

Elaborado por

ANGIE GABRIELA OLAYA ACOSTA\*

ALEJANDRA OSORIO QUEVEDO\*\*

Dirigido por: Carolina Rizo Ruiz y Óscar Iván Pérez

CAPÍTULO I

*Educación para la promoción del trabajo decente.  
Estudio de caso sobre el programa Universidad  
en tu colegio de Fundación Luker en Manizales*



Agradecemos al equipo directivo de Fundación Luker, en especial a Ángela Trujillo, profesional de educación de la Fundación Luker, y a Laura Ulloa, coordinadora de proyectos de educación de la Fundación Corona, por el acompañamiento y el gran apoyo brindado en el proceso de realización de este estudio de caso.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales están liderando cada vez más iniciativas de responsabilidad social empresarial, RSE, con el objetivo de lograr procesos de transformación social. Así, sin pretender reemplazar al Estado ni asumir el rol de organizaciones no gubernamentales o la comunidad, las empresas y sus fundaciones apuestan por la construcción de una sociedad más próspera, a través del desarrollo de programas que generan beneficios para la organización empresarial y para la población en general (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012).

Este documento es el resultado del estudio de caso del programa Universidad en tu Colegio, UTC, liderado por la Fundación Luker en la ciudad de Manizales desde el 2014, a la luz de la teoría de la RSE y del objetivo de desarrollo sostenible, ODS, n.º 8: Crecimiento económico y trabajo decente.

El texto busca responder la pregunta: *¿cómo el programa Universidad en tu Colegio, implementado por la Fundación Luker en el periodo 2014-2017, contribuye a la generación de trabajo decente en la ciudad de Manizales?* De igual manera, el texto prueba la hipótesis de la contribución efectiva del programa de UTC al trabajo decente, mediante el favorecimiento del acceso de jóvenes de bajos recursos a educación técnica y tecnológica, T&T, y con ello, el incremento de sus oportunidades para vincularse a empleos formales con características de trabajo decente.

---

\* Administradora ambiental de la Universidad Distrital, especialista en gerencia ambiental de la Escuela Superior de Administración Pública, Esap, y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Se desempeña como líder del Programa Padrino del humedal en la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, CAR. Correo electrónico: angola88@hotmail.com

\*\* Internacionalista de la Universidad del Rosario y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en desarrollo social, investigadora junior de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: osorio.alejandra15@gmail.com

El objetivo del estudio de caso es analizar el programa UTC a la luz del concepto de RSE y del ODS n.º 8, específicamente el trabajo decente.

La investigación permitió encontrar que UTC es un programa filantrópico bajo las siguientes consideraciones: Fundación Luker no espera un retorno económico de su inversión y crea un valor social para una población beneficiaria que no hace parte de sus grupos de interés directos. UTC, además, incrementa las oportunidades que tienen sus beneficiarios de acceder a formación técnica y tecnológica y de adquirir competencias laborales y, con ello, aumenta sus oportunidades de acceder a empleos con características de trabajo decente.

Este estudio de caso identificó tres factores de éxito principales: 1) la transferencia de las clases de instituciones de educación superior, IES, y de las instituciones de formación para el trabajo y desarrollo humano, IETDH, a las instalaciones de los colegios de los beneficiarios, 2) la ágil y eficiente homologación de créditos entre los programas de UTC y los de las universidades adscritas al mismo y, 3) la consolidación de alianzas estratégicas que, en conjunto, resultaron en un exitoso desarrollo del Programa. Asimismo, el estudio encontró oportunidades de mejora como la existencia de vacíos en la estrategia de comunicación interna y externa del programa, debilidades en la orientación socio-ocupacional de los beneficiarios con respecto a la oferta académica y falencias en el seguimiento a egresados.

En el apartado de recomendaciones, se presentan estrategias que pueden permitir solventar estas debilidades, tales como: a) apertura de espacios virtuales de socialización del programa y de sus beneficios; b) implementación de una estrategia de orientación socio-ocupacional, en lo posible, personalizada, y c) el desarrollo de una bolsa de empleo a través de un aplicativo *web* que, por un lado, facilite el acceso de los beneficiarios a ofertas de empleo decente y, por otro, permita el seguimiento de egresados en los temas que interesen directamente al programa.

El texto inicia con la explicación del paso a paso y las herramientas de la metodología utilizadas en el trabajo de investigación. En ella se resalta la herramienta de apoyo para la recolección y la sistematización de información diseñada, la cual fue implementada por primera vez en desarrollo de los estudios de caso de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, y que permitió cuantificar la opinión acerca del Programa del 80 % de los jóvenes beneficiarios. La sección de metodología también expone el trabajo de campo —es decir, las dos visitas realizadas a Manizales en agosto y en octubre de 2017— y las herramientas utilizadas para analizar la información recolectada.

Luego, el texto presenta el Programa en sí: sus objetivos, el paso a paso de su implementación, sus aliados y sus resultados. La valoración del programa a la luz de lo que se entiende como filantropía y su aporte al concepto de trabajo decente en el marco de la OIT y de las metas de medición del trabajo decente estipuladas en el ODS n.º 8, a través de la educación T&T. Finalmente, se exponen los principales factores de éxito del programa, sus oportunidades de mejora más relevantes y las recomendaciones asociadas, y concluye sobre la contribución de UTC a las metas del trabajo decente y hace una invitación a futuras investigaciones.

## I. METODOLOGÍA

La investigación se basó en la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*, que consiste en “un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos que tienen por objeto documentar, interpretar y valorar a profundidad prácticas en RS implementadas por organizaciones de distinta naturaleza” (Pérez, 2016, p. 15). La metodología contempla varias etapas de investigación: la selección de iniciativas que contribuyen al ODS n.º 8, por parte de un comité integrado por representantes de la Universidad Externado de Colombia, el Pacto Global Red Colombia y la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE; la revisión de información de fuentes primarias y secundarias; la realización del estado del arte; el trabajo de campo; y la valoración del estudio de caso a la luz de la teoría; para, finalmente, identificar factores de éxito y oportunidades de mejora de la iniciativa (ver gráfica 1).

En total, el trabajo de campo consistió en la realización de 24 entrevistas semiestructuradas y 4 grupos focales en Manizales, además de otras 2 entrevistas semiestructuradas en la ciudad de Bogotá.

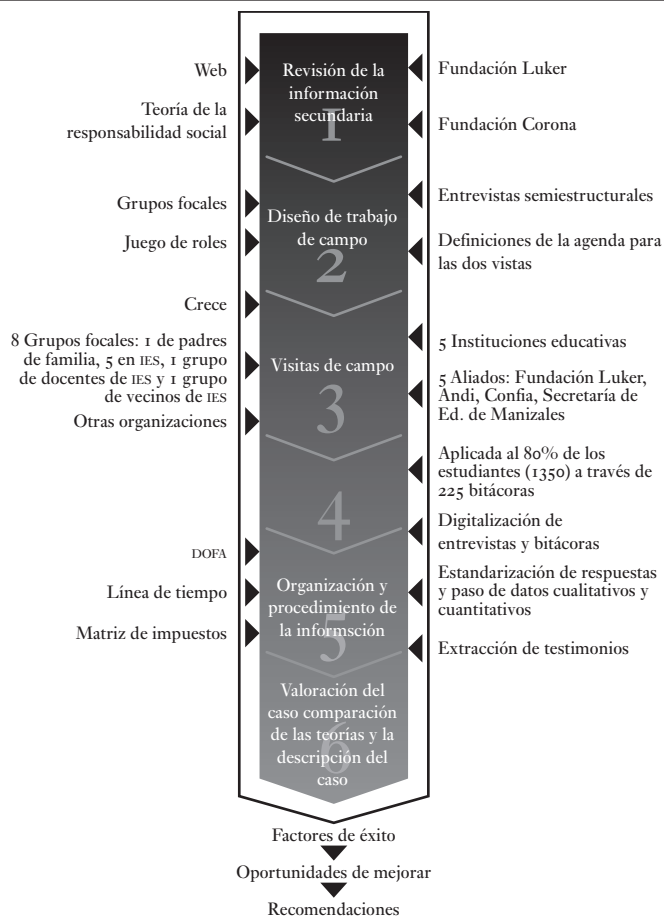
En la primera visita, en agosto de 2017, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a representantes de los distintos grupos de interés del programa (ver gráfica 2). Además de la realización de 2 grupos focales con jóvenes beneficiarios, en los que se implementaron 2 juegos de roles<sup>1</sup>, cada uno con un

---

1 Los juegos de roles, implementados con los beneficiarios del programa, se realizaron con el fin de capturar la atención de los jóvenes y de generar un espacio de diversión y una relación de confianza. En los juegos de roles, se les solicitó a los beneficiarios simular escenarios y representar distintos grupos de interés de UTC (docentes, directivos del colegio, funcionarios de la Secretaría de Educación de Manizales, directivos de Fundación Luker, etc.), para así crear

distinto escenario: en el primero se les solicitó a los jóvenes imaginar que el programa UTC ganaba un premio como reconocimiento a sus resultados, y en el segundo se les pidió imaginar que se le informaba a la comunidad estudiantil sobre el cierre del programa.

GRÁFICA I. PASO A PASO DE LA METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE CASO EN RS

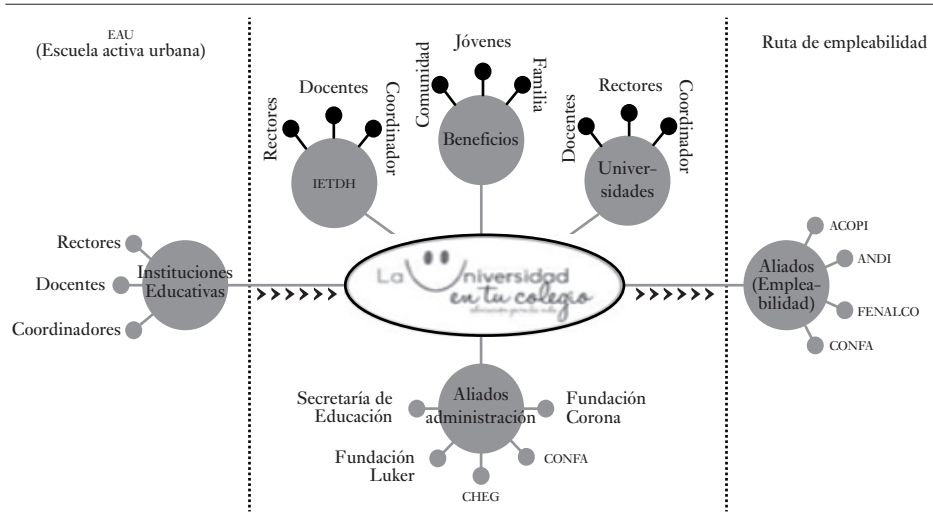


Fuente: Elaboración propia.

confianza entre los participantes del grupo focal y conocer sus distintas reacciones y opiniones frente al programa.

En la segunda visita, en octubre de 2017, se realizaron otras 11 entrevistas semiestructuradas, 1 grupo focal con docentes y 2 con jóvenes beneficiarios del Programa. En dicha ocasión se implementó un tercer juego de roles en el que se les pidió a los beneficiarios imaginar su trabajo ideal a futuro.

GRÁFICA 2. MAPA DE ACTORES DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EN TU COLEGIO




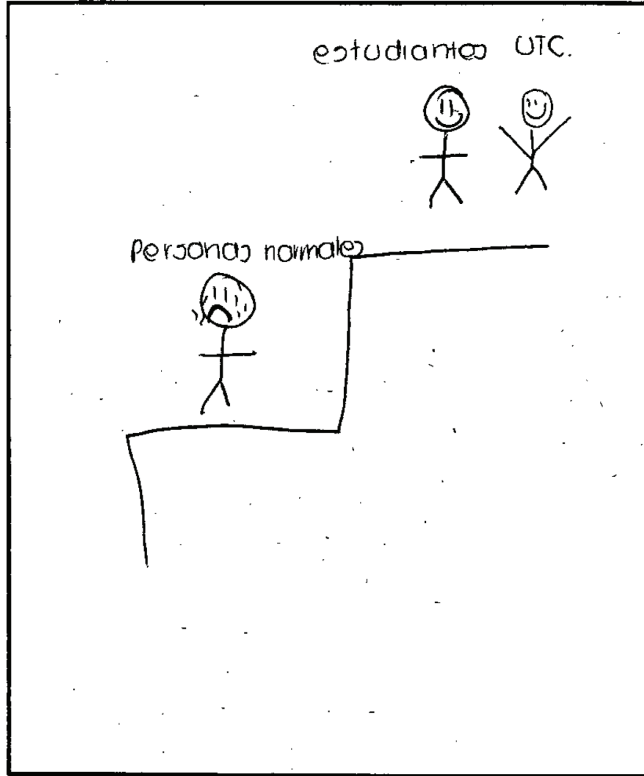
Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo planteado en la metodología, en el desarrollo de la investigación se diseñó e implementó, por primera vez en la Maestría en Responsabilidad Social del Externado, una herramienta de apoyo para la recolección y la cuantificación de información cualitativa proveniente del 80 % del total de los beneficiarios activos en el programa (es decir, 1.350 jóvenes), con corte a octubre de 2017.

La herramienta de apoyo es un cuadernillo en el que se formularon 20 preguntas, basadas en los temas previamente definidos para las entrevistas semiestructuradas que soportaron el trabajo de campo (ver foto 1). La herramienta surgió como respuesta a la identificación de la necesidad de validar y complementar, por otras vías, la información obtenida en campo por medio de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, realizadas en la primera salida de campo.

FOTO I. ENTRADA DEL CUADERNILLO: “DIBUJEN EN ESTE CUADRO UNA IMAGEN QUE REPRESENTE UTC PARA USTEDES”

 Dibujen en este cuadro una imagen que represente UTC para ustedes



Fuente: Cuadernillo n.º 136, beneficiarios de UTC. Estudiantes de cuarto semestre del Técnico Profesional en Servicios de Operación Logístico – Colegio Fe y Alegría La Paz.

Los interrogantes planteados en la herramienta de apoyo fueron socializados y retroalimentados por profesores de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, con el fin de mantener un lenguaje y una narrativa sencilla y clara para los estudiantes. El diseño y la impresión del cuadernillo estuvo a cargo de las investigadoras; la distribución en campo, por la Fundación Luker; el diligenciamiento, por parte de los estudiantes, quienes completaron cada cuadernillo de manera autónoma, según las indicaciones dadas por cada tutor. En total, se enviaron 227 cuadernillos a las 19 instituciones de educación media de Manizales en las que se implementa UTC.

Para la sistematización del cuadernillo se empleó el análisis pragmático de la siguiente manera: en primera instancia se organizaron los datos mediante la estandarización de respuestas, con lo cual se logró cuantificar los datos cualitativos y, en segunda instancia y de forma paralela, se extrajeron testimonios de las herramientas de apoyo para fortalecer el enfoque del análisis cualitativo del estudio de caso (Teddlie y Tashakkori, 2003 y Mertens, 2005, citado por Hernández *et al.*, 2006). Así, es posible argumentar que esta investigación emplea un enfoque de “armonización”, pues organiza e integra datos de los cuadernillos desde un enfoque cuantitativo y cualitativo (Creswell, 2000, citado en Hernández *et al.*, 2006, p. 754).

Finalmente, se realizó un análisis de los resultados y se contrastaron con la teoría de filantropía, la noción de trabajo decente esbozada por la OIT y las metas de trabajo decente estipuladas en el ODS n.º 8, y se identificaron los principales factores de éxito, oportunidades de mejora y recomendaciones asociadas del Programa.

## 2. UNIVERSIDAD EN TU COLEGIO

Universidad en tu Colegio, UTC, es un programa que desde 2014 ha liderado Fundación Luker, con el objetivo de incrementar la tasa de acceso a educación técnica y tecnológica, T&T, de estudiantes de colegios oficiales de Manizales, bajo un modelo pedagógico de Escuela Activa Urbana, EAU. Así, UTC facilita el acceso a programas T&T de jóvenes de grados 10 y 11 de bachillerato, un 26 % de estrato 1, un 46 % de estrato 2, un 28 % de estrato 3, y una minoría del 3 % correspondiente a los estratos 4, 5 y 6.

El programa plantea a) “diseñar programas T&T bajo el esquema de ciclos propedéuticos<sup>2</sup> y pedagogías activas, pertinentes al sector empresarial” (Olaya y Osorio, 2017m); b) incrementar el acceso a educación técnica y tecnológica de jóvenes de escasos recursos; y c) lograr el reconocimiento de la formación T&T en el país para que los jóvenes la identifiquen como una opción a seguir (Fundación Corona *et al.*, 2016).

UTC se caracteriza por ser gratuito para sus beneficiarios y ser dictado en las instalaciones de los colegios, a donde se desplazan los docentes universitarios.

---

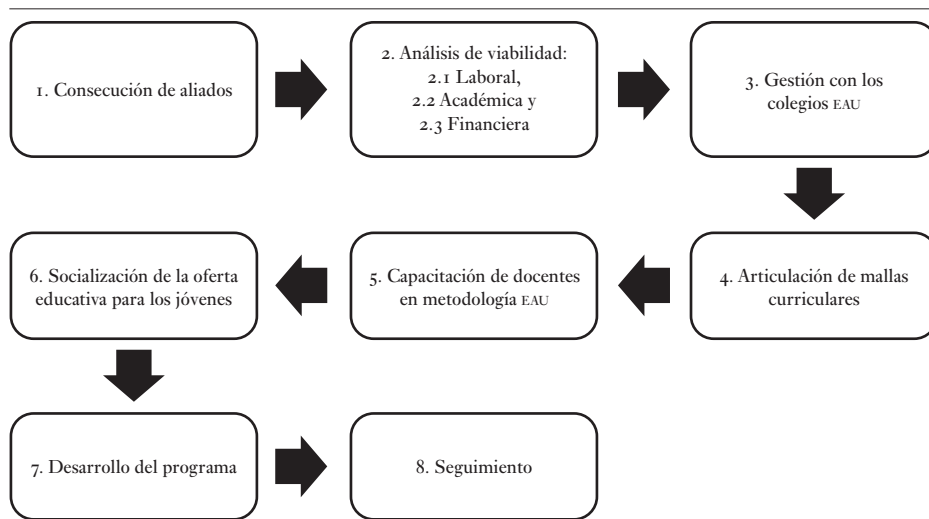
2 Los ciclos propedéuticos son unidades interdependientes, complementarias y secuenciales, que se pueden definir como “una fase de la educación que le permite al estudiante desarrollarse en su formación profesional” (Ministerio de Educación Nacional, 2017).

De igual manera, UTC ofrece a los jóvenes la oportunidad de obtener un título de técnico profesional de manera paralela al curso de los grados décimo y undécimo de la educación media, brinda la opción de optar por el título de tecnólogo con un año adicional de formación, ofrece una formación por ciclos propedéuticos, y brinda una oferta formativa de IES acreditadas de alta calidad<sup>3</sup> (Olaya y Osorio, 2017m).

### 2.1.1. RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

UTC se implementa a través de la ruta expuesta en la Gráfica 3. La ruta consiste en diez actividades agrupadas en dos fases: una de exploración y una de ejecución. La fase exploratoria, que va desde la consecución de aliados hasta el análisis de viabilidad financiera, corresponde a la planeación y la sucesiva

GRÁFICA 3. RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA UTC



Fuente: Elaboración propia.

3 La acreditación de alta calidad es un proceso de carácter voluntario para las instituciones de educación superior, IES, y consiste en obtener un testimonio del Estado sobre la calidad de un programa o de una institución, con base en un proceso previo de evaluación en el que intervienen: 1) la institución, 2) la comunidad académica y 3) el Consejo Nacional de Acreditación (Consejo Nacional de Acreditación [CNA], 2017).

validación de la posibilidad de implementar el programa. Por su parte, la fase de ejecución, que va desde la gestión con instituciones educativas con modelo pedagógico EAU hasta el seguimiento, comprende el desarrollo del programa.

## 2.2. CONSECUCCIÓN DE ALIADOS

Para dar inicio a UTC fue fundamental la consecución de aliados, en la que se consolidó la alianza público-privada entre la Fundación Luker y la Secretaría de Educación de Manizales. Esto, debido a la contribución económica, al aporte en *know how* y a la reputación de ambas entidades en Manizales. La repartición de costos entre ambas entidades posibilitó dar un rápido comienzo al programa. En *know how*, la Secretaría contribuye en “revisar, al comienzo y de manera periódica, la calidad de los currículos de los programas ofrecidos por UTC y, a la vez, evaluar que los mismos no saturen la demanda del mercado laboral” (Olaya y Osorio, 2017b); y la Fundación Luker se encarga de la gestión integral de UTC.

En lo referente a la reputación de ambas entidades, la Secretaría garantiza que los programas ofrecidos por UTC sean acordes con las exigencias de calidad requeridas por el gobierno municipal y nacional; y Fundación Luker, de acuerdo con lo planteado por varios entrevistados, entre ellos la líder de comunicaciones de Fenalco en Caldas, “genera confianza y credibilidad en la continuidad del programa, pese a los cambios de gobierno municipal” (Olaya y Osorio, 2017f).

De igual manera, la construcción y la consolidación de alianzas con actores como Fundación Corona y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, entre otros, genera una transferencia de activos tangibles e intangibles que ha resultado esencial para el funcionamiento eficiente de UTC.

## ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD LABORAL DEL PROGRAMA

El análisis del mercado laboral en el área en la que se ha de implementar el programa es un preámbulo esencial para identificar los programas T&T que son, y que serán, demandados por el sector productivo y que, por consiguiente, amplían las oportunidades de vinculación laboral de sus beneficiarios.

Para fundamentar el desarrollo de UTC, Fundación Luker contrató a Suma Investigación que, además de analizar la situación de los egresados de colegios oficiales con modelo EAU, indagó sobre las necesidades del sector empresarial con una mirada de prospectiva a cinco años en requerimientos de

competencias y de capacitación técnica, tecnológica y profesional. El estudio encontró que se necesitaban personas con competencias en emprendimiento, manejo tecnológico, servicio al cliente y segunda lengua (Suma Investigación y Fundación Luker, s.f.).

De igual manera, Fundación Luker firmó un contrato con la compañía de consultoría Ricardo Gómez para elaborar un estudio que, mediante una revisión de literatura y una serie de entrevistas a empresarios y rectores de las IES, indagó sobre las necesidades de educación T&T de Manizales, acordes con los requerimientos del sector productivo.

Finalmente, la Fundación realizó mesas de trabajo con representantes del sector productivo y con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi, para identificar la demanda laboral de los programas previstos para UTC (Fundación Corona *et al.*, 2016).

#### EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD ACADÉMICA

La viabilidad que tendría la oferta de ciertos programas de UTC se determinó por medio del estudio de los programas T&T existentes ofrecidos por las universidades y las IETDH, y el análisis de su correspondencia con las expectativas y fortalezas de las instituciones de educación media, IEM, y de su alineación con las demandas del sector productivo.

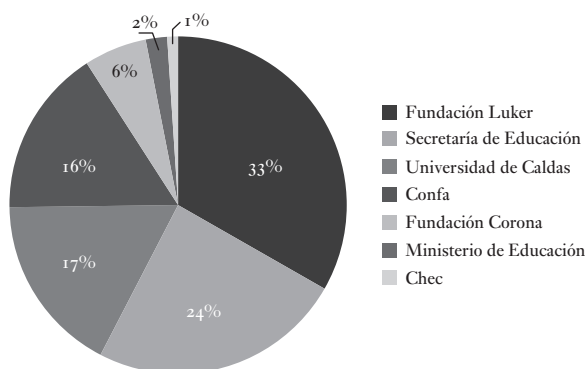
Por ende, antes de dar inicio a los UTC, se realizó una revisión exhaustiva de los programas T&T ofertados por las distintas universidades de Manizales y su concordancia con lo encontrado en los estudios del mercado laboral de la ciudad (Olaya y Osorio, 2017m), mediante la cual se delimitó la oferta inicial a los siguientes programas de técnica profesional: higiene y seguridad ocupacional y operación de la cadena logística, dictados por la Universidad de Caldas, y configuración de servicios comerciales web, dictado por la Universidad de Manizales, entre otros (Olaya y Osorio, 2017m).

#### EXPLORACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

El último elemento de la fase de planeación consiste en la validación de la viabilidad financiera. Para un eficiente desarrollo del programa, es imprescindible negociar la vinculación de las universidades al mismo. Por ello, el equipo de Fundación Luker se reunió con los directivos de las mismas y les explicó que los costos de formación para los estudiantes de UTC eran asumidos por el Programa en el marco de la alianza para la financiación del mismo.

La alianza está compuesta por 7 entidades y, en ella, Fundación Luker invierte un 33 % de los recursos, seguido por la Secretaría de Educación de Manizales, con un 24 % y entre las otras 5 entidades aportan el 45 % restante (ver Gráfica 4). Así, en torno a UTC se ha establecido una alianza entre varias instituciones que, de acuerdo con lo planteado por el director ejecutivo de Fundación Luker, distribuye costos, disminuye la dependencia económica y, por consiguiente, tiene como resultado que el programa sea más sostenible (Olaya y Osorio, 2017a).

GRÁFICA 4. DISTRIBUCIÓN DE APORTES PARA LA FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

Según lo estipulado por el director de educación de Fundación Luker, el Programa “ha costado 5.000 millones de pesos durante los cuatro años de su implementación, y únicamente en el 2017, ha generado costos de \$1.900 millones de pesos” (Olaya y Osorio, 2017a). Estos aportes generan gran eficiencia desde una perspectiva costo-beneficio, pues con ellos se ha favorecido a un total de 3.100 jóvenes en el período comprendido entre 2014-2017. Por ello es posible afirmar que el costo promedio de los cuatro semestres de formación T&T es de aproximadamente \$1,5 millones de pesos por estudiante (Olaya y Osorio, 2017a).

A las universidades se les explicó que los únicos costos que debían cubrir eran los costos directos. De acuerdo con el director ejecutivo de la Fundación Luker:

Fundación Luker diseñó una matriz de costos individual asociada a cada carrera T&T, pues el reconocimiento de créditos de cada una varía de acuerdo con lo

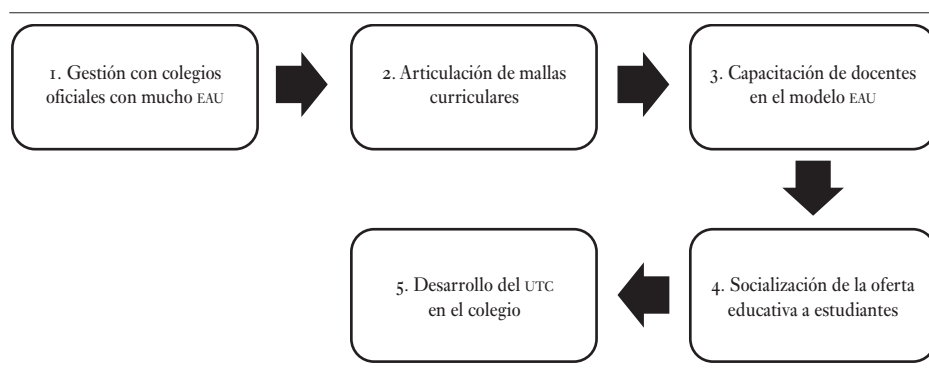
estudiado por los alumnos en cada IEM. Esto implica que se tienen niveles de negociación particulares para la homologación de créditos y para el cobro de los restantes (Olaya y Osorio, 2017a).

Así, con cada universidad se estudian las respectivas matrices de costos acordes a las carreras T&T que esta ofrece y se negocian unos valores preferenciales ante los cuales, en términos generales, la utilidad de cada universidad termina siendo aproximadamente de un 15 % (Olaya y Osorio, 2017a).

### 2.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA

Una vez finalizada la fase de planeación del Programa, se da inicio a la etapa de implementación, la cual comprende la gestión de los directivos y los coordinadores del programa con los colegios públicos con modelo EAU, la articulación de las mallas curriculares de colegios y universidades, la capacitación en la metodología EAU a docentes universitarios, la socialización de los programas disponibles con los jóvenes beneficiarios, el desarrollo del programa en los colegios y el seguimiento (ver Gráfica 5).

GRÁFICA 5. EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA UTC



Fuente: Elaboración propia.

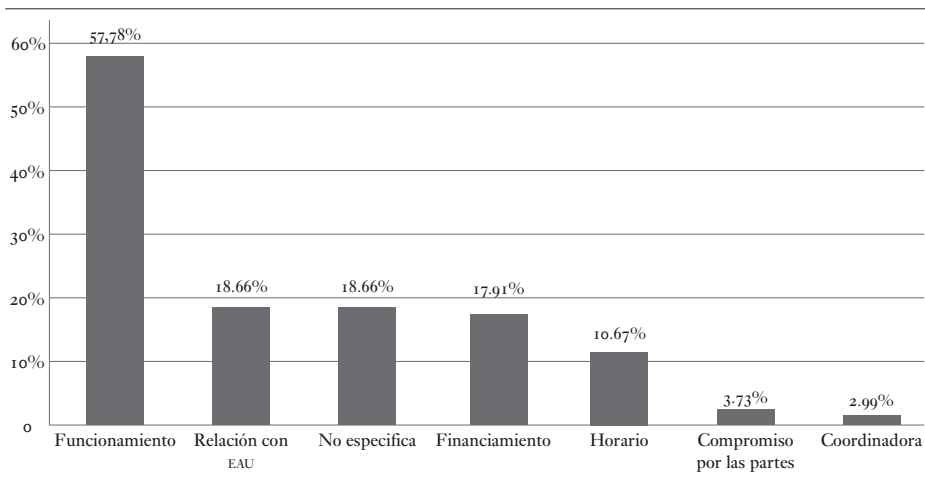
### 2.4. EL PROGRAMA EN LOS COLEGIOS

El desarrollo del Programa en cada institución educativa tiene varias características. Primera, el desplazamiento de los docentes universitarios a los colegios. Segunda, el desarrollo del programa en contra jornada escolar, es decir, en el horario de la tarde y con una intensidad horaria de cuatro horas, usualmente

de 2:00 a 6:00 de la tarde, durante dos o tres días a la semana. Tercera, a los jóvenes adscritos al Programa se les da un carné universitario, mediante el cual adquieren acceso a todos los beneficios y servicios provistos por las universidades asociadas. Cuarta, el Programa no contempla un procedimiento documentado de recuperación de asignaturas, sino que el mismo es dejado a discreción de los estudiantes y de los docentes universitarios, con el acompañamiento de los directivos de los colegios y las universidades. Finalmente, UTC estipula un cobro de dos salarios mínimos legales vigentes a los acudientes de los estudiantes que desertan del Programa sin una razón justificada (Olaya y Osorio, 2017).

De acuerdo con los resultados encontrados tras la sistematización del cuadernillo, el 92 % de los beneficiarios dicen conocer el funcionamiento del Programa y lo relacionan con los temas presentados, entre ellos la operación del programa, con un 57.78 %, la relación de UTC con EAU, con un 18,66 %, la financiación, con un 17,91 %, los horarios, con un 10.67 %, compromisos entre las partes, con un 3.73 % y el rol de la coordinadora de UTC en cada institución educativa, con casi un 3 % (ver gráfica 6).

GRÁFICA 6. ASUNTOS CON LOS CUALES LOS BENEFICIARIOS ASOCIAN EL FUNCIONAMIENTO DE UTC



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadernillos.

## 2.5. SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UTC

El proceso de seguimiento a la implementación de UTC se puede subdividir en tres: 1) el que se realiza con los estudiantes, 2) el interno que se realiza con

los egresados y, 3) el de evaluación externa, liderado por el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, Crece.

El seguimiento a estudiantes, según lo explicado por la profesional de educación de Fundación Luker, “establece que el coordinador de UTC<sup>4</sup> de cada universidad, debe visitar a los grupos de estudiantes que están cursando los programas a cargo de su institución, como mínimo dos veces por semestre, una al inicio y otra al final” (Olaya y Osorio, 2017i). Además, un funcionario de Fundación Luker realiza llamadas telefónicas a los acudientes de los estudiantes, posterior a una notificación del colegio del estudiante que informa sobre una ausencia reiterada, para indagar sobre las causas de la inasistencia y, así, definir las acciones a implementar.

Lo anterior se complementa con las instancias de recuperación establecidas por cada universidad. A manera de ejemplo, la Universidad de Caldas maneja dos fases: una de habilitación y otra de recuperación, teniendo el último un costo de \$220.000 pesos, el cual debe ser asumido por los estudiantes. Así, cada universidad, e incluso cada programa, tiene estrategias de recuperación definidas que, en la medida de sus posibilidades, se flexibilizan para que los beneficiarios obtengan las competencias deseadas (Olaya y Osorio, 2017i).

El seguimiento a egresados se realiza desde la Fundación Luker, mediante una persona encargada de elaborar encuestas a los beneficiarios de UTC, entre otras funciones. A partir de ello, y de la realización de dos encuestas en los meses de marzo y de agosto de 2017, se encontró lo siguiente: de los egresados, el 42 % continuó sus estudios, el 15 % trabaja, el 10 % trabaja y estudia, y un 33 % se encuentra sin ocupación, sin embargo, de ese último 33 %, el 67 % son jóvenes pendientes de grado o menores de edad (Olaya y Osorio, 2017a).

Finalmente, para el seguimiento externo, Fundación Luker contrató a Crece, un centro de estudios con más de veinte años de experiencia, para realizar una línea de base del programa, elaborar una evaluación intermedia y diseñar una evaluación final de impacto. Según lo expresado por el director de educación, con esta contratación “se espera poder evaluar tres cohortes de egresados de la técnica profesional, del período 2014-2016, y dos cohortes de graduados de la tecnología, del período 2015-2017” (Olaya y Osorio, 2017a).

---

4 El coordinador de UTC es la persona encargada en cada institución educativa de velar por la gestión administrativa y logística del programa, dentro de su institución.

## 2.6. LA RUTA DE EMPLEABILIDAD

El siguiente paso en la ruta de implementación de UTC, denominado Ruta de empleabilidad, se esbozó y estudió durante el 2017, para solucionar la problemática del acceso de los egresados de UTC a empleos formales. Para ello, Fundación Luker busca fortalecer las alianzas con la Andi, la Caja de Compensación Familiar de Caldas (Confa), y la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), y así mejorar el índice de obtención de empleos formales por parte de los egresados del programa.

Con la Andi, se considera incrementar el número de ferias de empleabilidad en las que sea posible dar a conocer, por medio de *stands*, los perfiles de los egresados de UTC e incentivar su vinculación con los afiliados a la entidad gremial. Con Confa se planea mejorar el acompañamiento a los egresados para que estos se inscriban en la agencia de gestión y colocación de empleo de la caja, realicen el proceso de pruebas psicotécnicas y entrevistas de la misma y, además, accedan a los cursos adicionales de formación específica que esta brinda. En el mismo sentido, con la Andi y con Fenalco se espera fortalecer e incentivar los programas de prácticas que estas entidades les brindan a los beneficiarios (Olaya y Osorio, 2017a).

### ALIADOS

UTC se caracteriza por el trabajo colaborativo entre el sector público, el sector privado, la academia y el tercer sector. Esto, debido a que en palabras del director ejecutivo de Fundación Luker, “el trabajo en alianza es mejor” (Olaya y Osorio, 2017a). La Fundación buscó y consolidó “aliados temáticos, que, si bien tienen propósitos distintos, comparten un objetivo común” (Olaya y Osorio, 2017a). Los aliados del programa pueden ser clasificados en tres categorías de acuerdo con su rol en el programa:

1. *Estratégicos y administrativos*: son los encargados de la operación y del financiamiento del programa, de manera que contribuyen con recursos económicos y *know how*.

2. *Empleabilidad*: son organizaciones que fomentan la vinculación de los beneficiarios de UTC al mundo laboral.

3. *Operativos*: son entidades educativas prestadoras del servicio. Entre ellas: universidades, instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano (IETDH), e instituciones de educación media (IEM) (ver Tabla 1).

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE LOS DISTINTOS ALIADOS DE UTC,  
DE ACUERDO CON SU ROL EN EL PROGRAMA

Rol	Aliado	Aporte
1) Estratégicos y administrativos	Fundación Luker	• Gestión de nuevos aliados
		• Evaluación
		• Operación del programa
		• Elaboración de informes para los aliados
		• Financiamiento en un 33 %
	Secretaría de Educación de Manizales	• Financiación del 24 % del programa
		• Asesoría en: calidad de la oferta educativa, mejoramiento en la formulación y la actualización del PEI, articulación de las mallas curriculares
		• Acompañamiento a las instituciones educativas y a las universidades
		• Promoción del programa y contribución al aumento de la cobertura del mismo
	Fundación Corona	• Financiación del 6 % del programa
		• Transferencia de <i>know how</i> en empleabilidad, orientación socio-ocupacional y buenas prácticas
		• Apoyo en la evaluación, el monitoreo y el seguimiento del programa
	Confa	• Financiación del 16 % del programa
		• Vinculación de los hijos de los afiliados de Confa al programa
Chec	• Financiación del programa 1 %	
2) Empleabilidad	Andi	• Promoción de la vinculación de los egresados de UTC a empleos formales
	Confa	• Promoción de la vinculación de los jóvenes a programas gubernamentales como, por ejemplo, la hace Confa a través del programa de 40.000 primeros empleos <sup>5</sup>
	Fenalco	• Generación de espacios en los que da a conocer el perfil de los egresados de UTC al mundo empresarial
		• Creación de espacios de prácticas laborales. Fenalco, por ejemplo, para los estudiantes del programa “atención al cliente”
		• Evaluación de la pertinencia de los programas T&T ofrecidos por UTC, de acuerdo con las necesidades del sector privado
• Promoción de la cualificación de jóvenes a través de la vinculación de programas de formación		

Rol	Aliado	Aporte
3) Operativos	IES e IETDH	• Disposición de docentes universitarios, los cuales se deben capacitar en metodología EAU y trasladar a los colegios con UTC
		• Oferta de servicios de bienestar para los jóvenes vinculados a UTC, por medio del proceso de carnetización
		• Oferta de instalaciones cuando un programa lo requiere (debido a capacidades insuficientes en las IEM)
		• Coordinación del programa en la Universidad
		• Participación en el proceso de articulación de mallas curriculares y homologación de créditos
	IEM	• Suministro de instalaciones e implementos requeridos para el programa, por ejemplo, equipos de cómputo
		• Coordinación del programa en el colegio
		• Participación en el proceso de articulación de mallas curriculares y homologación de créditos
		• Participación en el seguimiento de los jóvenes vinculados a UTC
		• Apoyo en la orientación socio-ocupacional de los beneficiarios (aún en desarrollo)

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7. RESULTADOS DEL PROGRAMA

Según la información provista por Fundación Luker, para 2017, UTC había incrementado su oferta académica, pues en 2014 ofrecía 3 programas técnicos y tecnológicos y, a la fecha, tiene una oferta de 17 adscritos a 4 universidades de Manizales y a 3 IETDH.

En 2014, UTC ofrecía tres programas de técnica profesional: higiene y seguridad ocupacional y operación de la cadena logística, dictados por la Universidad de Caldas; además de configuración de servicios comerciales web dictado por la Universidad de Manizales (Olaya y Osorio, 2017m). En 2017, el programa ofrecía once alternativas en técnicos laborales y profesionales y ocho tecnologías, dictadas por cuatro universidades, tres de ellas acreditadas

---

5 40.000 primeros empleos es un programa que tiene como objetivo generar oportunidades de empleo para 40.000 jóvenes, entre 18 y 28 años, que no han tenido más de seis meses de experiencia laboral formal relacionada con su área de estudio (Urna de Cristal, 2017).

en alta calidad, y tres IETDH. Además, para 2018, se evaluaba la ampliación de la oferta para un total de 26 técnicos laborales y profesionales.

En 2014, el comienzo de la implementación del programa contaba con 265 beneficiarios, es decir, el equivalente al 8 % del total de los estudiantes de todos los colegios oficiales de Manizales (con y sin modelo pedagógico EAU); y para 2017, el programa contaba con 1.688 jóvenes matriculados, un 55 % corresponde a mujeres y el 45 % restante a hombres, es decir, el equivalente al 35 % del total de los estudiantes de los colegios oficiales de la ciudad (Olaya y Osorio, 2017).

Otros resultados relevantes de UTC son los porcentajes de graduación estudiantil (57 % en 2015, al momento no se habían realizado los grados de 2016), estudiantes pendientes de grado (88 % en 2016) y estudiantes con retiros justificados e injustificados (4 % en 2016), para los estudiantes de las cohortes de 2014, 2015 y 2016 (ver tabla 2).

TABLA 2. ESTUDIANTES GRADUADOS, PENDIENTES DE GRADO Y LA DESERCIÓN JUSTIFICADA E INJUSTIFICADA EN LAS TRES COHORTES DE UTC

Cohorte	Graduados	Pendientes de grado	Con retiro justificado	Con retiro injustificado
2014	53	17	8	6
2015	57	14	3	23
2016	-	88	2	2

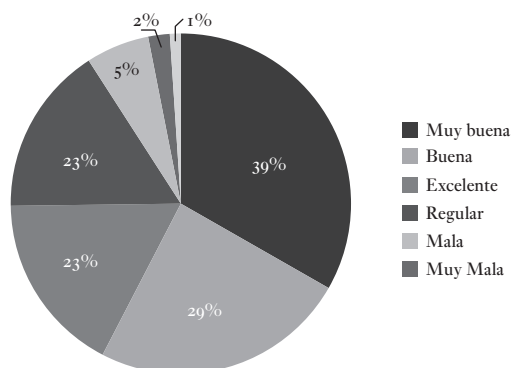
Fuente: Olaya y Osorio, 2017m.

Según lo expuesto por el director de educación de Fundación Luker, “el alto porcentaje de retiros injustificados de la segunda cohorte se dio debido a la alta reprobación en programas de la Universidad Autónoma, en especial en uno de programación de computadores, producto de la falta de competencias básicas” (Olaya y Osorio, 2017).

## 2.8. RESULTADOS ENCONTRADOS TRAS LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE APOYO

Con la sistematización de los cuadernillos, se encontró que el 92 % de los beneficiarios califica a UTC como un programa excelente (23 %), el 39 % como muy bueno y el 29 % como bueno. Solo un 5 % calificó el Programa como regular y un 2 % como malo (ver gráfica 7).

GRÁFICA 7. CALIFICACIÓN DEL PROGRAMA POR LOS BENEFICIARIOS DE UTC



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadernillos aplicados a los estudiantes beneficiarios de UTC.

Entre las razones por las cuales los estudiantes califican la experiencia como positiva están: un 44 % de los beneficiarios considera que el programa genera oportunidades, un 13 % menciona que ayuda a su formación académica, otro 13 % nombra las buenas referencias del programa dadas por otros compañeros, un 11 % cree que puede generar mejores condiciones laborales, y el 5 % restante reconoce su gratuidad. En general, varios testimonios extraídos de los cuadernillos evidencian que los beneficiarios consideran a UTC como una “gran oportunidad para nuestra vida laboral y futuro profesional” (ver foto 2).

Por otro lado, entre quienes califican el programa como malo o regular: un 38 % resalta su obligatoriedad, otro 38 % subraya la cantidad de tiempo que implica y los altos niveles de exigencia del mismo, y el 24 % restante expresa molestia ante el retraso en el inicio de clases<sup>6</sup>.

En cuanto a las expectativas de los beneficiarios, se encontró que el 52 % de ellos esperan obtener un título de formación T&T, y con ello, conseguir un mejor empleo y aumentar sus ingresos (ver tabla 3). El 2 % de los estudiantes mencionaron el poder ayudar a sus familias, dado que gracias a UTC, son la primera generación de las mismas con acceso a educación superior.

6 El retraso en el inicio de clases, resaltado en varias entrevistas de beneficiarios y aliados operativos de UTC, únicamente sucede con los programas dictados por la Universidad de Caldas, debido a la demora en la consecución y repartición de los recursos de estampilla, que dicha Universidad emplea para cofinanciar el programa (OLAYA y OSORIO, 2017).

FOTO 2. UTC COMO UNA “GRAN OPORTUNIDAD PARA NUESTRA VIDA LABORAL Y FUTURO PROFESIONAL”

Dibujen en este cuadro una imagen que represente UTC para ustedes



Explicación: Para nosotros es una gran oportunidad, se nos abre puertas a un mejor futuro

Si pudieran darle un regalo al programa, ¿Cuál sería?

Aumentar la participación buena de más estudiantes y continuación a estos.

¿Qué esperan sus padres del programa?

Que pueda formarme de manera profesional muy buena costumbre de a mi proyecto de vida.

¿Quieren contarnos algo más de UTC?

Ha sido un excelente programa donde hemos aprendido muchas cosas y también podemos llegar más lejos con esta gran ayuda.

Fuente: Cuadernillo n.º 141 - Estudiantes de segundo semestre del Técnico Profesional en Mantenimiento Mecánico - Colegio Fe y Alegría La Paz.

TABLA 3. EXPECTATIVAS DE LOS BENEFICIARIOS DE UTC

Expectativa de los estudiantes	Porcentaje
Obtener un título profesional	52 %
Acceder a un mejor futuro/mejores oportunidades	48 %
Conseguir un mejor empleo	17 %
Ser mejor persona	10 %
Mejorar los ingresos	7 %
Aprovechar el tiempo de manera efectiva	3 %
Ayudar a su familia	2 %

Fuente: Elaboración propia con base en los cuadernillos aplicados a los estudiantes beneficiarios de UTC.

En resumen, UTC ha incrementado las oportunidades de jóvenes de estratos I, II y III para acceder a una educación técnica profesional gratuita y

paralela a los últimos dos grados de educación media, ha financiado la educación tecnológica de los beneficiarios que deciden tomar un año adicional de clases universitarias tras la graduación de la técnica profesional y, con ello, han aumentado sus oportunidades de vinculación a empleos formales. Por ello, el 92 % de los beneficiarios califica a UTC como una experiencia buena, muy buena o excelente y, en el año 2016, se observa una deserción, justificada a injustificada, de tan solo 4 %.

Esta valoración positiva resulta del trabajo en alianzas estratégicas con participantes del sector público, el sector privado y el tercer sector, de la distribución de costos financieros y de *know how* entre los aliados, y de la implementación de una ruta que contempló la evaluación de la viabilidad del programa, la búsqueda y consolidación de aliados interesados en participar en el mismo, la socialización y ejecución del programa en las aulas de clase de los colegios participantes, y el seguimiento y la evaluación de entidades externas.

### 3. DISCUSIONES

#### 3.1. UTC: UN PROGRAMA FILANTRÓPICO CREADOR DE VALOR SOCIAL

La filantropía se puede definir como “la entrega voluntaria de recursos privados para sociedades y comunidades o para cubrir una necesidad social no atendida; sin la expectativa de generar rentabilidad económica” (Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe, 2012, p. 20). Más allá, la filantropía se centra en generar un bien público y orienta sus resultados a lograr un cambio social.

En otras palabras, la filantropía no se centra en la creación de valor económico, entendido como una maximización de la rentabilidad para el donante, ni se centra en la creación de valor compartido, comprendido como la creación simultánea de valor económico y valor social, sino únicamente en la generación de valor social (Villar, 2015, p. 21). En este sentido, el valor social puede ser comprendido como el mejoramiento del bienestar de la sociedad (Kroeger y Weber, 2014).

La filantropía ha sido un concepto sujeto a evolución. A finales del siglo XX el autor Archie Carroll (1991), establece que las responsabilidades filantrópicas comprenden acciones discrecionales de las organizaciones, como lo pueden ser donaciones al arte o a la educación. Es decir, acciones que, pese a ser altamente valoradas por la sociedad, no son consideradas un deber de la empresa. Posteriormente, Michael Porter y Mark Kramer (2002) estipularon

que la filantropía también podía ser entendida como “caridad estratégica”; en otras palabras, las actividades filantrópicas podrían ser cuidadosamente seleccionadas con el fin de crear vínculos positivos, ya sea con la actividad principal del negocio, o las partes interesadas clave para el mismo.

De acuerdo con Global Family Business Center of Excellence<sup>7</sup> (2015), desde el siglo XXI la filantropía, cada vez más, enfoca sus actividades en satisfacer necesidades de los grupos de interés de las empresas, y mide y comunica los resultados obtenidos a través de sus acciones.

Por consiguiente, aun cuando es posible afirmar que la filantropía es la modalidad de inversión social más relacionada con el altruismo; también es posible argumentar que, de acuerdo con lo expuesto por algunos autores y organizaciones consultoras en el tema, un modelo de inversión filantrópico puede ser medible y mostrar resultados de impacto.

Universidad en tu Colegio se puede clasificar como un programa filantrópico en vista de que la Fundación Luker, y las demás organizaciones aliadas, tienen la intención de crear valor social a través del Programa, mediante una inversión de recursos financieros y *know how*, sin esperar un retorno de su inversión.

Fundación Luker, de acuerdo con lo planteado por su director ejecutivo, “se encarga de liderar e implementar proyectos de transformación social, sin buscar un retorno económico” (Olaya y Osorio, 2017). De igual manera, en palabras del director de educación de la fundación: “UTC se creó con la intención de contribuir al desarrollo de grupos vulnerables de la ciudad, de manera congruente con el deseo de la familia Restrepo de ayudar de manera desinteresada” (Olaya y Osorio, 2017).

La vinculación de otros aliados también se basó en motivaciones altruistas. A manera de ejemplo, Fundación Corona decidió apoyar el Programa, tras identificar que el mismo en realidad contribuye al cierre de brechas estructurales que impiden el acceso a empleos formales por parte de población vulnerable. En palabras de su directora, dicho soporte se dio debido a:

Los principios establecidos por la familia Echavarría Olózaga, que rigen tanto a organización Corona como a la Fundación. Siendo el principal de ellos el principio ético de la inversión, es decir, la convicción de la necesidad de retornar a la

---

7 El Global Family Business Center of Excellence es una organización diseñada para apoyar los negocios familiares y a sus dueños, en donde operen en el mundo. Para ello, agrupa consultores que comparten y transfieren su conocimiento para afrontar los retos de las compañías familiares (Global Family Business Center of Excellence, 2017).

sociedad, los beneficios derivados de una actividad económica. Esto, dado que la viabilidad de un negocio, parte de la viabilidad de la sociedad (Olaya y Osorio, 2017d).

La creación de valor social, entendida como el mejoramiento del bienestar de la sociedad (Kroeger y Weber, 2014, p. 514) se gestiona a través de programas filantrópicos como UTC; recordemos que el Programa busca generar un bien público, a saber, el mejoramiento del bienestar de la sociedad manizaleña, al fomentar un mayor acceso a educación T&T por parte de jóvenes de escasos recursos y, a la vez, producir resultados para lograr un cambio social a largo plazo, el incentivar que dichos jóvenes tengan mayores oportunidades de acceder a empleos formales.

La sistematización del cuadernillo permitió observar que los estudiantes de UTC consideran que los principales favorecidos por el Programa son: los alumnos (76.7%), sus familias (54%) y los colegios parte del programa (44%); esto contrastado con una escasa, o casi nula, mención de las organizaciones aliadas. Así, pues, para los jóvenes los esfuerzos de las instituciones que participan en el Programa se direccionan a mejorar sus condiciones de vida y las de sus familiares; y no resultan en beneficios evidentes para las organizaciones aliadas. Universidad en tu Colegio es, entonces, un programa filantrópico.

### 3.2. UTC COMO UN PROGRAMA GENERADOR DE CAPACIDADES Y DE TRANSFORMACIONES SOCIALES A LARGO PLAZO

La priorización en la creación de valor social no necesariamente implica que las iniciativas filantrópicas tengan un carácter asistencialista, carezcan de medición de impacto y resultados, y no se preocupen por la transformación social a largo plazo (Villar Gómez, 2015). Una eficiente ejecución de programas filantrópicos creados e implementados por fundaciones y negocios familiares, como lo es el caso de UTC, pueden generar beneficios como la puesta en acción de los valores familiares y su contribución a la creación de una transformación social (Breeze, 2009, p. 10). De igual forma, los programas filantrópicos pueden transferir capacidades, implementar herramientas confiables de medición de impacto, y fomentar cambios significativos a mediano y a largo plazo.

UTC es un programa fundamentado en los valores de la familia Restrepo – ética, responsabilidad y respeto (Olaya y Osorio, 2017)–, que pretende generar una transformación social en Manizales. Esta es una noción compartida por

distintos aliados del programa, como la Andi, Confa, Fenalco, y la Universidad Autónoma de Manizales y la Universidad Católica, entre otros, y los beneficiarios del mismo, quienes creen en la capacidad de UTC para generar una transformación social. A manera de ejemplo, se trae a colación el testimonio de un egresado del Programa:

Entrar a UTC me dio un punto de vista diferente, ya que si miro por la ventana de mi casa, veo a mis compañeros, con quienes estudiaba cuando era pequeño, y el que está más calmado, está de buenas porque no lo han matado, o yo qué sé. De resto todos están en la calle, o quién sabe dónde estarán. Por eso entrar a UTC fue un nuevo empezar para mí. Fue encontrar un camino que seguir y al cual aferrarme. Y aunque sé que es un punto de vista muy personal, es un punto de vista que sé que también tienen muchos (...) que saben que esto es una ayuda para no caer en donde están los demás (Olaya y Osorio, 2017j).

Para generar una transformación social, UTC promueve la creación de capacidades en los estudiantes —es decir *no da el pescado, sino que enseña a pescar*—, emplea herramientas de medición de impacto y busca generar cambios a largo plazo (Villar, 2015, p. 18), los cuales están alineados con la visión de ciudad.

UTC transfiere conocimientos técnicos y específicos a sus beneficiarios, un hecho que se puede corroborar con los testimonios de sus egresados. “Los profesores de la universidad nos han brindado conocimientos frescos sobre tecnologías, los cuales podemos aplicar en nuestro trabajo y así, ayudar a crecer las empresas en las que trabajamos al ofrecer mejores servicios”, dice uno de sus egresados (Olaya y Osorio, 2017j).

De igual manera, el Programa genera habilidades socioemocionales en los estudiantes; esto lo ratifica el mismo egresado del testimonio anterior: “Toda la información que recibimos, no se basó únicamente en formarnos para el trabajo. También tuvimos un acompañamiento para crecer como personas y para saber cómo involucrarnos en el mundo laboral” (Olaya y Osorio, 2017j).

UTC emplea herramientas de medición, monitoreo y evaluación del Programa y de sus resultados, entre ellas: comités de seguimiento para conocer la situación de sus beneficiarios, acompañamiento constante a estudiantes, la realización de encuestas trimestrales a egresados y la contratación de consultores externos para realizar evaluaciones periódicas de UTC. Adicionalmente, UTC busca generar una transformación social a mediano y largo plazo, mediante la contribución del programa a la construcción de la visión de ciudad estipulada en el último plan de desarrollo “Manizales Más Oportunidades”.

Así, el programa genera oportunidades de acceso a programas T&T pertinentes con las necesidades del sector productivo, el equivalente a un aporte a la idea establecida en el plan de desarrollo de “lograr una transformación social del territorio, mediante el uso de la educación como la mayor herramienta para la generación de capital social, capaz de aportar, construir, apropiar y generar condiciones para el bienestar y el buen vivir” (Alcaldía de Manizales, 2016, p. 23).

### 3.2. CONTRIBUCIÓN DE UTC A LA GENERACIÓN DE TRABAJO DECENTE EN MANIZALES

A continuación se presenta la definición de trabajo decente estipulada por la OIT, los indicadores de dicha noción y las metas estipuladas por la Organización de Naciones Unidas, ONU, para su promoción y, con ello, se muestra el aporte de UTC al trabajo decente. Esto con el propósito de testear la hipótesis de investigación, según la cual UTC, en el período 2014-2017, contribuyó a la generación de trabajo decente en Manizales mediante la creación de oportunidades para que jóvenes de escasos recursos accedieran a educación T&T y, con ello, tuvieran mejores oportunidades de vinculación laboral a empleos con características de trabajo decente.

En 1999, la Organización Internacional del Trabajo, OIT, definió el trabajo decente como “el punto de convergencia de sus cuatro objetivos estratégicos: la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo; el empleo; la protección social y el fortalecimiento del diálogo social” (OIT, 1999, p. 22). Para la OIT, los derechos fundamentales en el trabajo son: 1) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; 2) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; 3) la abolición efectiva del trabajo infantil; y 4) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

En lo referente al empleo, la OIT promueve la creación de oportunidades de empleo productivo con condiciones de calidad, las cuales deben estar incorporadas en cualquier política nacional y deben tener como objetivo el llegar al pleno empleo, a través de la transformación de los sistemas de producción, y la eliminación de la desigualdad en el acceso al mercado laboral, entre otras.

En lo referente a la protección social, la OIT busca incentivar la creación de una normatividad capaz de mejorar la eficacia de los sistemas nacionales de protección y de seguridad social, con el fin de disminuir el descontento

social, fomentar la estabilidad laboral y generar una mayor satisfacción en los trabajadores. Finalmente, la OIT (1999) promueve el fortalecimiento del diálogo social, al considerar que es una solución óptima para generar “unas instituciones del mercado de trabajo vigorosas y flexibles que contribuyan a una paz y una estabilidad social y económica duraderas” (párrs. 5-9).

En 2013, la OIT, en conjunto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal, estableció diez indicadores para la medición del trabajo decente, a saber: 1) oportunidades de empleo, 2) trabajo que se debería abolir, 3) ingresos adecuados y trabajo productivo, 4) horas de trabajo decentes, 5) estabilidad y seguridad en el trabajo, 6) conciliación del trabajo y vida familiar, 7) igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, 8) entorno de trabajo seguro, 9) seguridad social y 10) diálogo social y representación (OIT y Cepal, 2013, p. 14).

En septiembre de 2015, en el marco de la ONU para discutir sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, se planteó una nueva medición del trabajo decente. El ODS n.º 8 – Trabajo decente y crecimiento económico estipuló las metas que a 2030 cada país debería alcanzar para lograr ambos objetivos. Entre ellas, se establecieron:

- La promoción de políticas orientadas al desarrollo que apoyan la creación de puestos de trabajo decente.

- Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para mujeres y hombres, incluyendo los jóvenes y las personas en condición de discapacidad, así como la igualdad salarial por trabajos de igual valor.

- A 2020, reducir el porcentaje de jóvenes no empleados que no estudian ni reciben capacitación alguna; adoptar medidas inmediatas y eficaces para la erradicación del trabajo forzoso.

- A 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas y proteger los derechos laborales y promover un ambiente laboral seguro para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes y, en particular, las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

- A 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia global para el empleo de los jóvenes y, además, aplicar el Pacto Mundial para el Empleo<sup>8</sup> de la OIT (ONU, 2017).

---

8 El pacto mundial para el empleo, adoptado en 2009, es un conjunto de medidas políticas que los países miembros de la OIT, con el apoyo de instituciones regionales y multilaterales, pueden

De acuerdo con lo expuesto en secciones previas, UTC, mediante la creación de oportunidades de ingreso a programas de educación T&T<sup>9</sup> para jóvenes de escasos recursos, aumenta las oportunidades de los mismos de acceder a empleos con características de trabajo decente estipuladas por la OIT, como lo son la pertenencia al sistema de seguridad social a través de la vinculación a un empleo formal, la eliminación de la discriminación en materia de empleo y la abolición del trabajo infantil, entre otras.

Asimismo, el Programa contribuye al cumplimiento de algunas metas de promoción del trabajo decente establecidas en el ODS 8, por ejemplo: a 2020, reducir la proporción de jóvenes que no trabajan ni estudian, garantizar el trabajo decente a hombres y mujeres (incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad), desarrollar estrategias para el empleo de jóvenes, entre otras (ver tabla 4).

En primera instancia, UTC crea oportunidades de vinculación laboral a empleos formales, en los que por ley los trabajadores deben estar afiliados al sistema de protección social, una de las características del trabajo decente establecida por la OIT (1999).

---

adoptar con el fin de “aliviar el impacto de la crisis y acelerar la recuperación del empleo”. Se enfoca en la promoción del empleo y la protección de las personas, al igual que en la satisfacción de las necesidades de las personas y de la economía real y, entre otros, su referente es el programa de trabajo decente de la OIT (OIT, 2017).

- 9 La educación técnica y tecnológica, T&T, en inglés conocida como educación profesional y tecnológica, es una educación sobre el trabajo, para el trabajo, adquirida mediante experiencia laboral (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco, 2014, pp. 5-10). Desde los años 90, el Banco Mundial, BM, ha incentivado la formación en habilidades técnicas y tecnológicas al considerarlas una herramienta indispensable para un buen desempeño en el mundo laboral que ha suscitado un cada vez mayor interés para los países en desarrollo ya que se percibe como una trayectoria óptima para la obtención de empleos. Esto, dado que su objetivo es transmitir habilidades aplicables y relevantes para el trabajo a jóvenes que se encuentran terminando el colegio y desean ingresar al mundo laboral (Banco Mundial, 2012, pp. 13-19). Además, en Reino Unido, el Higher Education Policy Institute publicó un reporte en el que se argumentó que la escasez de capacidades técnicas avanzadas estaba produciendo un impacto negativo en la economía y en la productividad británica (KELLY, 2015).

TABLA 4. CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA UTC A LA NOCIÓN DEL TRABAJO DECENTE DE LA OIT Y A LAS METAS DEL ODS N.º 8

Fuente	Característica o meta	Acciones de UTC
OIT	Pertenencia al sistema de protección social.	Generación de capacidades y oportunidades para que los jóvenes accedan a empleos formales.
	Eliminación de la discriminación en materia de ocupación o empleo.	Generación de capacidades y oportunidades para jóvenes, hombres y mujeres y personas con discapacidad, sin ningún tipo de discriminación.
	Abolición del trabajo infantil.	Implementación de prácticas y de un código de conducta que prohíbe el trabajo infantil para los beneficiarios del Programa.
	Erradicación de formas de trabajo forzoso.	Implementación de prácticas que rechazan el trabajo forzoso y, por el contrario, incentivan a los beneficiarios a trabajar en empleos de su agrado y con una justa remuneración.
ODS n.º 8 Trabajo decente y crecimiento económico	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen (...) la creación de empleo decente.	Generación de capacidades y oportunidades para que los jóvenes accedan a empleos formales, a través de la consolidación de alianzas público-privadas.
	Para 2030 (...) garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Generación de oportunidades para jóvenes, hombres y mujeres y personas con discapacidad, sin ningún tipo de discriminación.
	Para 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Creación de capacidades y oportunidades de acceso a formación T&T, a formación para el trabajo y, posteriormente, a empleos formales, para jóvenes de escasos recursos.
	Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso (...) y eliminación de las peores formas de trabajo infantil (...) a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.	Implementación de prácticas y de un código de conducta que prohíbe el trabajo infantil para los beneficiarios del programa.
		Implementación de prácticas que rechazan el trabajo forzoso y, por el contrario, incentivan a los beneficiarios a trabajar en empleos de su agrado y con una justa remuneración.
	Para 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes.	Desarrollo de un programa que busca fomentar la formación y, con ello, mejorar las posibilidades de vinculación laboral de los jóvenes.

Fuente: Elaboración propia con base en OIT (1999) y ONU (2017).

Según lo estipulado en el artículo 15 de la Ley 100 de 1993, “todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos...”, se deben afiliar al sistema general de pensiones de forma obligatoria, incluyendo los trabajadores con contratos de prestación de servicios. De ahí que el tener un empleo formal implica, necesariamente, la pertenencia al sistema de seguridad social, independientemente de si el pago es realizado por el empleador, en el caso de la contratación por nómina, o por el contratista, en el caso de las órdenes de prestación de servicios. Esta es una condición indispensable para acceder a un “empleo digno, el cual tiene que ver con que se pague lo justo y con que el empleo sea formal, es decir, con el pago de aportes a seguridad social”, de acuerdo con la directora de Fundación Corona (Olaya y Osorio, 2017d).

Según lo expuesto por el director ejecutivo de la Fundación Luker, UTC facilita el acceso de sus beneficiarios a empleos formales, mediante la oferta de “una formación en competencias socioemocionales y una educación T&T, es decir, de unas herramientas que le permiten a los jóvenes generar su propio desarrollo” (Olaya y Osorio, 2017e). Asimismo, la directora de Fundación Corona argumenta que “una persona debe superar etapas previas a su ingreso al sistema laboral formal: el manejo de competencias básicas y socioemocionales, el saber qué va a estudiar y la transición de la educación media a la educación superior o al mundo laboral”, siendo UTC un programa que facilita dicha transición de la educación media a la educación T&T, la cual hace parte de la educación superior (Olaya y Osorio, 2017d).

Más allá, UTC ofrece programas de educación T&T alineados a las necesidades del sector productivo, los cuales son seleccionados tras la realización de entrevistas a empresarios, el desarrollo de mesas de trabajo y la revisión de estudios del mercado laboral de Manizales y, por ello, aumentan las oportunidades de vinculación laboral formal de los jóvenes. Así, UTC aporta a la meta del ODS n.º 8 que estipula “a 2020, la reducción del porcentaje de jóvenes no empleados, que no estudian ni reciben capacitación alguna” (ONU, 2017), pues ofrece formación y mayores posibilidades de vinculación laboral.

UTC también promueve la vinculación de sus beneficiarios a trabajos formales mediante prácticas como la realización de pasantías en el sector comercial e industrial y la articulación con la agencia de gestión y colocación de empleo de Confa. Así, las pasantías se observan como una forma de adquirir una primera experiencia laboral y, según lo planteado por la gerente de la seccional Caldas de la Andi, “de ver cómo, a través de las pasantías o la realización de ferias,

nuestros afiliados pueden vincular a los egresados de UTC a sus empresas” (Olaya y Osorio, 2017e).

Paralelamente, la agencia de colocación y empleo de Confa “promueve la vinculación de los egresados de UTC al programa 40.000 primeros empleos<sup>10</sup> y tiene como propósito general, la vinculación laboral de los jóvenes a empleos formales” (Olaya y Osorio, 2017g).

En otras entrevistas realizadas en campo, se encontró que varios actores de la alianza aconsejan a los jóvenes su integración al mercado laboral formal. Un acompañamiento que, sumado a las prácticas y a la articulación gestionada por Confa, ha resultado en que “a 2017, el 25 % de los egresados de UTC está trabajando en empleos formales”, según lo expresado por el director ejecutivo de Fundación Luker (Olaya y Osorio, 2017a).

En segunda instancia, UTC contribuye a la defensa de derechos fundamentales en el trabajo como: la abolición efectiva del trabajo infantil, la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación (OIT, 1999).

La alianza gestora del Programa aporta a la erradicación del trabajo infantil, ya que incentiva la contratación de egresados una vez estos han cumplido la mayoría de edad e impulsa a los jóvenes a estudiar mientras estos alcanzan la edad requerida para ingresar al mundo laboral. Esto se pudo constatar en las entrevistas realizadas en Manizales, pues varios de los actores participantes resaltaron que la minoría de edad de muchos de los beneficiarios resulta en la necesidad de, en muchos casos, dar un tiempo de espera para observar resultados en el proceso de vinculación laboral. A manera de ejemplo, la coordinadora académica de Unitécnica subrayó:

Con la minoría de edad los jóvenes aplazan su proceso de vinculación laboral. Sin embargo, la mayoría de los jóvenes en espera de grado tienen diecisiete años, por lo que el tiempo de espera no es tan alto. Y una vez cumplen dieciocho, surten el proceso (Olaya y Osorio, 2017h).

Paralelamente, los miembros de la alianza de UTC contribuyen a la erradicación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, pues incentivan el que los beneficiarios accedan a empleos de su agrado y justamente remunerados. Distintos actores partícipes, entre ellos docentes universitarios, directivos de

---

<sup>10</sup> *Ibid.*, Nota 7.

las organizaciones aliadas y el equipo de Fundación Luker, aconsejan a estudiantes y a egresados sobre cómo acceder a empleos acordes con sus gustos y con las demandas del sector productivo.

Finalmente, el Programa aporta a la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, ya que reduce la exclusión laboral a la que están sujetos sus beneficiarios mediante el cierre de la brecha de acceso a educación T&T, una de las barreras estructurales de acceso al mercado laboral identificada en el Modelo de Empleo Inclusivo (Fundación Corona *et. al*, 2016).

Ahora bien, la exclusión laboral a la que están sujetos los jóvenes es consecuencia de, en la mayoría de los casos, dificultades económicas. Sin embargo, muchos jóvenes estudian en comunas catalogadas como zonas peligrosas y, por ello, son juzgados por su lugar de origen o crianza. En varios testimonios recolectados en el trabajo de campo se resalta la discriminación a la que están sujetos algunos de los beneficiarios. A manera de ejemplo, el subteniente del Nevado del Ruiz afirmó que el colegio Andrés Bello, una de las IEM en donde se implementa UTC, “es uno de los colegios más pesados en el ambiente y los jóvenes que estudian en él, menores de edad, solamente viven en las drogas y no conocen más sino la violencia y los estupefacientes. No ven más allá” (Olaya y Osorio, 2017g). Y beneficiarios del programa expresan: “uno tiene miedo, miedo que las circunstancias en las que uno nació vayan a marcar quién va a ser uno, lo que a uno le depara el futuro, por simples esquemas sociales y económicos. Y eso afecta mucho” (Olaya y Osorio, 2017j).

De igual manera, UTC aporta a la reducción de la discriminación de jóvenes con capacidades diversas o personas en condición de discapacidad, pues trabaja con instituciones educativas de inclusión<sup>11</sup>. En palabras de la rectora de la IEM de inclusión Villa Pilar: “a través de UTC, la universidad les brinda a nuestros jóvenes oportunidades para fortalecer sus competencias y, de acuerdo con sus capacidades específicas, acceder a empleos acordes” (Olaya y Osorio, 2017l).

UTC también fomenta la igualdad de género en materia de ocupación, al no emplear ningún tipo de políticas discriminatorias contra la mujer, tener aliados operativos como el colegio femenino La Divina Providencia y, según

---

11 En Colombia, una IEM de inclusión es un colegio que transforma su gestión escolar para responder a necesidades particulares con calidad, pertinencia y equidad a las necesidades comunes y específicas que presentan sus estudiantes y que, además, se caracteriza por acoger a todos los estudiantes que deseen ingresar, independientemente de sus características personales o culturales (Ministerio de Educación Nacional, 2017b).

lo expuesto por el rector de la Universidad Autónoma de Manizales, “darles una equitativa oportunidad a las mujeres” (Olaya y Osorio, 2017c).

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas se identificaron por medio del análisis del estudio de caso, realizado mediante la revisión del estado del arte y de la información encontrada en fuentes primarias y secundarias, el trabajo de campo y la sistematización de la información encontrada en campo y en los cuadernillos. Las lecciones aprendidas se refieren a los factores que condujeron al éxito de UTC, las oportunidades de mejora del Programa y las recomendaciones para cada una de las oportunidades encontradas.

##### 4.1. FACTORES DE ÉXITO DEL PROGRAMA

Los resultados logrados por Universidad en tu Colegio, entre otros, son la obtención de la cobertura del 35 % de los estudiantes de los colegios públicos de Manizales, conseguir que el 25 % de sus egresados hayan accedido a empleos formales y que el 92 % de los mismos califiquen su experiencia en el Programa como buena, muy buena o excelente, reflejan el éxito de esta iniciativa.

Los principales factores de éxito que condujeron a dichos resultados fueron: la consolidación del trabajo en alianzas estratégicas, la homologación de créditos y el desarrollo del Programa en las instalaciones de los colegios.

##### LA CONSOLIDACIÓN DEL TRABAJO EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La mayoría de los representantes de los grupos de interés consultados reconocieron la relevancia y la eficacia que el trabajo en alianza tiene para el desarrollo y la sostenibilidad del Programa. Entre ellos, el secretario de educación de Manizales subrayó que UTC “es una oportunidad de oro, dados los aliados involucrados y el trabajo en alianza” (Olaya y Osorio, 2017b) y el rector de la Universidad Autónoma de Manizales manifestó que “la exitosa convocatoria de aliados por parte de Fundación Luker resultó en un programa en el que se cofinancia la educación de jóvenes de estratos socioeconómicos vulnerables y, así, todos los involucrados pasamos a ser parte de la solución” (Olaya y Osorio, 2017c).

La alianza gestora del programa se caracteriza por ser tripartita, es decir, está conformada por organizaciones del sector privado, el sector público y el tercer sector. El trabajo en alianzas intersectoriales favorece: a) la posibilidad de tener una visión integral de la problemática a la que se espera dar respuesta y, por ello, una mejor propuesta de solución; b) la generación de un diálogo intersectorial capaz de generar confianza entre las instituciones aliadas y los nuevos actores que se desean vincular al programa y, con ello, un fortalecimiento de la sostenibilidad del programa; y c) una mayor capacidad de transferir *know how* en temas estratégicos y operativos.

## LA HOMOLOGACIÓN DE CRÉDITOS ACADÉMICOS

La homologación de créditos académicos, pese a no ser uno de los factores señalados con mayor frecuencia por los grupos de interés, tiene una gran relevancia para el éxito del programa. La homologación, generada por la articulación de las mallas curriculares de los colegios y las universidades o las IETDH asociadas, facilita el acceso de los jóvenes a las sucesivas etapas de formación superior y, por ello, disminuye los costos asociados a dicho proceso.

La homologación de créditos, o competencias en las IETDH, se determina tras un proceso de negociación individual entre cada institución de educación media y cada universidad, en el que también participan representantes de la Fundación Luker y de la Secretaría de Educación de Manizales. Así, tras una revisión exhaustiva del contenido académico escolar y de los programas técnicos ofertados, se diseña una malla curricular ajustada, de manera particular para una sola IEM y una única universidad<sup>12</sup>, que elimina la duplicidad de contenidos temáticos y, con ello, reduce tiempos de estudio innecesarios y facilita la transición de los jóvenes a las sucesivas etapas de formación superior.

Así, la reducción del tiempo de estudio derivada del proceso de homologación y la facilitación de la transición entre los ciclos propedéuticos de la educación superior, reducen la cantidad de créditos, o competencias, que debe cursar cada estudiante para obtener su título, sea este de técnico profesional,

---

<sup>12</sup> Para el ajuste de las mallas curriculares en el marco de UTC, representantes de una sola IEM se reúnen con representantes de una sola IES y, en conjunto con la Fundación Luker y la Secretaría de Educación de Manizales, las IEM adaptan sus mallas para evitar la duplicidad de contenidos con los entre, hasta ahora, 1 y 3 programas que una IES va a ofrecer en las instalaciones del colegio (OLAYA y OSORIO, 2017a).

tecnólogo o profesional. Gracias a ello, los costos del programa disminuyen de manera considerable, lo cual favorece su sostenibilidad financiera.

#### EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DIRECTAMENTE EN LA SEDE DE CADA COLEGIO VINCULADO

UTC es un programa presencial, el cual se cursa en las instalaciones de los colegios vinculados. Esto debido a que la impartición de las clases universitarias en los colegios reduce significativamente los costos de ejecución del programa y, a la vez, facilita el proceso de aprendizaje de los alumnos.

El desplazamiento de los docentes universitarios a las instituciones educativas disminuye los costos de transporte en los que incurrirían los beneficiarios de UTC, los cuales, por ser un programa gratuito, habrían de ser gestionados a través de los recursos económicos de la alianza. En palabras del director ejecutivo de la Fundación Luker, “UTC es un programa pensado en el usuario. En un usuario con muchas limitaciones, en especial, de acceso a medios económicos” (Olaya y Osorio, 2017a).

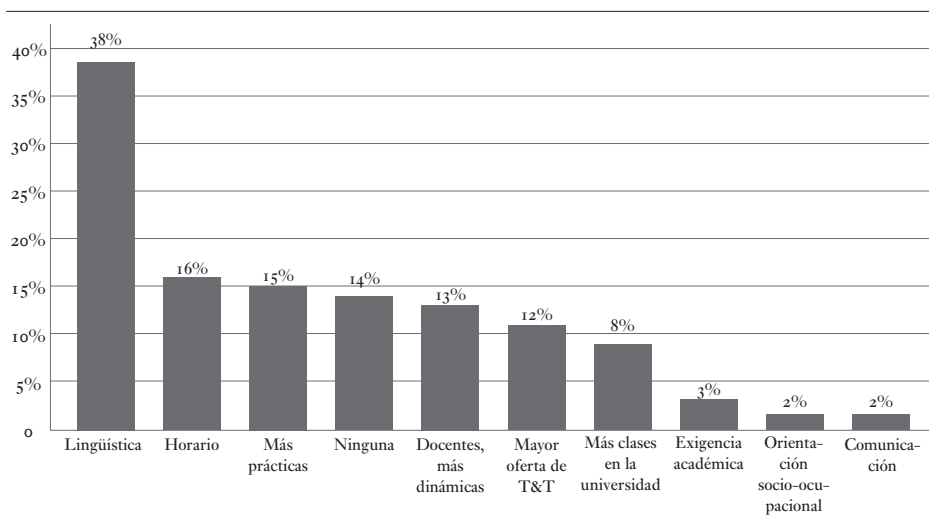
Impartir las clases en las sedes de los colegios, salvo cuando carecen de la infraestructura adecuada, facilita el aprendizaje de los alumnos, debido a que las instituciones educativas ofrecen herramientas como computadores, equipos de audio y de video, y servicio de conexión a internet.

#### 4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA DE UTC

El estudio de caso permitió identificar algunas oportunidades de mejorar el programa, a saber: los vacíos en la estrategia de comunicación interna y externa, la debilidad en la orientación socio-ocupacional que reciben los beneficiarios y la posibilidad de mejorar las herramientas de seguimiento del mismo.

Tras la sistematización de las herramientas de apoyo, fue posible observar que el 38 % de los beneficiarios que realizaron el ejercicio mencionaron como aspectos a mejorar asuntos logísticos como la obtención del carné estudiantil y la disponibilidad y el fortalecimiento de instalaciones, equipos y tecnología. De igual manera, un 43 % resaltó temas como: la intensidad horaria del Programa y el poder acceder a una mayor oferta de: programas, docentes y dinámicas, y prácticas laborales. Y un 14 % señaló que no le haría ningún cambio a UTC (ver gráfica 8).

GRÁFICA 8. OPORTUNIDADES DE MEJORA DE UTC IDENTIFICADAS POR LOS ESTUDIANTES



Fuente: Elaboración propia con base en los cuadernillos aplicados a los estudiantes beneficiarios de UTC

#### DEBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE UTC

Al interior del Programa se identificó qué grupos de interés, como los beneficiarios y sus familiares, deberían tener un mayor conocimiento sobre sus aliados y roles asociados, su funcionamiento y los compromisos adquiridos para el ingreso al mismo, entre otros.

La sistematización de la información de las herramientas de apoyo permitió evidenciar el desconocimiento de varios alumnos sobre las organizaciones parte de UTC. Al leer las descripciones del Programa hechas por los estudiantes, se encontraron múltiples comentarios como: “UTC se hace por medio de una empresa que se asocia con las universidades y nos pagan el semestre” (cuadernillo n.º 34, Estudiantes de cuarto semestre del técnico profesional en higiene y salud ocupacional – Colegio Malabar), es decir, comentarios que demuestran un nivel muy básico de conocimiento de los aliados y de sus roles dentro del Programa, al igual que un desconocimiento sobre cómo opera UTC.

En general, es posible afirmar que el 58 % de los beneficiarios asocia UTC con la Fundación Luker y algunas de las universidades e instituciones educativas partícipes, sin reconocer a los otros actores involucrados.

En el grupo focal realizado con los acudientes de algunos beneficiarios se observó un desconocimiento general sobre la operación del Programa; se evidenció, por ejemplo, el desconocimiento de la participación de aliados distintos a Fundación Luker y las universidades adscritas. Además, los mismos acudientes ignoraban el monto exacto que deben pagar ante el retiro injustificado de sus familiares, aun cuando al inicio del Programa se les solicita firmar una carta de compromiso que establece el pago de dos salarios mínimos legales vigentes si se presenta dicha situación. Más allá, los acudientes desconocían el proceso de selección de los programas ofrecidos por UTC, las oportunidades laborales o académicas de los jóvenes al terminar el Programa y la homologación de créditos, los ciclos propedéuticos y sus ventajas asociadas.

A nivel externo, Fundación Luker y los aliados de UTC pueden fortalecer su estrategia de difusión de las bondades y los beneficios del mismo, en especial con representantes del sector empresarial. Esto, debido a que, aun cuando el Programa es reconocido a nivel local y entre algunos expertos en temas de RSE y de educación, varias empresas ignoran su existencia y sus bondades. Por ello, varios actores como el secretario de educación y la gerente de la seccional de Caldas de la Andi perciben la necesidad de: “aumentar el número de empresas aliadas, para así poder garantizar una mayor empleabilidad para los jóvenes del sector productivo (...) para ello se debe ir y contarles a los empresarios las bondades del Programa (...) UTC se debe dar a conocer más” (Olaya y Osorio, 2017e).

## LA ORIENTACIÓN SOCIO-OCUPACIONAL

La orientación socio-ocupacional es una debilidad actual del Programa, debido a las reiteradas alusiones de los beneficiarios, y otros representantes de los grupos de interés entrevistados, sobre las dificultades presentadas al momento de la elección de un programa de UTC.

Jóvenes de la institución educativa Fe y Alegría La Paz resaltaron lo positivo que habría sido tener la posibilidad de acudir a un psicólogo para seleccionar un programa, dado que al momento sentían una gran inseguridad y temor de elegir (Olaya y Osorio, 2017k). De igual manera, beneficiarios del Colegio Sinaí manifestaron sentir miedo al seleccionar el programa a estudiar.

Una egresada del Programa, por ejemplo, manifestó: “En mi experiencia personal, cuando estaba en grado noveno y me mostraron los programas, me preguntaba: ‘¿y si elijo algo que no es? ¿Y si me equivoco cuando elijo?’ Por

eso, me habría gustado tener una mayor orientación, el poder acudir a un psicólogo que me ayudara a escoger” (Olaya y Osorio, 2017k).

En vista de esto, a partir de 2018, UTC intenta solucionar algunas de estas falencias por medio de la transferencia de una metodología de orientación socio-ocupacional creada por Fundación Corona y Enseña por Colombia que contiene tres módulos en los que se trabaja el autoconocimiento, el mundo de la formación y el mundo del trabajo.

## EL SEGUIMIENTO A EGRESADOS

Tras salir de UTC, el seguimiento a egresados es realizado por una persona de la Fundación Luker, la cual se encarga de llamar a cada uno de los jóvenes y preguntar por sus circunstancias económicas y sociales. Este proceso presenta algunos inconvenientes: la primera, mencionada por el director ejecutivo de la Fundación Luker, consiste en la dificultad de contactar a los jóvenes, pues muchas veces se dispersan tras el grado y es complicado tener una efectiva comunicación (Olaya y Osorio, 2017d). La segunda reside en la gran cantidad de tiempo que toma completar las encuestas de seguimiento. Por consiguiente, la implementación de un proceso de seguimiento más eficiente permitiría, de forma más ágil, contactar a un mayor número de egresados y, con ello, poder realizar un mejor análisis de los impactos cualitativos y cuantitativos de UTC.

### 4.3. RECOMENDACIONES

Tras la identificación de las principales oportunidades de mejora del programa, se realizarán las respectivas recomendaciones para mejorar la estrategia de comunicación, la metodología de orientación socio-ocupacional y el seguimiento a egresados del mismo.

#### 4.3.1. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A nivel interno, se deberían diseñar e implementar mecanismos y canales de comunicación ágiles y oportunos para todos los grupos de interés. Para ello, se debería desarrollar un espacio virtual: una página web, una plataforma, un blog, una aplicación o incluso un espacio en redes sociales, cuyo propósito sea incentivar y propiciar el diálogo entre todos los grupos de interés de UTC. En dicho espacio, todos los actores involucrados en el programa deberían tener acceso a documentos informativos de UTC como lo son sus aliados y los roles

de cada uno, los trámites y procedimientos administrativos parte del Programa, y los resultados e impactos de UTC disponibles a la fecha.

El espacio debería propiciar la expresión de opiniones, inquietudes, expectativas y necesidades de cada uno de los actores, y facilitar la interacción entre los mismos para eliminar intermediarios innecesarios e incentivar un diálogo capaz de dar respuestas veraces y de manera oportuna y, con ello, promover la generación de lazos de confianza entre las partes interesadas.

A nivel externo, se debería crear una estrategia publicitaria para el sector productivo capaz de mostrar las bondades del Programa y las capacidades tangibles e intangibles de estudiantes y egresados del Programa, orientada a captar la atención de un mayor número de empresas a nivel municipal y regional y, con ello, aumentar las oportunidades de vinculación laboral de los egresados del Programa.

#### 4.3.2. LA ORIENTACIÓN SOCIO-OCUPACIONAL

La implementación de la metodología de orientación socio-ocupacional a 2018 podría considerar aspectos como: desde UTC, ofrecer un acompañamiento personalizado y constante a cada uno de los beneficiarios; implementar evaluaciones de conocimientos académicos y técnicos, y habilidades socioemocionales y actitudinales; orientar y acompañar a cada estudiante en el diseño y desarrollo de su proyecto de vida.

#### 4.3.3. EL SEGUIMIENTO A EGRESADOS

El seguimiento a egresados podría mejorar a través de la creación de una página web y de una bolsa de empleo virtual, pues desarrollar e implementar dicho espacio incentivaría a los egresados en la búsqueda de oportunidades laborales a inscribir sus datos, entre los cuales se les podría solicitar una descripción de su situación socioeconómica y su perfil demográfico, así como cuestiones relacionadas con su formación académica, experiencia profesional y aspiración laboral, entre otros.

La implementación de la página web y la bolsa de empleo virtual facilitarían la recolección de información y el análisis de resultados cualitativos y cuantitativos que, a su vez, posibilitan la realización de una medición de impactos de UTC. Y, a la vez, funciona como una herramienta capaz de incentivar la búsqueda de prácticas laborales y de empleo, por parte de los egresados.

Más allá, los espacios virtuales mencionados facilitarían la recolección de datos cuantitativos y cualitativos de gran importancia para la medición del impacto del Programa, en la vinculación laboral de sus egresados y, además, en su ingreso y permanencia en empleos formales con características del trabajo decente. Pues, aun cuando Fundación Luker esperaba obtener cifras de dichos aspectos con la evaluación intermedia y final de Crece, el Programa todavía debe cuantificar el número de egresados en empleos formales, el número de egresados parte de la economía informal, el número de desempleados y la proporción de jóvenes ocupados por género e investigar otros aspectos cualitativos de los empleos de sus egresados como lo son la libertad de asociación sindical, la no discriminación en materia de ocupación y el respeto a los derechos humanos, entre otros.

Si bien la Fundación Luker implementa un proceso de seguimiento para el Programa, la juventud del mismo resulta en la necesidad de desarrollar nuevas investigaciones que permitan validar el impacto de los factores de éxito de UTC y los elementos que garantizan su replicabilidad en otros escenarios, y comparar los resultados del proyecto con los obtenidos por programas similares, como es el caso del Sena.

#### 4.3.4. ASPECTOS PARA FORTALECER EL TRABAJO DECENTE

Uno de los mayores retos de Universidad en tu Colegio es lograr la vinculación laboral de sus egresados. Por ello, Fundación Luker y los aliados de empleabilidad empezaron a plantear el funcionamiento de “la ruta de empleabilidad”, con la cual se busca generar mayores tasas de vinculación a empleos formales por parte de los beneficiarios del Programa.

Ahora bien, tanto la “ruta de empleabilidad” como UTC pueden considerar aspectos orientados a contribuir, no solo al acceso a empleos formales, sino también otras características del trabajo decente.

En primer lugar, se debería, en el marco del Programa, educar a los jóvenes y a otros grupos de interés sobre el concepto de trabajo decente, los elementos que lo componen y su medición, por ejemplo, a través del cumplimiento de las metas del ODS n.º 8. Esto, pues aun cuando los beneficiarios y aliados tienen nociones sobre qué podría ser considerado un trabajo decente, la multidimensionalidad y el amplio alcance del concepto dificulta el que los actores reconozcan todas las características del mismo. Paralelamente, es esencial educar a los jóvenes en los derechos fundamentales del trabajo, pues este conocimiento les permite evaluar cuáles empleos cumplen con los requisitos de un trabajo

decente y les permite defenderse cuando sus derechos están siendo vulnerados, y promover el cumplimiento de los derechos en su lugar de trabajo.

En segundo lugar, se deberían implementar rigurosos procesos de seguimiento a las prácticas laborales realizadas por los jóvenes, pues estas se constituyen en su primer acercamiento con el mundo laboral. Estos procesos deberían evaluar las condiciones de la práctica y, en lo posible, del primer empleo de los egresados, entre ellas la ausencia de cualquier tipo de discriminación, el respeto de la empresa a sus trabajadores, la remuneración igual por un trabajo de igual valor, etc.

## CONCLUSIONES

Esta investigación encuentra información suficiente y confiable para respaldar la hipótesis de la existencia de una contribución positiva de Universidad en tu Colegio al trabajo decente de jóvenes de escasos recursos en Manizales, durante el período 2014-2017. Esto, en la medida en que el Programa es de corte filantrópico, gratuito para sus beneficiarios; y que a través de la generación de oportunidades de acceso a educación T&T y a educación para el trabajo y el desarrollo humano, incrementa las oportunidades de vinculación de sus alumnos a empleos formales con características del trabajo decente.

UTC también contribuye al logro de algunas de las metas estipuladas en el ODS n.º 8, como son la promoción de políticas de desarrollo que apoyen la creación de empleo decente a 2030, garantizar un trabajo decente para hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad para 2020, reducir la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación; la adopción de medidas para la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzoso y, para 2020, poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes.

De igual manera, el Programa contribuye a características del trabajo decente esbozadas por la OIT como son la vinculación a empleos formales y, con ello, la pertenencia al sistema de protección social; la eliminación de la discriminación en materia de ocupación y empleo; y la abolición del trabajo infantil y la erradicación del trabajo forzoso.

El desplazamiento de los docentes universitarios a los colegios y la realización de las clases en las instalaciones de los mismos, no solo caracterizan el Programa, sino que es un factor indispensable para su éxito. Esta dinámica reduce ostensiblemente sus costos y posibilita que los alumnos cursen programas T&T o de ETDH de manera paralela a los dos últimos grados de edu-

cación media. Con esto se genera un proceso de transformación social de las circunstancias de los beneficiarios, al reducir brechas de acceso a educación superior y a la vinculación de empleos formales.

UTC se caracteriza por el trabajo en alianzas tripartitas y estratégicas para la consecución de sus objetivos. Esto en la medida en que las alianzas: a) permiten realizar una distribución de costos y, con ello, reducir la dependencia económica a un o unos cuantos aliados; b) posibilitan realizar una transferencia de conocimientos más integral que la que podría ser lograda por aliados en un único sector; y c) facilitan el proceso de innovación de estrategias, técnicas y herramientas. Lo anterior se soporta en el liderazgo de la Fundación Luker, una organización reconocida en Manizales por su experiencia en torno al mejoramiento de la educación, capaz de generar confianza para nuevos actores que desean hacer parte del Programa.

En su desarrollo, UTC produce una transformación social, que se puede observar en impactos intangibles como: la consolidación y la recuperación de la autoestima de sus beneficiarios; un uso responsable y productivo del tiempo de los jóvenes y, principalmente, la generación de una sensación de esperanza en sus alumnos, quienes creen que el Programa favorecerá su calidad de vida a futuro y, por ello, estipulan y consolidan metas en torno a sus proyectos de vida, entre otros.

Finalmente, UTC contribuye al cierre de brechas de acceso a formación T&T y, con ello, a la tercera etapa identificada por la Fundación Luker como una necesidad para el desarrollo de personas educadas, siendo “Aprende” y “Escuela Activa Urbana” los programas correspondientes a la primera fase, de generación de competencias básicas y, a la segunda, de adquisición de competencias socioemocionales.

UTC también contribuye a la conformación de una visión de ciudad que, a largo plazo y con el conocimiento como el principal eje del desarrollo, busca el reconocimiento de “Manizales como ciudad universitaria” y “Manizales la más educada”. Esto hace que UTC diste de ser un programa aislado y, por el contrario, se haya desarrollado como una iniciativa articulada a la creencia organizacional de UTC y a los planes de desarrollo de ciudad.

Para dar continuidad a este proceso de investigación, se propone la realización de trabajos complementarios, entre ellos: a) la evaluación del programa a la luz de ODS adicionales al 8, como al ODS n.º 4 – Educación de calidad y el ODS n.º 17 – Alianzas para lograr los objetivos; b) la medición del impacto del programa a través de la vinculación laboral y la permanencia de los beneficiarios en los empleos obtenidos; y c) la ampliación del estudio de la contribución

de la educación para el trabajo y el desarrollo humano y de la educación T&T como rutas para obtener puestos de trabajo decente.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Manizales. (2016). Plan de Desarrollo 2016–2019. Manizales Más Oportunidades. Obtenido de: <http://www.manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201605021636516132.pdf>
- Banco Mundial. (2012). *The Right Skills for the Job? Rethinking Training Policies for Workers*. Obtenido de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/535251468156871924/pdf/709080PUBOEPI0067869Bo9780821387146.pdf>
- BREEZE, B. (2009). *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy*. United Kingdom: Institute for Family Business.
- CARROLL, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. Obtenido de: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
- Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. (2012). *Principios para la inversión social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Cepal.
- Congreso de la República de Colombia. (23/12/1993). Artículo 15. [Título II]. *Sistema de Seguridad Social Integral*. [Ley 100 de 1993]. DO: 41.148.
- Consejo Nacional de Acreditación, CNA. (2017). Sistema nacional de acreditación en Colombia. Obtenido de: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>
- Fundación Corona, Fundación Andi y ACDI/VOCA. (2016). *15 iniciativas exitosas en materia de inclusión laboral para población vulnerable*. Obtenido de: <http://www.andi.com.co/Gerencia%20Arquitectura%20Social%20-%20Fundacion%20ANDI/Empleo%20Inclusivo/Documento%20Interactivo%20Modelo%20de%20Empleo.pdf>
- Fundación DIS y Fundación Promigas. (2012). *Las fundaciones empresariales en Colombia: una mirada a su estructura y dinámicas*. Obtenido de: [http://grupodis.net/docs\\_gestratematica/Presentaci%C3%B2n%20Fundaciones%20Empresariales%20en%20Colombia\\_Fund\\_DIS\\_2012.pdf](http://grupodis.net/docs_gestratematica/Presentaci%C3%B2n%20Fundaciones%20Empresariales%20en%20Colombia_Fund_DIS_2012.pdf)
- Fundación Luker. (2017a). ¿Quiénes somos? Obtenido de: <http://fundacionluker.org.co/como/>

- Global Family Business Center of Excellence. (2015). *The art of giving: Family Business Philanthropy*. Obtenido de: <https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/family-business-philanthropy-brochure-lr.pdf>
- Global Family Business Center of Excellence. (2017). Welcome. Obtenido de: <https://familybusiness.ey-vx.com/welcome/>
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y LUCIO, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- KELLY, S. (2015). Raising productivity by improving higher technical education: tackling the level 4 and the level 5 conundrum. *HEPI*, vol. 11. Disponible en: [http://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2015/07/productivity\\_final\\_web.pdf](http://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2015/07/productivity_final_web.pdf)
- KROEGER, A. y WEBER, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. Obtenido de: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.2012.0344>
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). Formación por ciclos propedéuticos. Obtenido de: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196476.html>
- OIT & Cepal. (2013). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Avances y desafíos en la medición del trabajo decente*. Obtenido de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_213795.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_213795.pdf)
- OIT. (1999). Memoria del director general: trabajo decente. Obtenido de: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017). Entrevista realizada a Santiago Isaza, director de educación, y Ángela Trujillo, profesional de educación, de la Fundación Luker, el 3 de octubre de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017a). Entrevista realizada a Pablo Jaramillo, director ejecutivo, Santiago Isaza, director de educación, y Ángela Trujillo, profesional de educación de Fundación Luker, y a Laura Ulloa, coordinadora de proyectos de educación de Fundación Corona, el 2 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017b). Entrevista realizada a Juan Carlos Gómez, secretario de educación, y Juan Panesso, técnico operativo en la articulación de proyectos con el Sena y con Fundación Luker, de la Secretaría de Educación de Manizales, el 2 de agosto de 2017.

- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017c). Entrevista realizada a Gabriel Cadena Gómez, rector de la Universidad Autónoma, el 3 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017d). Entrevista realizada a Ángela Escallón, directora, Liliana Vergel, gerente de proyectos de educación, y Laura Ulloa, coordinadora de proyectos de educación de la Fundación Corona, el 9 de octubre de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017e). Entrevista realizada a Natalia Yepes, gerente de la seccional de Caldas, Andi, el 2 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017f). Entrevista realizada a Carolina Manrique, líder de comunicaciones, Fenalco Caldas, el 4 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017g). Entrevista realizada a Luz Rocío Castro Mancera, gerente del subsidio, y Margarita María Escobar de la Caja de Compensación Familiar de Caldas (Confa), el 3 de octubre de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017h). Entrevista realizada a Sandra Vásquez Jaramillo, directora académica de Unitécnica, el 3 de octubre de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017i). Entrevista realizada a Óscar Sánchez, rector y María Alejandra Castillo, coordinadora de UTC, de la Institución Sinaí, en la que participó Ángela Trujillo, profesional de educación de Fundación Luker, el 3 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017j). Entrevista realizada a grupo focal de egresados de UTC, el 4 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017k). Entrevista realizada a grupo focal de estudiantes de UTC, de la Institución Fe y Alegría la Paz, el 3 de agosto de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017l). Entrevista realizada a Delma Ospina, rectora, y a Deisy Castellanos, coordinadora de UTC, de la institución de educación media Villa Pilar, el 4 de octubre de 2017.
- OLAYA, A. y OSORIO, A. (2017m) Entrevista realizada a Santiago Isaza, director de educación de Fundación Luker, el 2 de agosto de 2017.
- ONU. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Crecimiento económico y trabajo decente. Obtenido de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Unesco. (2014). World Tvet Database. United States of America. Obtenido de: [http://www.unevoc.unesco.org/wtdb/worldtvetdatabase\\_usa\\_en.pdf](http://www.unevoc.unesco.org/wtdb/worldtvetdatabase_usa_en.pdf)

- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. Obtenido de: [https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive\\_Advantage.pdf](https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive_Advantage.pdf)
- Suma Investigación y Fundación Luker. (s.f.). Informe final de egresados de Escuela Activa Urbana. Documento facilitado por la Fundación Luker.
- Urna de Cristal. (2017). Así puedes acceder al programa de 40 mil primeros empleos. Obtenido de: <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/trabajo-para-jovenes>
- VILLAR, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social: filantropía e inversión social privada en América Latina hoy: Argentina, Brasil, Colombia y México*. Bogotá: Azoma Criterio Editorial Ltda. y Gente Nueva Editorial Ltda.