UNIVERSIDAD La Gran Colombia

La Universidad Verde del Eje Cafetero

Red Ormet
Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo

Trabajo

ANÁLISIS

De perfilamiento ocupacional para la población en proceso de reincorporación



2025

INVESTIGADORES

Ernesto Gómez Echeverri
Francisco Javier Acevedo
Juan Manuel Aristizábal

MINISTERIO DEL TRABAJO

Antonio Sanguino Páez

Ministro del Trabajo

Iván Daniel Jaramillo Jassir

Viceministro de Empleo y Pensiones

Rigoberto Alfonso Pérez

Director de Generación y Protección del Empleo y Subsidio familiar

Álvaro Hernando Aroca Collazos

Subdirector de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral

Ruth Colmenares Baena

Equipo técnico - Grupo Ormet

Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral

Juan David Villamil Ocampo

Director de industria y Comercio

Gobernación del Quindío

Observatorio Regional del Mercado del Trabajo

ORMET Quindío

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA SECCIONAL ARMENIA

Bibiana Vélez Medina

Rectora Delegataria

Fabian Andrés Estrada Herrera

Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

María Angélica Ortiz Salazar

Jesús Antonio Quintero Cardozo

Dirección de Investigaciones y Proyectos Especiales

Investigadores

Ernesto Gómez Echeverri

Francisco Javier Acevedo Velandia

Juan Manuel Aristizábal Tamayo

Grupo de Investigación Gestión del Desarrollo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Alejando Álvarez Vásquez

Andrés Salgado Popayán

Breiner Andrés Matabajoy Chaves

Isabella Ferrero Castaño

Joshua Lapouble Virviescas

Jorge Andrés Burgos Velásquez

Juliana Valencia Diaz

Miguel Ángel García Corredor

Samuel Molina Jaramillo

Víctor Manuel Rodríguez Hoyos

Equipo operativo

Estudiantes de Economía y Finanzas Internacionales

Contenido

Introducción v

Metodologia vi

Cápitulo I. Radiografía territorial: Características socioeconómicas del municipio 1

1. Descripción general del territorio 2

1.1. Análisis del Índice de Pobreza Multidimensional en Armenia, Calarcá y Circasia 7

1.2. Composición demográfica y educativa 8

1.3. Actividad económica y mercado de trabajo 13

1.3. Tejido empresarial 18

1.4. Diagnóstico Institucional 20

1.5. Población en proceso de reincorporación: presencia territorial 24

Cápitulo II. Diagnóstico ocupacional de la población en situación de reincorporación 27

2.1. Formación socioeconómica 29

2.2. Antecedentes ocupacionales 32

2.3. Intereses de formación 36

Cápitulo III. Territorio con Potencial: Sectores que mueven la economía local 42

3.1 Oferta educativa 43

3.2. Inversiones, actores, planes y programas 44

3.3. Identificación de ruta de empleabilidad para la población reincorporada 46

3.4. Panorama del emprendimiento en la población reincorporada 47

Cápitulo IV. Cruce entre oferta de talentos y demanda de empleo 55

Cápitulo V. Rutas de Inclusión: Opciones ocupacionales y trayectorias posibles 58

Cápitulo VI. Del diagnóstico a la acción: Estrategias territoriales para la inclusión productiva 60

6.1. Empleabilidad e inclusión laboral digna 60

6.2. Fortalecimiento de los procesos productivos 61

6.3. Estrategia de articulación territorial 61

6.4. Estrategia de sostenibilidad y paz territorial 62

Conclusión 63

Bibliografía 64

Introducción

El presente estudio de perfilamiento ocupacional se enmarca en la estrategia nacional de reincorporación económica y social definida por el Gobierno de Colombia a través de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) y el Ministerio del Trabajo, con el acompañamiento de la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (Red ORMET). Su propósito central es identificar las trayectorias formativas y laborales de la población en proceso de reincorporación en los municipios de Armenia, Calarcá y Circasia, así como las oportunidades de inserción productiva que ofrece el territorio, con especial énfasis en el sector hotelero y turístico, dada su relevancia en la dinámica económica regional.

Este ejercicio parte del reconocimiento de que la inclusión laboral de la población reincorporada no depende únicamente de sus características individuales, sino de la interacción con el ecosistema productivo, institucional y social del territorio. Por ello, el estudio integra un análisis multiescalar que articula tres dimensiones: i) la caracterización socioeconómica y productiva del territorio, ii) la voz y expectativas de la población reincorporada en torno a empleo, formación y emprendimiento, y iii) la identificación de sectores estratégicos y rutas de empleabilidad que permitan cerrar las brechas existentes entre la oferta de talentos y la demanda laboral.

El documento responde, además, al mandato establecido en el CONPES 3931 de 2018 y la Resolución 2319 de 2024 de la ARN, en los que se orienta la reincorporación integral hacia la generación de ingresos dignos, la formalización productiva y la construcción de paz territorial. En este contexto, la Universidad La Gran Colombia – Seccional Armenia (UGCA), en su calidad de entidad operadora del ORMET Quindío, desempeña un papel central en la ejecución técnica del estudio, liderando el levantamiento de información, la sistematización de datos y la articulación académica con los actores territoriales. Esta participación ratifica su compromiso con la generación de conocimiento aplicado y con el fortalecimiento de estrategias de inclusión productiva en el departamento.

Metodologia

El desarrollo del estudio siguió la metodología de análisis de perfilamiento ocupacional diseñada por el Ministerio del Trabajo, la cual establece un proceso progresivo que combina fuentes secundarias, levantamiento de información primaria y contrastes sistemáticos entre la oferta de talentos y la demanda laboral de los sectores con mayor dinamismo económico en el territorio.

En una primera fase, se llevó a cabo la caracterización territorial, entendida como la radiografía socioeconómica de Armenia, Calarcá y Circasia. Este ejercicio integró información estadística oficial proveniente del DANE, el DNP, los Planes de Desarrollo Municipales y la Cámara de Comercio del Quindío, entre otras fuentes. El objetivo fue identificar las condiciones estructurales del mercado laboral, el tejido empresarial y las desigualdades sociales que enmarcan la inclusión productiva de la población reincorporada.

La segunda fase correspondió al levantamiento del perfil ocupacional de la población en proceso de reincorporación, en articulación directa con la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). Para ello se aplicó el Formulario de Oferta Laboral, instrumento estandarizado por el Ministerio del Trabajo que recoge variables sobre trayectoria ocupacional, nivel educativo, intereses de formación, aspiraciones de ingresos y experiencias de discriminación. La información se recolectó con el apoyo operativo del Observatorio Regional del Mercado de Trabajo del Quindío (ORMET), cuya entidad operadora es la Universidad La Gran Colombia – Seccional Armenia (UGCA). Esta fase permitió contar con un insumo primario clave para comprender las capacidades y necesidades de la población reincorporada en el departamento.

En una tercera fase, se avanzó en la identificación de los sectores productivos con potencial de empleabilidad, a través de grupos focales y entrevistas con actores empresariales, gremiales y sociales, en particular del sector turismo y hotelería, priorizado en el territorio por su capacidad de generar empleo operativo y de servicios. El levantamiento de información incluyó la sistematización en matrices sobre cargos, funciones, competencias y conocimientos requeridos, siguiendo los lineamientos de la metodología nacional.

Cápitulo I. Radiografía territorial: Características socioeconómicas del municipio

Comprender el territorio es, ante todo, un ejercicio de reconocimiento de sus dinámicas, contradicciones y posibilidades. Armenia, Calarcá y Circasia no son simplemente tres municipios del departamento del Quindío: representan un ecosistema interconectado donde convergen historias de desarrollo, conflicto, resiliencia social y oportunidades emergentes. La presente caracterización territorial tiene como propósito ofrecer una mirada comprensiva y situada de estos municipios, en clave socioeconómica y con enfoque diferencial, que permita sentar las bases para el diseño de estrategias de inclusión laboral para la población en proceso de reincorporación.

Este capítulo ofrece una radiografía del contexto estructural de cada municipio, integrando dimensiones demográficas, sociales, educativas, laborales, institucionales y productivas. A partir de fuentes secundarias oficiales y actualizadas (como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), los Planes de Desarrollo Municipales, el Ministerio del Trabajo, entre otras) se construye un panorama riguroso sobre el estado del bienestar, el acceso a derechos fundamentales y el entorno económico local.

La lectura del territorio incluye un componente analítico que va más allá de las cifras: se indagan también las tensiones sociales, los rezagos históricos y las potencialidades que condicionan el acceso al empleo digno y al emprendimiento sostenible. Se hace especial énfasis en la caracterización de los niveles de pobreza y exclusión, las brechas en acceso a educación y salud, la informalidad laboral, el déficit de infraestructura productiva, así como en la distribución desigual de oportunidades entre mujeres y hombres, zonas urbanas y rurales, y grupos históricamente excluidos.

Armenia, como capital departamental, refleja tanto los desafíos de las ciudades intermedias del país (marcados por la migración, la expansión del sector servicios y el desempleo estructural) como las oportunidades que ofrece su vocación comercial y turística. Calarcá y Circasia, por su parte, son municipios que articulan la ruralidad cafetera con una creciente presión urbana, donde el tejido comunitario, las redes solidarias y los micronegocios juegan un papel central en la economía local.

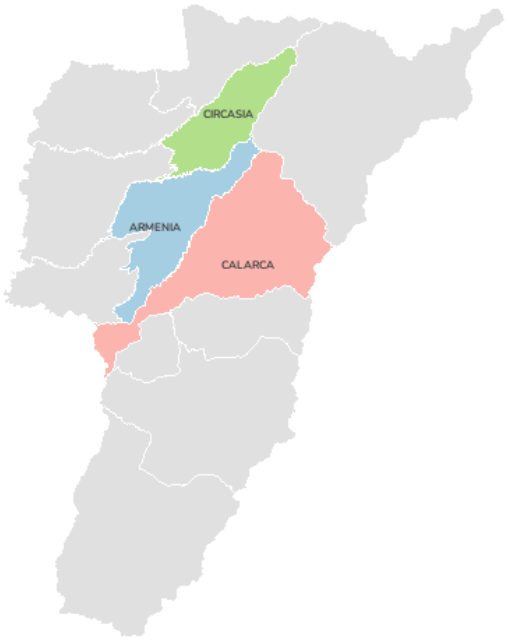
Entender estas dinámicas es fundamental para identificar de manera precisa los puntos de entrada para una intervención pública oportuna, eficaz y pertinente. En particular, la población en proceso de reincorporación requiere no solo políticas de acompañamiento individual, sino un entorno territorial que le brinde condiciones reales para insertarse en circuitos económicos formales, productivos y sostenibles. Este entorno no se crea en el vacío: se construye a partir del conocimiento fino de las capacidades instaladas y de las barreras existentes.

Por ello, este capítulo no debe entenderse únicamente como una contextualización preliminar, sino como una herramienta diagnóstica que orienta todo el proceso posterior de análisis ocupacional, identificación de sectores estratégicos y diseño de políticas de empleabilidad. La "radiografía territorial" aquí desarrollada se presenta, entonces, como un insumo técnico clave para la toma de decisiones informadas, que integren la dimensión humana del desarrollo con la racionalidad económica de la planeación.

1. Descripción general del territorio

El departamento del Quindío, ubicado en la región andina de Colombia, está conformado por doce municipios, entre los cuales destacan Armenia, Calarcá y Circasia por su cercanía geográfica y su interdependencia funcional. Estas tres entidades territoriales integran una subregión articulada no solo por su posición dentro del eje cafetero, sino también por sus dinámicas económicas, educativas y de movilidad poblacional. Esta área representa un nodo estratégico en la configuración del Paisaje Cultural Cafetero, declarado por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad.

Mapa 1 *División Administrativa del Quindío*



Fuente: Elaboración propia con base en SIG Quindío (2025)

Armenia, como capital departamental, se ubica en el centro del Quindío y ejerce un papel central en la administración pública, el comercio, los servicios educativos y la articulación vial con los municipios vecinos. Limita con Salento, Calarcá, Circasia, La Tebaida y Montenegro, y presenta una estructura urbana consolidada, con una red institucional y de servicios que absorbe buena parte de la población en búsqueda de oportunidades laborales y educativas. Por su parte, Calarcá, al oriente de Armenia, se caracteriza por una topografía más montañosa y un perfil agroforestal. Su cercanía con la capital genera una dinámica de conmutación permanente. Circasia, ubicado al norte de Armenia, destaca por su vocación agrícola tradicional y, en los últimos años, por un crecimiento sostenido en su función residencial y turística.

La interrelación territorial entre los tres municipios se manifiesta tanto en los flujos de población como en la complementariedad funcional de su economía. La Tabla 1 presenta las cifras de población desagregadas por cabecera y zona rural, evidenciando el peso urbano de Armenia, con una población total de 310.817 habitantes, de los cuales más del

97% reside en la cabecera municipal. En contraste, Calarcá y Circasia muestran una proporción más significativa de población rural, con 16.825 y 7.293 personas, respectivamente.

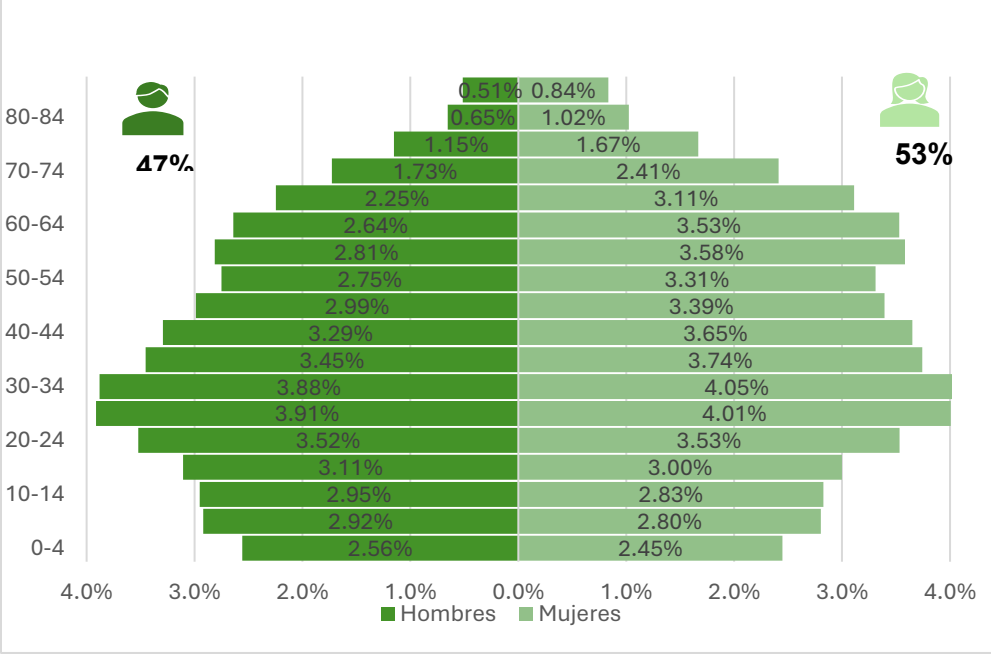
Tabla 1. Población por zona (cabecera y rural) en Armenia, Calarcá y Circasia

	Armenia	Calárca	Circasia
Cabecera Municipal	287,249	56,503	21,026
Rural	7,959	16,282	7,134
Total	**295,208**	**72,785**	**28,160**

Fuente: DANE, proyecciones de población municipal 2025

Asimismo, el comportamiento demográfico reciente se complementa con la estructura poblacional por grupos de edad. La Gráfica 1 presenta la pirámide poblacional del municipio de Armenia, en la que se observa una base relativamente angosta y un ensanchamiento en los rangos de edad entre 25 y 59 años. Este patrón indica una concentración importante de población en edad productiva, lo que tiene implicaciones directas sobre las políticas de inserción laboral y diseño de programas de formación técnica y ocupacional.

Gráfica 1. Pirámide poblacional de Armenia (2025)

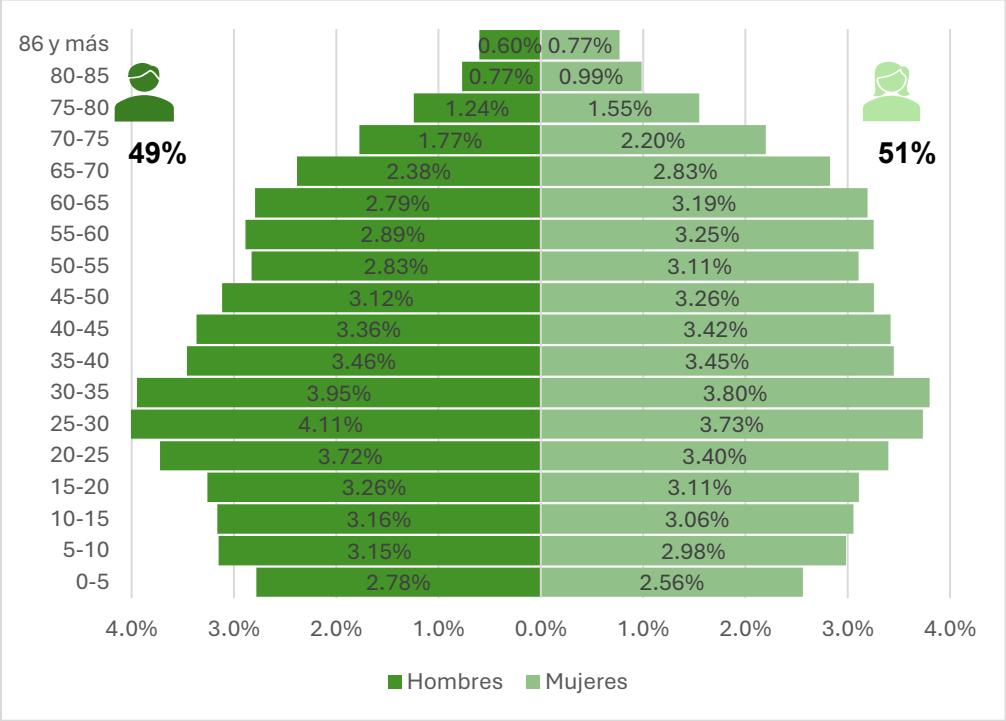


Fuente. Elaboración propia con base en proyecciones municipales del DANE (2025).

El análisis demográfico a partir de las proyecciones municipales del DANE para el año 2025 permite observar variaciones significativas en la estructura por edad y sexo en los tres municipios objeto de estudio. La Gráfica 1 presenta la pirámide poblacional proyectada para el municipio de Armenia, en la que se observa una reducción progresiva de los grupos más jóvenes y una mayor concentración en las cohortes adultas, especialmente entre los 25 y 54 años. Esta configuración indica un escenario de transición demográfica, en el que se reduce el peso de la población infantil y se incrementa gradualmente el grupo de personas mayores.

Este comportamiento tiene implicaciones directas sobre la planificación de servicios básicos y el diseño de políticas públicas. La disminución de la población en edad escolar apunta a posibles ajustes en la demanda educativa en el mediano plazo, mientras que el crecimiento de los grupos de mayor edad sugiere la necesidad de reforzar servicios en salud, atención gerontológica y redes de protección social. Asimismo, el predominio de población en edad laboral activa representa una ventana de oportunidad para fortalecer iniciativas de formación para el trabajo, reconversión laboral y acceso al empleo digno.

Gráfica 2. Pirámide poblacional de Calarcá (2025)

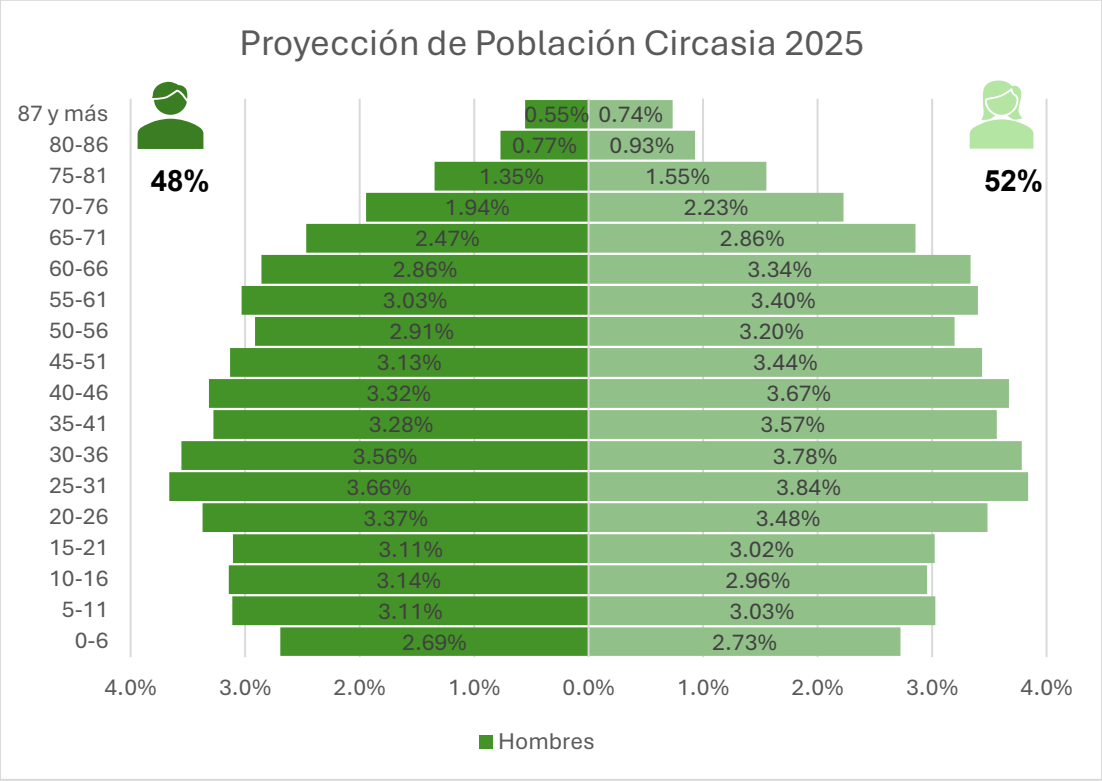


Fuente. Elaboración propia con base en proyecciones municipales del DANE (2025).

Por su parte, Calarcá cuenta con una población estimada de 76.735 habitantes para 2025, de los cuales cerca del 22 % reside en zonas rurales (ver Tabla 1), lo que lo posiciona como el municipio con mayor proporción rural entre los tres. La pirámide poblacional correspondiente (Gráfica 2) revela una estructura más joven en comparación con Armenia, con mayor concentración en las cohortes de 20 a 39 años. Se mantiene, además, una participación significativa de grupos adultos de hasta 59 años, mientras que la población mayor de 65 años representa un porcentaje menor, con tendencia creciente. En términos de género, se observa una distribución relativamente equilibrada, con un leve predominio de mujeres en las edades avanzadas.

Esta configuración refleja una dinámica territorial mixta, donde conviven procesos de urbanización con la permanencia de actividades agrícolas y rurales. La estructura etaria favorece la implementación de programas orientados a la inclusión laboral de jóvenes y adultos, así como estrategias de articulación entre formación técnica, educación media rural y oportunidades de emprendimiento.

Gráfica 3. Pirámide poblacional de Circasia (2025)



Fuente. Elaboración propia con base en proyecciones municipales del DANE (2025).

En el caso de Circasia, el total de población proyectado es de 29.789 personas, siendo el municipio con menor tamaño poblacional entre los tres. El 25 % de su población habita en zonas rurales, conservando así una vinculación importante con el entorno agrícola y periurbano (ver Tabla 1). La pirámide poblacional (Gráfica 3) muestra una base proporcionalmente más amplia que en Armenia y Calarcá, particularmente en los grupos de 0 a 14 años. Sin embargo, la mayor concentración se encuentra en las cohortes de 25 a 34 años, seguidas de los grupos de 35 a 44 años.

1.1. Análisis del Índice de Pobreza Multidimensional en Armenia, Calarcá y Circasia

El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), como medida compuesta que integra diferentes privaciones a nivel del hogar, evidencia notorias diferencias entre los municipios del departamento del Quindío. En el caso de Armenia, capital departamental y principal núcleo urbano del territorio, se registra un IPM total de 14,4%, siendo el valor más bajo entre los municipios analizados. Este comportamiento responde a una menor incidencia de carencias estructurales en la ciudad, particularmente en dominios como acceso a servicios básicos, infraestructura habitacional, salud y educación. No obstante, aún en Armenia se registran niveles importantes de privación en variables como el trabajo informal (77,2%), bajo logro educativo (38%) y la tasa de dependencia (26,5%), las cuales inciden de manera significativa sobre la población económicamente activa.

Tabla 2. IPM por municipio

Municipio	IPM Total (%)	IPM Cabecera (%)	IPM Rural (%)
Armenia	14.4	14.5	12.1
Calarcá	19.9	17.5	28.4
Circasia	17.3	16.8	19.1

Fuente. Elaboración propia con base en pobreza y desigualdad del DANE (2024).

En contraste, Calarcá presenta un IPM total de 19,9%, con una marcada brecha entre las zonas rurales y urbanas. Mientras que las cabeceras urbanas del municipio reportan un IPM de 17,5%, los centros poblados y rurales ascienden al 28,4%, lo cual refleja una mayor

vulnerabilidad estructural fuera del casco urbano. Este patrón se ve respaldado por la alta prevalencia de privaciones en variables como bajo logro educativo (66,0% en zonas rurales), trabajo informal (83%), material inadecuado en viviendas, y acceso limitado a servicios de salud y agua potable.

Por su parte, Circasia muestra un IPM total de 17,3%, con un comportamiento más homogéneo entre zonas urbanas (16,8%) y rurales (19,1%), aunque estas últimas continúan siendo las más afectadas. Destaca en este municipio el alto porcentaje de población con trabajo informal (79,4%) y bajo logro educativo (50,8%), aspectos que se mantienen como determinantes estructurales de la pobreza en el territorio.

Desde un enfoque comparativo, es evidente que Armenia presenta mejores condiciones generales en relación con Calarcá y Circasia, tanto por la cobertura de servicios como por su dinámica urbana más consolidada. Sin embargo, el hecho de que los tres municipios mantengan niveles críticos de informalidad laboral y dificultades persistentes en el acceso a educación de calidad plantea la necesidad de políticas públicas más focalizadas en cerrar brechas sociales y económicas, especialmente en los contextos rurales y periurbanos.

1.2. Composición demográfica y educativa

Los municipios de Armenia, Calarcá y Circasia presentan una configuración demográfica que refleja tanto la concentración urbana como la transición educativa de la región. Como se evidenció en la Tabla 1, Armenia posee una estructura urbana consolidada, mientras que Calarcá y Circasia conservan una distribución territorial que integra población rural significativa, especialmente en veredas con alta vocación agrícola.

En términos de estructura educativa, los municipios cuentan con una red de instituciones oficiales que cubre desde la educación preescolar hasta la media, con infraestructuras diferenciadas por territorio. La Tabla 3 presenta el número de instituciones educativas principales y sedes anexas, evidenciando que Calarcá concentra 14 instituciones principales y 32 sedes adicionales, mientras que Circasia cuenta con 5 instituciones principales y 22 sedes. Estas cifras reflejan el esfuerzo institucional por ampliar la cobertura territorial de la educación básica y media, en especial en zonas rurales.

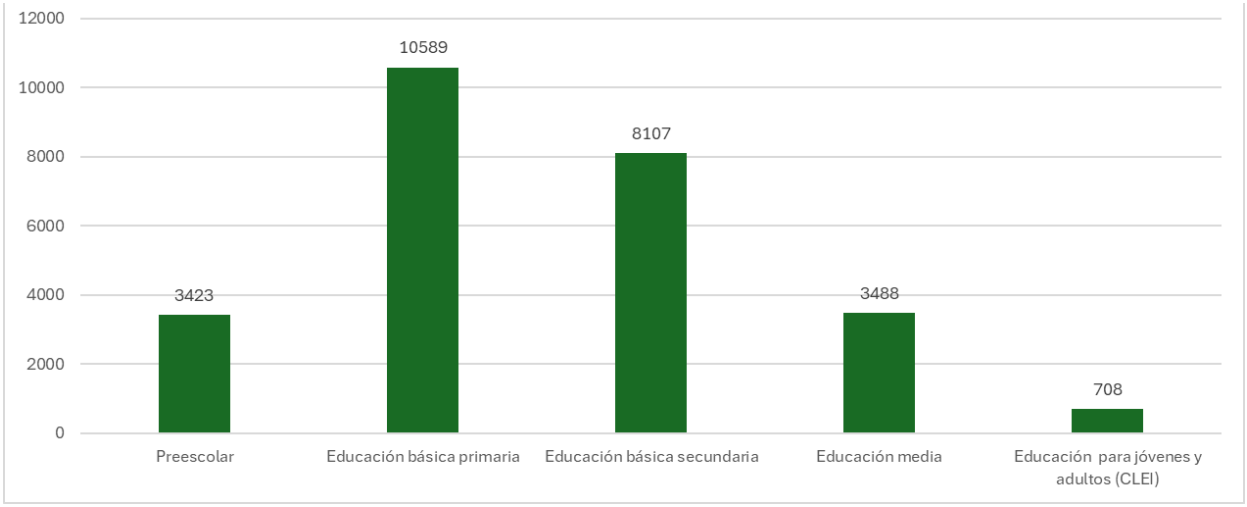
Tabla 3. Infraestructura educativa oficial en Calarcá y Circasia

Categoría	Calarcá	Circasia
Instituciones educativas principales	14	5
Sedes educativas anexas	32	22

Fuente: Gobernación del Quindío – Educación en Cifras (2024)

El acceso efectivo al sistema educativo también puede observarse en los niveles de matrícula y en las tasas de cobertura. Para el municipio de Armenia, la información del boletín estadístico 2020 permite caracterizar la participación educativa por nivel. En preescolar se registraron 6.334 estudiantes matriculados, en básica primaria 17.789, en secundaria 13.580 y en media 4.730 estudiantes. Estos datos se presentan en la Gráfico 4, que resume el total de alumnos matriculados por nivel educativo.

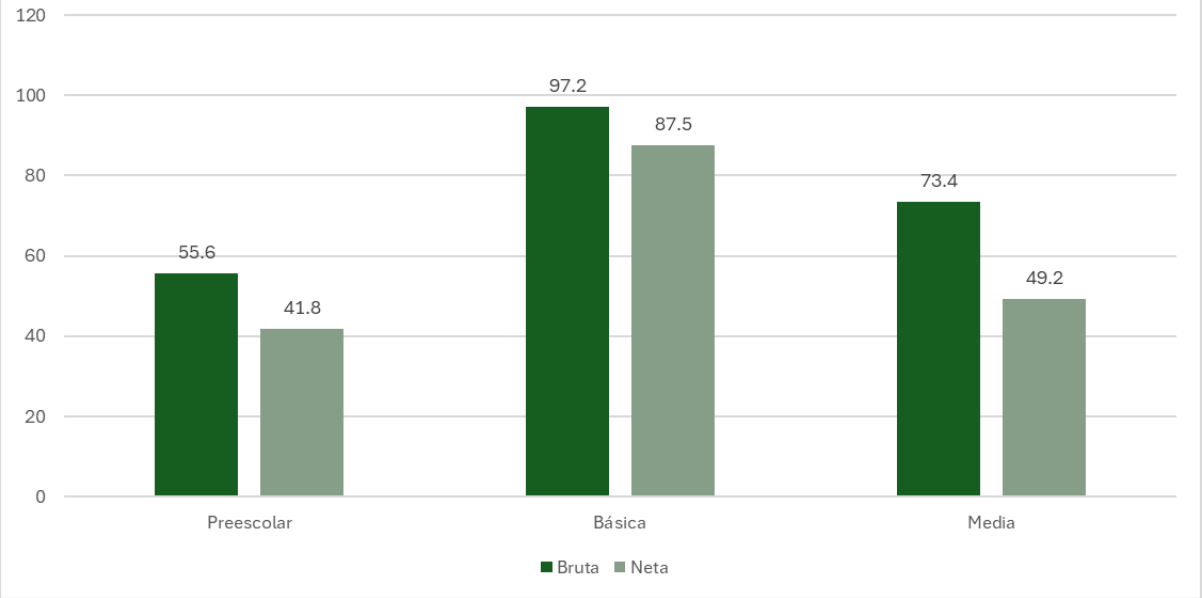
Gráfico 4. Estudiantes matriculados por nivel educativo en Armenia



Fuente: Secretaría de Educación de Armenia, Boletín Estadístico 2020

A su vez, las tasas bruta y neta de cobertura permiten identificar los niveles de alineación entre edad y nivel educativo, así como los retos asociados a la permanencia. El Gráfico 5 muestra que la tasa bruta en educación básica primaria fue del 98,7%, mientras que en educación media se situó en el 67,5%, reflejando una reducción progresiva en los niveles superiores del sistema. Este patrón, común en contextos urbanos intermedios, es consistente con fenómenos como deserción escolar, ingreso temprano al mercado laboral y barreras en la transición hacia la educación superior.

Gráfico 5. Tasas bruta y neta de cobertura educativa en Armenia



Fuente: Secretaría de Educación de Armenia, Boletín Estadístico 2020

Por otra parte, en el nivel de educación superior, el departamento del Quindío cuenta con una importante red de Instituciones de Educación Superior (IES), con presencia en Armenia de universidades como la Universidad del Quindío, la Universidad La Gran Colombia, la EAM, el SENA y sedes de instituciones privadas de carácter nacional. En total, se identifican 17 instituciones que ofertan programas en los niveles técnico profesional, tecnológico, pregrado profesional y posgrado. Entre los programas más representativos se encuentran Contaduría Pública y Administración de Empresas, ofertados por siete instituciones cada uno. Estos programas reflejan una orientación educativa hacia el fortalecimiento de competencias en gestión, administración y procesos contables, elementos transversales a múltiples sectores económicos.

También se destaca la presencia de programas como Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas y Psicología, ofrecidos por cinco instituciones cada uno, lo cual evidencia una oferta consolidada en áreas asociadas a la industria, la digitalización y la atención psicosocial. Esta orientación en la oferta académica permite visibilizar perfiles formativos con potencial de articulación a las dinámicas económicas del territorio.

La estructura educativa superior en el Quindío permite identificar patrones en la formación de talento humano con potencial para atender tanto la demanda del mercado laboral regional como los procesos de fortalecimiento ocupacional y productivo. Este perfil educativo regional constituye un insumo relevante para el diseño de estrategias de inserción laboral, particularmente en contextos de reincorporación y transición ocupacional.

En el marco del perfilamiento ocupacional, destaca especialmente la oferta educativa asociada a sectores estratégicos como turismo, hotelería, lenguas extranjeras y gastronomía, que se agrupan en la Tabla 4, en la que se detallan los programas por institución y nivel.

Tabla 4. Programas de formación superior vinculados al sector turismo

Institución de Educación Superior (IES)	Programa Académico	Nivel académico*
CUE	Tecnología en Gestión del turismo cultural y de naturaleza	Tecnólogico
Universidad del Quindío	Licenciatura en Lenguas Modernas	Pregrado profesional
Universidad La Gran Colombia	Profesional en Lenguas Extranjeras	Pregrado profesional
Institución Universitaria EAM	Administración de Hotelería y Turismo	Pregrado profesional
Institución Universitaria EAM	Tecnología en Gestión Turística y Hotelera	Tecnológico
Institución Universitaria EAM	Técnica Profesional en Operación de Servicios de Hotelería y Cafetería	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Tecnología en Gestión Hotelera	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Cocina	Técnico profesional

SENA – Regional Quindío	Barismo	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Tecnología en Guianza Turística	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Peluqueria	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Cosmetología y Estética Integral	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Gestión Administrativa	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Recursos Humanos	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Gestión Documental	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Gestión logística	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Actividad física	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Gestión empresarial	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Coordinación de Servicios Hoteleros	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Gestión de Recursos Naturales	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Servicio de Restaurante y Bar	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Servicio de Alojamiento	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Gestión del Talento Humano	Tecnológico
SENA – Regional Quindío	Operation in Bilingual BPO Channels	Técnico profesional
SENA – Regional Quindío	Servicio de Recepción Hotelera	Técnico profesional

Fuente: MEN – Matrícula Estadística 2025; elaboración propia

Esta articulación entre cobertura educativa básica, media y superior conGráfica un entorno propicio para el diseño de rutas de formación e inserción ocupacional diferenciadas por territorio, nivel educativo y sector económico.

1.3. Actividad económica y mercado de trabajo

La estructura económica de los municipios de Armenia, Calarcá y Circasia muestra una composición diversificada en términos sectoriales, con un peso significativo de los servicios, el comercio, la industria, las actividades agropecuarias y el turismo. Según los datos municipales de valor agregado por actividad económica, se observa que el sector de comercio y reparación de vehículos constituye el principal contribuyente al Producto Interno Bruto (PIB) en Armenia, con una participación del 19,4 %, seguido de las actividades inmobiliarias (14,4 %) y la administración pública, educación y salud (13,5 %). En Calarcá, el comercio representa el 18,1 % del PIB municipal, mientras que en Circasia alcanza el 21,3 %, lo que confirma la centralidad del sector terciario en los tres municipios.

Tabla 5. Valor agregado municipal por actividad económica y participación relativa (%)

Actividad Económica[1]	Miles de Millones			%		
	Armenia	Calarcá	Circasia	Armenia	Calarcá	Circasia
Agricultura, ganadería	284.2	257.33	126.18	4.7	25.4	26.9
Explotación de canteras	3.67	3.32	1.63	0.1	0.3	0.3
Industrias manufactureras	332.14	27.19	11.93	5.5	2.7	2.5
Construcción	446.91	36.58	16.05	7.4	3.6	3.4
Suministro de electricidad, gas, agua	208.86	28.96	13.21	3.5	2.9	2.8
Comercio y Alojamiento y Servicios de comida y Transporte y Almacenamiento	1811.31	251.13	114.58	30.1	24.8	24.4
Información y comunicaciones	137.28	19.03	8.68	2.3	1.9	1.8
Actividades financieras y de seguros	207.34	28.75	13.12	3.4	2.8	2.8
Actividades inmobiliarias	668.99	92.75	42.32	11.1	9.2	9
Actividades profesionales y técnicas	365.87	50.73	23.14	6.1	5	4.9
Administración pública, defensa, educación, salud	1295.73	179.65	81.97	21.5	17.7	17.5

[1] Estimación basada en la metodología del Observatorio Económico de Armenia, que distribuye el VAB departamental del Quindío según la participación municipal observada en 2021, manteniendo la misma estructura porcentual para 2022. Valores expresados a precios corrientes de 2022. Los valores son estimados indirectamente y pueden diferir de los datos oficiales del DANE.

Actividades artísticas y entretenimiento	265.35	36.79	16.79	4.4	3.6	3.6

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Planeación Departamental – Quindío (2025)

En relación con el sector turístico, los registros administrativos muestran un desarrollo creciente de la actividad de alojamiento, especialmente en la modalidad rural. De acuerdo con la clasificación CIIU, el número total de unidades económicas registradas en el subsector de alojamiento en Armenia, Calarcá y Circasia asciende a 571. De este total, el 40,3 % corresponde a Armenia, el 19,4 % a Calarcá y el 15,1 % a Circasia. Destaca el alojamiento rural como modalidad predominante, con 230 establecimientos registrados, seguido del alojamiento en hoteles urbanos (155) y de otros tipos de alojamiento para visitantes (131).

Tabla 6. Establecimientos del subsector alojamiento por tipo y municipio

ACTIVIDAD ECONOMICA - CIIU[2]	MUNICIPIOS			
	63001 - ARMENIA	63130 - CALARCA	63190 - CIRCASIA	Total general
I5511 ** Alojamiento en hoteles	118	18	19	155
I5512 ** Alojamiento en apartahoteles	17	-	4	21
I5513 ** Alojamiento en centros vacacionales	1	-	-	1
I5514 ** Alojamiento rural	116	67	47	230
I5519 ** Otros tipos de alojamiento para visitantes	107	10	14	131
I5520 ** Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales	1	-	-	1
I5530 ** Servicio de estancia por horas	10	16	2	28
I5590 ** Otros tipos de alojamiento n.c.p.	4			4
Total general	**374**	**111**	**86**	**571**

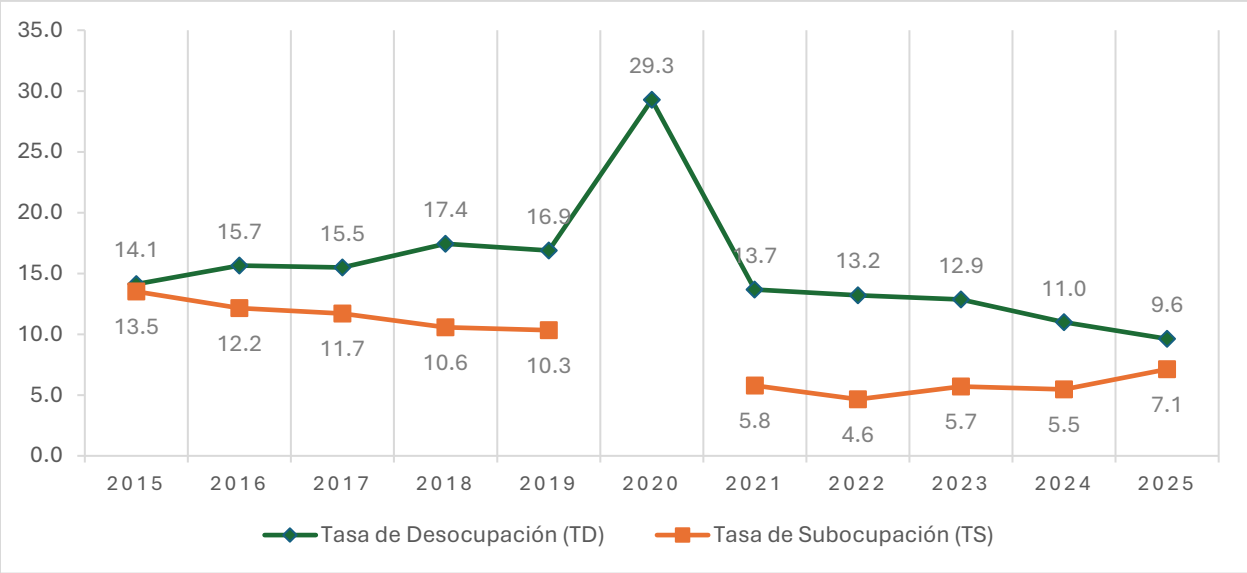
Fuente: Cámara de Comercio del Quindío (2025)

La dinámica del mercado laboral en estos municipios presenta comportamientos heterogéneos. En el caso de Armenia, los datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares

[2] Información suministrada por la Cámara de Comercio de Armenia en mayo del 2025

(GEIH, DANE 2025) reportan una tasa de desempleo del 15,4 % en 2024, superior a la media nacional. La Gráfica 8 ilustra la evolución de este indicador en los últimos cinco años, evidenciando una reducción paulatina posterior al impacto de la pandemia por COVID-19, aunque sin alcanzar niveles previos a 2020. En la Gráfica 6 se observa que, si bien el desempleo afecta a ambos sexos, la tasa en mujeres continúa siendo más elevada.

Gráfica 6. TD y TS para el municipio de Armenia, Trimestre móvil jun-ago



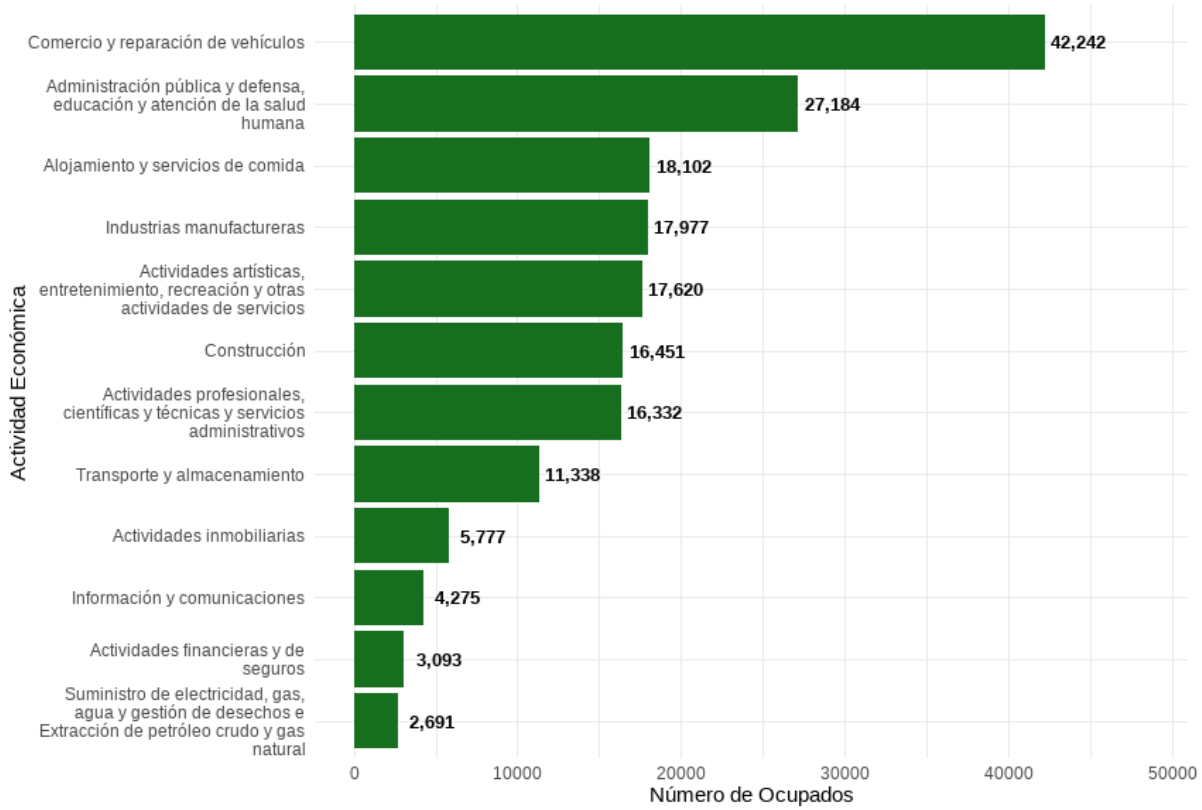
Elaboración propia con base en la GEIH del DANE

Dado que no se cuenta con microdatos desagregados por municipio en todos los casos, el análisis de la ocupación por ramas de actividad se aborda a partir de la dinámica observada a nivel departamental, como proxy representativo para los municipios de Armenia, Calarcá y Circasia. Esta aproximación se sustenta en el hecho de que más del 70 % de la población del Quindío se concentra en estos tres municipios, y que las principales actividades económicas del departamento tienen como núcleo urbano principal a la ciudad de Armenia.

La información presentada en la Gráfica 7 muestra el número de personas ocupadas por actividad económica para el departamento del Quindío en el año 2025, según procesamiento de los microdatos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). En esta distribución se destacan tres grandes sectores como principales generadores de empleo: comercio y reparación de vehículos, con un total de 42.242 ocupados;

administración pública, educación y salud, con 27.184 ocupados; y alojamiento y servicios de comida, con 18.102 ocupados. Estos tres sectores en conjunto concentran más del 40 % de la ocupación total en el departamento.

Gráfica 7. Número de ocupados por actividad económica en el Quindío, Trimestre móvil jun-ago



Fuente. Elaboración propia con base en la GEIH del DANE (2025).

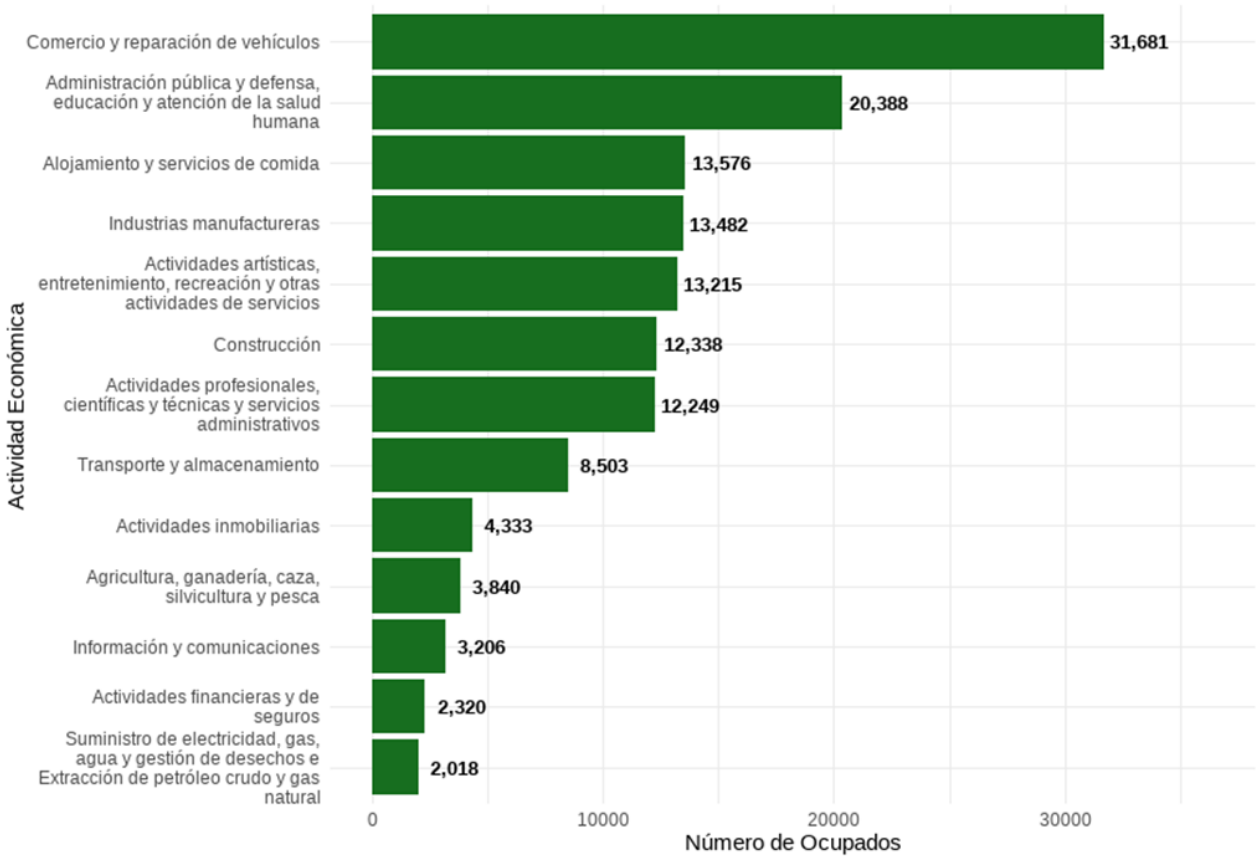
Los datos permiten visibilizar la relevancia del sector terciario en la estructura ocupacional departamental, particularmente en ramas asociadas a servicios personales, públicos, comercio y turismo. Las industrias manufactureras, con 17.977 ocupados, y las actividades artísticas, recreativas y otros servicios, con 17.620 ocupados, también configuran núcleos importantes de empleo, seguidas por la construcción (16.451 ocupados) y las actividades profesionales, técnicas y servicios administrativos (16.332 ocupados).

El grupo de actividades con menor número de ocupados incluye el suministro de electricidad, agua, gas y gestión de residuos, con 2.691 personas, y actividades financieras

y de seguros, con 3.093 ocupados, lo cual es coherente con su menor peso en la estructura productiva y su mayor grado de especialización técnica.

Al observar la distribución de ocupados por actividad económica en el municipio de Armenia (Gráfica 8), se evidencian tendencias similares a las del conjunto del departamento, aunque con algunas particularidades que permiten contrastar la dinámica ocupacional entre la capital quindiana y el resto de los municipios del departamento.

Gráfica 8. Número de ocupados por actividad económica en Armenia**,** Trimestre móvil jun-ago



Fuente. Elaboración propia con base en la GEIH del DANE (2025).

En primer lugar, Armenia concentra una proporción considerable del empleo departamental, siendo el centro administrativo, comercial y de servicios del Quindío. El comercio y reparación de vehículos se posiciona como la principal fuente de empleo con 31.681 ocupados, seguido por administración pública, educación y salud, que agrupan a

20.388 personas. Estas cifras reflejan el peso urbano y la alta concentración institucional del municipio.

Sectores como alojamiento y servicios de comida, industrias manufactureras y actividades artísticas, recreativas y otros servicios presentan también una participación significativa, con más de 13.000 ocupados cada uno. La presencia de estas ramas da cuenta del carácter tercerizado de la economía local, en línea con el perfil turístico, gastronómico y de servicios personales que caracteriza a Armenia.

Comparando esta estructura con la del resto del departamento (Gráfica 7), se observa que, si bien las principales ramas coinciden, la magnitud y peso relativo difieren notablemente. En Armenia, sectores como información y comunicaciones, actividades financieras, e incluso actividades inmobiliarias, presentan una mayor participación que en los municipios intermedios como Calarcá o Circasia, donde el empleo se orienta en mayor medida hacia la agricultura, la construcción y el alojamiento rural.

De hecho, ramas como agricultura, ganadería, caza y pesca apenas alcanzan 3.840 ocupados en Armenia, una cifra sensiblemente menor en comparación con su peso relativo en Calarcá y Circasia, donde esta actividad representa una de las principales fuentes de empleo, tal como se evidencia en los datos económicos y de VAB por municipio. Lo anterior pone de relieve una diferenciación territorial en la estructura ocupacional, en la que Armenia actúa como núcleo urbano-administrativo y de servicios, mientras los demás municipios sostienen su dinámica en actividades agropecuarias, comercio local, turismo y oficios manuales.

1.3. Tejido empresarial

El tejido empresarial del departamento del Quindío, desagregado por secciones de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), permite aproximarse a las dinámicas de emprendimiento y formalización económica que caracterizan al territorio y que, en el contexto del estudio de perfilamiento ocupacional, son relevantes para identificar sectores con potencial de inclusión laboral para población reincorporada. De acuerdo con el Cuadro 7 (ver tabla 7), la mayor concentración de empresas activas se encuentra en las actividades de comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas, que agrupan un total de 9.609 unidades

productivas registradas en el departamento. Este dato es coherente con la elevada participación que tiene este sector en términos de empleo, tanto en Armenia como en el conjunto del Quindío, como se analizó anteriormente.

Tabla 7. Número de empresas por actividad económica en el Quindío. 2024

Sección	Sección descripción	Empresas
Sin identificar	Sin identificar	11
Sección A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	435
Sección B	Explotación de minas y canteras	10
Sección C	Industrias manufactureras	1.968
Sección D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	11
Sección E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	101
Sección F	Construcción	935
Sección G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	9.609
Sección H	Transporte y almacenamiento	613
Sección I	Alojamiento y servicios de comida	4.849
Sección J	Información y comunicaciones	381
Sección K	Actividades financieras y de seguros	313
Sección L	Actividades inmobiliarias	499
Sección M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	796
Sección N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	927
Sección O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	136
Sección P	Educación	241
Sección Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	464
Sección R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	1.252
Sección S	Otras actividades de servicios	1.252
	TOTAL	**24803**

Fuente: RUES – Confecámaras.

Le siguen en volumen las industrias manufactureras (1.968 empresas) y otras actividades de servicios (1.252 empresas), rubros que reúnen múltiples tipos de unidades económicas, desde microempresas familiares hasta pequeñas unidades de transformación artesanal y prestadoras de servicios personales. Este patrón es indicativo de una economía basada en

actividades de baja y mediana escala, con predominio de sectores tradicionales que ofrecen barreras de entrada relativamente bajas.

Dentro de los sectores estrechamente vinculados al turismo, se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, que suman 4.849 empresas; así como las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, con 464 unidades registradas. La suma de ambas evidencia la relevancia que tiene la cadena de valor del turismo como una de las plataformas más significativas para el empleo y el autoempleo en el departamento. Este hallazgo refuerza la pertinencia de focalizar procesos de formación y fortalecimiento de competencias en estos sectores para las personas en proceso de reincorporación.

Cabe señalar también la presencia significativa de empresas en ramas como educación (136), actividades profesionales y técnicas (796), actividades de servicios administrativos y de apoyo (927) y construcción (935), lo que amplía el espectro de áreas con dinamismo empresarial que podrían traducirse en oportunidades laborales si se articulan adecuadamente con procesos de acompañamiento e intermediación.

1.4. Diagnóstico Institucional

En el marco del acompañamiento territorial a los procesos de reincorporación, se identificó una red institucional activa en el departamento del Quindío, cuya acción se distribuye a través de programas, proyectos y espacios de articulación interinstitucional. Esta red articula tanto a entidades públicas como a organizaciones de la sociedad civil y organismos de cooperación internacional, con presencia y operación directa en los municipios priorizados.

El ecosistema de reincorporación en el Quindío se caracteriza por una articulación multiescalar que integra actores nacionales, departamentales y locales, con funciones diferenciadas pero complementarias en torno a la inclusión socioeconómica, la reconciliación social y la generación de oportunidades productivas.

En el nivel nacional-territorial, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) constituye el eje articulador, liderando la Ruta de Reincorporación Integral y garantizando el acompañamiento individual y colectivo a la población en proceso de reincorporación. La ARN no solo ejecuta programas productivos y sociales, sino que además se erige como el principal referente en la caracterización de la población

reincorporada, generando información estratégica para la formulación de políticas públicas.

En el ámbito departamental, la Gobernación del Quindío se posiciona como un actor clave en la implementación territorial del Acuerdo de Paz. Su apuesta por el fortalecimiento de unidades productivas de reincorporados representa un esfuerzo por combinar la dimensión económica con la construcción de confianza y reconciliación. A esta función se suma el papel del SENA Regional Quindío, que ofrece programas de formación técnica y tecnológica orientados al mejoramiento de competencias y la empleabilidad. La Universidad del Quindío, desde la academia, aporta a la construcción de capacidades mediante programas de extensión social y semilleros de inclusión productiva, articulando la dimensión educativa con las necesidades del mercado laboral y la cohesión comunitaria.

Por su parte, el sector empresarial, representado en la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, contribuye a la reincorporación a través del acompañamiento en procesos de formalización, fortalecimiento empresarial y vinculación de iniciativas productivas al tejido económico regional. Este actor cumple un rol estratégico en la transición de proyectos productivos de reincorporados hacia mercados más amplios, favoreciendo la sostenibilidad de sus emprendimientos.

En la dimensión social y cultural, la Secretaría de Cultura del Quindío y las Alcaldías municipales (Armenia, Calarcá, Circasia) tienen un papel determinante en la promoción de la reconciliación simbólica y la construcción de memoria histórica. Las actividades culturales y comunitarias, sumadas a los programas sociales y de inclusión, constituyen escenarios de encuentro entre reincorporados, víctimas y comunidades receptoras, facilitando la superación de estigmas y la generación de confianza mutua.

Un elemento transversal en este ecosistema es la capacidad de producción y gestión de información. La mayoría de los actores identificados no solo desarrollan programas, sino que también generan datos sobre la población reincorporada, su trayectoria formativa y sus proyectos productivos. Esta característica fortalece el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas, permitiendo ajustes en función de las necesidades emergentes del territorio.

En síntesis, el entramado institucional del Quindío para la reincorporación evidencia una estructura diversa y articulada, donde convergen la acción estatal, la academia, el sector productivo y la sociedad civil. Esta red no solo impulsa la empleabilidad y el emprendimiento, sino que también contribuye a la reconciliación social y cultural, consolidando al departamento como un escenario con capacidad para avanzar en los compromisos del postacuerdo.

No obstante, la sostenibilidad de estos esfuerzos dependerá de la continuidad en la articulación interinstitucional, el fortalecimiento de la información territorializada y la capacidad de adaptación de los programas a las transformaciones del mercado laboral y a las dinámicas sociales del territorio.

Tabla 8. Matriz de Espacios y Actores

Espacio / Mesa	Periodicidad de reunión	Actores que participan	Temática de discusión	Motivo de creación
Mesa Técnica de Reincorporación	Mensual	ARN, Gobernación del Quindío, Alcaldías (Armenia, Calarcá, Circasia), SENA, Cámara de Comercio, Defensoría del Pueblo, Policía Nacional, organizaciones de reincorporados	Seguimiento a población reincorporada, rutas de empleabilidad y formación, apoyo a proyectos productivos	Implementar el Acuerdo de Paz en el territorio y articular la oferta institucional para reincorporados
Comité Municipal de Derechos Humanos, Armenia	Bimensual	Alcaldía de Armenia, Personería, Policía Nacional, ARN, Defensoría, organizaciones sociales y de DDHH	Casos de vulneración de derechos, prevención de violencia, inclusión de reincorporados y víctimas	Garantizar protección de derechos de población vulnerable (incluidos reincorporados)
Consejo Departamental de Paz, Reconciliación y Convivencia, Quindío	Trimestral	Gobernación, ARN, Alcaldías, organizaciones sociales, representantes de víctimas y reincorporados, sector privado, academia	Avances en la implementación del Acuerdo de Paz, proyectos de reconciliación, programas de inclusión social	Instancia creada por Ley 434/1998 y fortalecida en el marco del posacuerdo para articular políticas de paz y reconciliación
Comité Departamental de Justicia Transicional	Según convocatoria (mínimo 2 veces/año)	Gobernación del Quindío, Procuraduría, Fiscalía, Defensoría,	Análisis de riesgo, acciones de protección y garantías de no repetición para	Coordinar acciones interinstitucionales de prevención y atención en el marco de Ley 1448/2011

		ARN, entidades sectoriales, alcaldías	población víctima y reincorporada	(Víctimas y Restitución de Tierras)
Mesas Municipales de Reincorporación y Derechos Humanos (Calarcá, Circasia, Armenia)	Variable (según municipio, generalmente bimensual o trimestral)	Alcaldías municipales, ARN, SENA, Policía, Personerías, organizaciones comunitarias	Inclusión socioeconómica de reincorporados, acompañamiento en proyectos locales, resolución de problemáticas de convivencia	Crear espacios de articulación local para aterrizar la reincorporación en cada municipio

Como se observa en la tabla 8, el proceso de reincorporación en el Quindío no se limita a la acción de los programas o las instituciones de manera aislada. Por el contrario, se sostiene en una red de espacios de articulación interinstitucional que permiten coordinar agendas, compartir información y garantizar el seguimiento integral a la población reincorporada. Estos escenarios cumplen un papel central, pues son los puntos de encuentro entre actores estatales, sociales y comunitarios, y constituyen plataformas para la implementación territorial de los compromisos del Acuerdo de Paz.

En el ámbito departamental, la Mesa Técnica de Reincorporación del Quindío se erige como el principal espacio de coordinación. Su carácter mensual y la participación de la ARN, la Gobernación, el SENA, las Alcaldías y entidades como la Defensoría del Pueblo le otorgan un rol estratégico para monitorear las trayectorias de reincorporación, coordinar la oferta institucional y alinear los programas de formación, emprendimiento y reconciliación social. Esta mesa ha funcionado como un mecanismo de gobernanza territorial de la reincorporación, facilitando el diálogo entre actores y la toma de decisiones concertadas.

En el nivel municipal, el Comité Municipal de Derechos Humanos de Armenia constituye un espacio de gran relevancia, en tanto articula a la Alcaldía, la Personería, la Policía y organizaciones sociales en torno a la protección de derechos y la prevención de vulneraciones. Aunque su alcance es más amplio que la reincorporación, su importancia radica en que incluye de manera explícita a la población reincorporada dentro de las poblaciones vulnerables a proteger, generando un marco de seguridad y legitimidad para los procesos de inclusión.

A estos espacios se suma el Consejo Departamental de Paz, Reconciliación y Convivencia del Quindío, que permite dar una dimensión más amplia a la reincorporación al integrarla con iniciativas de construcción de paz y cohesión social en el territorio. Su carácter plural (al reunir gobierno, sector privado, academia, organizaciones de víctimas y de reincorporados) lo convierte en un escenario propicio para articular proyectos de reconciliación simbólica y memoria histórica.

De igual forma, el Comité Departamental de Justicia Transicional incorpora la reincorporación como parte de sus discusiones sobre prevención de riesgos y garantías de no repetición. Aunque este espacio se centra en la atención a víctimas, la vinculación de la ARN y las alcaldías asegura que la reincorporación se articule a los planes integrales de seguridad y justicia en el departamento.

Finalmente, las Mesas Municipales de Reincorporación y Derechos Humanos en municipios como Calarcá, Circasia y Circasia representan instancias locales de aterrizaje de las políticas de reincorporación. Estos espacios permiten adaptar la oferta institucional a las dinámicas y necesidades específicas de cada municipio, fortaleciendo el vínculo directo con las comunidades receptoras y aumentando la legitimidad del proceso en el nivel territorial.

En conjunto, estos espacios cumplen tres funciones esenciales: i) garantizan la coordinación interinstitucional y la coherencia de las políticas públicas; ii) generan confianza al abrir canales de participación para comunidades, reincorporados y organizaciones sociales; y iii) permiten un seguimiento permanente de los avances y desafíos de la reincorporación en el territorio. No obstante, su eficacia depende de la continuidad en la periodicidad de las reuniones, la capacidad de sistematizar la información discutida y la disposición de los actores a traducir los acuerdos en acciones concretas en favor de la población reincorporada.

1.5. Población en proceso de reincorporación: presencia territorial

Como parte del ejercicio de perfilamiento ocupacional en el Quindío, se identificó la presencia de población en proceso de reincorporación en los municipios priorizados de Armenia, Calarcá y Circasia. Esta población representa un grupo estratégico para el

diseño de políticas de inserción laboral, dado su tránsito desde escenarios de conflicto hacia procesos de vinculación social y productiva.

En articulación con los enlaces territoriales de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), se estableció una muestra inicial de 36 personas para el levantamiento de información primaria, de las cuales el 58 % son hombres y el 42 % mujeres. Esta distribución permite abordar el análisis con enfoque de género y facilita la recolección de información cualitativa y cuantitativa para la construcción de trayectorias ocupacionales, identificación de necesidades de formación, y caracterización socioeconómica individual.

Tabla 9. Distribución de la muestra de población en proceso de reincorporación por municipio y sexo

Municipio	Total personas	Hombres	Mujeres
Armenia	21	13	8
Calarcá	10	7	3
Circasia	5	4	1
Total	**36**	**24**	**12**

Fuente: Elaboración propia con base en información territorial de la ARN (julio de 2025).

Este grupo constituye la base para la aplicación del Formulario de Oferta Laboral, instrumento metodológico definido por el Ministerio del Trabajo en el marco del análisis de perfilamiento ocupacional con enfoque territorial. A partir de esta muestra se espera identificar competencias laborales, intereses de formación, brechas de empleabilidad y experiencias previas, en función de la estructura productiva y las oportunidades locales en los tres municipios priorizados.

En conclusión, el análisis integrado de Armenia, Calarcá y Circasia evidencia un territorio con marcadas desigualdades internas, estructuras económicas diferenciadas y dinámicas poblacionales que inciden directamente en las condiciones de empleabilidad. Armenia, como núcleo urbano y administrativo, concentra la mayor oferta institucional y de servicios, pero enfrenta altos niveles de desempleo estructural e informalidad. Calarcá y Circasia, por su parte, reflejan una ruralidad activa y una economía diversificada, aunque limitada por déficits en infraestructura productiva, menor cobertura educativa en zonas rurales y mayores niveles de pobreza multidimensional.

La información demográfica, económica y social aquí presentada permite reconocer las tensiones entre crecimiento económico y exclusión social, y traza el mapa de oportunidades y restricciones para el diseño de políticas públicas diferenciales. La identificación de sectores económicos relevantes, el tejido empresarial y la oferta educativa en el territorio proporciona una base concreta para alinear las expectativas de empleabilidad con las capacidades instaladas y con las potencialidades aún por desarrollar.

En este contexto, la población en proceso de reincorporación no puede ser comprendida como un grupo aislado, sino como parte integral de la estructura territorial, cuyas posibilidades de inclusión dependen en gran medida del entorno institucional, del reconocimiento de sus trayectorias previas y de la pertinencia de las estrategias de formación para el trabajo. La muestra preliminar de 36 personas en proceso de reincorporación distribuidas en los tres municipios constituye no solo un insumo técnico, sino también una oportunidad para leer el territorio desde las voces que han transitado procesos de transformación social.

En efecto, múltiples estudios en procesos de reintegración (CONPES 3931 de 2018 y lineamientos de la ARN, 2024) coinciden en que la estabilidad económica de las personas en proceso de reincorporación depende más del entorno económico y de la articulación institucional territorial, que de las características individuales. Esta aseveración implica que los esfuerzos de inclusión laboral deben estar necesariamente anclados a estrategias de desarrollo local y fortalecimiento de las capacidades productivas del territorio.

A partir de esta radiografía territorial, el estudio avanzará hacia una comprensión profunda de las trayectorias ocupacionales, expectativas de generación de ingresos y necesidades de formación de esta población, con el objetivo de construir rutas viables de inserción laboral que estén alineadas con las realidades y vocaciones del Quindío.

Cápitulo II. Diagnóstico ocupacional de la población en situación de reincorporación

En el departamento del Quindío, la población reincorporada encuestada se distribuye principalmente en los municipios de Armenia, Circasia y Calarcá, donde se concentra la acción institucional para el acompañamiento a este grupo. La tabla 10 muestra una composición en la que predominan los hombres, con 21 registros (70%), frente a 9 mujeres (30%) del total de 30 encuestados.

Tabla 10. Distribución de la población

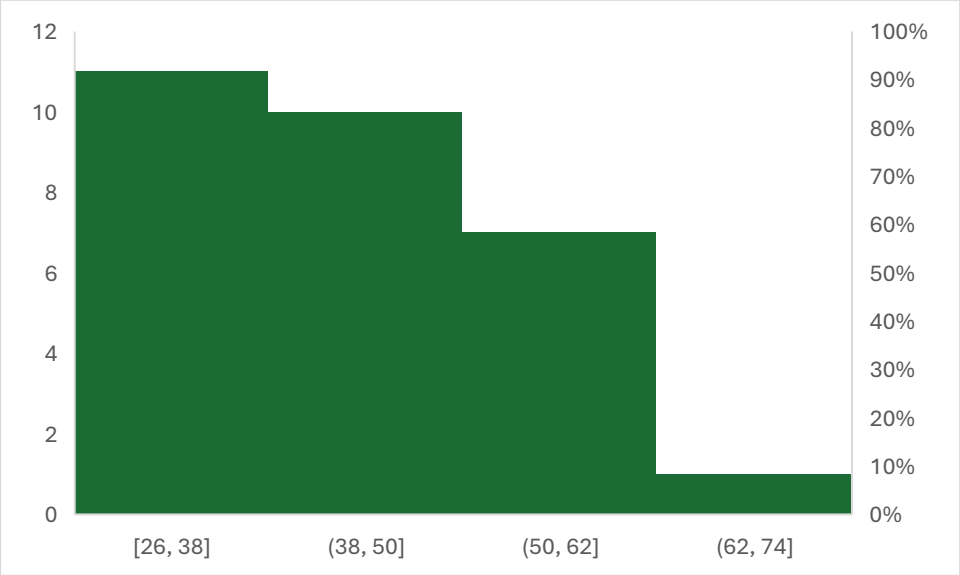
Municipio	Hombre	Mujer	Total
Armenia	12	6	18
Circasia	4	0	4
Calarcá	5	3	8
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

A nivel municipal, se observa que Armenia concentra la mayor parte de la población reincorporada con 18 personas (60%), de las cuales 12 son hombres y 6 mujeres. En Calarcá, el grupo asciende a 8 personas (26,7%), con una proporción de 5 hombres y 3 mujeres. Finalmente, en Circasia se identificaron 4 hombres (13,3%), sin participación femenina en la muestra.

Estos resultados evidencian dos aspectos relevantes. En primer lugar, que la reincorporación en el Quindío se concentra territorialmente en el área metropolitana (particularmente en Armenia), lo cual coincide con la tendencia de que las zonas urbanas concentran mayores oportunidades de articulación institucional y acceso a servicios. En segundo lugar, se mantiene un marcado predominio masculino en la composición de la población reincorporada, aunque la participación femenina adquiere una relevancia significativa en Armenia y Calarcá, lo que permite analizar desde un enfoque de género los retos diferenciales de acceso a formación, empleo y emprendimiento.

Gráfica 9. Frecuencia por edad



Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En la Gráfica 9 muestra qué el grupo más numeroso se encuentra entre los 26 y 38 años, con 11 personas, seguido por quienes se ubican en el rango de 38 a 50 años, con 10 registros. En el intervalo de 50 a 62 años se reportan 7 personas, mientras que el grupo de 62 a 74 años está conformado por 2 casos. Esta estructura etaria refleja que la mayoría de la población reincorporada en el Quindío se concentra en edades adultas jóvenes y medias, con menor representación en adultos mayores.

Tabla.11 Reconocimiento étnico

Etnia	Hombre	Mujer	Total
Indígena	1	1	2
Negro, mulato, afrodescendiente, palenquero	3	0	3
Ninguno de los anteriores	17	8	25
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En cuanto al autorreconocimiento étnico, la tabla 11 muestra que la mayoría de los encuestados, 25 personas, señalaron no identificarse con categorías específicas de pertenencia étnica. Un grupo más reducido, conformado por 3 hombres, se autorreconoció como negro, mulato, afrodescendiente o palenquero. Por su parte, 2 personas (un hombre y una mujer) manifestaron identificarse como indígenas. La distribución evidencia la presencia de diversidad cultural en la población reincorporada, aunque en proporciones menores frente al grupo que no se adscribe a colectivos étnicos particulares.

Tabla 12. Regímenes de seguridad social

Regimen	Hombre	Mujer	Total
Contributivo (EPS)	14	1	15
Subsidiado (EPS-S)	7	8	15
Total	21	9	30

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En relación con la afiliación a la seguridad social, la Tabla 12 muestra una distribución equilibrada entre los esquemas contributivo y subsidiado. En el régimen contributivo (EPS) se encuentran 15 personas, de las cuales 14 son hombres y 1 es mujer. En el régimen subsidiado (EPS-S) también se registran 15 personas, con mayor participación femenina, dado que 8 son mujeres y 7 hombres. Esta información permite observar la manera en que la población reincorporada accede al sistema de salud, ya sea mediante aportes directos o a través de subsidios estatales.

2.1. Formación socioeconómica

En la Tabla 13 (Educación) se observa que la mayor parte de la población reincorporada en los municipios de Armenia, Circasia y Calarcá alcanzó como máximo nivel la secundaria, con 21 personas, lo que corresponde a siete de cada diez encuestados. Esta categoría concentra tanto a hombres (15) como a mujeres (6), lo que indica que, en ambos grupos, la formación media constituye el nivel predominante.

Tabla 13. Educación

Nivel	Hombre	Mujer	Total
Primaria	5	1	6
Secundaria	15	6	21
Técnico	1	2	3
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

El segundo grupo en importancia lo conforman quienes reportaron estudios de primaria, con 6 personas (5 hombres y 1 mujer). Aunque su peso es menor en términos relativos, esta categoría refleja la existencia de trayectorias educativas interrumpidas o limitadas a la formación básica.

En menor medida se registran casos con formación técnica, representados por 3 personas (2 mujeres y 1 hombre). Esta categoría, aunque numéricamente baja, introduce un matiz diferenciador en el conjunto de la población, pues da cuenta de procesos de formación orientados hacia competencias laborales específicas. La distribución global muestra que la educación formal alcanzada se concentra en los niveles básico y medio, con una representación reducida de estudios técnicos, y sin evidencia de niveles tecnológicos o universitarios en la población encuestada.

En relación con las habilidades básicas de alfabetización, la información registrada en la tabla 14 sobre sabe leer muestra que 29 personas afirmaron tener esta capacidad, lo que corresponde prácticamente a la totalidad de los encuestados. Únicamente 1 hombre reportó no saber leer.

Tabla 14. Sabe leer

	Hombre	Mujer	Total
No	1	0	1
Si	20	9	29
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

Este resultado confirma que, aunque el nivel de escolaridad formal se concentra en primaria y secundaria, la mayoría de la población reincorporada cuenta con competencias elementales de lectura. Sin embargo, la presencia de un caso que manifiesta no haber

desarrollado esta habilidad indica que aún persisten situaciones de rezago educativo en la población, lo que limita las oportunidades de participación en procesos de formación y acceso a información escrita.

La distribución de la variable evidencia, en términos generales, una base mínima de alfabetización sobre la cual se pueden proyectar procesos de capacitación y educación complementaria, especialmente en programas que buscan fortalecer competencias para la empleabilidad y el emprendimiento.

Tabla 15. Manejo de un Segundo idioma

	Hombre	Mujer	Total
Si	0	0	0
No	21	9	28
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En cuanto al manejo de un segundo idioma, la tabla 15 muestra que ninguno de los encuestados reportó contar con esta competencia. Se observa que 21 hombres y 9 mujeres respondieron negativamente, lo que evidencia que el conjunto de la población reincorporada en Armenia, Circasia y Calarcá no ha accedido a procesos de aprendizaje de lenguas extranjeras.

La ausencia de esta habilidad refleja que la formación recibida se ha concentrado en aspectos básicos de escolaridad y no se ha diversificado hacia competencias adicionales que suelen estar asociadas a mayores oportunidades en el mercado laboral, especialmente en sectores como turismo, comercio o servicios que tienen presencia en el Quindío.

El dato resulta relevante porque sitúa al bilingüismo y al aprendizaje de segundas lenguas como un área de potencial interés en futuros programas de capacitación, en la medida en que podría fortalecer las posibilidades de inserción laboral de esta población en mercados más dinámicos.

Tabla 16. A qué se dedicó usted la última semana

	Hombre	Mujer	Total
Buscar trabajo	1	2	3
Estudiar	0	1	1
Tengo negocio propio	1	5	6

Trabajar	19	1	20
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En relación con la actividad realizada durante la última semana, la información de la Tabla 16 muestra que la mayoría de la población reincorporada se encontraba trabajando, con un total de 20 personas, de las cuales 19 eran hombres y 1 correspondía a una mujer.

Un segundo grupo, conformado por 6 personas, manifestó tener un negocio propio, destacándose que 5 de estos casos corresponden a mujeres. De otro lado, 3 personas señalaron estar dedicadas a la búsqueda de empleo, mientras que 1 mujer reportó encontrarse estudiando.

La distribución de las respuestas permite observar la diversidad de ocupaciones y actividades desarrolladas por la población reincorporada en el Quindío, donde se registran tanto experiencias de inserción laboral directa como iniciativas de emprendimiento, así como casos de búsqueda activa de empleo y continuidad de estudios.

2.2. Antecedentes ocupacionales

En los oficios desempeñados previamente, la figura 1 evidencia una amplia concentración en actividades de carácter básico u operativo. En la nube de palabras destacan labores como cultivo, recolección, jornalero, corte de plátano y trabajos asociados al café, que corresponden a ocupaciones propias del sector agropecuario.

Figura 1. Cargos u oficios



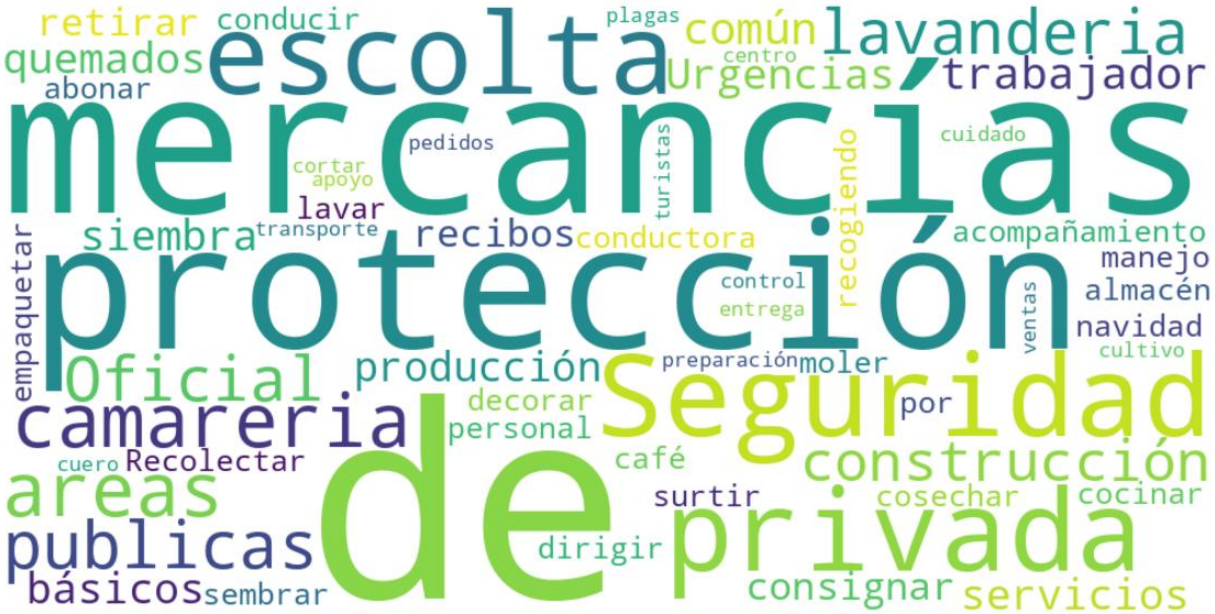
Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

De manera complementaria, aparecen menciones a trabajos en el ámbito de los servicios, especialmente en tareas de atención al cliente, hotelero y auxiliar, así como en sectores de construcción, transporte y mantenimiento. También se registra la categoría de escolta y agente, vinculada a la seguridad y protección, que aunque constituye un oficio de mayor especificidad, no corresponde a una formación profesional avanzada sino a entrenamientos prácticos o experiencias adquiridas en el terreno.

La mayoría de estas ocupaciones se ubican en el espectro de empleos de baja calificación, que demandan principalmente fuerza de trabajo manual, destrezas prácticas y experiencia previa, más que títulos académicos o formación técnica especializada. Esta característica muestra que el capital humano reincorporado se ha desempeñado en sectores intensivos en mano de obra, con limitada exigencia de cualificación formal.

En cuanto a las funciones o actividades desempeñadas, la información representada en la Figura 2 muestra una concentración en labores asociadas a la seguridad privada y protección de mercancías, con términos destacados como *escolta*, *protección* y *seguridad privada*. También aparecen referencias a tareas de servicios como *camarería*, *lavandería*, *atención en áreas públicas*, así como actividades operativas relacionadas con *construcción*, *manejo de mercancías*, *empaque*, *siembra* y *recolección*.

Figura 2. Funciones o actividades



Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

La nube de palabras refleja que la mayor parte de las funciones declaradas se encuentran en el ámbito de oficios básicos, manuales o de servicios, lo que coincide con el tipo de ocupaciones reportadas previamente. Estas funciones evidencian trayectorias laborales en sectores de baja calificación, con predominio de actividades operativas y de apoyo.

En lo referente a los conocimientos y competencias declarados por la población reincorporada, la Figura 3 (Conocimientos y competencias reportados) evidencia una recurrencia en atributos asociados al ámbito de la seguridad y la conducción, acompañados de nociones de *responsabilidad*, *atención al cliente* y *manejo de armas*. También se identifican referencias vinculadas al sector agropecuario, con menciones a *ganadería*, *cultivo de café* y *maíz*, así como actividades productivas ligadas a la agricultura.

Figura 3. Conocimientos y competencias reportados



Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

La nube incorpora igualmente términos relacionados con habilidades blandas y valores, tales como *puntualidad*, *armonía*, *compañerismo* y *superación*, lo que complementa el perfil ocupacional con aspectos actitudinales además de técnicos. Este conjunto de competencias revela que la experiencia de los reincorporados combina prácticas adquiridas en contextos laborales operativos, conocimientos en sectores específicos como

el agro y la seguridad, y elementos de disposición personal para el trabajo en equipo y la organización comunitaria.

En cuanto a la experiencia de discriminación, la Tabla 17 muestra que 10 personas afirmaron haber enfrentado este tipo de situaciones, lo que representa un tercio de la población encuestada. De manera llamativa, el reporte se distribuye de forma equilibrada entre hombres y mujeres, con 5 casos en cada grupo, lo que sugiere que la discriminación no se concentra únicamente en un género, sino que se manifiesta de manera transversal en la población reincorporada.

Tabla 17. Ha experimentado discriminación

	Hombre	Mujer	Total
No	16	4	20
Si	5	5	10
Total	**21**	**9**	**30**

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

Los relatos de discriminación suelen estar asociados a estigmatización por la condición de excombatiente, lo que coincide con hallazgos de estudios previos. Según la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN, 2022), uno de los principales desafíos para la reincorporación social es superar las barreras simbólicas y los prejuicios que enfrentan los exintegrantes de grupos armados al insertarse en comunidades receptoras. Estas experiencias de exclusión pueden expresarse en ámbitos comunitarios, en espacios de socialización e incluso en el acceso al empleo formal.

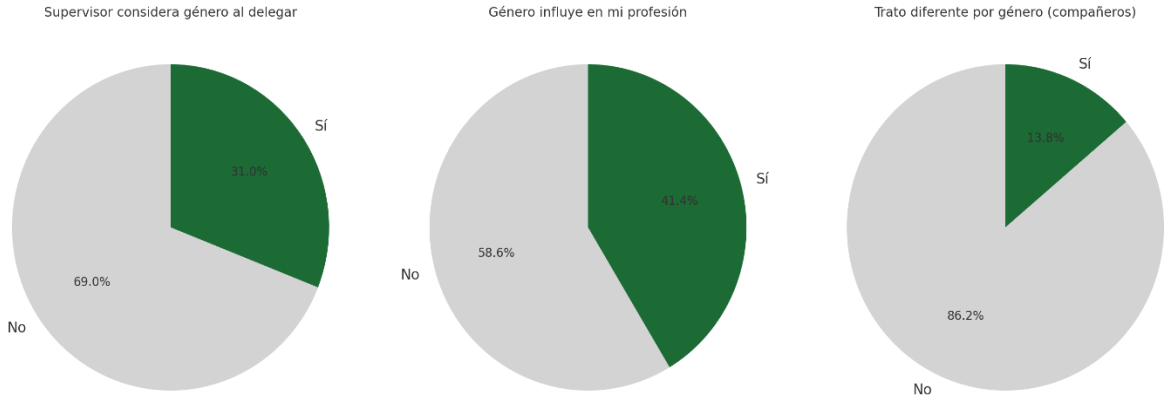
De acuerdo con la Misión de Verificación de Naciones Unidas en Colombia (Informe 2021), la discriminación contra la población reincorporada afecta de manera directa las posibilidades de construcción de confianza con las comunidades y el ejercicio pleno de derechos. Adicionalmente, investigaciones académicas como las de Uprimny y Saffon (2018) han señalado que la estigmatización actúa como una barrera estructural que limita el acceso a oportunidades económicas, educativas y políticas de quienes transitan por procesos de reintegración o reincorporación.

En este sentido, el hecho de que una tercera parte de los encuestados en el Quindío reconozca haber sufrido discriminación es un dato relevante para comprender las trayectorias de esta población. Más allá de las competencias laborales o los niveles

educativos alcanzados, el peso del estigma social aparece como un factor adicional que condiciona el éxito de los procesos de reincorporación.

En el análisis con perspectiva de género, la Figura 10 presenta tres dimensiones. En primer lugar, un 31% de los encuestados señaló que su supervisor tiene en cuenta el género al momento de delegar funciones, mientras que el 69% respondió que no. En segundo lugar, el 41,4% consideró que el género influye directamente en el ejercicio de su profesión, frente a un 58,6% que indicó lo contrario. Finalmente, el 13,8% manifestó haber recibido un trato diferenciado por parte de sus compañeros debido a su género, mientras que el 86,2% no reportó esta experiencia.

Gráfica 10. Percepciones de género en el ámbito laboral



Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

La información recogida pone de relieve que, si bien la mayoría no identifica un impacto directo del género en la dinámica laboral, existen grupos que perciben diferencias tanto en la asignación de funciones como en el trato recibido, lo que visibiliza la relevancia de abordar el proceso de reincorporación con enfoque diferencial y de equidad de género.

2.3. Intereses de formación

En cuanto a los procesos de formación actual, la Figura 4 muestra que las principales menciones se concentran en campos relacionados con la seguridad y el entrenamiento como escolta, así como en áreas técnicas y básicas orientadas al trabajo. También aparecen referencias a sectores productivos como agropecuario, ganadería y panadería, junto con actividades de economía solidaria, confección, ventas y mercadeo.

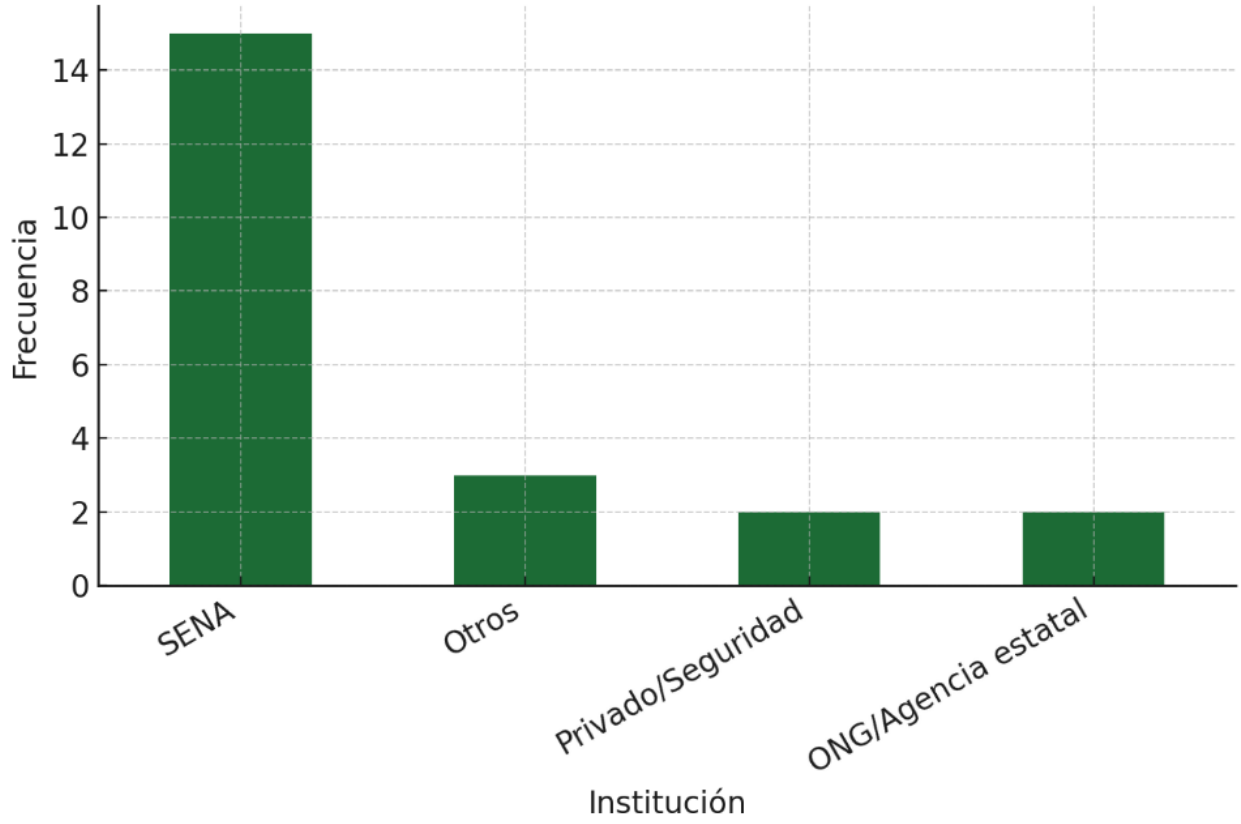
De igual forma, se registran menciones a capacitaciones vinculadas a la gestión de emergencias, brigadas, manipulación de alimentos, electricidad básica y contabilidad, lo que evidencia un interés por programas que fortalecen competencias prácticas y aplicables en contextos comunitarios o laborales inmediatos. Aunque la oferta formativa aparece diversificada, se concentra en áreas de bajo y mediano nivel de cualificación, orientadas principalmente a la inserción laboral operativa y a la generación de ingresos a través de oficios específicos.

Figura 4 Áreas de formación actual reportadas



Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

Gráfica 11. Instituciones preferidas para capacitarse

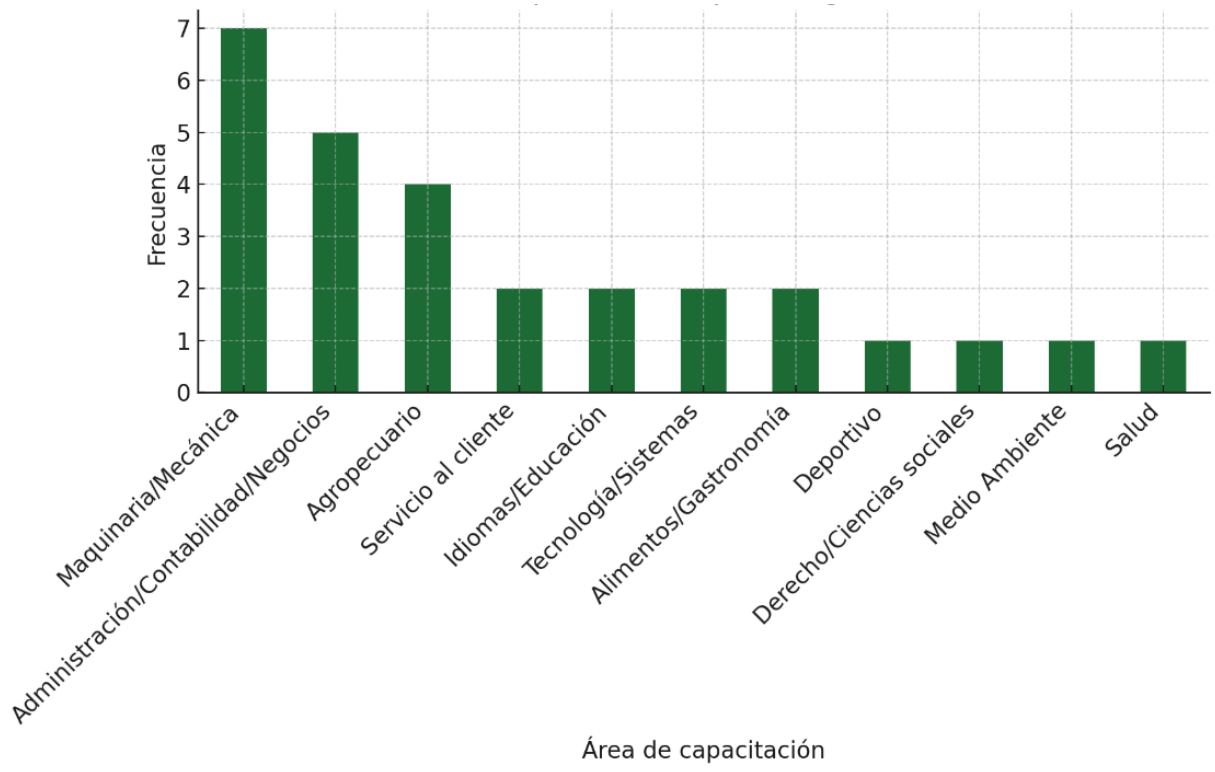


Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En cuanto a las instituciones preferidas para adelantar procesos de formación, la gráfica 11 muestra que el SENA constituye la opción mayoritaria, con 15 menciones entre los encuestados. En menor medida aparecen las categorías de *otros* (3 menciones), seguido por instituciones de carácter *privado/seguridad* (2 menciones) y *ONG o agencias estatales* (2 menciones).

La distribución evidencia una clara inclinación hacia el SENA como entidad de referencia para la capacitación laboral de la población reincorporada en el Quindío, lo que se explica por su presencia territorial, gratuidad en la oferta y orientación hacia competencias técnicas y prácticas. Las menciones a instituciones privadas, ONG o agencias estatales, aunque reducidas, reflejan la existencia de alternativas complementarias, pero con un peso significativamente menor frente a la preferencia central por el SENA.

Gráfica 12. Áreas de capacitación que les gustaría recibir



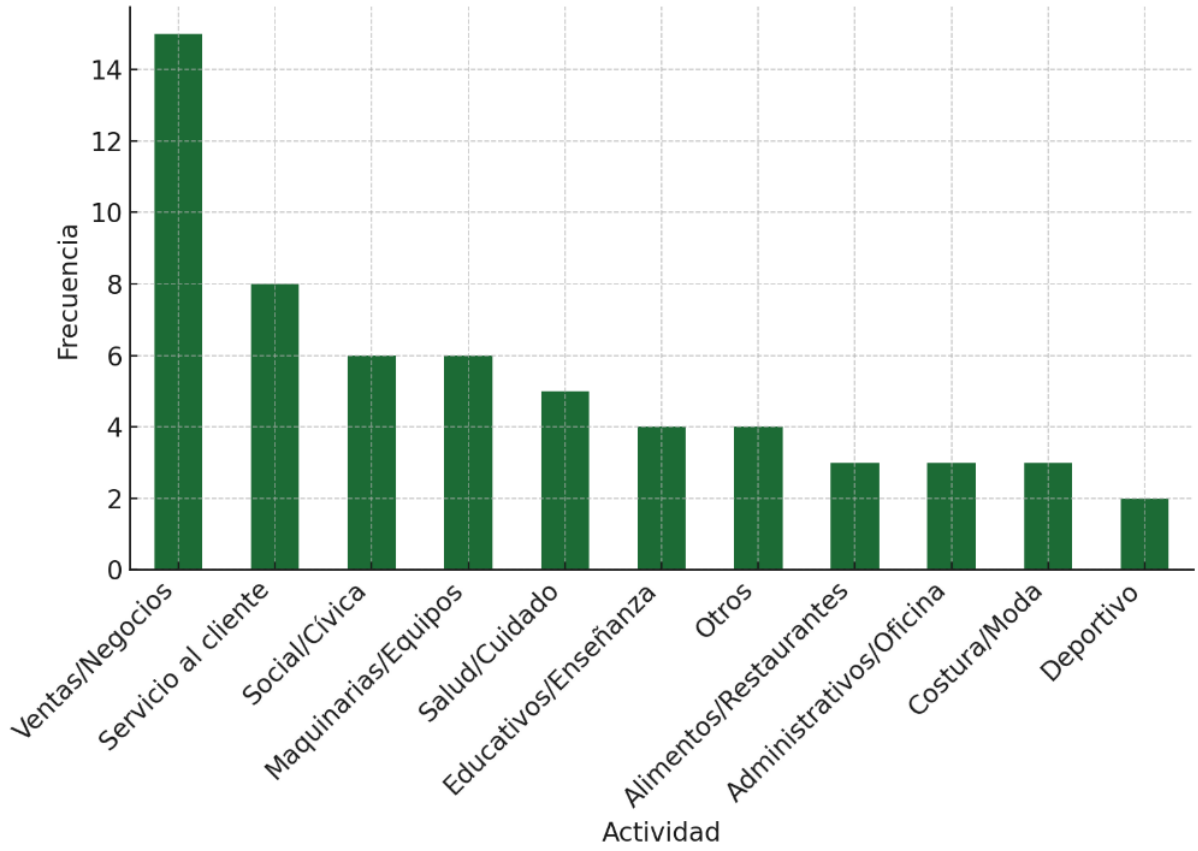
Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

Respecto a las áreas en las que a la población reincorporada le gustaría recibir capacitación, la Gráfica 12 muestra que la mayor demanda se concentra en *maquinaria y mecánica*, con 7 menciones, seguida de *administración, contabilidad y negocios*, con 5 menciones, y del sector *agropecuario*, con 4 menciones.

En menor medida aparecen intereses en *servicio al cliente* (2 menciones), *idiomas/educación* (2 menciones), *tecnología/sistemas* (2 menciones) y *alimentos/gastronomía* (2 menciones). Finalmente, se identifican menciones aisladas en áreas como *deportivo*, *derecho/ciencias sociales*, *medio ambiente* y *salud*, cada una con 1 mención.

La distribución evidencia que, aunque las aspiraciones formativas son diversas, existe una clara orientación hacia campos de aplicación práctica vinculados al trabajo manual, al fortalecimiento de competencias técnicas y a la gestión de actividades productivas.

Gráfica 13. Actividades en las que les gustaría trabajar



Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

En relación con las expectativas ocupacionales, la Gráfica 13 (Actividades en las que les gustaría trabajar) muestra que la mayor preferencia se concentra en ventas y negocios, con 15 menciones entre los encuestados. En segundo lugar, aparece el servicio al cliente, con 8 menciones, seguido por las categorías de actividades sociales o cívicas (6 menciones) y maquinarias/equipos (6 menciones).

Otras áreas señaladas corresponden a salud y cuidado (5 menciones), educación/enseñanza (4 menciones) y alimentos/restaurantes (4 menciones). En menor medida se identificaron intereses en trabajos de carácter administrativo u oficina, costura y moda, y actividades deportivas, con entre 2 y 3 menciones cada una.

La distribución evidencia que las aspiraciones de la población reincorporada en el Quindío se orientan hacia sectores de servicios, comercio y actividades de contacto directo con la comunidad, al tiempo que mantienen interés en ocupaciones técnicas y de apoyo en áreas productivas y sociales.

El análisis de las voces del territorio en Armenia, Circasia y Calarcá permite reconocer que la población reincorporada comparte trayectorias marcadas por niveles educativos concentrados en la secundaria, experiencias laborales de carácter operativo y oficios asociados al agro, los servicios y la seguridad. Aunque estas trayectorias muestran limitaciones en términos de cualificación, también evidencian un capital humano dispuesto a vincularse a procesos formativos que fortalezcan sus competencias y les permitan insertarse en la economía local.

Entre los principales desafíos identificados se encuentra la superación de brechas educativas y técnicas, la ampliación de oportunidades de formación en áreas de mayor demanda productiva y la reducción de las barreras de discriminación que aún afectan a una parte significativa de esta población. El predominio de ocupaciones de baja calificación plantea la necesidad de articular programas de capacitación con sectores estratégicos del departamento, de manera que se generen rutas de empleabilidad estables y sostenibles.

Al mismo tiempo, las aspiraciones expresadas en torno a emprendimientos en ventas, comercio, agroindustria y servicios al cliente abren oportunidades para diseñar estrategias de apoyo empresarial y de economía solidaria que potencien las iniciativas locales. La preferencia por instituciones como el SENA confirma que existe confianza en la formación técnica pública como vehículo de inclusión, mientras que el interés por áreas diversas como mecánica, agropecuaria, administración y gastronomía evidencia la voluntad de explorar opciones que conecten con las dinámicas económicas del territorio.

De esta manera, el cierre del capítulo subraya que la reincorporación en el Quindío no solo debe entenderse como un proceso de acompañamiento individual, sino como un reto colectivo de articulación entre las aspiraciones de los reincorporados y las oportunidades que ofrece la economía regional. Allí radican tanto los desafíos como las posibilidades:

reducir las brechas de acceso, enfrentar la estigmatización y aprovechar el potencial humano disponible para integrarlo a los sectores que mueven la economía local.

Cápitulo III. Territorio con Potencial: Sectores que mueven la economía local

El proceso de priorización de sectores productivos en el Quindío identificó al turismo, con énfasis en hotelería y los servicios de alojamiento, como un espacio estratégico para la inserción laboral y el emprendimiento de la población reincorporada. Esta decisión se fundamenta en tres aspectos principales:

i. Peso económico y social del turismo en el departamento, vinculado al Paisaje Cultural Cafetero y a la expansión de los servicios de alojamiento en zonas urbanas y rurales.
ii. Capacidad de generación de empleo, en especial en ocupaciones operativas que no requieren alta cualificación formal, pero sí competencias en servicio, hospitalidad y atención al cliente.
iii. Correspondencia con los perfiles y trayectorias de los reincorporados, quienes reportan experiencias previas en oficios básicos, agropecuarios y de servicios, además de aspiraciones relacionadas con comercio, gastronomía y actividades turísticas.

De acuerdo con la información recopilada, en el Quindío funcionan alrededor de 571 establecimientos de alojamiento y hospedaje, con un crecimiento particular en las modalidades rurales y de pequeña escala, que demandan mano de obra en servicios generales, cocina, recepción y mantenimiento. Este subsector ha mostrado dinamismo en los municipios de Armenia, Calarcá y Circasia, territorios donde también se concentra la población reincorporada objeto de este estudio.

El análisis de la oferta educativa y formativa en el Quindío evidencia que existen programas directamente relacionados con el turismo y la hotelería en distintos niveles de cualificación, lo que configura un ecosistema que puede responder a las demandas de este sector estratégico.

3.1 Oferta educativa

En el nivel de educación superior, instituciones como la Universidad del Quindío, la UGCA y la EAM ofertan programas en Lenguas Extranjeras, Administración de Negocios y Hotelería y Turismo. Estos programas, de carácter profesional, están orientados a la formación en competencias de gestión, comunicación intercultural y administración de establecimientos turísticos y hoteleros.

En el nivel técnico y tecnológico, el SENA – Centro de Comercio y Turismo (Regional Quindío) concentra una amplia oferta vinculada al subsector hotelero. Dentro de sus programas se destacan el Tecnólogo en Coordinación de Servicios Hoteleros y el Tecnólogo en Guianza Turística, junto con los programas técnicos en Servicios de Recepción Hotelera, Cocina, Servicio de Restaurante y Bar y Servicio de Alojamiento. Esta oferta, de carácter operativo y especializado, resulta estratégica para responder a la demanda inmediata de talento humano en hoteles, hostales y alojamientos rurales de Armenia, Calarcá y Circasia.

Por su parte, las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) complementan este panorama con cursos certificados de corta duración en áreas como gastronomía, servicio al cliente, turismo cultural e idiomas, los cuales permiten cualificar rápidamente a la población en competencias específicas, reforzando las posibilidades de inserción laboral en el corto plazo.

La Tabla 18 (Oferta educativa vinculada al sector hotelero en el Quindío) sintetiza los programas identificados en los distintos niveles de formación, organizados por institución, nivel educativo y competencias principales, y permite visualizar de manera comparativa el alcance de esta oferta en el territorio.

Tabla 18. Oferta educativa vinculada al sector hotelero en el Quindío

Nivel	Institución	Programa	Competencias principales
Educación Superior	UGCA	Profesional en Lenguas Extranjeras	Comunicación intercultural, idiomas aplicados al turismo, Gestión administrativa
	Universidad del Quindío	Administración de Negocios	Gestión administrativa, planeación empresarial

	EAM	Hotelería y Turismo	Gestión de servicios turísticos y hoteleros
SENA – Regional Quindío	Centro de Comercio y Turismo	Tecnólogo en Coordinación de Servicios Hoteleros	Coordinación de áreas operativas en hoteles
		Tecnólogo en Guianza Turística	Diseño y conducción de experiencias turísticas
		Técnico en Servicios de Recepción Hotelera	Atención en la recepción, reservas y registro
		Técnico en Cocina	Preparación de alimentos y servicio gastronómico
		Técnico en Servicio de Restaurante y Bar	Atención en mesa y bar, protocolo
		Técnico en Servicio de Alojamiento	Camarería, limpieza, mantenimiento de habitaciones
ETDH	Instituciones locales	Gastronomía (cursos cortos)	Preparación básica de alimentos, manipulación
		Servicio al cliente	Atención y hospitalidad
		Turismo cultural	Promoción y apoyo en actividades culturales
		Idiomas básicos	Formación en Ingles
		Organización de eventos	Logística y coordinación de actividades turísticas

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

3.2. Inversiones, actores, planes y programas

El desarrollo del turismo y, en particular, del sector hotelero en el Quindío, se sustenta en la interacción de actores públicos, privados y sociales que, a través de planes, programas e inversiones, buscan consolidar la actividad como motor económico regional.

Desde lo público, la Gobernación del Quindío y las alcaldías de Armenia, Calarcá y Circasia han incorporado en sus planes de desarrollo compromisos orientados a la promoción turística, el fortalecimiento del Paisaje Cultural Cafetero y la mejora de la infraestructura de alojamiento. En este marco, se han destinado recursos a proyectos de promoción del destino, apoyo a alojamientos rurales y formación de prestadores de servicios turísticos.

En el plano gremial y empresarial, entidades como Cotelco Capítulo Quindío y la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío lideran procesos de formalización empresarial, acompañamiento a establecimientos hoteleros, capacitaciones sectoriales y promoción del turismo regional. Estas instituciones juegan un rol central en la articulación con las agencias de empleo y los programas de formación.

Desde el enfoque social, la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), el SENA y la Agencia de Empleo de Comfenalco Quindío han avanzado en programas dirigidos a población vulnerable, con énfasis en reincorporados, mediante rutas de empleabilidad, capacitaciones específicas y orientación empresarial. Estos esfuerzos se articulan con los programas de economía solidaria y los fondos de capital semilla, que se presentan como alternativas para fortalecer los emprendimientos en turismo y hotelería.

La Tabla 19 sintetiza los principales actores identificados, sus líneas de acción y los programas o recursos que canalizan hacia el fortalecimiento del sector.

Tabla 19. Actores y programas

Actor	Tipo	Inversiones / Programas	Focalización
Gobernación del Quindío	Público	Ruta de competitividad/ Comité de PAZ	Promoción turística y apoyo a alojamientos – Acompañamiento a la población en situación de reincorporación
Alcaldías (Armenia, Calarcá, Circasia)	Público	Programas municipales de turismo y cultura y paz	Dinamización local del sector hotelero
Cotelco Quindío	Gremial privado	Programas de formalización y capacitación	Establecimientos de alojamiento y hoteles
Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío	Privado	Capacitaciones, acompañamiento empresarial, promoción de destino	Hoteles, restaurantes y emprendedores turísticos
SENA Regional Quindío	Público – formación	Programas técnicos y tecnológicos en hotelería y turismo	Talento humano operativo y especializado
Fondo Emprender (SENA)	Público – financiero	Capital semilla para emprendimientos	Reincorporados y emprendedores locales

Comfenalco Quindío (Agencia de Empleo)	Privado – social	Ruta de Empleabilidad para población vulnerable	Inserción laboral de reincorporados
ARN	Público – social	Programas de reincorporación económica y proyectos productivos	Reincorporados y sus familias
Cooperación internacional	Internacional	Fondos de apoyo a proyectos comunitarios y solidario	Emprendimientos rurales y colectivos

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

3.3. Identificación de ruta de empleabilidad para la población reincorporada

El sector hotelero en el Quindío concentra una alta demanda de ocupaciones operativas y de servicios que representan oportunidades de inserción laboral para la población en proceso de reincorporación. Entre los cargos más recurrentes se encuentran recepcionistas, camareros, auxiliares de cocina, personal de servicio en restaurante y bar, camareras de habitación, auxiliares de mantenimiento y guías turísticos. Estas posiciones se caracterizan por requerir competencias prácticas y actitudes de servicio, más que niveles avanzados de formación, lo que las hace compatibles con los perfiles predominantes de los reincorporados.

La ruta de empleabilidad identificada parte de la articulación entre la oferta educativa y los mecanismos de intermediación laboral en el territorio. El SENA Regional Quindío, a través de sus programas técnicos y tecnológicos en hotelería, turismo, recepción, cocina y servicios de alojamiento, constituye el principal proveedor de competencias operativas para este sector. Complementariamente, la Agencia de Empleo de Comfenalco Quindío implementa la Ruta de Empleabilidad para población vulnerable, acompañada de un programa de orientación y fortalecimiento de competencias blandas que ha sido aplicado a reincorporados, facilitando su acceso a vacantes en hoteles, hostales y restaurantes.

Figura 5. Ruta de empleabilidad en el sector hotelero del Quindío



Fuente: Elaboración propia

Los registros levantados en la encuesta muestran que, entre la población reincorporada, existen personas actualmente empleadas en el sector hotelero y de servicios, así como otras vinculadas a actividades de comercio y agro que han manifestado interés en capacitarse en áreas relacionadas con el turismo. Estas trayectorias permiten proyectar una inserción laboral gradual, en la que la experiencia previa en oficios básicos se articula con la formación técnica para acceder a empleos más estables en el sector.

3.4. Panorama del emprendimiento en la población reincorporada

El análisis de la información recolectada se evidencia en la tabla 20 en donde el emprendimiento constituye una de las principales estrategias de generación de ingresos para la población reincorporada en el Quindío. De los 30 participantes en el estudio, 7 manifestaron tener actualmente un negocio propio, lo que representa aproximadamente 23% del total de reincorporados encuestados. Estas iniciativas se concentran en sectores como el transporte y la logística de productos agrícolas, el comercio minorista (papelerías y ventas mixtas), la agroindustria (transformación de frutas), la manufactura textil

(confección de prendas) y la agricultura primaria (siembra y venta de aguacate). Aunque existe diversidad, la mayor parte de los negocios se ubica en áreas de baja complejidad tecnológica y con escasos niveles de capitalización.

En términos de antigüedad, los negocios identificados se distribuyen de la siguiente manera: 3 consolidados con más de cinco años de funcionamiento (43%), 2 en marcha con entre uno y tres años (29%) y 2 nacientes con menos de un año (29%). Esta clasificación permite entender las necesidades diferenciadas: mientras los consolidados requieren apoyo en expansión y escalamiento, los nacientes demandan orientación básica en formalización y comercialización.

En cuanto a la formalización, el panorama es desigual. De los 7 negocios, 5 cuentan con RUT y registro en Cámara de Comercio (71%), mientras que 2 operan en condiciones de informalidad (29%), especialmente los vinculados a actividades agrícolas. Esta diferencia refleja la necesidad de estrategias adaptadas según el grado de avance de cada emprendimiento y confirma que la formalización sigue siendo una de las principales barreras para el acceso a programas de apoyo y a canales de comercialización más amplios.

Respecto a los apoyos recibidos, se identificó que 4 negocios (57%) han accedido a recursos del Programa de fortalecimiento de proyectos productivos de la ARN, los cuales fueron determinantes para iniciar o consolidar su actividad económica. Entre ellos se cuentan el transporte de aguacate, la elaboración de pulpas de fruta y la confección de pijamas. Por el contrario, 3 negocios (43%) no han recibido ningún apoyo institucional, sosteniéndose con recursos propios. Esta diferencia explica, en parte, las disparidades observadas en el nivel de consolidación y en la capacidad de los negocios para proyectarse hacia mercados más amplios.

Un aspecto crítico que emerge del análisis es el uso desigual de servicios de acompañamiento. Aunque el instrumento muestra que algunos emprendedores han accedido a capacitaciones en innovación, mercadeo, manejo de herramientas digitales y fortalecimiento organizacional, otros manifestaron no haberlo hecho, ya sea por falta de tiempo, desconocimiento o percepción de que “no lo ven necesario”. Esto evidencia que no basta con la existencia de la oferta institucional, sino que se requieren estrategias más

flexibles y personalizadas, capaces de adaptarse a los tiempos y motivaciones de la población reincorporada.

Finalmente, al analizar la ubicación y condiciones de operación, se observa que la mayoría de los negocios funcionan en viviendas o locales (71%), con excepción de actividades agrícolas al aire libre (14%) y logísticas basadas en vehículos (14%). Este dato refuerza la centralidad de los recursos propios de los reincorporados y de sus redes familiares, en contraste con esquemas de emprendimiento más empresariales.

En síntesis, el panorama muestra un tejido de emprendimientos que coexiste entre la consolidación básica y la fragilidad estructural. Por un lado, hay negocios con más de cinco años que requieren procesos de escalamiento y diversificación; por otro, iniciativas nacientes que dependen de apoyos intensivos para sobrevivir en su fase inicial. El denominador común es la necesidad de avanzar en formalización, encadenamientos productivos, acceso a financiamiento y fortalecimiento de competencias empresariales, factores que constituyen la base de la ruta de emprendimiento que se presenta a continuación.

Tabla 20. Matriz de emprendimientos

Caso	Actividad	Antigüedad	Vinculación	Apoyo	Ubicación	Formalización	Observaciones relevantes	Prioridad en la ruta
Transporte aguacate	Transporte y almacenamiento	>5 años	Dueño/gerente	Sí ARN	Vehículo	RUT	Negocio consolidado con más de 5 años de operación. El apoyo recibido de la ARN permitió fortalecer la logística inicial, pero actualmente el reincorporado percibe que no requiere más asesorías, indicando "ya está establecido". El reto es ampliar encadenamientos comerciales, especialmente con productores locales.	Crecimiento/ encadenamientos (logística con agricultores)
Papelería A	Comercio/retail	<1 año	Negocio familiar	No	Local/vivienda	RUT + Cámara	Emprendimiento naciente con formalización básica ya adelantada. Sin apoyos institucionales, lo que limita su consolidación. El principal desafío es el bajo posicionamiento comercial y la falta de estrategias de mercadeo; además, se reporta la limitación de tiempo para participar en capacitaciones.	Formalización fina + mercadeo + digital básico

Papelería B	Comercio/retail	n/d	n/d	Sí ARN	Local	Cámara	Recibió apoyo económico inicial de la ARN. Aunque formalizado, manifiesta que debe “adaptarse”, mejorar ventas y aprender nuevas herramientas informáticas. Esto evidencia apertura al cambio y necesidad de actualización digital, pero con retos en innovación comercial.	Ventas + herramientas informáticas (alfabetización digital)
Pulpas de fruta	Transformación alimentaria	1–3 años	Dueño/gerente	Sí ARN	Local	RUT + Cámara	Iniciativa en agroindustria con potencial de valor agregado. El apoyo inicial de la ARN permitió arrancar, pero ahora requiere acompañamiento en innovación y en la apertura de canales comerciales estables. La mención explícita de “innovación” revela interés en procesos de mejora y diferenciación.	Innovación + encadenamientos comerciales
Ventas mixtas	Comercio/retail	>5 años	Negocio familiar	No	Local	Cámara	Negocio con trayectoria prolongada, pero que no ha recibido apoyos. Presenta cierto grado de formalización, aunque sin uso intensivo de servicios de fortalecimiento. Requiere estrategias de fidelización de clientes y ampliación de canales	Ventas y fidelización

							de venta para sostenerse frente a la competencia.	
Textil/confección	Manufacturas (confección)	>5 años	Dueño/gerente	Sí ARN	Local	RUT + Cámara	Negocio consolidado en confecciones, con respaldo de la ARN y la Alcaldía a través de proyectos productivos. Ha participado en servicios de capacitación y asesoría, lo que lo ubica en mejor posición relativa que otros casos. El reto es expandirse mediante ferias, ruedas de negocios y comercialización externa.	Escalamiento + ferias y ruedas de negocios
Siembra/venta aguacate	Agro (al aire libre)	1–3 años	Negocio familiar	No	Finca	Ninguno	Emprendimiento agrícola sin apoyo institucional ni formalización. Opera de manera tradicional, sin RUT ni Cámara. El principal reto es avanzar en formalización básica y vincularse a cadenas de valor (incluido el transporte de aguacate). Tiene potencial de encadenamiento con otros reincorporados.	Formalización básica + articulación productiva

Fuente: Elaboración propia con base en Instrumento de Identificación

A partir del panorama descrito, se plantea una ruta de emprendimiento diferenciada que atiende las condiciones reales de los reincorporados en el Quindío. La propuesta no es uniforme, sino que responde a los tres grupos identificados según antigüedad, nivel de formalización y apoyos recibidos: emprendimientos nacientes, en marcha y consolidados.

1. Emprendimientos nacientes (<1 año, 29% del total)

- Necesidades clave: acompañamiento en formalización básica, diseño de estrategias de mercadeo, alfabetización digital y acceso a redes de comercialización locales.
- Ruta propuesta: diagnóstico inicial → formalización (RUT, Cámara de Comercio) → capacitación breve en gestión administrativa y ventas → acceso a microcréditos y convocatorias locales → fortalecimiento de canales digitales básicos (redes sociales, catálogos).
- Actores vinculados: Cámara de Comercio, ARN (acompañamiento psicosocial y técnico), Comfenalco (formación corta), SENA (formación para el trabajo).

2. Emprendimientos en marcha (1–3 años, 29% del total)

- Necesidades clave: consolidar procesos productivos, fortalecer innovación, acceder a canales de comercialización estables y avanzar en la formalización (en el caso agrícola que carece de RUT y Cámara).
- Ruta propuesta: diagnóstico de procesos → formalización (para los casos sin registros) → capacitación técnica en valor agregado (agroindustria, buenas prácticas agrícolas) → fortalecimiento en mercadeo e innovación → participación en ferias y ruedas de negocio → acceso a programas de financiamiento productivo (Fondo Emprender, recursos ARN).
- Actores vinculados: ARN (fortalecimiento de proyectos productivos), SENA (tecnologías agroindustriales), Cámara de Comercio (encadenamientos comerciales), Gobernación y Alcaldías (apoyo sector agro y ferias).

3. Emprendimientos consolidados (>5 años, 43% del total)
Casos: transporte de aguacate, ventas mixtas, confección textil.

- Necesidades clave: procesos de escalamiento, ampliación de mercados, encadenamientos productivos y sostenibilidad empresarial.
- Ruta propuesta: diagnóstico de crecimiento → capacitación en gestión avanzada e innovación → vinculación en ferias nacionales e internacionales → asesoría en trámites de exportación y comercialización externa → acceso a capital de expansión (líneas de crédito productivo y alianzas con cooperación internacional).
- Actores vinculados: Cámara de Comercio (internacionalización), Cotelco (en casos de manufactura vinculada al sector turismo), cooperación internacional, ARN (seguimiento y acompañamiento psicosocial), entidades financieras locales.

En conclusión, el análisis del sector turismo, con énfasis en el hotelería, permitió evidenciar su papel estratégico como motor de generación de empleo y como espacio de oportunidad para la población reincorporada en el Quindío. La identificación de la oferta educativa mostró la existencia de un entramado institucional que, aunque diverso, requiere mayores niveles de articulación y pertinencia para responder a las brechas de formación en idiomas, competencias digitales y estándares de servicio. A su vez, la caracterización de actores y programas destacó la presencia de instituciones claves como el SENA, Comfenalco, la Cámara de Comercio y la ARN, que hoy canalizan esfuerzos en empleabilidad y emprendimiento, pero aún de manera fragmentada.

La ruta de empleabilidad trazada refleja la posibilidad real de vincular a los reincorporados a ocupaciones operativas y de servicios en hoteles y restaurantes, siempre que se logre una mayor conexión entre la formación técnica y la intermediación laboral. Por otro lado, el panorama del emprendimiento reveló que cerca de una cuarta parte de los reincorporados (23%) cuenta con iniciativas productivas, de las cuales algunas se encuentran consolidadas mientras otras apenas emergen. Esta heterogeneidad muestra la necesidad de rutas diferenciadas de acompañamiento, donde la ARN y el programa de fortalecimiento de proyectos productivos han sido decisivos, pero donde aún persisten desafíos en formalización, mercadeo, innovación y acceso a mercados.

El capítulo evidencia que el territorio cuenta con capacidades institucionales, educativas y productivas que pueden potenciar la inserción económica de la población reincorporada. Sin embargo, también deja en claro que para aprovechar plenamente este potencial se requiere avanzar hacia una mayor integración entre actores, un acompañamiento flexible y adaptado a la realidad de los negocios y trayectorias de vida, y una apuesta por el escalamiento de iniciativas que trascienda la subsistencia y se encamine hacia la sostenibilidad. En ese sentido, el sector hotelero, junto con los emprendimientos identificados, se configuran como espacios de construcción de paz territorial y de desarrollo económico incluyente, donde la población reincorporada no solo se integra, sino que aporta a la diversificación productiva del departamento.

Cápitulo IV. Cruce entre oferta de talentos y demanda de empleo

El presente capítulo busca identificar los puntos de encuentro y las brechas existentes entre la oferta de talentos de la población reincorporada y la demanda laboral del sector hotelero en el Quindío. Para ello se parte de la caracterización de los reincorporados en términos de educación, experiencia, habilidades e intereses, y se contrasta con las vacantes y ocupaciones más solicitadas en el sector. Este ejercicio permite reconocer dónde existen oportunidades reales de inserción laboral inmediata y qué aspectos requieren estrategias de formación o acompañamiento para mejorar la empleabilidad de esta población.

El análisis comparativo muestra un escenario mixto: existen coincidencias claras en los niveles educativos y en las habilidades prácticas básicas, pero también persisten brechas críticas en idiomas, certificaciones técnicas y competencias digitales.

En primer lugar, el hecho de que el 70% de los reincorporados tenga secundaria completa y un 10% formación técnica los ubica en condiciones de cubrir buena parte de los empleos operativos que ofrece la hotelería, en áreas como camarería, cocina auxiliar, oficios de mantenimiento y servicio en restaurante. Esto se refleja también en la experiencia laboral: dos de cada tres trabajaron en la última semana, principalmente en actividades de servicios y agro, lo que coincide con la naturaleza práctica y de esfuerzo físico que demanda el sector.

Tabla 21. Cruce entre oferta de talentos de la población reincorporada y demanda de empleo en el sector hotelero del Quindío

Dimensión	Oferta de talentos (reincorporados)	Demanda de empleo (sector hotelero)	Coincidencias	Brechas identificadas
Nivel educativo	70% con secundaria, 20% con primaria, 10% con técnico. Ninguno con educación superior.	Vacantes operativas en su mayoría no exigen más que secundaria, algunos técnicos para housekeeping y recepción.	Secundaria cubre buena parte de vacantes operativas.	Escasez de técnicos certificados y ausencia de profesionales limita acceso a cargos de coordinación o gestión.
Alfabetización	97% sabe leer y escribir.	Requisito básico en todas las vacantes.	Cumplimiento casi total.	1 caso de analfabetismo requiere alfabetización funcional.
Idiomas	0% maneja un segundo idioma.	Recepción y áreas de atención al cliente requieren inglés básico.	NO	Brecha total en idiomas, clave en el turismo.
Experiencia laboral reciente	67% trabajó la última semana (20 en hotelería, comercio o agro); 20% en emprendimientos propios; 10% buscando empleo.	Hotelería demanda camareros, auxiliares de cocina, servicios generales, recepcionistas.	Experiencia previa en oficios básicos y servicios es útil para puestos operativos.	Poca experiencia en recepción, sistemas hoteleros y cargos especializados.
Habilidades y destrezas	Mayoritariamente en oficios básicos: cocina sencilla, limpieza, mantenimiento, comercio menor.	Habilidades operativas en servicios (camarería, cocina, servicio al cliente, oficios generales).	Alta coincidencia en oficios básicos.	Déficit en competencias digitales, atención bilingüe, manejo de sistemas de reservas.

Intereses de formación	Preferencia por formación en oficios prácticos (cocina, servicio al cliente, comercio).	Demanda coincide con estas áreas.	Oferta formativa del SENA puede cubrir estas aspiraciones.	Poco interés inicial en idiomas y digitalización, pese a ser brechas críticas.
Expectativas ocupacionales	Aspiraciones de estabilidad y generación de ingresos rápidos, algunos en emprendimientos propios.	Sector hotelero ofrece empleo operativo de acceso inmediato.	Expectativas de ingreso inmediato y demanda operativa se alinean.	Expectativas de ascenso o profesionalización son limitadas sin formación adicional.

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, la alfabetización es casi universal (97%), lo cual elimina una barrera básica para acceder a la formación complementaria y a las vacantes. Sin embargo, el cero por ciento con dominio de un segundo idioma constituye una brecha estructural frente a la demanda hotelera de recepcionistas y personal de atención al cliente con inglés básico, una exigencia recurrente en el turismo.

En términos de habilidades, los reincorporados muestran destrezas en oficios prácticos (cocina sencilla, limpieza, comercio menor) que encajan con los requerimientos de servicios operativos en hoteles y restaurantes. No obstante, la ausencia de competencias en la recepción hotelera, manejo de software especializado y atención bilingüe limita su acceso a ocupaciones de mayor calificación y mejores ingresos.

Por último, los intereses de formación de los reincorporados se concentran en áreas prácticas como cocina, comercio y servicio al cliente, lo que coincide con la demanda de ocupaciones básicas del sector. Sin embargo, este interés no se traslada a competencias estratégicas como idiomas y digitalización, que, aunque son brechas críticas para la competitividad, no son percibidas como prioritarias por la población.

En conjunto, el cruce muestra que existe un potencial de inserción inmediata en empleos operativos, gracias a la coincidencia entre talentos disponibles y demanda básica. No obstante, la sostenibilidad de estas vinculaciones y las posibilidades de ascenso dentro del sector dependerán de la capacidad de cerrar las brechas en idiomas, competencias

digitales y certificaciones técnicas, aspectos que hoy constituyen los principales desafíos para lograr una inserción laboral plena y sostenible.

Cápitulo V. Rutas de Inclusión: Opciones ocupacionales y trayectorias posibles

La población reincorporada en el Quindío enfrenta el reto de integrarse a un mercado laboral caracterizado por una alta participación en ocupaciones de servicios, comercio y turismo, con crecientes demandas en competencias técnicas y blandas. A partir del cruce entre la oferta de talentos identificada en las encuestas y la demanda de empleo en el sector hotelero y afines, se hace evidente que existen múltiples vías de inserción laboral y productiva. Estas rutas de inclusión no constituyen caminos lineales ni homogéneos, sino trayectorias adaptativas, que dependen de las características, expectativas y niveles de consolidación de cada reincorporado.

En el plano ocupacional, las oportunidades más inmediatas se concentran en empleos operativos y de servicios básicos, tales como camareros de habitación, auxiliares de cocina, ayudantes de restaurante y bar, personal de oficios generales y mantenimiento, así como auxiliares de recepción. Se trata de cargos que exigen competencias prácticas que la mayoría de reincorporados ya posee, lo cual los convierte en un punto de entrada viable al mercado laboral formal. Sin embargo, avanzar hacia ocupaciones con mejores ingresos y estabilidad dependerá del acceso a procesos de cualificación técnica, particularmente en áreas como recepción hotelera, atención al cliente bilingüe y manejo de software de gestión.

La ruta formativa constituye así un itinerario gradual. Para quienes se insertan de manera inmediata en trabajos operativos, el siguiente paso consiste en la participación en cursos cortos y formación técnica del SENA y las instituciones tecnicas, que refuerzan habilidades en servicio al cliente, gastronomía básica y hospitalidad. Desde allí, es posible proyectarse hacia trayectorias de progresión formativa, que incluyen programas tecnológicos y universitarios en hotelería y turismo, con potencial de abrir puertas hacia cargos de coordinación y administración en el mediano plazo.

En paralelo, el emprendimiento se presenta como una estrategia de inclusión complementaria, especialmente para el 23% de los reincorporados que ya cuentan con negocios en marcha. Estos emprendimientos se distribuyen en tres estados: nacientes, en marcha y consolidados. Los primeros requieren acompañamiento intensivo en formalización, mercadeo y digitalización; los segundos demandan innovación y acceso a mercados; mientras que los consolidados necesitan apoyo en procesos de escalamiento y encadenamientos productivos. El papel de instituciones como la ARN, el SENA (Fondo Emprender), la Cámara de Comercio y Comfenalco resulta crucial para brindar no solo financiamiento, sino también formación empresarial, asesoría técnica y acceso a ferias y ruedas de negocios.

De esta manera, se pueden delinear tres itinerarios de inclusión adaptados a la realidad de los reincorporados:

1. Una ruta ocupacional básica, que permite la vinculación inmediata a empleos operativos del sector hotelero y de servicios, acompañada de formación corta que garantice estabilidad en el puesto.

2. Una ruta de progresión formativa, que combina la experiencia laboral inicial con formación técnica y tecnológica, abriendo opciones de ascenso hacia ocupaciones intermedias y, a largo plazo, la posibilidad de estudios superiores.

3. Una ruta de autoempleo productivo, que parte de los emprendimientos ya existentes, fortalece su formalización y sostenibilidad, y busca proyectarlos hacia encadenamientos y mercados ampliados.

En conjunto, estas rutas evidencian que la inclusión de los reincorporados no se limita a la creación de vacantes, sino que requiere un acompañamiento integral y diferenciado, que atienda las necesidades inmediatas de ingresos, impulse la formación como motor de movilidad laboral y apoye los emprendimientos como alternativa legítima de inserción económica. Así, las trayectorias de inclusión no solo se convierten en oportunidades individuales, sino en mecanismos para la consolidación de la paz territorial y el desarrollo productivo del Quindío.

Cápitulo VI. Del diagnóstico a la acción: Estrategias territoriales para la inclusión productiva

El tránsito de la población reincorporada hacia la inclusión productiva en el departamento del Quindío debe enmarcarse en los lineamientos establecidos por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). En primera instancia, la Resolución 4309 de 2019 definió la Ruta de Reincorporación, contemplando componentes como renta básica, proyectos productivos y acceso al sistema financiero, con el objetivo de garantizar procesos integrales y sostenibles de reinserción socioeconómica. Posteriormente, la Resolución 2319 de 2024, a través del Programa de Reincorporación Integral (PRI), amplió los lineamientos, con énfasis en la reincorporación social, económica y comunitaria, en el marco del Acuerdo Final de Paz de 2016.

Bajo este marco, las estrategias territoriales en el Quindío deben alinearse con dos ejes fundamentales definidos por la ARN: la empleabilidad e inclusión laboral digna y sostenible y el fortalecimiento de procesos productivos. Estos ejes, al cruzarse con las dinámicas territoriales del sector hotelero y de los emprendimientos identificados en el estudio, permiten trazar acciones adaptadas a la realidad de los reincorporados en Armenia, Circasia y Calarcá.

6.1. Empleabilidad e inclusión laboral digna

Las acciones deben priorizar:

- Orientación vocacional y socio-ocupacional: diagnósticos personalizados que consideren las capacidades individuales y las oportunidades del mercado local (sector hotelero, comercio y agroindustria).
- Formación y homologación de saberes: certificación de competencias empíricas en oficios básicos, con prioridad para mujeres y comunidades étnicas.
- Desarrollo de destrezas laborales: programas cortos en servicio al cliente, manipulación de alimentos, housekeeping y recepción básica.
- Inclusión diferencial: estrategias específicas para mujeres reincorporadas, jóvenes y población con discapacidad, garantizando acceso equitativo a las vacantes.

- Prevención de la estigmatización: campañas de sensibilización en pymes hoteleras y de servicios para reducir barreras de contratación.
- Acompañamiento en la adaptación organizacional: seguimiento psicosocial para promover la permanencia en los empleos conseguidos.

6.2. Fortalecimiento de los procesos productivos

De los 30 reincorporados encuestados, el 23% cuenta con negocios propios, lo que hace indispensable una estrategia territorial robusta en materia de emprendimiento. Según lo dispuesto por la Resolución 2319 de 2024, estas acciones incluyen:

- Asistencia técnica integral para el fortalecimiento de proyectos individuales, familiares y colectivos, con enfoque de sostenibilidad.
- Enfoque de género: fortalecimiento del liderazgo y las capacidades empresariales de mujeres reincorporadas, con acompañamiento en gestión y comercialización.
- Acceso a financiación: articulación de los proyectos con recursos del Fondo Emprender, ARN y programas de cooperación, priorizando planes de sostenibilidad viables.
- Incorporación ambiental: inclusión de criterios de sostenibilidad y gestión ambiental en los procesos productivos, alineados con las apuestas de turismo responsable y agroecología en el Quindío.
- Comercialización y encadenamientos: apoyo en ferias, ruedas de negocios y plataformas digitales, fortaleciendo circuitos cortos de distribución y acceso a mercados diferenciados.
- Acompañamiento a iniciativas no financiables: orientación económica y formación en finanzas básicas para emprendimientos que no superen los filtros de viabilidad, evitando su abandono.

6.3. Estrategia de articulación territorial

El diagnóstico mostró que en el Quindío existen múltiples actores con oferta para la población reincorporada, pero con débil articulación. Para resolver esta fragmentación, se propone:

- La creación de una Mesa Territorial de Inclusión Productiva, liderada por la Gobernación, con participación de alcaldías, ARN, SENA, Comfenalco, Cámara de Comercio y universidades.
- Establecer un sistema de información compartido que registre la empleabilidad, la formación y el avance de proyectos productivos.
- Firmar acuerdos interinstitucionales y comunitarios para articular el acompañamiento psicosocial, la capacitación técnica y los apoyos financieros.

6.4. Estrategia de sostenibilidad y paz territorial

La reincorporación productiva debe concebirse como un instrumento de consolidación de la paz territorial, lo que implica:

- Incorporar estos lineamientos en los Planes de Desarrollo Municipal y Departamental.
- Movilizar cooperación internacional hacia proyectos de turismo comunitario, agroindustria sostenible y economía solidaria.
- Garantizar un plan de acompañamiento diferencial, con acciones para mujeres, jóvenes, población étnica y personas con discapacidad.
- Promover un sello territorial incluyente, que identifique productos y servicios liderados por reincorporados y facilite su acceso a mercados.

Conclusión

El tránsito del diagnóstico a la acción evidencia que la inclusión productiva de la población reincorporada en el Quindío no puede limitarse a intervenciones puntuales o aisladas. El análisis realizado demuestra que existe un potencial real de inserción en el mercado laboral local, particularmente en el sector hotelero y de servicios, así como un tejido de emprendimientos en distintos niveles de consolidación que requieren acompañamiento diferenciado. Sin embargo, también se visibilizan brechas significativas en competencias técnicas, dominio de idiomas, digitalización y acceso a mercados, las cuales, de no ser atendidas, limitarán las posibilidades de sostenibilidad a largo plazo.

La articulación con los marcos normativos nacionales, expresados en las resoluciones 4309 de 2019 y 2319 de 2024 de la ARN, ofrece una hoja de ruta clara, pero su éxito dependerá de la capacidad del territorio para aterrizar esas directrices en acciones coordinadas, adaptadas y sostenibles. En este sentido, la creación de una Mesa Territorial de Inclusión Productiva, el fortalecimiento de las rutas de empleabilidad, la asistencia técnica a los emprendimientos y la implementación de un sello incluyente se constituyen en herramientas estratégicas para transformar las oportunidades en resultados tangibles.

De fondo, el gran desafío es asegurar que la inclusión productiva no solo mejore los ingresos de los reincorporados, sino que contribuya a la construcción de paz territorial, la cohesión social y el fortalecimiento del desarrollo económico regional. En esta tarea, cada actor institucional, empresarial y comunitario tiene un rol decisivo, y la sostenibilidad del proceso dependerá de la capacidad colectiva de reducir estigmas, fortalecer capacidades y garantizar condiciones dignas de trabajo y emprendimiento.

Bibliografía

Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2022). *Informe de gestión 2022: Avances en la política de reincorporación en Colombia*. Bogotá, Colombia: ARN.

Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN). (2024). *Registro territorial de personas en proceso de reincorporación en el Quindío*. Documento interno suministrado para el estudio.

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2025). *Base de datos de unidades económicas registradas por actividad económica*. Consulta institucional directa.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025a). *Proyecciones de población municipal 2025*. Bogotá, Colombia: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025b). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH): Microdatos 2024–2025*. Bogotá, Colombia: DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025c). *Medición del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM): Consulta interactiva*. Bogotá, Colombia: DANE.

Gobernación del Quindío. (2025). *Educación en cifras: Infraestructura y cobertura educativa en municipios no certificados*. Armenia, Colombia: Secretaría de Educación Departamental.

Ministerio del Trabajo. (2024). *Lineamientos técnicos para la identificación y medición de brechas de capital humano en población reincorporada*. Bogotá, Colombia: Subdirección de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral.

Ministerio del Trabajo, Red ORMET. (2023). *Guía metodológica para el análisis de perfilamiento ocupacional en población en proceso de reincorporación*. Bogotá, Colombia: Ministerio del Trabajo.

Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia. (2021). *Informe del Secretario General sobre la Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia*. Consejo de Seguridad de la ONU.

Observatorio del Mercado de Trabajo (ORMET) Quindío. (2025). *Análisis de la estructura económica municipal con base en valor agregado bruto y ocupación sectorial*. Documento de trabajo interno.

Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026. (2023). *Colombia, potencia mundial de la vida* (Ley 2294 de 2023). Bogotá, Colombia: Presidencia de la República.

Planes de Desarrollo Municipales de Armenia, Calarcá y Circasia. (2024–2027). *Planes territoriales de desarrollo aprobados por los concejos municipales*. Documentos oficiales.

Uprimny, R., & Saffon, M. P. (2018). Estigmatización y reintegración en contextos de posconflicto: reflexiones para el caso colombiano. *Revista de Derecho Público, (40)*, 1–27. https://doi.org/10.15425/redepub.40.2018.01