



Resumen ejecutivo

Agenda de Aprendizajes 2025 del Marketplace Quiero Ser Digital (2021-2025)

Resumen ejecutivo

Agenda de Aprendizajes 2025 del Marketplace Quiero Ser Digital (2021-2025)

Equipo Técnico

Centro de Valor Público Universidad EAFIT

Juan Carlos Muñoz Mora
Director del proyecto

Estefany Peña Rojas
Experta en métodos mixtos

Paola Velásquez Quintero
Experta cualitativa

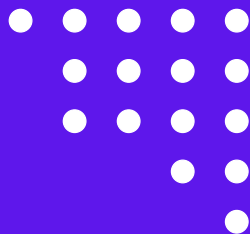
Sara María Cano Bedoya
Apoyo cualitativo

Jóvenes co-evaluadores del proceso

Carlos Gabriel Tarazona
Catie Yulie Gómez
Jeidy Lozano
Paula Katherin Bautista
Daniela Castillo

Acerca de este documento

Este documento es el resultado final de la Consultoría para el diseño y desarrollo de la Agenda de Aprendizajes 2025 del Marketplace QSD, desarrollada por el Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT para GOYN Bogotá. Cada hallazgo distingue explícitamente lo que la evidencia permite afirmar, lo que sugiere de manera consistente y lo que requiere validación adicional. Las citas textuales en cursiva provienen de las transcripciones codificadas de las entrevistas.



4

Introducción

6

Metodología

7

Objetivos

General y específicos

8

Eje 1

Conexión entre formación y empleabilidad digital juvenil

11

Eje 2

Dinámicas catalizadoras del cambio sistémico

15

Eje 3

Recursos, sostenibilidad e innovación financiera

18

Eje 4

Escalabilidad, replicabilidad y profundización

21

Eje 5

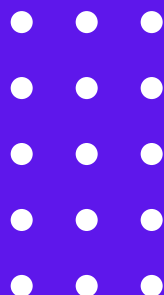
Institucionalización del aprendizaje

23

**Análisis transversal de
patrones y tensiones**

25

**Recomendaciones
estratégicas**



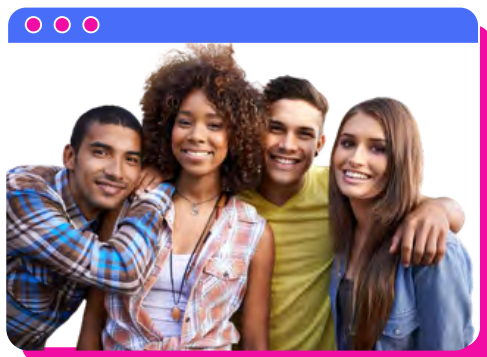
Introducción



El **Marketplace Quiero Ser Digital (QSD)** es una iniciativa que **busca mejorar la coordinación del ecosistema para aumentar la inclusión de jóvenes en oportunidades educativas y de generación de ingresos en la economía digital**, mediante un enfoque sistémico que articula a Jóvenes con Potencial (JcP), actores formativos, empresas, financiadores y entidades públicas.

Diseñado en el marco de la **Red Global de Oportunidades para la Juventud (GOYN)** e implementado localmente por la Fundación Corona, el Marketplace QSD fue lanzado en 2021 en Bogotá para responder a un desafío sistémico: **la desconexión persistente entre la creciente demanda de talento digital y la amplia población de JcP, quienes no estudian ni trabajan en el sector formal**. Su propósito fundamental no es ser un implementador directo de servicios de formación, sino **actuar como plataforma de coordinación, experimentación y aprendizaje colectivo entre los actores del ecosistema** de empleabilidad digital juvenil.

Esta iniciativa cobra especial relevancia en un contexto en el que **el sector digital en Colombia se encuentra en una fase de expansión acelerada**, impulsada por la creciente adopción de tecnologías en múltiples sectores económicos. **Según el Estudio de Empleabilidad y Talento Digital (MinTIC-FEDESOF, 2025), basado en el análisis de 6.352 vacantes TI y un modelo de proyección a cinco años:**



85.700 personas
Brecha de talento digital
estimada para 2026-2027



47-100%
Brecha de pertinencia de
programas académicos
respecto a expectativas del
sector productivo



500.000+ profesionales
Déficit acumulado proyectado
hacia 2030 en el sector TI



520.911 jóvenes
Bogotanos que no estudian
ni trabajan (DANE, 2024),
población objetivo del QSD

El Marketplace QSD combina cambio sistémico, diseño centrado en los JcP y colaboración multisectorial, operando simultáneamente en tres niveles de transformación: estructural, que influye en políticas e incentivos; relacional, que fortalece la confianza y la coordinación entre actores; y transformacional, que cambia las narrativas y percepciones en torno a la inclusión juvenil en el sector digital. **Para lograr este cambio sistémico, el Marketplace QSD articula su acción en tres componentes estratégicos que guían al joven desde su motivación inicial hasta su inserción laboral:**



Componente 1. Atracción y orientación: Su propósito es informar a más jóvenes sobre los roles asociados a la economía digital, despertar su interés y brindarles herramientas de orientación para tomar decisiones informadas sobre su futuro. Este componente ofrece orientación socio-ocupacional (OSO) mediante su programa de orientación para actores que trabajan con jóvenes (colegios, centros de formación y universidades, empresas), herramientas de orientación autónoma, como **DigiO¹ (chat y plataforma)**, y la guía vocacional **"Mi Brújula Hacia el Futuro"**.



Componente 2. Educación y empleo: Busca cerrar la brecha de talento humano mediante la formación en habilidades digitales y la vinculación laboral efectiva. Este componente articula a las instituciones educativas, las entidades formadoras, los empleadores y los financiadores con las necesidades del mercado a través de iniciativas como la línea de ciencias de la computación en colegios y el fortalecimiento de rutas formativas en sectores digitales con el **Fondo Quiero Ser Digital (FQSD)²** y el **Fondo Evolución Digital³ (FED)**, a través de los cuales se incorporan mecanismos de innovación financiera, para alinear incentivos, diversificar las fuentes de ingresos y fortalecer la sostenibilidad y escalabilidad de los modelos.



Componente 3. Colaboración, adaptación y aprendizajes: Está enfocado en articular redes de aprendizaje conjunto e inteligencia colectiva para el desarrollo de acciones basadas en evidencia, con enfoque en la inclusión de jóvenes en la economía digital, promoviendo el trabajo en red y la generación de conocimiento. Se materializa mediante la Mesa para la Cuarta Revolución Industrial, los **Hubs de Innovación Juvenil** y el **Tracker de brecha de talento digital⁴**, herramientas que permiten identificar necesidades y fortalecer la colaboración multisectorial.



1 Es una estrategia de comunicación y orientación lanzada en 2021 que opera bajo la figura de una "influenciadora digital". Diseñada para comunicarse con los jóvenes en su propio lenguaje, su misión es inspirar, educar y conectar a los jóvenes con el ecosistema digital. A través de su plataforma y un servicio de atención automatizada vía WhatsApp conocido como Orientación Inteligente, DigiO ofrece asesoría personalizada y acceso a oportunidades de formación y becas, basándose en los 21 perfiles digitales identificados en la guía "Mi Brújula hacia el Futuro" para facilitar la inserción laboral en el sector tecnológico.

2 Es una iniciativa que articula recursos de organizaciones públicas, privadas y ONG para ofrecer becas de formación técnica a jóvenes en ciudades como Bogotá, Cali y Barranquilla. Su modelo financia programas intensivos (bootcamps) en áreas de alta demanda como desarrollo, ciencia de datos y marketing digital. El Fondo cubre el 100% de los costos de formación y proporciona un acompañamiento integral que incluye apoyo psicosocial, desarrollo de habilidades socioemocionales y asistencia para la inserción laboral, eliminando así las barreras económicas de acceso a la educación digital.

3 Es un mecanismo de innovación financiera gestionado por Lumni que facilita el acceso a formación tecnológica intensiva (bootcamps) mediante Acuerdos de Ingresos Compartidos (AIC). Bajo este modelo, el fondo cubre los costos educativos iniciales y el joven solo comienza a pagar una vez se gradúe y obtenga un empleo, aportando el 15% de su salario mensual. Esta modalidad no establece cuotas fijas, sino que los pagos se ajustan a los ingresos reales del egresado, y ofrece la opción de solicitar un apoyo de manutención durante el proceso de formación.

4 Es una herramienta dinámica diseñada para comprender la articulación entre la oferta y la demanda de talento en el sector. Mediante el uso de datos actualizados, permite monitorear la evolución del ecosistema de la Cuarta Revolución Industrial (4RI) y evaluar el progreso en el cierre de la brecha de habilidades digitales. Sus objetivos principales son mejorar el flujo de información entre actores e identificar oportunidades de colaboración, sirviendo como un insumo estratégico para el gobierno, gremios, ONG y financiadores en la toma de decisiones.

Metodología



El diseño y desarrollo de esta agenda se fundamenta en la **Teoría de Cambio del Marketplace QSD**, que articula dos dominios de transformación: (i) **la participación juvenil en la economía digital mediante el acceso a oportunidades** de formación, empleo y generación de ingresos, fortaleciendo competencias técnicas, socioemocionales y digitales; y (ii) **la consolidación de un ecosistema coordinado, inclusivo y sostenible** que promueva la empleabilidad digital juvenil a través de la coordinación sistémica entre actores, políticas y servicios.

En coherencia con estos dominios, la **Agenda de Aprendizajes adopta un enfoque basado en evidencia y aprendizaje adaptativo, incorporando los principios del enfoque Evidence to Action (E2A)**, que promueve la generación de conocimiento a partir de la experiencia de los actores del sistema (actores del ecosistema, incluyendo jóvenes, operadores de formación, aliados estratégicos, empresas y entidades públicas) para comprender qué funciona, para quién y bajo qué condiciones, y su uso para **orientar decisiones estratégicas y procesos de cambio**.



La **recolección de información de la consultoría se desarrolló mediante una estrategia cualitativa intensiva**, articulando técnicas que permitieran captar la complejidad del ecosistema Marketplace QSD desde múltiples perspectivas. **El diseño metodológico combinó la revisión documental de archivos institucionales con la generación de evidencia primaria mediante técnicas cualitativas, asegurando la triangulación de fuentes** como mecanismo de validación de los hallazgos. **El trabajo de campo se desarrolló entre el 10 de noviembre de 2025 y el 23 de febrero de 2026**, con una estrategia de cobertura híbrida que combinó actividades presenciales en Bogotá con sesiones virtuales para flexibilizar la participación.



41 entrevistas

semiestructuradas virtuales con actores clave del ecosistema



6 grupos focales

presenciales en Bogotá con jóvenes, aliados e implementadores



~80 documentos

institucionales revisados: reportes técnicos, evaluaciones y bases de datos 2021-2025

La selección de participantes se realizó mediante **muestreo intencional** para garantizar representatividad de los diferentes perfiles del ecosistema, con **una distribución que combina perspectivas de implementadores (44%), jóvenes (33%) y aliados (23%)**. El análisis se estructuró en torno a cinco ejes derivados de la matriz de preguntas de aprendizaje, con codificación temática y triangulación de fuentes. **A lo largo del resumen ejecutivo se distinguen tres tipos de evidencia:**

- 1 **Percepciones y experiencias reportadas por actores del ecosistema.**
- 2 **Evidencia documental del Marketplace QSD y datos secundarios del sector TIC.**
- 3 **Interpretaciones analíticas derivadas de la triangulación.** Los hallazgos se expresan como aprendizajes con distintos niveles de certeza.



Objetivos de la consultoría

El objetivo general

Diseñar y desarrollar la Agenda de Aprendizajes 2025 del Marketplace QSD, consolidando los aprendizajes, prácticas, innovaciones, barreras, facilitadores y recomendaciones acumulados entre 2021 y 2025.

Los objetivos específicos

- Recolectar, organizar y analizar la información generada por el Marketplace QSD, identificando aprendizajes clave asociados a los dominios de cambio y a los niveles de transformación sistémica.
- Recopilar información primaria que permita complementar la evidencia documental con las percepciones, experiencias y recomendaciones de los actores clave y de los jóvenes beneficiarios.
- Sistematizar, analizar y categorizar los hallazgos en torno a prácticas efectivas, innovaciones, barreras y facilitadores, incorporando los enfoques poblacionales e interseccionales.
- Elaborar y socializar la Agenda de Aprendizajes 2025, integrando recomendaciones estratégicas para adaptar la estrategia del Marketplace QSD y construir futuras agendas de aprendizaje.





CONEXIÓN ENTRE FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD DIGITAL JUVENIL

Pregunta central

¿Qué ha aprendido el ecosistema sobre **cómo transformar la conexión de los jóvenes con las oportunidades, desde la formación hasta la empleabilidad**, mediante un enfoque sistémico e inclusivo?



Hallazgo 1.1.a. *La brecha oferta-demanda es triple*



Nivel de cambio:
estructural



La brecha de talento digital en Colombia no es un fenómeno unitario: es cuantitativa (hay menos candidatos que vacantes), de pertinencia (la oferta formativa no responde a los perfiles más demandados) y de calidad (los programas no alcanzan el nivel técnico esperado por las empresas). **Los perfiles financiados por el FQSD en la Fase I (Front-end, Back-end, Full-Stack y QA) corresponden a categorías de alta demanda real, pero los procesos de selección empresariales están diseñados para perfiles con experiencia previa demostrable: portafolios con proyectos reales, participación en código abierto o al menos un año de trabajo en el sector. Estas exigencias excluyen estructuralmente a egresados de primera formación técnica, independientemente de la calidad del bootcamp.**



Respuestas



Las respuestas que el ecosistema desarrolló frente a esta barrera incluyen: **pasantías y contratos de aprendizaje como puente (operador con 58% de colocados en contratos de práctica), Demo Days y ferias de empleo y hackatones como experiencia práctica documentable** que los jóvenes pueden incluir en sus hojas de vida.

La coexistencia de ambas barreras no implica que el programa haya fallado en su diseño formativo, sino que **la ruta formación-empleabilidad enfrenta restricciones estructurales que requieren respuestas diferenciadas**: del lado de los operadores (portafolio, simulacros, pasantías), del ecosistema empleador (selección basada en competencias) y del Marketplace QSD como habilitador de señales de mercado más oportunas.

Hallazgo 1.1.b. El inglés como multiplicador de oportunidades



Nivel de cambio:
estructural



El inglés no impide la entrada al sector digital, pero reduce el espectro de vacantes accesibles y puede duplicar o triplicar el salario de quienes lo dominan. El 50,2% de las empresas del sector TI lo considera necesario para vacantes en niveles intermedios y superiores; en vacantes con exigencia de inglés, las mujeres con alto dominio tienen 6,3 puntos porcentuales más de probabilidad de ser contratadas. **La evidencia acumulada en el período indica que incorporar inglés técnico dentro de los bootcamps no produce una diferencia real en empleabilidad** cuando los jóvenes traen vacíos de base significativos: **la brecha lingüística es una herencia del sistema educativo escolar que la formación corta (3-4 meses) no puede remediar.**



English >



La recomendación se corre entonces hacia tres palancas más accionables: priorizar en las convocatorias de formación los **perfiles formativos cuya demanda local no exige inglés oral** (soporte técnico, marketing digital, algunos roles de datos); **incluir en cada convocatoria un mapeo explícito del grado en que cada ruta requiere inglés para la colocación**, de modo que operadores y jóvenes lleguen con expectativas calibradas; y **articular con programas especializados del ecosistema (Talento Tech de MinTIC, cajas de compensación).** Esto pone el acceso al inglés como habilitador de movilidad salarial en una segunda etapa de la trayectoria, una vez que el joven ya está en el sector.

Hallazgo 1.2.a. Las condiciones de vida determinan quién permanece



Nivel de cambio:
estructural - relacional



El 80% de los matriculados en los pilotos pertenecía a los estratos 2 y 3; el 36% era jefe o jefa de hogar (44% en el caso de las mujeres); el 26% eran migrantes. La diferencia entre una tasa de graduación del 47% y otra del 94% dentro del mismo programa no se explica por el contenido técnico, **sino por si el operador diseñó desde el inicio apoyos concretos: nivelación, subsidios de conectividad y acompañamiento psicosocial.** No se trata de estandarizar la solución, sino de asegurar que cada operador tenga una **respuesta documentada ante la variabilidad de perfiles.**

“

"Noches trasnochando, muchas cosas en temas económicos [...] estudio, trabajo, los niños, no solo son mis tareas, son las de ellos, [...] mi mamá me tenía que ayudar y los pasajes eran muy caros para venir a las sesiones presenciales".

”

Egresada QSD,
Grupo focal
jóvenes (2025-
2026)



Hallazgo 1.2.b. El acompañamiento psicosocial es condición habilitante, no complemento



Nivel de cambio:
relacional



El **acompañamiento psicosocial** aparece en el 92% de las entrevistas con jóvenes como **factor decisivo de permanencia y transición al empleo**. La autoconfianza determina tanto como las habilidades técnicas: el síndrome del impostor opera como barrera real en el momento de buscar empleo. El 62% de los jóvenes de la Hackabox Sandbox (2025) reportó autoconfianza en nivel alto. **El Marketplace puede orientar a que los TdR del FQSD expliciten que el acompañamiento debe extenderse al período post-colocación y que su costo esté incluido en las propuestas de los operadores.**



Hallazgo 1.3.a. La intermediación integrada marca la diferencia



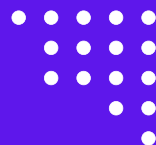
Nivel de cambio:
relacional



Los operadores que construyeron relaciones directas y continuas con empleadores obtuvieron resultados consistentemente superiores: **EducaMás alcanzó el 74% de colocación; BIT llegó al 19% en su primera cohorte al tercerizar la intermediación sin integrarla al proceso formativo.** En la Fase II, el operador **Disruptia fue contratado explícitamente como 'última milla de empleabilidad', representando una innovación que merece seguimiento sistemático.**



Este hallazgo sugiere que el impacto de un fondo como el **FQSD no debe medirse únicamente en tasas de graduación y colocación de cada cohorte, sino también en las transformaciones que genera en la capacidad instalada de los operadores como base para escalar y sostener modelos formativos** y de empleabilidad más pertinentes y efectivos dentro del ecosistema.



DINÁMICAS CATALIZADORAS DEL CAMBIO SISTÉMICO

Pregunta central

¿Qué dinámicas, prácticas y relaciones han sido catalizadoras del cambio sistémico (estructural, relacional y transformacional) en el ecosistema de empleabilidad digital juvenil?



Hallazgo 2.1.a. FQSD y FED: dos lógicas financieras complementarias.



Nivel de cambio:
estructural



El Marketplace QSD instaló en el ecosistema colombiano dos innovaciones financieras complementarias: el **Pago por Resultados (PxR) del FQSD** —que creció del 13% en los pilotos al 20% en la cohorte TIM, con un bono adicional por colocación de mujeres y migrantes— y los **Acuerdos de Ingreso Compartido (AIC) del FED**, que movilizaron casi 5.000 millones de pesos de 18 inversionistas. Sin embargo, los AIC tienen barreras reales para los JcP de mayor vulnerabilidad: el requisito del deudor solidario puede ser insalvable para quienes viven en estrato 1. El aprendizaje es que FQSD y FED **deben segmentarse deliberadamente por perfil de vulnerabilidad, no competir por el mismo joven.**



Aprendizaje



El aprendizaje que emerge es que **la articulación deliberada entre FQSD y FED debería organizarse en torno a una segmentación por perfil de vulnerabilidad y no por tipo de formación ni por ciudad.** Un JcP de estrato 1, sin historial laboral formal y sin deudor solidario disponible, debería llegar al FQSD (beca con PxR). Un JcP de estrato 2-3, con trayectoria educativa previa y motivación vocacional clara, podría ser un candidato adecuado para el FED (AIC).

Hallazgo 2.1.b. 18 nuevas Normas Sectoriales de Competencia Laboral en el SENA



Nivel de cambio:
estructural



El resultado más concreto y verificable de la incidencia del Marketplace QSD en el sistema de formación para el trabajo en Colombia es la **contribución a la creación y validación de 18 nuevas Normas Sectoriales de Competencia Laboral (NSCL) del SENA en áreas como analítica de datos, desarrollo de software y computación en la nube**. Las nuevas NSCL impactarán la formación de hasta 16.000 estudiantes de programas técnicos y tecnólogos en la regional SENA de Bogotá, cifra que supera significativamente el total de jóvenes formados directamente por el FQSD durante todo el período 2021-2025. **El mecanismo que hizo posible esta articulación fue la construcción progresiva de confianza a través de la participación sostenida en la Mesa 4RI.**



Hallazgo 2.1.c. Los límites de la replicabilidad territorial



Nivel de cambio:
estructural



El FQSD registró una tasa de colocación del 70% en Bogotá, del 30% en Barranquilla y del 29% en Cali. Esta diferencia no puede atribuirse a la calidad de los operadores, sino a la **interacción entre las condiciones del ecosistema local y la capacidad de los actores de adaptarse a dicho contexto**. Replicar el modelo en un nuevo territorio requiere **construir primero las condiciones relacionales y de información** que en Bogotá tardaron varios años en desarrollarse.



Modelo QSD



Desde la perspectiva del cambio sistémico, **el Marketplace no puede exportar su modelo sin exportar también el trabajo de construcción de ecosistema** que realizó en Bogotá durante cuatro años: las relaciones con empleadores, la red de aliados, la presencia en mesas sectoriales y el Tracker de Brecha de Talento son activos que no existen aún en Cali y Barranquilla con la misma densidad.





Hallazgo 2.2.a. La Mesa 4RI: valor relacional, más que decisional



Nivel de cambio:
relacional



La Mesa 4RI, que en 2025 convocó en promedio 41 organizaciones de las 96 mapeadas en el ecosistema, funciona principalmente como catalizador de **conexiones bilaterales**. El 57% de los participantes se vincula para establecer nuevas alianzas y acceder a información del ecosistema. Su **valor principal reside en la generación de confianza relacional y en las conversaciones que detona fuera de la Mesa**, más que en los compromisos vinculantes que produce directamente.



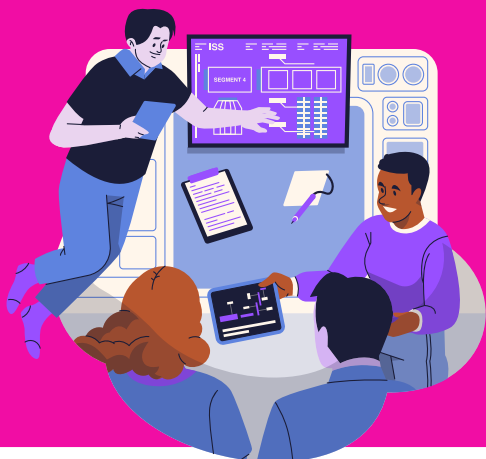
Hallazgo 2.2.b. La voz juvenil: presente en herramientas, ausente en decisiones estratégicas



Nivel de cambio:
relacional - transformacional



El Marketplace QSD ha incorporado la voz juvenil en el diseño de **herramientas de orientación y en espacios como las hackatones (1.512 jóvenes en 2025, con 91,3% que reportó asumir responsabilidad de sus decisiones)**. Sin embargo, esa agencia raramente se traduce en participación en decisiones sobre qué financia el programa, a quién y con qué criterios. **Cerrar esta brecha requiere inversión activa en preparación: información, formación previa y espacios donde los jóvenes construyan su posición antes de llegar a la mesa.**





Hallazgo 2.3.a. Cambio narrativo documentado: de 'ninis' a 'jóvenes con potencial'



Nivel de cambio:
transformacional



El reemplazo del término 'ninis' por 'jóvenes con potencial' en los planes de desarrollo distritales y en el discurso del ecosistema es una señal concreta de cambio transformacional. Este cambio también se refleja en prácticas de los bootcamps: paridad de género en convocatorias, criterios de admisión más amplios y módulos de inclusión para personas con discapacidad. Sin embargo, **ese cambio narrativo es documentable principalmente entre actores con exposición directa al programa**; el sector empresarial más amplio mantiene una brecha persistente entre el discurso y la práctica.



Hallazgo 2.3.b. El sector empresarial: disposición declarativa, práctica limitada.



Nivel de cambio:
transformacional - relacional



El cambio de prácticas empresariales hacia la inclusión de JcP no ocurrirá a escala sin mecanismos que reduzcan el costo percibido del riesgo: pasantías estructuradas, contratos de aprendizaje y períodos de prueba con acompañamiento. **De 79 empresas sensibilizadas, solo 13 implementaron acciones concretas.** La proporción, inferior al 17% señala que el cambio narrativo en el sector empresarial requiere mucho más que visibilidad o una sesión de capacitación.





RECURSOS, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN FINANCIERA

Pregunta central

¿Qué aprendizajes emergen sobre la implementación y asignación de recursos financieros, humanos y relacionales que permiten o limitan la efectividad y sostenibilidad del Marketplace QSD como laboratorio de innovación sistémica?



Hallazgo 3.1.a. Diversificación de fuentes: el modelo tiene potencial para generar flujos que no dependan de un único financiador

El Marketplace QSD ha construido deliberadamente una **arquitectura financiera diversa que combina cooperación internacional filantrópica, inversión de impacto privada y recursos empresariales**, con la intención explícita de no depender de una sola lógica de financiamiento. Esta diversificación ha habilitado la experimentación con instrumentos como el FED —financiado por inversionistas privados con expectativa de retorno— y la co-inversión empresarial incipiente, lo que demuestra que **el modelo tiene potencial real para movilizar capital de impacto y recursos del sector privado más allá de la cooperación internacional**.

El principal **riesgo de continuidad sigue siendo la concentración del volumen del FQSD en un financiador internacional** —no por falta de esfuerzo en la diversificación, sino por la realidad estructural del ecosistema—, y la respuesta más sólida es continuar construyendo evidencia de retorno que consolide ese potencial. En ese camino, el QSD cuenta con un activo diferencial: **es uno de los pocos actores del ecosistema colombiano que publica y verifica sistemáticamente sus tasas de colocación**.





Hallazgo 3.2.a. El Pago por Resultados: mecanismo más efectivo de alineación de incentivos



Nivel de cambio:
estructural



El esquema PxR del FQSD evolucionó de manera deliberada y progresiva: del 13% del financiamiento atado a resultados en los pilotos, al 15% en la cohorte ADA y al 20% en la cohorte TIM, con una innovación adicional que vincula una métrica específica a la colocación de mujeres. **Esta progresión refleja la capacidad del Marketplace QSD para elevar la vara de exigencia a medida que los operadores acumulan experiencia.** El costo por joven colocado resultante —entre USD \$3.656 y \$3.839— es competitivo frente a programas similares internacionalmente.



Mecanismo PxR



La **evidencia documenta límites importantes**: los operadores pequeños y medianos asumen costos iniciales significativos cuya **recuperación depende de factores fuera de su control** (demanda del mercado laboral local, barreras individuales de los JcP). Un operador lo plantea con claridad: 'el pago por resultados no te debería comprometer los costos operativos del proyecto. Si tú no cubres los costos operativos, pues no hay proyecto.'

Los estudios de Social Finance UK (2014) y el Government Outcomes Lab de Oxford (2020) identifican que el **PxR funciona mejor cuando el porcentaje atado a resultados es moderado** (10–25%), las **metas son co-construidas** con los operadores, y existe un **gestor de desempeño que acompaña la implementación**. El modelo del Marketplace QSD cumple las tres condiciones.

Hallazgo 3.2.b. El FED ha demostrado su viabilidad como mecanismo de inversión de impacto para la inclusión laboral de JcP, con señales de aceleración

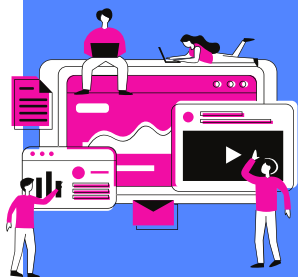
El FED movilizó más de 4.647 millones de pesos de 18 inversionistas externos. En 2025, el ratio de apalancamiento alcanzó 0,98:1, señalando una aceleración sistémica en la movilización de recursos. **A octubre de 2024, el FED había financiado a 353 matriculados, de los cuales 197 (56%) estaban empleados, con salario promedio de \$1.962.210 COP y 50% con contratos a término indefinido.**



Hallazgo 3.3.a. *Cinco activos instalados en el ecosistema como legado duradero*

La sostenibilidad del Marketplace QSD no puede evaluarse únicamente en términos de recursos financieros directos. **La evidencia del período 2021-2025 permite identificar cinco tipos de activos con valor independientemente de la continuidad del programa:**

- Redes de **confianza entre actores** que antes no interactuaban y que hoy colaboran de manera autónoma.
- **Datos e información públicos sobre el ecosistema digital** juvenil que no existían antes (Tracker de Brecha de Talento, informes de cohorte verificados).
- Metodologías transferidas a otros actores, incluyendo el **modelo PxR** que está siendo explorado para empleos verdes y por la Agencia Atenea.
- Nuevas **formas de colaboración entre sectores** público, privado y social documentadas y replicables.
- **Aprendizajes institucionales documentados** que otros programas pueden usar, como la presente Agenda de Aprendizajes.



Sostenibilidad

La efectividad y sostenibilidad del Marketplace como laboratorio de innovación no dependen de resolver un problema financiero puntual, sino de mantener tres condiciones simultáneamente: instrumentos bien calibrados que distribuyan el riesgo de manera equitativa, resultados verificables que justifiquen la confianza de los financiadores, y activos relacionales e institucionales suficientemente arraigados en el ecosistema para persistir más allá del programa mismo.



Eje 4



ESCALABILIDAD, REPLICABILIDAD Y PROFUNDIZACIÓN

Pregunta central

¿Qué **aprendizajes** están listos para ser **escalados o replicados**, y cuáles requieren mayor profundización o validación antes de su expansión?



Aprendizajes listos para escalar



Hallazgo 4.1.a. *La orientación es más efectiva cuando articula tres componentes*

Lo que genera mayor efectividad es la **articulación deliberada** de: **herramientas digitales de autoconocimiento**, **mediación humana por parte de personas con legitimidad ante el joven (docentes, líderes comunitarios, egresados)**, y **experiencias de inmersión vivencial** en el sector digital. **La experiencia vivencial emerge como especialmente transformadora**: las visitas a empresas producen un cambio de percepción sobre la posibilidad que la información abstracta no logra.

Hallazgo 4.1.b. *La nivelación permanente como práctica pedagógica estructural*

Incorporar la **nivelación como componente sistemático del currículo** —no como intervención remedial de último momento— previene que las diferencias iniciales entre participantes se conviertan en rezagos acumulados. El 85% de los implementadores lo identifican como práctica efectiva. En la cohorte TIM, el rendimiento promedio de entrada fue del 28% en inglés, 11% en matemáticas y 11% en lectura. **Su replicabilidad es alta porque no depende de recursos extraordinarios sino de decisiones curriculares deliberadas.**

Hallazgo 4.1.c. *Integrar los ritmos de la industria desde el inicio*

Una práctica sólida y replicable es la **integración temprana de las lógicas de la industria** (sprints, reuniones diarias, tiempos de entrega, metodologías ágiles) desde el inicio de la formación. El 65% de los implementadores lo mencionan como facilitador de la adaptación al mercado laboral. **Los egresados de operadores que replicaban las condiciones reales del trabajo no perdían el ritmo** al llegar a su primer empleo.

Hallazgo 4.1.d. *El acompañamiento psicosocial como componente estructural*

En el **92% de las entrevistas con jóvenes, el acompañamiento psicosocial aparece como factor decisivo para sostener la permanencia** y fortalecer la autoconfianza durante la transición al empleo. La pregunta estratégica pendiente es cómo presupuestarlo de manera sistemática: es el componente que más presión ejerce sobre los operadores pequeños dentro del esquema PxR.

Hallazgo 4.1.e. *La flexibilización operativa como condición de inclusión*

El 85% de las entrevistas a implementadores y jóvenes identifica la flexibilización operativa como práctica replicable: horarios de medio tiempo, cortes de ingreso diferenciados, extensión de plazos. **El aprendizaje es que esta flexibilización debe institucionalizarse como menú de opciones con costos reconocidos en los TdR, no quedar a la discreción de cada operador.**

Hallazgo 4.1.f. *La brecha de expectativas: una barrera no resuelta*

Existe una **doble brecha de expectativas entre lo que los JcP esperan del mercado** —trabajo remoto, salarios en dólares— y **lo que el mercado actual ofrece a perfiles junior**; y entre lo que el FQSD produce y el perfil más senior que ahora privilegian las empresas. Esta brecha debe abordarse explícitamente desde la orientación, usando **datos reales del Tracker de Brecha de Talento.**

Hallazgo 4.1.g. *La formación en pensamiento computacional en educación media produce cambios verificables en orientación vocacional*

Los pilotos **Crack The Code (2024)** y **Arukay (2025)** en colegios públicos de Bogotá ofrecen evidencia sólida sobre el potencial de intervenir aguas arriba de los bootcamps. **En Arukay, el 81,4% de los estudiantes comenzó en nivel bajo de pensamiento computacional y al finalizar solo el 11% permaneció ahí, cerrando además brechas de género.** En Crack The Code, el interés vocacional por tecnología aumentó 8 p.p., la confianza en usar IA subió 19 p.p. y la asistencia superó la meta en 14 puntos.

El **estudio de Arukay**, evaluado bajo estándares ESSA Tier III y EduEvidence SILVER, **es uno de los documentos de mayor rigor metodológico generados en el ecosistema QSD.** Para el Marketplace, este hallazgo sugiere que **formar orientación vocacional y fundamentos computacionales en media puede reducir la brecha de entrada que hoy genera desgaste en los primeros módulos de formación técnica.** Las condiciones de replicabilidad son claras —equipos funcionales, conectividad, formación docente e involucramiento directivo desde el inicio— y las leyes 2414 y 2383 de 2024 abren una ventana normativa para escalar con respaldo nacional.





* Aprendizajes que requieren validación



Hallazgo 4.2.a. *Bootcamps y efectividad de orientación*

La suficiencia de los **bootcamps de corta duración y la efectividad de la orientación como componente escalable autónomo** no pueden afirmarse con la evidencia disponible; ambos requieren validación longitudinal y diseño diferenciado según perfil de entrada. **El 92% de los jóvenes entrevistados considera que tres meses no son tiempo suficiente.** La pregunta estratégica que el modelo aún no puede responder es si los JcP colocados en empleos de entrada ('empleos de periferia') usan esa experiencia como rampa hacia roles más especializados, o si permanecen atrapados. Responder esto requiere mediciones a 12, 18 y 24 meses.

* Oportunidades para consolidar el modelo en Bogotá



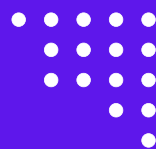
Hallazgo 4.3.a. *Hacia una gobernanza más distribuida*

Bogotá tiene **96 organizaciones mapeadas, la Mesa 4RI, vínculos con la Alta Consejería TIC y el SENA, y una red de operadores con experiencia acumulada.** Pero la sostenibilidad del ecosistema no puede seguir dependiendo de que GOYN sea el articulador central. **El horizonte deseable es una distribución funcional de roles de liderazgo entre actores del sector privado, gremios y gobierno,** con colaboraciones formalizadas —contratos, memorandos, planes de trabajo anuales— que anclen las relaciones en las instituciones y no solo en las personas.

Hallazgo 4.3.b. *El contrato de aprendizaje: una oportunidad concreta de expansión*

El **contrato de aprendizaje emerge como vía de inserción particularmente valiosa** en un mercado cada vez menos dispuesto a contratar perfiles junior: el 45% de estos contratos derivan en contratos permanentes (Ministerio del Trabajo, 2022). La barrera es institucional: **solo los formadores con resolución del SENA pueden ofrecerla.** Que más operadores del FQSD obtengan ese registro es una de las acciones de mayor impacto potencial y menor costo en el próximo ciclo.





INSTITUCIONALIZACIÓN DEL APRENDIZAJE

Pregunta central

¿Cómo puede **institucionalizarse un ciclo de aprendizaje continuo** dentro de la operación del **Marketplace Quiero Ser Digital** y de la **Mesa 4RI**?



Hallazgo 5.1.a. *El ciclo de aprendizaje fluye con distinta intensidad según el tipo de actor*

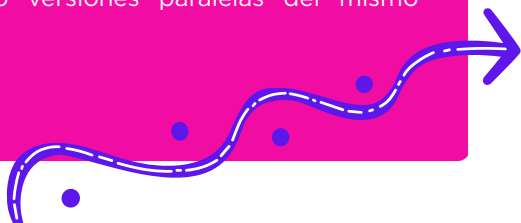
El aprendizaje es robusto hacia adentro del equipo QSD y hacia los operadores del FQSD, pero llega poco hacia los aliados del ecosistema, los financiadores y los propios jóvenes. Tener conocimiento disponible no equivale a tener conocimiento transferido: la disponibilidad es condición necesaria pero insuficiente. La transferencia efectiva requiere formatos activos, conversaciones mediadas y acompañamiento en la apropiación.

Hallazgo 5.1.b. *La rotación de personas es la principal amenaza al conocimiento acumulado*

El conocimiento construido en cuatro años reside en gran medida en vínculos personales entre el equipo del Marketplace y sus contrapartes. La respuesta no es lamentar la rotación sino diseñar explícitamente contra ella: documentar procesos (no solo resultados), construir relaciones con múltiples interlocutores dentro de cada organización aliada, e institucionalizar la colaboración mediante acuerdos formales.

Hallazgo 5.2.a. *Cada audiencia necesita su propio formato*

Los jóvenes responden a testimonios de pares en formatos breves y auténticos en redes sociales; los operadores aprenden mejor en talleres de cocreación de hasta 40 minutos; los aliados públicos y financiadores necesitan evidencia cuantificada, combinada con casos concretos, en el lenguaje de la política pública. La Agenda de Aprendizajes debería producir al menos cuatro versiones paralelas del mismo conocimiento.





* Ruta propuesta: ciclo de aprendizaje en cuatro momentos

La institucionalización del ciclo no requiere crear mecanismos nuevos desde cero, sino **articular deliberadamente los que ya existen**:

Momento 1

Recolección continua y sistemática de señales de aprendizaje

Durante toda la operación. Responsable: equipo MEL del Marketplace.

Incluye el seguimiento longitudinal a 12, 18 y 24 meses post-colocación —que hoy no existe— como única forma de saber si los JcP colocados están usando el empleo de entrada como rampa hacia roles de mayor complejidad o si permanecen en la periferia del sector.

Momento 2

Revisión interna a mitad de ciclo

A los tres meses de iniciada cada cohorte. Responsables: equipo Marketplace QSD + gestores integrales.

Espacio de revisión de aprendizaje (no de seguimiento operativo) para identificar señales de alerta temprana y decidir ajustes antes del cierre. Producto: documento de 1-2 páginas con los ajustes acordados, responsables y fechas de verificación.

Momento 3

Cierre de ciclo con todos los actores de la ruta

Al finalizar cada cohorte. Responsables: equipo QSD, gestores, operadores y jóvenes egresados.

Espacio de reflexión colectiva con representantes de operadores y al menos 2-3 jóvenes egresados. Las tres preguntas obligatorias: ¿qué funcionó y por qué? ¿Qué no funcionó y por qué? ¿Qué haríamos diferente en la próxima cohorte?

Momento 4

Mesa de aprendizajes estratégicos del ecosistema (una vez al año en la Mesa 4RI)

Una sesión anual diferente al formato habitual de la Mesa 4RI. El producto son compromisos diferenciados por tipo de actor, revisados públicamente al inicio de la siguiente sesión.

[Ver más](#)

La recomendación en este momento es que el **Marketplace QSD establezca como práctica institucional que cada producto de aprendizaje significativo venga acompañado de al menos tres devoluciones diferenciadas por audiencia: un taller con operadores del FQSD y FED; una sesión con aliados y entidades públicas; y una comunicación adaptada para jóvenes egresados (video corto, infografía o cápsula narrativa).** Sin esta práctica de devolución, los aprendizajes permanecen en el documento. Con ella, comienzan a circular y a convertirse en decisiones concretas.





Patrones y tensiones

La lectura integrada de los cinco ejes revela cinco patrones que atraviesan el modelo y dos tensiones estructurales que no son problemas de implementación sino dilemas de diseño.



* Cinco patrones transversales

1

La brecha no es de recursos sino de articulación



El problema central de la empleabilidad digital juvenil en Colombia no es la **escasez de recursos** —Misión TIC, TalentoTECH, la Agencia Atenea, el SENA y el propio QSD invierten cantidades significativas— sino la **desarticulación entre quienes forman, quienes emplean y quienes financian**. El principal valor diferencial del Marketplace QSD no radica en sus productos, sino en **su función de articulador**. Proteger y profundizar esa función es la decisión estratégica más crítica del próximo ciclo.

2

El modelo funciona mejor en el corto plazo que en el mediano plazo



El **modelo ha demostrado ser efectivo para producir colocación en primer empleo** (48,7% entre graduados del FQSD). Pero muchos egresados ingresan por empleos de periferia (soporte técnico, helpdesk). Si permanecen en esos roles **sin ruta de ascenso, el programa habría logrado un resultado relevante pero no el cambio sistémico al que aspira**. Resolver esta brecha requiere inversión en seguimiento longitudinal y un diseño más explícito de rutas de progresión.

3

El cambio sistémico real es más lento y más frágil de lo que los indicadores de cohorte sugieren



Los cambios más profundos del período 2021–2025 no son los que los indicadores del programa miden directamente: **la adopción del término JcP en planes de desarrollo, la actualización de 18 NSCL en el SENA, las conversaciones autónomas entre aliados donde el Marketplace ya no necesita mediar**. Al mismo tiempo, el cambio narrativo es frágil: menos del 17% de las empresas sensibilizadas implementó acciones concretas.

4

La sostenibilidad depende más de los activos instalados que del financiamiento continuo



Los **cinco activos construidos (redes de confianza, datos públicos, metodologías transferidas, nuevas formas de colaboración y aprendizajes documentados)** son bienes públicos del ecosistema que benefician a actores que nunca han participado directamente en el QSD. **Las métricas del próximo ciclo deberían incluir el número de actores del ecosistema que adoptaron prácticas o instrumentos del Marketplace**.

5

La brecha de expectativas es una tensión no resuelta en todos los niveles del sistema



La **brecha de expectativas opera entre jóvenes y empresas, entre lo que el PxR incentiva y lo que los JcP más vulnerables pueden sostener**, entre lo que los financiadores esperan en términos de escalabilidad y lo que el ecosistema local puede absorber. **Gestionar estas expectativas de manera más explícita en todos los niveles del sistema es una función que el Marketplace ejerce implícitamente pero que se beneficiaría de un diseño más sistemático**.

* Dos tensiones estructurales

1

Escalabilidad territorial vs. construcción de ecosistema local



La demanda de escalabilidad (más ciudades, más jóvenes, más operadores) es legítima. Pero la evidencia de Cali y Barranquilla muestra que **el modelo no se transfiere sin el ecosistema que lo hace funcionar**: Bogotá 70% de colocación; Cali y Barranquilla 28-30%. Moverse rápido erosiona la calidad; moverse lentamente frustra las expectativas de escala.

2

Innovación financiera vs. acceso de los más vulnerables



El FED es una **innovación financiera valiosa**, pero su diseño (deudor solidario con ingresos estables, tolerancia al riesgo financiero diferido) **lo hace menos accesible precisamente para los JcP de mayor vulnerabilidad, que son el foco principal del programa**. El riesgo es que el FED acabe beneficiando perfiles de menor vulnerabilidad y compitiendo con el FQSD en lugar de complementarlo.





Para el Marketplace QSD – GOYN



1. Cerrar el ciclo del sistema MEL: diseñar un mecanismo formal de devolución de hallazgos a los implementadores en formatos operativamente útiles, al menos una vez por cohorte. La evidencia sin retroalimentación pierde valor estratégico y genera fatiga en los actores que la producen.



2. Definir explícitamente la segmentación entre FQSD y FED, con base en la caracterización de las cohortes existentes, determinando si los dos fondos atienden perfiles distintos o el mismo perfil con distinto nivel de disposición al compromiso financiero futuro.



3. Establecer como estándar mínimo del FQSD la nivelación de competencias básicas previo a la formación técnica, y requerir a los operadores documentar cómo incorporan esta etapa en sus propuestas.



4. Desarrollar indicadores de retención laboral a 6 y 12 meses post-colocación como parte del sistema MEL estable, diferenciando entre colocación en el sector TI y colocación en sectores generales.



5. Construir una estrategia explícita de incidencia en política pública que vaya más allá de la Mesa 4RI: identificar ventanas de oportunidad con el Ministerio TIC, el SENA y la Secretaría de Educación para escalar aprendizajes hacia política.



6. Documentar sistemáticamente los recursos no financieros movilizados (mentores voluntarios, formación gratuita de aliados, conocimiento técnico de empresas) como parte del balance de activos del programa.



Para el ecosistema y aliados



1. **Considerar la adopción de la lógica de empresa patrocinadora** desde el inicio de la formación —no solo en la fase de colocación— como mecanismo de retención económica y motivacional de los JcP.



2. **Explorar la articulación con las cajas de compensación familiar** como actores que aglutinan empresas y tienen recursos para formación y empleo, como un canal de escalamiento del modelo.



3. **Fortalecer la participación en la Mesa 4RI de actores con poder de decisión en recursos humanos** de las empresas del sector digital, no solo de áreas de responsabilidad social.



4. **Desarrollar mecanismos de co-diseño curricular con empresas desde el inicio de las rutas formativas**, aprovechando que el Tracker de Brecha de Talento produce información que puede orientar estos procesos.

Para programas similares



La replicabilidad del modelo del Marketplace QSD no es mecánica: los principios (orientación multidimensional, nivelación previa, acompañamiento integral, metodologías activas, PxR) son transferibles, pero **los contenidos, alianzas y mecanismos de financiamiento deben adaptarse al mercado laboral digital del territorio.**



El PxR es un mecanismo efectivo de alineación, pero su diseño debe diferenciar entre los costos operativos del proyecto (que no deberían estar sujetos a resultados) y los incentivos adicionales por logro de metas. Las organizaciones sociales con menor liquidez requieren un diseño especialmente cuidadoso.



La **medición del impacto debe incluir indicadores de agencia, autoconfianza y claridad vocacional como resultados intermedios**, no solo tasas de colocación. Estas dimensiones predicen la sostenibilidad de las trayectorias laborales.

Para financiadores



Reconocer en el diseño del financiamiento el costo real de los recursos relacionales y no financieros que hacen posible el modelo: la neutralidad institucional de GOYN, los espacios de articulación, la generación de confianza entre actores y la producción de evidencia son activos estratégicos con costos reales que deben ser financiados explícitamente.



Considerar horizontes de financiamiento más largos (5-7 años) que permitan verificar el impacto en trayectorias laborales y los cambios de narrativa en el ecosistema, procesos de mediano plazo que no son visibles en ciclos de 12-18 meses.



Explorar el diseño de esquemas de financiamiento mixto en los que las empresas del sector digital co-financien directamente la formación de los perfiles que necesitan, reduciendo la dependencia de la filantropía y la cooperación.





Resumen ejecutivo

Agenda de Aprendizajes 2025 del Marketplace Quiero Ser Digital (2021–2025)



GOYN
BOGOTÁ

UNIVERSIDAD
EAFIT

Valor Público
Centro de estudios e incidencia