos, la creación de conocimiento compartido e identificación de buenas prácticas y se construyeron redes entre los emprendedores.

Por otra parte, adicional al indicador en ventas que representó un incremento en promedio del 130 % durante el proceso, se presentó un incremento en la variedad de productos. En algunos casos respondió a



una demanda específica (por la emergencia sanitaria incrementó la demanda de alcohol, por ejemplo) o se plantearon nuevos sabores que posteriormente se validaron con el mercado o se observaron avances cualitativos como el que tuvo el emprendimiento PractyAseo que pasó de una producción en el patio de casa hacia un local con bodega para producción en el barrio San Mateo, Soacha. También se construyó el manual de marca para los tres emprendimientos y se avanzó en un plan de marketing digital que implicó apropiación de herramientas ofimáticas. Además, como resultado del proceso de fortalecimiento, todos los emprendedores accedieron a procesos de formación formal y no formal en el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y webinars realizados por diferentes entidades del ecosistema del emprendimiento.

Uno de los principales resultados en el componente de emprendimiento fue el de conectar al emprendimiento Gran Pradera con el ecosistema del emprendimiento del país a través de la aplicación al Fondo Emprender

del SENA para acceder a recursos financieros que les permitirá modernizar su planta de producción y expandir la operación haciendo más eficiente el proceso de cocción de los chicharrones. Además, esta victoria en el acceso a las herramientas que ofrece el ecosistema de emprendimiento motivó a los demás emprendedores, quienes entendieron que este es uno de los principales activos para detonar el crecimiento. En este aspecto, los aliados del Convenio rescataron la articulación con la institucionalidad como una de las principales fortalezas del proceso.

El acompañamiento uno a uno con los emprendimientos permitió la generación de confianza con los aliados involucrados. Las poblaciones tradicionalmente asocian los procesos de intervención con procesos cortos, convenientes y sin estrategias de sostenibilidad. El tiempo de ejecución y acompañamiento permitió, no solo visibilizar los impactos, sino generar confianza en la institucionalidad y permitir mayores avances en los resultados obtenidos.

## 5 RETOS PARA EL FUTURO Y MEDIDAS DE SOSTENIBILIDAD

El proyecto se denominó “Modelo de inclusión económica de personas con discapacidad”. Durante las entrevistas de percepción que se adelantaron con los aliados se identificó que el concepto de Modelo generó confusión y no estaban seguros de que las acciones que se ejecutaron correspondieran a la construcción de un Mo-

delo en su sentido estricto. Concluyeron que no se podía hablar de un modelo porque aún no se había hecho replicable, no era territorial, no permitía llevar desde la política pública nacional de inclusión hacia lo local y no fue un modelo conceptual. El proceso sí consistió en un paso a paso para formar en habilidades socioemocionales y transferir la

metodología a instituciones con programas de inclusión laboral. El reto principal está en entender que la palabra “modelo” hace referencia a metodologías innovadoras implementadas para mitigar barreras de acceso al mercado laboral y fortalecimiento de emprendimientos de acumulación media.

En ese sentido, es importante trabajar en la actualización de contenidos, aunque como medida de sostenibilidad, las metodologías pedagógicas se diseñaron para que la enseñanza sea posible independientemente de la habilidad.

Cuando se definieron el número de personas que por tipo de discapacidad se formarían en habilidades socioemocionales, se recurrió a la herramienta del Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPCD), herramienta que permite la recopilación de información sobre dónde están y las características socioeconómicas de las personas con discapacidad. La consolidación de la información es presentada por el Ministerio de Salud y permitió visualizar que las personas con discapacidad física son las de mayor prevalencia. Teniendo en cuenta esa información, se presentó una distribución por prevalencias. Sin embargo, en la realidad y durante el proceso de convocatoria como se mencionó anteriormente, la identificación de personas con discapacidad (y especial con discapacidad física) representó el principal reto porque no se conocen en dónde están las personas y no se encuentran organizadas en colectivos.

Otro de los grandes retos para que este tipo de estrategias sean sostenibles es la continuidad de los profesionales en las entidades públicas y la capacidad del recurso humano de las organizaciones de base. Por un lado, las dinámicas propias del sector público implican una rotación constante de profesionales y rara vez se realizan procesos de transferencia al interior de las instituciones, por lo que el conocimiento se concentra en personas y no en procesos. Por otro lado, las organizaciones de la sociedad civil cuentan con un recurso humano limitado que normalmente cumple varias funciones y adelantar procesos externos de capacitación afecta las actividades propias de la organización. En ese sentido, no se acceden a espacios de capacitación o apropiaciones metodológicas.

En el componente de formación en habilidades socio-emocionales, la selección de las once habilidades que hicieron parte del proceso metodológico es el resultado de los hallazgos evidenciados en la literatura (cuantas veces se mencionaba la habilidad y se ponderó) y los grupos focales. Sin embargo, esto es coyuntural y es posible que, con las nuevas tendencias del mercado laboral, se empiecen a priorizar otras habilidades socioemocionales como, por ejemplo, la toma de decisiones en momentos en que la virtualidad ha permitido hacer teletrabajo. En ese sentido, es importante trabajar en la actualización de contenidos, aunque como medida de sostenibilidad, las metodologías pedagógicas se diseñaron para que la enseñanza sea posible independientemente de la habilidad.

La coyuntura de pandemia permitió migrar a la elaboración de los contenidos en formato virtual y se tomó la decisión de crear un *minisite* en la página web de Best Buddies con los documentos correspondientes al primer componente. Los contenidos podrán

ser consultados y descargados de manera gratuita por parte de las instituciones y personas. Para la descarga se solicitará un registro que permite llevar un control sobre el número de descargas y el perfil de los usuarios de los contenidos. Es importante que las personas con discapacidad, las instituciones de y para personas con discapacidad, las agencias de empleo y las empresas interesadas en adelantar procesos de inclusión, se apropien del material y lo repliquen para mayores coberturas del Modelo.

Cuando la Fundación decidió trabajar con emprendedores con discapacidad, y no con personas con discapacidad que tuvieran un

emprendimiento, se acotó de manera significativa el número de emprendimientos con los que se podía abordar un proceso de fortalecimiento. La mayoría de los emprendimientos que se identificaron de personas con discapacidad, estuvieron clasificados en la categoría de subsistencia. Esto genera un reto importante porque los proyectos tienden a enfocarse en indicadores de cobertura y no impacto. Los resultados obtenidos en el marco del Convenio son de impacto y se revisa de manera transversal los avances obtenidos por los emprendedores.

# 6 LECCIONES APRENDIDAS

## A. EN RELACIÓN CON LA METODOLOGÍA

Para el Componente I, relacionado con la formación de personas con discapacidad en habilidades socioemocionales para la empleabilidad, se tienen las siguientes lecciones aprendidas:

**1** La construcción de las guías y protocolos se realizaron atendiendo a los lineamientos de Diseño Universal del Aprendizaje (DUA). Sin embargo, durante la implementación de las guías y protocolos se evidenció que los ajustes nunca fueron ni serán suficientes para atender a todos los requerimientos que las personas con discapacidad manifestaron. Por ejemplo, las personas con discapacidad visual manifestaron que el material debería contemplar más texto y menos imágenes,

pero, por otro lado, las personas con discapacidad auditiva manifestaron que las guías debían realizarse con más imágenes y menos texto. (Alejandra Arenas – Entrevista de percepción. Best Buddies Colombia).

**2** La identificación de las personas con discapacidad implicó un proceso de selección con diferentes herramientas: entrevista, *asesment* y el instrumento de habilidades socioemocionales. La Fundación Saldarriaga Concha diseñó un instrumento que durante la aplicación con 63 personas se determinó que no se entendía y no arrojó resultados suficientes para el análisis. En esta misma línea, El programa Pacto de Productividad había implemen-

tado una herramienta para perfilamiento por competencias que contemplaba una métrica de algunas habilidades y cuyo resultado depende de la objetividad (o subjetividad) del profesional que aplica el instrumento. Sin embargo, la herramienta no encontró consenso entre los profesionales de la Fundación Saldarriaga Concha. Estas dificultades presentadas en la medición de las habilidades, retrasaron la puesta en marcha de una herramienta que permitiera medir con mayor precisión, a través de un pre y post, los impactos del proceso de formación. (Angélica García - Matriz de reconstrucción. Best Buddies Colombia).

3 Alinear las expectativas de los miembros del comité asesor con los alcances del Convenio. Se evidenció que usar la palabra "Modelo" generó confusión. Se consideró que se desarrolló una estrategia de formación en habilidades socioemocionales para la empleabilidad y que es especialmente relevante porque involucró actores que inciden en la empleabilidad. Es importante definir por qué se consideró un Modelo (Alejandra León - Entrevista de percepción. Pacto de Productividad).

Para el componente II, relacionado con el fortalecimiento de emprendimientos de personas con discapacidad, se tienen las siguientes lecciones aprendidas:

1 Aunque se buscó implementar una metodología para la validación temprana de resultados con los emprendimientos, la dificultad principal radicó en lograr que los emprendimientos entendieran la metodología de método científico y cuál era la hipótesis que se proyectaba resolver. Los mejores resultados se obtuvieron con la aplicación práctica de conceptos y sesión a sesión de acompañamiento mos-

trar resultados. Además, la dinámica de sesiones grupales también permitió el intercambio de saberes. (Grupo focal de emprendedores con discapacidad).

2 Definir que el trabajo se realizaría con emprendimientos de acumulación media limitó el número de personas emprendedoras con las que se podría trabajar. Y esto será siempre una realidad porque los emprendimientos considerados de acumulación media solo corresponden a una pequeña porción de los emprendimientos que superan la fase de ideación. Aunque al inicio fue un reto, se evidenció que sí existen emprendedores con discapacidad. (Henry Noreña - Encuesta de percepción. Cámara de Comercio de Bogotá).

3 Aunque nunca se estableció el monto financiero con el que se apoyaría a los emprendimientos, durante el proceso de fortalecimiento se evidenció cómo el presentar un apoyo económico puede generar un sesgo para la participación de los emprendedores en los procesos de fortalecimiento con asistencia técnica. Se subvalora la importancia de la asistencia técnica bajo el imaginario que los emprendimientos necesitan dinero, principalmente.

## B. EN RELACIÓN CON LOS ACTORES INVOLUCRADOS

Se debe continuar el esfuerzo por motivar a las personas con discapacidad para que piensen como empresarios e identifiquen una solución innovadora para las necesidades de mercado reales, y un esfuerzo con organizaciones que trabajan por la inclusión efectiva de las personas con discapacidad, a través de estrategias de fortalecimiento de emprendimientos, para que la asignación de recursos

se realice con el objetivo de crear empresarios incluyentes. La gran dificultad que tienen las unidades productivas de subsistencia es que la innovación, la formalización empresarial y la generación de empleo no son viables. Por el contrario, cuando la identificación y el fortalecimiento se realizan con unidades productivas de acumulación media, la tecnificación de los procesos, la intensidad de mano de obra incluso especializada y la necesidad en el mediano plazo de formalización para expansión del negocio, tienen una incidencia directa en el crecimiento económico y una promoción más efectiva de la inclusión de las personas con discapacidad, desde el cambio de paradigmas.

Las prácticas asistencialistas en proyectos con enfoques poblacionales terminan encareciendo los programas y motivan a que las personas soliciten de manera persistente dichos servicios para garantizar su participa-

ción. En el caso de las personas con discapacidad física, las instituciones manifestaron que era obligatorio el pago de taxi para garantizar la participación de las personas en el proceso formativo. Estas solicitudes, además de ser inviables presupuestalmente en el marco del proyecto, generan la inquietud de cómo se incluirán laboralmente las personas con discapacidad física si se solicita que las empresas paguen estos servicios.

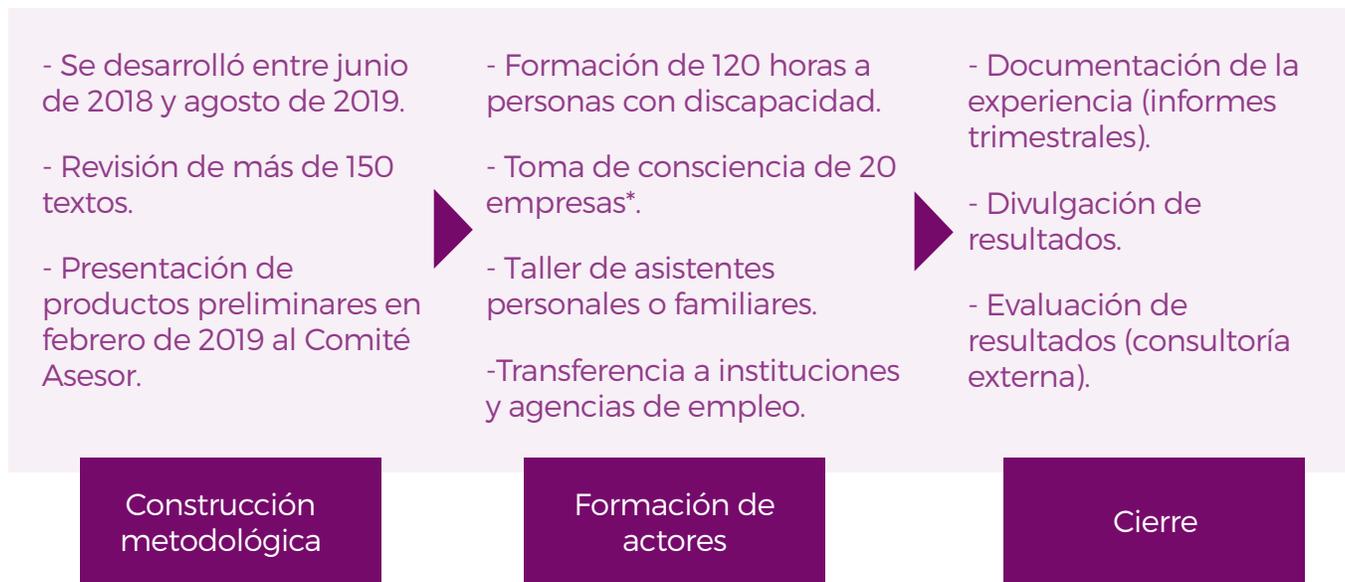
Es indispensable que las instituciones que trabajan con la población con discapacidad, así como las que trabajan en el ecosistema del emprendimiento, trabajen en robustecer bases de datos de las personas con discapacidad. Durante la implementación del Convenio tuvimos dificultades para identificar emprendedores con discapacidad, así como personas con discapacidad, para el proceso de formación.



**7 ANEXOS**

# REVISIÓN DESPUÉS DE LA ACCIÓN (RDA)

Identificación y documentación de aprendizajes  
Best Buddies Colombia – Fundación Saldarriaga Concha



## CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA

Revisión metodológica

| Construcción de guías y de protocolos

¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?
La aplicación de diferentes técnicas de investigación. El personal debe tener bases de investigación, más allá de proyectos.		La experiencia previa de la organización en procesos de sensibilización con empresas.	La matriz de sistematización que señala categorías para las observaciones. Inicialmente, se hicieron observaciones que dificultan su categorización.
Acudir a documentos y a páginas web para revisar el tema de las habilidades socioemocionales, desde la mirada de la empresa.		Los protocolos específicos que definían objetivos, actividades, recursos y tiempo.	La generación de los productos en versión previa sin diseño.
La selección de las bases pedagógicas pertinentes para la formación (pedagogías de las diferencias, aprendizaje experiencial, DUA).		La sistematización para evaluar protocolos.	Las primeras versiones del protocolo eran muy amplias y permitían flexibilidad a los facilitadores. Se ajustó y se detalló para limitar el poder de maniobra de los facilitadores.

¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?
La revisión documental (grupos focales, encuestas a las PcD, empresas, instituciones, cuidadores).		El trabajo inicial multidisciplinar en los protocolos (psicólogos, licenciados, educadores especiales).	

## FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### Convocatoria y selección |

### Transferencia |

### Procesos de cierre

¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?
Los criterios de selección para la participación de las instituciones permitieron priorizar.	No hay un directorio actualizado de instituciones.	Asistencia mínima a dos sesiones por módulo.	La rotación de personal en las instituciones. No se realiza el proceso de transferencia al interior de las instituciones. (Proceso virtual mayor sostenibilidad).	La invitación a las sesiones de cierre a los profesionales y directores de instituciones.	La evaluación de la fase teórica y práctica. Revisar de manera integral la formación.
La identificación de instituciones, caracterización por servicios ofertados, validación de datos de contacto.	Una reunión con directivos de las instituciones; captar su interés y compromiso desde el inicio.	Las formaciones simultáneas para ofrecer opciones de acceso a la formación.	Los procesos de transferencia posterior al pilotaje.		
	Simplificar la presentación del proyecto. Folleto. Video de presentación (corto).	Formación virtual (60 horas virtuales y 60 horas de trabajo autónomo). Recursos, interacción con las personas. Estrategias pedagógicas. Trabajo virtual para sus instituciones.	Guías desactualizadas.		
	Fortalecimiento de la credibilidad.	Formación teórica y, posteriormente, formación práctica.	Flexibilidad para la formación de 120 horas.		
	<i>Link</i> unificado de las instituciones. Acción coordinada de las áreas de comunicación.				

## FORMACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

### Convocatoria y selección

### Transferencia

### Procesos de cierre

¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?
La convocatoria abierta. Era más probable que las personas cumplieran con los requisitos, que cuando la selección la realizaba la institución. Referidos.	Las expectativas de las personas (búsqueda de trabajo y no de formación). Interacción directa con las personas. Criterios de las instituciones para seleccionar o no a las personas.	La metodología y las estrategias pedagógicas aplicadas.	Las expectativas de las instituciones por recibir información de seguimiento de sus participantes.	La participación activa de las PcD con sus experiencias, a partir del video de la bitácora.	
Los diferentes canales de comunicación (teléfono, chat, correo).	No realizarlo a través de instituciones. Búsqueda abierta de personas.	La implementación de las bitácoras para las PcD al final de la sesiones.	Aplicar el instrumento de habilidades socioemocionales una vez iniciado el proceso de formación, no durante el proceso de selección.	El video que realiza el facilitador de recopilación del curso con fotos y videos.	
Entrevista (contacto inicial) de media hora para identificar potenciales participantes. Muy buen proceso de selección.	Especialización del personal que aplica los instrumentos. Sostenibilidad del proceso.	Selección del perfil adecuado de los facilitadores, de acuerdo con las necesidades de los cursos.	El conocimiento de los facilitadores en la elaboración de hojas de vida y preparación de entrevistas.	La participación de directivos de las organizaciones promotoras del proyecto.	
Los instrumentos adecuados para realizar la selección.	Por medio del instrumento de habilidades (Caritas) no se lograban identificar las habilidades, ya que era de autodiligenciamiento y las PcD no lo entendían. Por tanto, no permitía dar cuenta de un pre-pos, ya que se enfocaba en el conocimiento de las habilidades y no en si las PcD las tenía o no.	El auxilio de transporte para garantizar la continuidad en el proceso de formación. Apoyo con el internet (8).	Uso de la guía por parte de las PcD visual.  Presencial: no había computadores para revisar la guía en la sesión.  Virtual: muchas personas se conectaban desde el celular y no revisaban la guía en simultáneo.	La elaboración de conceptos generales con el equipo de trabajo.	
		Crear un único <i>meet</i> por entrevistador.			

Convocatoria y selección |

Transferencia |

Procesos de cierre

¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?
<p>Se elaboró un guión de llamada, el cual permitió que todas las personas recibieran la misma información. (Construcción).</p>	<p>Recalcar el compromiso de los participantes para la formación, ya que quedaban seleccionados y desistían del proceso.</p>	<p>El apoyo constante en situaciones presentadas en cada uno de los cursos.  El seguimiento por parte de los facilitadores a cada participante.</p>	<p>El tutorial para los facilitadores, manejo de plataforma.</p>	<p>La creación de una tabla evaluativa de las habilidades prepos para creación de conceptos.</p>	
<p>La base de datos de PcD interesadas, con criterios de preselección establecidos. Tenemos una base de datos que permite hacer varios filtros para seleccionar personas con diferentes criterios.</p>	<p>La formación en excel avanzado para el manejo de datos amplios. Una persona experta en estrategias de recolección, organización y análisis de la información.</p>	<p>La virtualidad favoreció la asistencia constante de las PcD física. Ampliación de la cobertura geográfica.</p>		<p>La sesión de retroalimentación. La evaluación de satisfacción.</p>	
<p>El paso a paso de ingreso al <i>meet</i>, la pieza gráfica explicativa porque las PcD no sabían ni cómo bajar la aplicación, ni cómo usarla.</p>	<p>Pieza visual (video). Identificar y fortalecer las competencias ofimáticas de las PcD. Tutorial previo. Reforzar con el envío de la información a WhatsApp.</p>				
<p>El extenso equipo de trabajo para realizar la perfilación. La capacitación previa de instrumentos.</p>					
<p>El correo de inicio de la formación (<i>link</i>, contenido, horario, solicitud de documentos).</p>	<p>Hay un bajo uso del mail por parte de las PcD, por lo cual es necesario reforzar su uso.</p>				

## FORMACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Convocatoria y selección | Transferencia | Procesos de cierre

¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?	¿Qué funcionó bien?	¿Qué se haría de manera diferente?
Elaborar una invitación y enviarla con las PcD a los familiares (presencial y virtual).	La llamada de confirmación. (No se realizó por temas de tiempo).	Los facilitadores que realizaron la formación dictaron el taller de familia y conocían el proceso de cada PcD.	La ampliación del tiempo del taller. (Se tuvo en cuenta para la modificación del último protocolo).	El registro de testimonios después del taller.	
		Las temáticas seleccionadas son pertinentes y adecuadas para el trabajo con familias y con asistentes personales.	Competencias ofimáticas.	Encuesta de satisfacción.	
		Permitir la participación de instituciones en el taller, ya que facilita la comprensión del ecosistema.			

CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA ATN/JO – 16438 – CO, SUSCRITO ENTRE EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) Y LA FUNDACIÓN SALDARRIAGA, EN CONVENIO CON BEST BUDDIES COLOMBIA

## FICHA DE RECUPERACIÓN DE APRENDIZAJES

Las lecciones aprendidas son el aprendizaje derivado del análisis y de la reflexión colectiva de una experiencia. Este aprendizaje, que puede ser sugerencia o recomendación, relaciona los cambios que habría que hacer en caso de implementarse una experiencia similar, para maximizar el éxito del proyecto. La ficha de recuperación de aprendizajes permite analizar, de manera individual, una acción específica ejecutada en el marco de la experiencia.

A continuación, se presentan las respuestas brindadas por los facilitadores que participaron del proceso de formación en habilidades socioemocionales para personas con discapacidad. Sus opiniones son personales e independientes.

### Facilitador 1

#### A. Contexto de la situación

Fui facilitadora en tres grupos de formación en habilidades socioemocionales para la empleabilidad; en diciembre del año 2019, se certificaron ocho personas con discapacidad visual, espacio que se desarrolló presencialmente en el CRAC. Luego, en abril del 2020, asumí la formación virtual de un grupo de personas con discapacidad física, en la cual se certificaron nueve personas; y, finalmente, en el mes de junio del mismo año, fui facilitadora de un grupo de 19 personas, entre las

cuales se encuentran 15 personas con discapacidad visual, tres con discapacidad física y una persona con discapacidad psicosocial.

#### B. Relato de lo que ocurrió

Ser facilitadora del curso “Formación en habilidades socioemocionales para la empleabilidad” implica conocer diferentes ambientes y necesidades laborales, en las cuales se puedan aterrizar los ejemplos y realizar diferentes juegos de roles; pero, además, si este es para personas con discapacidad, es necesario tener estrategias de enseñanza-aprendizaje para los mismos. La formación que tiene una duración de 120 horas y el protocolo de formación para el facilitador que permite tener claridad de los conceptos y los diferentes paso a paso para realizar, además todas las actividades para hacer de acuerdo al tiempo de la sesión.

Aun así, es indispensable tener un espacio de preparación, de acuerdo con la población, con las dinámicas e, incluso, con el clima y con el estado de ánimo. Pues es indispensable, hablando de habilidades socioemocionales, entender que estas tienen que ver con la forma en la que se siente y se ve el mundo; igual con la forma de relacionarse para la formación sea presencial o virtual, es decir, no es solamente una transferencia de conocimiento, es un aprendizaje significativo en realidad, pues les permite a las personas que participan en él, pensar y repensar su pro-

yecto de vida, hacer los ejercicios de autoco-  
nocimiento desde la consciencia de su vida,  
de las historias dolorosas y de la oportunidad  
de conocer muchas otras historias que sin sa-  
berlo han vivido situaciones muy parecidas  
en especial cuando en diferentes ocasiones  
les dicen que NO.

Al final, cuando se fortalecen las habilidades  
y se evidencian en la forma en la que parti-  
cipan, cuando ingresan a una oportunidad  
laboral o cuando están en un nuevo proceso,  
se entiende la importancia de la formación  
desde la emocionalidad.

### **C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?**

La formación en habilidades socioemociona-  
les para la empleabilidad es una oportunidad  
de crecimiento laboral y personal; sin duda  
alguna, tener la oportunidad de trabajar con  
diferentes discapacidades, pero además en  
un ambiente presencial y también en un  
ambiente virtual, hacen que como facilitado-  
ra desarrolle nuevas estrategias y habilidades  
técnicas que permitan tener a la personas  
motivadas y conectadas, pero también tener  
la capacidad leer sus rostros y sus tonos de  
voz para entender en qué momento de la  
sesión se perdieron o sintieron que los afec-  
tó, sin importar si estamos en lo presencial  
o virtual, pues es indispensable el sentir y lo  
emocional para poder hablar de habilidades  
en un contexto laboral, donde se piense en el  
otro con empatía.

Por otro lado, es una obligación autoevaluar  
cómo estaban mis habilidades y qué tan co-  
herentes eran con lo que decía en cada se-  
sión, y reconocer qué habilidades, no solo  
en la vida laboral sino personal, hay que for-  
talecer. En esta formación yo también crecí,  
pensé en mi propio proyecto de vida y en  
conocer y reconocer quién soy y mi rol como

formadora me hace recordar mi juramento  
el día del grado como profesional, en el que  
es mi compromiso con el país ayudar a cons-  
truir nación desde la inclusión. Finalmente,  
este proyecto, en cualquier escenario y en  
cualquier parte del país, sin duda alguna,  
siempre tendrá resultados positivos.

## **Facilitador 2**

### **A. Contexto de la situación**

Participaron personas sordas adultas, usua-  
rias de la lengua de señas colombiana.

14 personas sordas.

### **B. Relato de lo que ocurrió**

En mi papel como facilitadora, fui convoca-  
da a cuatro espacios previos para contextua-  
lizar la estrategia de abordaje del curso de  
habilidades socioemocionales para emplea-  
bilidad, dirigido a personas sordas usuarias  
de lengua de señas colombiana. Mi trabajo  
como facilitadora se realizó de la mano de  
una profesional pedagoga sorda, con quien  
se desarrolló todo el programa. El programa  
contó con el material didáctico, así como con  
el documento guía del desarrollo del pro-  
ceso. También, se contó con el apoyo de un  
profesional, quien se encargó de sistematizar  
la experiencia, y de un equipo de trabajo  
conformado por tres profesionales: Angélica,  
Ángela y Luz Adriana, con quienes mantenía  
constante comunicación frente al proceso  
que se desarrolló en cada encuentro con el  
grupo de sordos.

### **C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?**

Es de anotar que mi rol en este espacio no  
fue de intérprete, sino de facilitadora usua-  
ria de lengua de señas colombiana, lo cual ayu-

dó a mejorar la comunicación, ya que se hacía de manera directa. Se evidenció que los participantes estuvieron muy a gusto con la formación, tendiendo siempre a comprar el curso con otro que ya habían recibido y en los cuales lograron identificarse con la metodología. Como profesional, el aprendizaje está en seguir cualificando nuestro discurso en LSC, así como la implementación de didácticas para sordos que favorezcan su aprendizaje. A la vez, comento que me llegué a sentir frustrada, si bien el curso no se comprometió en ningún momento con la ubicación laboral de las personas sordas, uno como profesional se siente frustrado al ver que no puede hacer mas allá, ante tanto talento de quienes recibieron el curso y para quienes las puertas laborales no se abren tan fácilmente. Agradezco la oportunidad y el trabajo en equipo que se logró, muy valioso el que las profesionales de BB conocen sobre discapacidad desde una mirada social, humana y pedagógica.

### Facilitador 3

#### A. Contexto de la situación

Fui facilitadora de dos cursos de formación; uno de ellos en el 2019 en el municipio de Soacha, con un grupo de aproximadamente 13 personas con diferentes discapacidades en modalidad presencial. Este año 2020, tuve la oportunidad de tener un grupo de 17 personas con diferentes discapacidades, en modalidad virtual.

#### B. Relato de lo que ocurrió

La experiencia frente a los dos procesos en los cuales fui facilitadora es muy significativa, ya que se lograron construir ambientes de aprendizaje colectivo, en donde cada participante desde su habilidad y capacidad podía enseñar y aprender de los demás. Lo

cual generó vínculos de confianza, y tal como ellos mismos lo indicaban, daba la apertura a un espacio seguro para ser ellos mismos. Lo cual facilitó el desarrollo y fortalecimiento de manera natural de las habilidades socioemocionales. Ya que, por medio de las vivencias cotidianas durante las sesiones, se lograban recopilar experiencias significativas que servirían de referencia para el desarrollo de las actividades propuestas en los protocolos, generando mayor recordación de las temáticas.

Cabe resaltar que a nivel virtual el espacio fue un reto, ya que varios de los participantes no habían tenido la oportunidad de realizar un curso virtual o de utilizar plataformas de conexión, lo cual hizo de la experiencia algo mucho más significativo e innovador.

#### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

El proceso realizado durante los dos cursos fue muy significativo para mi formación personal y laboral, ya que logré afianzar y desarrollar algunas habilidades importantes como la creatividad, la proactividad, la flexibilidad y la adaptación; las cuales son base fundamental al momento de innovar, de proponer y de construir estrategias pedagógicas que sean de gran impacto en diversos procesos educativos. Cabe resaltar que los contenidos del curso también aportaron a mi formación personal, puesto que aprendí a conocerme y a entender la importancia del manejo de las emociones en los diferentes contextos. Ya que el curso brinda herramientas para la vida, no solo a los participantes, sino también a los ejecutores y a los constructores de este interesante proyecto.

## Facilitador 4

### A. Contexto de la situación

Se desarrolló un proceso de formación en habilidades socioemocionales para la empleabilidad, dirigido a personas adultas con discapacidad intelectual, física, mental psicosocial y visual, residentes en el municipio de Soacha (Cundinamarca), participantes del CADIS de Soacha, quienes fueron caracterizados con an telación, por un interés principal de lograr emplearse. Iniciaron 20 participantes y terminaron al final 13, algunos egresos se dieron por dificultades en los horarios, por ingreso al trabajar, por salud y por otras razones.

### B. Relato de lo que ocurrió

Cada sesión programada contemplaba una guía preestablecida, la cual contaba con unos objetivos, unos tiempos, una metodología y cuyos resultados eran registrados por la monitora asignada. Las profesionales debíamos realizar los ajustes razonables pertinentes con la finalidad de que la información llegara a todos y todas las participantes. En un principio, ajustar las temáticas a los tiempos era difícil; el ser un grupo de múltiples discapacidades, hacía un poco más demorado el proceso. Encontramos algunas barreras para la participante ciega, ya que el material de apoyo (Guía) no estaba ajustado, de tal manera que debimos efectuar los apoyos en el “uno a uno”. Sin embargo, luego de ir conociendo el ritmo del grupo y los estilos de aprendizaje, eran más fluidas las sesiones; con mi compañera nos apoyamos mutuamente en la realización de las actividades, tratamos al máximo que fueran lo suficientemente creativas y divertidas para, así, generar mayor recordación. Algo muy interesante era cómo en cada sesión íbamos conociendo las particularidades de cada participante,

sus gustos, intereses, habilidades, fortalezas, además de los aspectos a trabajar o mejorar, y nos fuimos compenetrando como una familia. Considero que mi rol fue enfocado en que cada uno de ellos y ellas se autorreconocieran en su integralidad, como personas con discapacidad, con oportunidades, con espacios de participación, con derechos, con un gran valor y sentido humano, y también con unos deberes.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Frente a mi experiencia laboral, considero que ha sido de las más enriquecedoras y en la cual se aprende algo nuevo a cada segundo, soy una convencida de que las personas con discapacidad tienen mucho que enseñarnos y que nosotros, como sociedad, estamos en deuda en darles su lugar, su reconocimiento y el trato sin ningún tipo de discriminación, al cual tenemos derecho todos los seres humanos.

En mi parte personal, son muchos aprendizajes, como sensibilizarme cada vez más frente a esta población pues se merecen toda mi admiración. Como profesional, creo que si tuviera la oportunidad de continuar en estos procesos de formación lo haría sin lugar a dudas, creo que el tema de habilidades socioemocionales es algo a trabajar desde la primera infancia y a lo largo de toda la vida, con las personas con discapacidad; estas habilidades son, quizás, la herramienta más fuerte que les hace enfrentar su condición y, así, empoderarlos frente a sus posibilidades de participación. Creo que, si esto fuera así, no tendrían que llegar a instancias de hacer un curso de formación para ingresar a laborar, si no que por el contrario se afianzarían estas habilidades para que ellos cuando tengan la oportunidad de trabajar lo hagan plenamente y con la seguridad de que es un

derecho y no una opción, además con todas las garantías de que van a realizar bien su trabajo y que van a perdurar.

Dentro de lo que recomendaría sería que se continuara con estos procesos de forma permanente y constante, pues los tiempos de cada una de las temáticas nunca fueron suficientes; ojalá se hicieran con una intensidad mayor, de tal manera que se logaran así garantizar los aprendizajes y que en realidad sí se obtuviera el reconocimiento de cada una de las habilidades.

Sería importante que la focalización o caracterización sea enmarcada realmente partiendo de los intereses de los y las participantes y de su contexto; y tener en cuenta el nivel de su discapacidad para así no generar falsas expectativas.

Y, por lo general, agradecer al BID, a la Fundación Saldarriaga Concha y a Best Buddies Colombia, por generar este tipo de iniciativas y por darme la oportunidad de pertenecer a tan magno proyecto. Yo participé en el proceso de pilotaje y me gustaría también ser su colaboradora en la puesta en marcha del proyecto. No queda más que decirles. ¡Gracias!

## Facilitador 5

### A. Contexto de la situación

Participé como facilitadora en la modalidad presencial, con dos grupos. En el primer grupo, participaron, aproximadamente, 15 personas con discapacidad intelectual y personas con discapacidad psicosocial (autismo); y, en el segundo, nueve personas con discapacidad psicosocial (autismo).

### B. Relato de lo que ocurrió

Durante los procesos de formación se contó con la asistencia rigurosa de adultos absolutamente interesados en la adquisición de habilidades que facilitarían la posibilidad de ubicarse laboralmente, pues reconocían en el trabajo un lugar fundamental para mejorar su calidad de vida y para aportar al desarrollo de sus familias. A pesar de las diferencias etarias y socioeconómicas, y de las experiencias académicas y laborales de los participantes, todos asistieron de manera regular y se evidenció interés de sus familias por apoyar su formación, manteniendo comunicación cuando era requerido y asistiendo a los talleres de cuidadores a los que fueron convocados. Las pocas inasistencias presentadas estuvieron relacionadas con situaciones de salud o de fuerza mayor que impedían su asistencia.

El rol como facilitador implicó, en primer lugar, reconocer a profundidad la intencionalidad del curso y apropiarse de la ruta metodológica asignada a través de los procesos de capacitación ofrecidos y de la revisión constante de los materiales, pues solo de esta manera se focalizan los esfuerzos, los recursos y las estrategias, para lograr el desarrollo de las habilidades socioemocionales para la empleabilidad. Por otro lado, se constituyó como un elemento fundamental identificar y validar las características, las experiencias y las vivencias de cada sujeto, pues solo así se logró adaptar los procesos pedagógicos para que fueran realmente significativos e impactaran en su aprendizaje.

Así mismo, durante el proceso, se realizó la transferencia de conocimientos con profesionales de instituciones aliadas que participaron de manera activa en las sesiones y que manifestaron el reconocimiento a estos

programas formativos como indispensables para la calidad de vida de personas con discapacidad. Por último, vale la pena destacar que el desarrollo de las actividades y de la multiplicidad de experiencias ofrecidas en el curso permitieron que se consolidaran relaciones de amistad y redes de apoyo entre las personas con discapacidad, las cuales se han mantenido inclusive después de la finalización de los cursos.

### **C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?**

Los aprendizajes que me dejó la participación en el proyecto se pueden relacionar en términos de gestión y organización pedagógico-administrativa, de impacto disciplinar y a nivel personal. Frente al primer elemento, se pueden destacar los aprendizajes logrados frente a la fundamentación, planeación e implementación del proyecto, pues se logró combinar perfectamente los elementos administrativos (tiempos, fases, recursos, espacios, entre otros) con los elementos pedagógicos que sustentan la realización de un proceso formativo de este nivel.

Por su parte, frente a lo disciplinar, se destacan los aportes profesionales que realizó el proyecto frente a la comprensión de la discapacidad, la inclusión laboral, el desarrollo de habilidades sociolaborales y las rutas para la empleabilidad aterrizadas a los servicios y al contexto colombiano. Particularmente, fue muy significativa la relación que se logró establecer con la APE y con las empresas que participaron en el ejercicio práctico de las entrevistas, pues en estos espacios de interacción reales se logra visibilizar con mayor claridad los retos y realidades de la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad. Así mismo, uno de los mayores aportes que me deja el curso es la necesidad de

continuar generando oportunidades de formación con todos los actores (personas con discapacidad, familias, instituciones, empresas, entre otros) para que la formación y el empleo de las personas con discapacidad no sea un privilegio, sino una situación natural en nuestro contexto.

Finalmente, el impacto personal que deja el curso se relaciona con el reconocimiento de la importancia de las habilidades socioemocionales en cualquier persona, lo cual promovió la reflexión sobre mis propias experiencias. Así mismo, el proceso de formación me llevó a problematizar las realidades que continúan configurando la vida de las personas con discapacidad y me motivó a continuar participando en otros procesos de formación que puedan aportar a su calidad de vida.

Las recomendaciones que extiendo es que los futuros procesos formativos se puedan centralizar en las instituciones, pues ellos son quienes apoyan de manera más cercana a las personas con discapacidad y sus familias y, por tanto, quienes pueden potenciar el desarrollo de las habilidades socioemocionales en los diferentes programas que ofrecen a lo largo del ciclo vital. También es esencial continuar movilizando a instituciones públicas, como las APE, para que se apersonen y puedan verdaderamente dar respuesta a las necesidades que presentan las personas con discapacidad, realizando los ajustes razonables y promoviendo la accesibilidad en todos los programas que ofrecen. Por último, se requiere promover acciones que generen mayor impacto normativo y legal, que movilicen la creación de oportunidades de trabajo y la minimización de barreras para la contratación de las personas con discapacidad.

## Facilitador 6

### A. Contexto de la formación en habilidades socioemocionales

Grupos de sordos 17. Desertaron cuatro por situaciones de trabajo y de su casa.

Aproximadamente tres meses, de octubre a diciembre de 2019.

### B. Relato de lo que ocurrió durante la formación

A partir de una asesoría direccionada por la entidad Best Buddies, quienes asesoraron la aplicación del programa con cada uno de sus módulos, recibimos todo el material correspondiente a las cartillas y al material didáctico. Se realizaron sesiones de cuatro horas, dos y tres días a la semana, de acuerdo con los horarios acordados con los participantes sordos. Es de tener presente que durante el mes de noviembre los horarios se vieron interrumpidos debido a situaciones de orden público en la ciudad y se determinó no arriesgar a los participantes. Sin embargo, esos tiempos se recuperaron.

El trabajo se realizó con una profesora oyente usuaria de lengua de señas. Dentro del programa, realicé apoyo el día martes 17 de diciembre de 2019, en una experiencia de entrevistas que permitía fortalecer los discursos y el aprendizaje de las habilidades socioemocionales.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

A las personas sordas les gusta y aprenden mejor con profesionales sordos, usuarios de la misma lengua.

He trabajado con adultos sordos de procesos desescolarizados que no han tenido contacto con la LSC, y gracias a esa experiencia siento que mi trabajo con los jóvenes se facilitó.

Como persona sorda, me hubiese gustado haber tenido alguna vez este curso porque creo que es muy importante. Las personas sordas no accedemos a mucha información a la que sí pueden acceder los oyentes. Creo que el grupo culminó el curso muy satisfecho, encontrando un espacio de comunidad e identidad, donde el encuentro, gracias al curso, se volvió un escenario familiar.

## Facilitador 7

### A. Contexto de la Situación

La experiencia como facilitador de un grupo de personas con discapacidad intelectual durante el desarrollo del curso en habilidades socioemocionales me permitió identificar que estos proyectos fomentan la participación activa de la población con discapacidad, en la educación de estudios complementarios, los cuales favorecen en gran parte la calidad de vida y las oportunidades de acceso, desarrollo y culminación de procesos exitosos de inclusión social y laboral, reconociendo que el curso permite orientar a los participante a una formación integral de habilidades que contribuyen a futuro al desenvolvimiento de competencias laborales y, a su vez, garantiza la adaptación en espacios laborales para ellos.

### B. Relato de lo que ocurrió

Esta experiencia a nivel profesional, desde el rol de educador especial, permite ampliar el campo de acción de esta profesión, debido a que permite adquirir conocimientos en experiencias educativas diversas, alternantes y

enriquecedoras, con relación a los espacios de participación en estudios complementarios para este tipo de población, se resalta el alto compromiso por las instituciones que lideraron este proyecto en cuanto a la organización curricular, metodológica y dinámica que necesitaba para llegar a una meta exitosa, tal como lo fue esta experiencia.

Así mismo, se reconoce el alto compromiso de los participantes (PcD) con relación a la disciplina y motivación que debían desarrollar en los diferentes módulos de aprendizaje. Los conceptos y actividades académicas y formativas fueron totalmente claros, pensados en pro y para la población con discapacidad, desde un enfoque de diseño universal, ajustes razonables y adaptaciones curriculares que garantizaban el aprender haciendo.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Las enseñanzas adquiridas en esta experiencia profesional permitieron enriquecer las prácticas docentes y pedagógicas que, como facilitador, se emplean para favorecer los procesos de aprendizaje desde los diferentes niveles de apoyo y ajustes que la población necesitaba. A su vez, brindó un valor agregado con relación al uso de herramientas TIC para el aprendizaje, orientando unas sesiones pensadas desde el aprendizaje experiencial y motivacional, el cual permitió que se llegara a una finalización del curso desde una perspectiva de inclusión real.

## Facilitador 8

### A. Contexto de la situación

Yo fui facilitadora en las dos modalidades en las cuales se dictó el taller (virtual y presencial), estuve con dos grupos con discapacidad

psicosocial, tuve en proceso de formación de aproximadamente 24 personas.

### B. Relato de lo que ocurrió

Como facilitadora, tuve la oportunidad de compartir con una población con la cual no había trabajado antes, la cual tiene unas características muy particulares propias de su discapacidad o producto de su medicación. Inicialmente, no es tan fácil crear un vínculo con ellos, pero a medida que el tiempo compartido lo va permitiendo, se llegan a crear lazos muy fuertes, los cuales le permiten a uno, como facilitador, conocer un poco de ellos y encontrar esa esencia guardada en cada uno; con algunos es más fácil que con otros, y esto permite aprender y entender su manera de ver la vida y las dificultades por las cuales tienen que atravesar, por no ser entendidos aún. Estos vínculos también permiten evitar deserciones, ya que se sienten parte de algo (grupo, familia, amistad) y les permiten mantenerse hasta el final; sin embargo, se pueden presentar las deserciones que tuvimos en los talleres en los que estuve, que se debieron a cuestiones médicas, como crisis.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Los aprendizajes obtenidos durante el desarrollo del taller fueron muchos, en cuanto a las PcD aprendí que son personas con mucho para dar, pero la mayoría de las veces se tiene sobre ellos un imaginario erróneo de su verdadera forma de ser, la cual solo se descubre al compartir con ellos experiencias y contextos. Ellos sienten que no son comprendidos por el mundo, necesitan una oportunidad para mostrar todas sus habilidades, fortalezas y conocimientos, necesitan personas empáticas con ellos y con su problemática, entre otras. Aprendizajes en cuanto a lo teórico, no sabía mucho sobre las habilidades

blandas, su importancia y su gran valor en todos los niveles de la vida, no tenía claro la ruta de empleabilidad que existía en Colombia, sabía muy poco de la enseñanza virtual y, por lo tanto, el aprendizaje fue total para mi vida como profesional y para mí como persona.

## Facilitador 9

### A. Contexto de la situación

El proceso de formación se llevó cabo a través del curso de 120 horas, de las cuales 60 fueron online y 60 horas de trabajo autónomo en casa. El curso inició el martes 2 de junio y finalizó el pasado jueves, 6 de agosto.

Dentro del proceso de formación, participaron 15 personas con discapacidad (ocho con discapacidad visual, cuatro con discapacidad física y tres con discapacidad psicosocial), en diferentes ciudades del país.

### B. Relato de lo que ocurrió

Se llevó a cabo el proceso de formación a partir del desarrollo de cuatro módulos de trabajo, en los cuales cumplí el rol de facilitadora, liderando cada una de las sesiones.

El proceso se dio de forma positiva, contando con la participación activa de cada uno de los participantes. Se lograron abordar cada una de las temáticas establecidas de acuerdo con el protocolo. Se destaca el compromiso e interés de cada uno en cumplir con las actividades propuestas, lo cual permitió lograr el resultado esperado. Además, se dio la oportunidad de vivir una experiencia agradable a partir del aprendizaje cooperativo, en donde se compartían vivencias de los participantes para desarrollar cada temática.

Finalmente, se resalta la adecuada y oportuna organización y planeación de los líderes del proceso, en cada una de las actividades, las cuales facilitaron el rol desempeñado.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Esta experiencia fue extraordinaria, pues al trabajar directamente con la población con discapacidad, no solo se transmite nuevos conocimientos sino también se aprende de ellos, de sus experiencias y de la forma como afrontan la vida. A nivel profesional, logré adquirir nuevos aprendizajes y herramientas que me aportan a mi quehacer diario y a mi rol actual como preparadora laboral.

A nivel personal, cada una de las temáticas vistas me permitió realizar un ejercicio de autoevaluación, en términos de cómo estoy aplicando a la vida diaria cada una de las habilidades socioemocionales, las que he venido fortaleciendo a través de la práctica y las que se deben seguir fortaleciendo.

## Facilitador 10

### A. Contexto de la situación

Durante el proceso de formación en habilidades socioemocionales, tuve la oportunidad de acompañar a alrededor de 40 personas en total, en tres cursos diferentes; uno para personas con discapacidad intelectual, otro para personas con discapacidad psicosocial (autismo) que se desarrolló en el año 2019 y un curso en la modalidad virtual para personas con diferentes discapacidades (física, psicosocial, intelectual y visual) en el año 2020.

## B. Relato de lo que ocurrió

El rol que desempeñé dentro del proyecto fue de facilitadora, en donde logré apoyar los diferentes módulos del curso y sus respectivas sesiones, usando el protocolo guía para cada una de las actividades.

## C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Participar en este proyecto, sin duda alguna, fue una experiencia muy enriquecedora y significativa, tanto a nivel personal como profesional, la cual me permitió acercarme al campo de la enseñanza, conocer sobre las diferentes habilidades socioemocionales de una manera más práctica, tener en cuenta los pasos y la metodología que se utiliza para desarrollar un proyecto, obtener mayor información sobre las estrategias que se puede utilizar para promover el trabajo en red y profundizar sobre los ajustes y apoyos que se requieren en cada tipo de discapacidad, teniendo en cuenta las particularidades de cada persona. Así mismo, al ser la facilitadora en la modalidad presencial y virtual logré adquirir otro tipo de experiencia en el manejo de grupo, herramientas ofimáticas, plataformas digitales y, además, fortalecer habilidades socioemocionales como la adaptación, la resolución de conflictos y la organización.

## Facilitador 11

### A. Contexto de la situación

El curso de habilidades socioemocionales para la empleabilidad se realizó de manera presencial en la casa de la igualdad de Teusaquillo, en sesiones de cuatro horas, tres veces por semana, con una duración total de dos meses y medio, y contó con la participación de 11 personas, aproximadamente.

## B. Relato de lo que ocurrió

Me desempeñé como facilitadora del curso de habilidades socioemocionales para la empleabilidad con personas con discapacidad psicosocial. Considero que el nivel de deserción fue bajo, de dos personas en total, y se produjo por la presencia de crisis emocionales en el marco de su condición de salud mental. En total, tres personas presentaron crisis, de las cuales dos requirieron hospitalización de salud mental y una de ellas retomó el proceso, adelantando las sesiones pendientes en el grupo de discapacidad física.

El grupo se convirtió en una red de apoyo emocional que les permitió, desde sus vivencias, experiencias y realidades, compartir su sentir frente a su situación de salud mental y no sentirse solos en la batalla. Además, los contenidos temáticos y metodológicos permitieron que de manera individual y colectiva identificaran y reconocieran sus habilidades socioemocionales, las de los demás y las que les hace falta por potencializar. Además, permitió poner en práctica lo aprendido en el curso, por medio de la exposición de entrevista laboral que la formación les permitió.

## C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

La experiencia me permitió reconocer los retos a los que están expuestas las personas con discapacidad psicosocial en ámbitos laborales y sociales, y entender lo importante de continuar desarrollando estos escenarios, no solo de formación sino de tejido y red social. La experiencia fue completamente gratificante a nivel personal y profesional, tanto por los resultados arrojados en términos de habilidades socioemocionales, como por la oportunidad de ver a un grupo fortalecido y solidario entre ellos mismos, que construye para su bienestar emocional y para el de los demás.

El proceso de formación me brindó otras herramientas para la comprensión y el abordaje de la psicología clínica, y me brindó redes de apoyo institucional, como el nodo de salud mental.

Considero que la metodología está muy bien estructurada en las sesiones para reconocer, identificar y reflexionar en cada habilidad, y luego llevarlo a la práctica. Mi sugerencia es revisar los comentarios que la estudiante-practicante registró en cada una de las sesiones de actividades y determinar qué actividades podrían mejorarse para que respondan a la habilidad socioemocional trabajada durante la sesión.

## Facilitador 12

### A. Contexto de la situación

La experiencia fue con el grupo de personas con discapacidad visual, en el cual se contaba con nueve participantes. Durante el módulo 2, se realizó la cápsula del tiempo, herramienta que fue adaptada a un audio que de forma individual se grababa para cada estudiante al final de la sesión.

### B. Relato de lo que ocurrió

En este proceso de grabar las cápsulas del tiempo, me permití descubrir con cada participante cómo el taller dejaba una huella diferente en cada uno, pues las respuestas eran diversas y el reconocimiento de las habilidades fue la oportunidad para conectar con ellos y con las formas con las cuales cada uno pudo apropiarse de estas habilidades y darse cuenta de la importancia que para ellos podía tener este proceso, descubriendo en sí mismos otras formas de fortalecer su proceso de crecimiento personal.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Para mí, ha sido gratificante conocer experiencias diversas en la misma condición que me acompaña. Ha sido la oportunidad de ratificar que las personas podemos tener formas distintas de percibir el mundo y que es de esa manera que podemos aportar a una sociedad desde diferentes puntos de vista, que están mediados por nuestras experiencias de vida.

Reconocer en cada persona una manera diferente de apropiarse y de vivenciar las habilidades con las cuales cuenta, como en ocasiones en las que no sabían que las tenían, y empezar a descubrir que son parte de su cotidianidad le da a cada participante de esta experiencia una fortaleza importante en cuanto a su forma de vivir.

Creo que esta oportunidad me aporta como profesional para identificar que las personas cuentan con habilidades, que muchas veces no reconocen por sí mismos, y que es importante rescatarlas para que le den un valor y un sentido a su vida, desde las oportunidades que les ha ofrecido y cómo le han permitido fortalecer su interacción con el mundo.

Para mí, este taller fue la oportunidad para poner en práctica lo aprendido desde el trabajo corporal y cómo esto se vive en lo cotidiano, aprendiendo que cada persona tiene algo que enseñar desde la experiencia vital que lo ha llevado a comprender la vida en determinada forma, lo cual determina la manera en la que se relaciona con la sociedad.

## Facilitador 13

### A. Contexto de la situación

Participaron personas con discapacidad visual, baja visión, física, psiquiátrica.

Numero de participantes: 12.

El curso se desarrolló entre abril, junio y julio.

En los días martes, miércoles y viernes.

En el horario de 10:00 a. m. a 12:00 m.

### B. Relato de lo que ocurrió

El curso inició en abril con el desarrollo del módulo 1, donde fue posible identificar aspectos de autoconocimiento, percepción de sí mismo, y establecimiento de las metas y proyectos que tiene a largo plazo cada uno de los participantes; durante este tiempo, se identifican diversos contrastes con puntos de vista y choques frecuentes consigo mismo, frente a lo que quiero ser y lo que puedo hacer.

Se abordó el módulo 2 con el reconocimiento y la forma de potenciar habilidades socioemocionales a nivel personal; cada ejercicio y concepto abordado aportó en la construcción de su autoconocimiento, pues se evidencian en los resultados de cada sesión con frases o trabajos significativos en su vida cotidiana.

Luego, se identificó en el módulo 3 cómo las habilidades socioemocionales generan mayores oportunidades para la empleabilidad, de acuerdo con todo lo trabajado; aquí se hace evidente cómo cada participante reconoció sus habilidades y trabajó en ellas en cada ejercicio, se transformaron conceptos y, de forma muy significativa, se hicieron similitudes a situaciones de la vida cotidiana, para que, así mismo, puedan ser abordadas y

darle solución a cualquier aspecto de la vida laboral; surgieron puntos de vista y resultados enfocados a qué habilidad es la más adecuada, teniendo en cuenta el tipo de trabajo.

### C. ¿Cuáles aprendizajes le deja este proceso o proyecto?

Durante el proceso que llevé a cargo, no puedo negar que en el primer momento me sentí preocupada y nerviosa por asumir este reto, pues cuando uno trabaja en la fundación y se desempeña como preparador laboral se encuentra con jefes, compañeros y amigos del alma que, si bien son diferentes, la gestión puede ser algo similar; es por ello que uno se acostumbra a desarrollar su comunicación, su trabajo y su percepción al tipo de discapacidad con el que trabaja, pero este proyecto me ayudó a reconocer nuevamente la diversidad en todo el sentido de la palabra; a pensar, planear y hablar a partir de la empatía y de cómo su concepto lo enmarca, ponerme en el lugar del otro, observar cuál era el mejor ajuste y la palabra más adecuada para lograr dejar los conceptos claros. Considero que este curso de habilidades socioemocionales aporta de forma personal y profesional a mi labor, pues nunca me detuve a buscar los conceptos o quizás a identificar el por qué de dichas habilidades, ahora creo que todo me permitió reconstruir mi metodología, a plantear mi preparación laboral a partir de las habilidades socioemocionales para el trabajo con mis amigos del alma; porque sé que hoy este discurso y estrategias aportarán a su quehacer laboral.

# 8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Mundial. 2019. "Doing Business 2020". Washington D.C. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

Bernechea, M. y Morgan, M. 2010. "La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica". Tend, Retos N° 15: 97 - 107. Disponible en: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-15-07.pdf>

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2008. "Lecciones aprendidas". Sector de Conocimiento y Aprendizaje. Washington D.C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Lecciones-aprendidas.pdf>

Confecámaras. 2019. "Dinámica de creación de empresas en Colombia". Colombia. Disponible en: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos\\_Analisis\\_Economicos/Dinámica%20de%20Creación%20de%20Empresas%20\\_%20Ene-Dic%202019%20\\_21012020.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2019/Cuadernos_Analisis_Economicos/Dinámica%20de%20Creación%20de%20Empresas%20_%20Ene-Dic%202019%20_21012020.pdf)

F. Pereira, F. Osorio, L. Medina, R. Varela, E. Gomez, L. Parra, F. Matiz, P. Buelvas, L. Gomez, F. Rueda. 2020. "Estudio de la Actividad Emprendedora en Colombia 2018/2019". GEM Colombia.

Innpulsa Colombia. 2016. "Mapeo ecosistema de emprendimiento". Colombia. Disponible en: [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)

Universia. 2018. "Las 10 habilidades blandas más solicitadas en el mercado laboral". Disponible en: <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/09/13/1143528/10-habilidades-blandas-solicitadas-mercado-laboral.html>

Valencia-López, Natalia y Suárez, Milena. 2015. "La sistematización de experiencias en la Fundación Saldarriaga Concha". Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha Publicaciones.





