



El empleo
es de todos

Mintrabajo

ABC

**PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN LABORAL
DE POBLACIÓN EN PROCESO DE REINCORPORACIÓN
A TRAVÉS DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO**



Unidad del
**Servicio
de Empleo**

NOS ACERCA
—TRABAJO—

ABC

PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN LABORAL DE POBLACIÓN EN PROCESO DE REINCORPORACIÓN A TRAVÉS DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO



La Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, en adelante Unidad del SPE, suscribió el **Convenio Interadministrativo 076/1114 de 2021** con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), cuyo objeto es aunar esfuerzos técnicos y administrativos para articular y fortalecer los servicios de gestión de empleo de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo, bajo el '**Modelo de Inclusión Laboral con enfoque de cierre de brechas**', dirigidos a la atención de la población objeto de la ARN.

En ese contexto, se elaboró el presente documento para promover **la inclusión laboral de la población en proceso de reincorporación** a través de la red de prestadores del Servicio Público de Empleo, como el punto de partida para la creación de **la estrategia de inclusión laboral para la población reincorporada**.

De acuerdo con lo anterior, y en el marco de los compromisos establecidos, este documento constituye el inicio de la construcción de una **Guía de Inclusión Laboral para personas en proceso de reincorporación que incluya los ajustes a la ruta de empleabilidad**, con el fin de contribuir al cierre de brechas y la mitigación de barreras de acceso al empleo formal que esta población enfrenta.

¿QUÉ ES LA ARN?

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) es la entidad de la Presidencia de la República que desde 2003 acompaña y brinda asesoría permanente a quienes le apuestan a la paz y hacen tránsito a la legalidad, generando oportunidades que fortalezcan sus capacidades y puedan desenvolverse plenamente como ciudadanos.

La Agencia hace presencia en todo el país a través de sedes y profesionales experimentados con altas calidades humanas, que permanentemente orientan a los excombatientes para que alcancen sus metas de vida y fortalezcan los lazos con sus familias y la comunidad. Actualmente, la entidad lidera tres procesos:



Está dirigido a personas que se desmovilizaron individual o colectivamente de grupos de autodefensas y organizaciones guerrilleras. Hoy, alrededor de 25 mil personas en reintegración han terminado su tránsito a la vida civil con resultados tan esperanzadores, siendo así, que 8 de cada 10 personas de esta población permanecen en la legalidad.



Dirigido a los desmovilizados postulados a la Ley de Justicia y Paz, que, después de cumplir una pena privativa de la libertad de entre 5 y 8 años, hacen tránsito a la legalidad, aportan a la verdad, justicia y reparación, y promueven la no repetición de actos violentos. Aproximadamente, 1000 postulados cumplen hoy con empeño los compromisos acordados con la Agencia.



Dirigido a las personas que dejaron las armas en el marco del Acuerdo Final de Paz y transitaron hacia la legalidad; el Gobierno Nacional, en conjunto con representantes de esta población, concertó la ruta de reincorporación, la cual determina para los próximos años las garantías sociales, económicas y las oportunidades de progreso para cerca de 13.000 exintegrantes de las FARC-EP.

A continuación, se relaciona el marco normativo general correspondiente al proceso de reincorporación:

Acto Legislativo 01 del 4 de abril de 2017

Modifica el artículo 122 de la Constitución Política, permitiendo a los reincorporados ser designados como empleados públicos o trabajadores oficiales.

Establece las medidas e instrumentos para la reincorporación económica y social colectiva e individual de los integrantes de las FARC-EP conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP el 24 de noviembre de 2016.

Decreto Ley 899 del 29 de mayo de 2017

Decreto 2026 del 4 de diciembre de 2017

Por medio del cual se reglamentan los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), creados mediante el Decreto 1274 de 2017 y se dictan otras disposiciones.

Complementario a lo anterior, el Decreto 1212 de 2018 adicionó el numeral 21 al artículo 5 del Decreto-Ley 4138 de 2011, estableciendo como función de la Agencia de Reincorporación y la Normalización-ARN de "Verificar la viabilidad y aprobar los proyectos productivos o de vivienda de carácter individual, que deseen emprender los exintegrantes de las FARC-EP en proceso de reincorporación económica y social conforme al Decreto-Ley 899 de 2017 y a los criterios establecidos previamente por el Consejo Nacional de Reincorporación".

El Decreto 1212 de 2018

Acta 72 del 21 de mayo de 2018, Consejo Nacional de la Reincorporación (CNR)

En el marco de las funciones del CNR se acordaron como criterios orientadores para los proyectos productivos individuales los siguientes: "La reincorporación a la vida civil es un proceso de carácter integral y sostenible: excepcional y transitorio, que considera los intereses de la comunidad de las FARC en proceso de reincorporación" y que "Se tendrá en cuenta que la reincorporación de las FARC se fundamenta en el reconocimiento de la libertad individual y del libre ejercicio de los derechos Individuales de cada uno de quienes son hoy integrantes de las FARC en proceso de reincorporación".

Mediante el Decreto 1363 de 2018 que adiciona el Decreto 1081 de 2015 y reglamenta las condiciones para acceder a los beneficios de la reincorporación a la vida civil en lo económico y lo social de los exintegrantes de las FARC-EP, se definió que “Los beneficios económicos establecidos en el Decreto Ley 899 de 2017 se otorgarán a los ex integrantes de las FARC-EP acreditados por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, en los términos señalados en el artículo 2 del Decreto Ley 899 de 2017, que se encuentren cumpliendo su ruta educativa, así como el proceso de formación para el trabajo, el desarrollo y ejecución de proyectos productivos, y que estén bajo acompañamiento psicosocial, en caso de ser requerido, en el marco de la ruta de reincorporación individual y colectiva”.

Decreto 1363 del 31 de julio de 2018

CONPES 3931 de 2018

Mediante el cual se establece la Política Nacional para la Reincorporación Social y Económica de Exintegrantes de las FARC-EP, en el Objetivo 3 del CONPES 3931 de 2018, “Generar condiciones para el acceso a mecanismos y recursos necesarios para la estabilización y proyección económica de los exintegrantes de las FARC-EP y sus familias”, plantea una estrategia interinstitucional que garantice el acompañamiento individual y colectivo de la población para el fortalecimiento de sus capacidades y el acceso a activos productivos. Dicha estrategia se define a partir de cuatro componentes: 1. Caracterización y seguimiento de la población objeto y sus territorios; 2. Fomento y fortalecimiento de formas asociativas y organizativas de exintegrantes de las FARC-EP, incluyendo ECOMUN; 3. Desarrollo de sus proyectos productivos y generación de ingresos, y 4. Servicios de gestión y colocación dirigidos a los exintegrantes de las FARC-EP.

Resolución mediante la cual se definió la ruta de reincorporación, estableció en el artículo 11 el componente de sostenibilidad económica, a través del cual se promoverá la generación de fuentes de ingresos sostenibles en el mediano y largo plazo; este comprende acciones orientadas al impulso de procesos de inclusión laboral, acorde con lo que se defina en la hoja de ruta de cada persona o colectivo.

Resolución 4309 del 24 de diciembre de 2019

Beneficios del proceso de reincorporación

Como se señaló, la Resolución 4309 de 2019 estableció los beneficios sociales y económicos dispuestos para las personas en proceso de reincorporación, y definió los siguientes componentes del proceso¹:

¹ Se sugiere ver el siguiente video sobre la ruta de reincorporación: <https://www.youtube.com/watch?v=8f3GVWRxw1M>

Componente Educativo

Orientado a la gestión y acompañamiento para el acceso y permanencia al sistema educativo y la promoción del acceso a los modelos de educación flexible que se implementan en todo el país, acorde con las necesidades e intereses de la población.



Componente de Salud

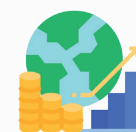
Mediante el cual se promueve la vinculación al Sistema General de Seguridad Social en Salud de las personas en reincorporación y sus familias. Para esto, la **ARN** realiza la gestión para la afiliación y brinda asesoría para la comprensión del funcionamiento del sistema de seguridad, deberes y derechos, red integral de servicios y participación social en salud.



Componente de Sostenibilidad Económica

A través del cual se promueve la generación de fuentes de ingresos sostenibles en el mediano y largo plazo, y el fortalecimiento de formas asociativas y procesos de inclusión laboral, teniendo en cuenta los enfoques territoriales, diferencial y de género.

Asimismo, se orienta la formulación de los proyectos productivos y se brinda asistencia técnica con el apoyo de las instituciones territoriales, nacionales e internacionales.



Componente de Familia

Involucra el acompañamiento en el fortalecimiento de los vínculos de cuidado mutuo, la promoción del desarrollo familiar, y ofrece orientación para acceder a los servicios sociales de la oferta pública.



Componente de Habitabilidad y Vivienda

Hace referencia al acompañamiento y gestiones para la promoción de condiciones de habitabilidad y vivienda, acordes con el contexto territorial.



Componente de Bienestar Psicosocial Integral

Orientado a potenciar las capacidades de las personas para fortalecer sus relaciones interpersonales, y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida individual y colectiva y el acompañamiento para vincularse y avanzar en los demás componentes de la Ruta de Reincorporación definidos en la Resolución.



Componente Comunitario

Comprende el fortalecimiento del tejido social, la convivencia y la reconciliación en los territorios, e implica procesos de formación en competencias para la participación ciudadana, comunitaria y social; de formación en resolución no violenta de conflictos y construcción de paz, y la participación en acciones en el marco de la Estrategia Nacional para la Prevención Temprana y la Superación de la Estigmatización dirigida a los exintegrantes FARC-EP.



Asimismo, la Resolución 4009 de 2019 establece los siguientes **beneficios económicos**:

Asignación Única de Normalización

Es un beneficio económico de \$2 millones que se otorgó una sola vez a cada una de las personas en proceso de reincorporación para la satisfacción de necesidades básicas, como por ejemplo, ropa, enseres y/o elementos de aseo, entre otros.



Renta Básica Mensual

Equivale al 90 % del salario mínimo mensual legal vigente y que se otorgó a cada excombatiente acreditado por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz durante 24 meses a partir de la terminación de las Zonas Veredales Transitorias de Normalización, siempre y cuando no tuviera un vínculo contractual, laboral, legal y reglamentario o un contrato que le generara ingresos.

Asignación Mensual

equivale al 90 % del salario mínimo mensual legal vigente y que se otorga a cada excombatiente que acredite su participación y vinculación a las actividades dispuestas en la ruta de reincorporación. Esta asignación se generó una vez finalizaron los 24 meses de la renta básica.



Proyectos productivos

Este beneficio económico para el emprendimiento o fortalecimiento se otorga una sola vez a cada persona en proceso de reincorporación, por una suma de \$8 millones, para apalancar una unidad de negocio individual o colectiva, desarrollar una iniciativa vinculada a una organización formal asociativa o adquirir, construir o mejorar la vivienda.

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN REINCORPORADA

La **firma del Acuerdo de Paz** con la antigua Guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo FARC-EP **abrió una oportunidad para el país, tanto por culminar uno de sus conflictos violentos más longevos como también por la posibilidad de atender las falencias estructurales que han propiciado el conflicto.** Desde esta instancia, el tipo de paz que se desea materializar aleja la perspectiva limitada a solo el fin de la guerra y toma un enfoque en el que las acciones desarrolladas buscan la transformación de nuestra sociedad, con la participación de todos los actores y de las instituciones estatales a diferentes escalas territoriales.

Construir una Colombia en paz es un objetivo que se debe elaborar de manera conjunta, tanto por parte de la institucionalidad como de los distintos actores de la



sociedad civil en sinergia, que permita a todos sentirse parte de este proceso. En esta sección se procederá en primera instancia a describir las características generales de la población en proceso de reincorporación, y posteriormente se expondrá el panorama en términos de ocupación, incluyendo una lectura inicial de las barreras de acceso a un empleo formal, realizada a partir de la experiencia de atención de algunos de los prestadores que forman parte de la red.

En primer lugar, en términos cuantitativos como resultado del proceso de dejación de armas correspondiente al **tercer punto del Acuerdo final para la terminación del conflicto**, según la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, **14.020 excombatientes** han sido acreditados por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, de los cuales, **12.920 se encuentran en proceso de reincorporación.**

De la población en proceso de reincorporación, actualmente **9.638 (74,5 %) personas residen fuera de los antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR).** Los departamentos con mayor recepción de la población son **Meta (10,8 %)**, **Cauca (10,6 %)**, **Antioquia (10,6 %)**, **Bogotá (7,2 %)**, **Caquetá (6 %)**, **Norte de Santander (6 %)** y **Huila (5,2 %).** Asimismo, **2.457 (19 %) personas continúan residiendo en los Antiguos ETCR,** espacios en los que el Gobierno Nacional trabaja para la adquisición de predios que permitan superar su transitoriedad y generar arraigo socioeconómico por medio del acceso a la tierra, la vivienda y proyectos productivos.

En cuanto a tipo de municipios donde se ubica la población, **4.701 (36,3 %) personas se ubican en zonas rurales o rurales dispersas,** **3.465 (26,8 %) en ciudades y aglomeraciones,** y **1.472 (11,4 %) se ubican en municipios intermedios.**





En cuanto a la **distribución por género**, del total de la población en proceso de reincorporación **9.650 (74,6 %) son hombres** y **3.270 (25,3 %) son mujeres**. Y en su distribución por grupo etario, se identifica que **6.476 (50,1 %) personas se encuentran entre los 26 y 40 años**, **4.582 (35,4 %) entre los entre 41 y 60 años**, **1.171 (9 %) entre 18 y 25 años**, **603 (4,6 %) son mayores de 60 años**, y de **88 (0,6 %) personas no se registra dato**.

Respecto al **nivel académico**, para septiembre del 2021, **4.266 (33 %) personas cuentan con educación media vocacional**, **2.663 (20,6 %) personas con educación básica primaria** y **2.620 (20,2 %) personas con educación básica secundaria**. Son muy pocas las personas que cuentan con estudios de educación superior o posgrados, **19 (0,15 %) personas**, lo que puede limitar su acceso a un empleo bien retribuido en la legalidad.

En relación con la **reincorporación económica**, la cual se orienta a la generación de alternativas productivas que permitan la consolidación de fuentes de ingresos sostenibles en el mediano y largo plazo en el marco de la legalidad, de acuerdo con datos de la ARN, **7.327 personas se han beneficiado de proyectos productivos individuales o colectivos**, entre agosto de 2018 y septiembre de

2021. Y se identifica que para el mes de septiembre de 2021, **1.988 personas se encuentran vinculadas a una ocupación formal**, teniendo en cuenta el reporte de afiliación al régimen contributivo en salud.

Teniendo en cuenta el panorama anterior, el acceso al empleo formal se constituye en una opción importante para la consolidación del proyecto de vida personal y familiar de quienes forman parte del proceso de reincorporación. Por lo cual, es necesario trabajar de manera articulada para vincular laboralmente a la población interesada en el empleo como una opción para la generación de ingresos sostenibles en la legalidad, y para ello deben generarse condiciones favorables para la creación de oportunidades concretas de acuerdo con los intereses de la población y las condiciones y dinámicas productivas en los diferentes territorios. Sin embargo, vale la pena profundizar en las necesidades concretas que tienen los reincorporados, no solo como grupo, sino también individualmente, en aras de conocer las barreras que les impide acceder al mercado laboral y de esta forma brindar una asistencia dirigida a las necesidades, de forma tal, que permitan articular la demanda laboral y la oferta de empleo para esta población.

BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO LABORAL

Las barreras de empleabilidad, de acuerdo con la guía del Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE, son aquellas que tienen impacto negativo en las posibilidades de vinculación laboral de los buscadores de empleo y que son causadas por las restricciones de acceso a la información, los canales de búsqueda deficientes y demás factores que afecten de manera particular la empleabilidad de los individuos.

Las barreras pueden ser de orden individual, organizacional o del entorno.



Barreras individuales

Generadas por la ausencia de habilidades, destrezas y conocimientos para cumplir requisitos en procesos de selección.

Personales, educativas, laborales y documentales

Barreras organizacionales

Asociadas a los requisitos exigidos por las empresas en la búsqueda de perfiles y a mitos o estereotipos contruïdos por los mismos.

Discriminatorias: sesgos de selección y prejuicios e imaginarios. y **Desconocimiento.**



Barreras del entorno

Generadas por el conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, políticos, etc., que afectan la inclusión laboral de los buscadores.

Institucionales, sociales y geográficas.

Para la población reincorporada, de acuerdo con un análisis efectuado a través de algunos de los prestadores del Servicio Público de Empleo, se identificaron principalmente las siguientes barreras de empleabilidad:



Barreras individuales

- Niveles bajos de formación técnica y profesional.
- Niveles bajos de capacitación y formación para desarrollar los oficios, conforme a las necesidades y dinámica del mercado laboral.
- Ausencia de algunos documentos requeridos por algunas empresas, como son licencia de conducción, la tarjeta CONTE o tarjeta profesional, entre otros.
- Falta de experiencia laboral, dado que llevan años por fuera del mercado o nunca han contado con un trabajo formal.
- Las personas que ingresan al proceso llegan con algún tipo de afectación psicosocial.
- Déficit en habilidades socioemocionales en el ambiente laboral.
- Algunas personas reincorporadas presentan discapacidad.
- Falta de conocimiento en competencias digitales.
- Falta de acceso a herramientas tecnológicas (pc, portátiles y/o móviles) para acceder a los servicios de gestión y colocación de empleo.
- Falta de confianza en sí mismo (de sus habilidades, destrezas y talentos).
- Algunos residen en zonas rurales y presentan déficit en las coberturas de comunicación móvil.
- La información de la población es confidencial y no permite la marcación automática en el sistema de información. Asimismo, se presenta dificultad en la actualización de datos (números de contactos, dirección, entre otros).

Barreras organizacionales

- Persiste como un factor altamente importante, la prevención por parte de las empresas al considerar que existe falta de garantías de seguridad al contratar a una persona en proceso de reincorporación, derivado de los actos cometidos durante su vinculación al grupo armado.
- Empresarios esperan del Estado beneficios, como son subsidio a nómina, y algún alivio tributario para incentivar la inclusión laboral de una persona en proceso de reincorporación.
- La estigmatización hacia una persona reincorporada continúa siendo uno de los principales factores que impiden incluirla en la cadena de valor de las empresas.
- Las oficinas de recursos humanos de las empresas no están capacitadas para acompañar psicosocialmente a las personas en proceso de reincorporación.
- Ausencia en generación de opciones de empleo para una persona con enfoque diferencial (establecido en el Acuerdo de Paz).



Barreras del entorno

- Desconocimiento del proceso de reincorporación.
- La población reincorporada requiere acompañamiento con enfoque psicosocial para los procesos de inclusión laboral.
- Baja sensibilización a la red de prestadores del Servicio Público de Empleo en materia de contratación de las personas en proceso de reincorporación.
- Desconocimiento por parte de la sociedad de los compromisos adquiridos por esta población en el marco del proceso de reincorporación.
- Un alto porcentaje de las personas en proceso de reincorporación se encuentran ubicadas en zonas rurales, lo que dificulta el acceso a la atención de la red de prestadores.
- Prejuicios y/o estigmatización a nivel social.
- Limitación en la atención a esta población por parte de las agencias de empleo de las cajas de compensación familiar en razón a lo establecido en la sentencia C-473 de 2019.

ACCIONES DE MITIGACIÓN DE BARRERAS

Dadas las barreras de acceso descritas anteriormente, y las acciones que se pueden generar para su atención y/o mitigación por parte de los actores del SPE, se hace necesario identificar actividades que de manera inicial permitan a los prestadores del SPE contar con elementos que contribuyan a mejorar los aspectos que originan estas barreras. Para efectos de lo anterior, se abordará su mitigación desde la misma clasificación planteada anteriormente.

A continuación, se enuncian diferentes acciones identificadas por los equipos técnicos y algunos prestadores del Servicio Público de Empleo que han atendido población en proceso de reincorporación:



FRENTE A LAS BARRERAS INDIVIDUALES

- Articulación con otras instituciones del nivel central, como son el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, el Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el SENA, con el fin de fortalecer las competencias para el acceso al empleo y brindar una atención integral.
- Identificación de la interseccionalidad que pueda presentar la población con otras estrategias implementadas por la Unidad del SPE o grupos poblacionales, con el fin de orientar y brindar una atención integral.
- Articulación de acciones con el programa 'Saber Hacer Vale' por parte del Ministerio de Trabajo, para certificar la experiencia laboral.
- Acompañamiento en la construcción del perfil ocupacional, de la hoja de vida, y en el plan de desarrollo individual.
- Orientadores ocupacionales capacitados para brindar primeros auxilios psicológicos, con enfoque diferencial, para atender a personas en proceso de reincorporación.
- Remisión a talleres sobre las competencias transversales y socioemocionales, para fortalecer las relaciones interpersonales y la gestión de emociones de los buscadores de empleo.
- Realizar un acompañamiento poscolocación por parte del prestador durante un periodo determinado, para verificar la adaptabilidad y el desempeño en un ambiente laboral de los buscadores.
- Atención de la red de prestadores a través de las estrategias móviles.
- Acuerdos de confidencialidad entre los prestadores del SPE que se vinculen a la Estrategia, derivados del convenio 076 de 2021 suscrito entre la Unidad del SPE con la ARN, para el intercambio de información de población en proceso de reincorporación.



FRENTE A LAS BARRERAS ORGANIZACIONALES

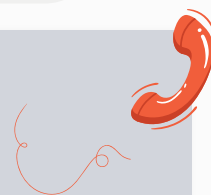
- Sensibilización a las empresas en el proceso de reincorporación social y económica.
- Acompañamiento por un periodo determinado, con el fin de verificar la adaptabilidad y desempeño del reincorporado en el cargo.
- Asesoría al potencial empleador y/o área de recursos humanos en el acompañamiento mínimo que debe brindarse a esta población en su adaptabilidad laboral.
- Identificación de buenas prácticas relacionadas con la vinculación laboral de reincorporados, para apoyar la sensibilización de las empresas.
- Gestores empresariales capacitados en el proceso de reincorporación para asesorar a los empresarios en esta materia.



FRENTE A LAS BARRERAS DE ENTORNO

- Socialización a los actores del mercado laboral del proceso de reincorporación social y económica de las personas objeto de atención.
- Fortalecimiento a través de transferencias de conocimiento sobre la población reincorporada, dirigidas a prestadores del SPE.
- Desarrollo de talleres de sensibilización a empresarios, gremios económicos y otros actores del sector trabajo para mitigar los sesgos y estereotipos que se tienen sobre la población reincorporada.
- Realización de alianzas con organismos de cooperación u otros actores clave, para brindar los servicios especialmente de capacitación y orientación con recursos diferentes al FOSFEC, a cargo de las cajas de compensación familiar.
- Dar a conocer las acciones y buenas prácticas que a nivel territorial se vienen promoviendo para impulsar el desarrollo de las competencias y habilidades, la inclusión laboral y generación de oportunidades para quienes le apuestan al proceso de paz de Colombia.

Para mayor información, comuníquese con la Unidad del Servicio Público de Empleo en la línea de contacto en Bogotá: 601 756 0009, opción 1. Lunes a viernes, de 7:00 a. m. a 5:00 p. m., o a través de nuestro portal www.serviciodeempleo.gov.co.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-  Mejía, L. (2014). La reintegración social y económica de los grupos armados ilegales en Colombia: Reflexiones a partir de la trayectoria de nueve excombatientes:
<https://www.reincorporacion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/La%20reintegraci%C3%B3n%20social%20y%20econ%C3%B3mica%20de%20los%20grupos%20armados%20ilegales.pdf>
-  Birke, K., & Kurtenbach, S. (2021). Los enredos de la paz:
<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/18212-20210901.pdf>
-  Agencia para la Reincorporación y la Normalización (2021, octubre):
<https://www.reincorporacion.gov.co/es>
-  Ministerio de Trabajo, Servicio Público de Empleo (2020). Guía del Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo:
<https://www.serviciodeempleo.gov.co/getattachment/Transparencia-e-Informacion/Guia-del-Modelo-de-Inclusion-Laboral-del-Servicio/Guia-del-Modelo-de-Inclusion-Laboral-del-Servicio-Publico-de-Empleo.pdf.aspx>

Unidad del Servicio Público de Empleo
Tel: (601) 756 0009
Carrera 69 # 25B - 44, piso 7
Bogotá, D. C., Colombia



Unidad del
Servicio
de **Empleo**

NOS ACERCA AL
TRABAJO