



**Evaluación ex post de los resultados en formación y vinculación laboral de la Alianza
Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021-2024)**

Silvia Natalia Rojas Castro

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Evaluación Socioeconómica de
Proyectos

Asesor

Magíster (MSc) en Administración de Empresas (MBA)

Jorge Andres Villabona Reyes

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

Cita	(Rojas Castro, 2025)
Referencia	Rojas Castro, S. N. (2025). <i>Evaluación ex post de los resultados en formación y vinculación laboral de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021-2024)</i> [Trabajo de grado especialización].
Estilo APA 7 (2020)	Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Cohorte XXX.

Grupo de Investigación Finanzas (GIFI).

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	6
1. Introducción	7
2. Objeto de estudio	10
3. Antecedentes y planteamiento del problema	14
4. Objetivos, alcance y justificación	21
5. Marco referencial	25
6. Metodología	34
7. Análisis de resultados	37
8. Conclusiones	53
9. Recomendaciones	56
10. Referencias	59

Lista de tablas

Tabla 1. Nivel educativo de mujeres y jóvenes participantes	12
Tabla 2. Distribución en el Área metropolitana del Valle de Aburrá de mujeres y jóvenes participantes	13
Tabla 3. Distribución en otras subregiones de mujeres y jóvenes participantes	13
Tabla 4. Programas nacionales y territoriales de empleo en Colombia (2020–2025).....	17
Tabla 5. Programas de empleo con enfoque de inclusión laboral impulsados desde el sector privado en Colombia (2020–2025)	19
Tabla 6. Participación de las becas otorgadas según el tipo y sector de la formación	40

Lista de figuras

Figura 1. Comportamiento de inscritos en el programa según cohortes y rutas de participación (formación y conexión laboral)	11
Figura 2. Empleabilidad de participantes de la Alianza Empresarial por el Empleo según rango de edad.....	12
Figura 3. Distribución territorial de participantes de la Alianza Empresarial por el Empleo en el Valle de Aburrá y subregiones de Antioquia	13
Figura 4. Vinculación laboral según tipo de formación de los participantes	14
Figura 5. Comportamiento de la deserción de los participantes según área de formación	39
Figura 6. Percepción de mejora por dimensión entre participantes de Medellín ocupados	41
Figura 7. Distribución de la vinculación laboral por tipo de formación entre participantes certificados de Medellín	43
Figura 8. Vinculación laboral por sector de formación entre participantes certificados de Medellín	44
Figura 9. Vinculación laboral según nivel educativo entre participantes certificados de Medellín	45
Figura 10. Distribución de los tipos de contrato entre personas ocupadas de la Alianza en Medellín	46

Figura 11. Distribución de los rangos salariales entre las personas ocupadas de la Alianza en Medellín48

Figura 12. Distribución de los rangos salariales entre las personas ocupadas de la Alianza en Medellín49

Siglas, acrónimos y abreviaturas

AMVA	Área Metropolitana del Valle de Aburrá
APA	American Psychological Association
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
COVID-19	Enfermedad por coronavirus 2019
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EAFIT	Universidad EAFIT
EQUIPAZ	Sello EQUIPAZ (reconocimiento a buenas prácticas de equidad laboral; MinTrabajo)
FOTRAB	Formación para el Trabajo (programa de Chile)
GEIH	Gran Encuesta Integrada de Hogares
ICP	Índice de Cambio Percibido
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAEF	Programa de Apoyo al Empleo Formal
PIB	Producto Interno Bruto
SISBÉN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales
SMMLV	Salario mínimo mensual legal vigente
TD	Tasa de Desempleo
TGP	Tasa Global de Participación
TI	Tecnologías de la Información
TO	Tasa de Ocupación
UGPP	Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales

Resumen

La inserción laboral formal de mujeres y jóvenes constituye un problema estructural en Medellín, asociado a brechas persistentes de género, edad y condiciones socioeconómicas. En este marco, la presente monografía tiene como objetivo evaluar ex post los resultados en formación y vinculación laboral de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes, implementada entre 2021 y 2024, una iniciativa que buscó articular al sector privado en la promoción del empleo formal a través de estrategias de formación, acompañamiento integral e intermediación laboral.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, que combina análisis cuantitativo descriptivo de información secundaria y encuestas ex post a participantes. En el componente cualitativo, se empleó un análisis temático de contenido orientado a identificar aprendizajes institucionales y principales desafíos de implementación del programa. Los resultados evidencian un fortalecimiento de las competencias laborales, particularmente en habilidades blandas y socioemocionales, así como mejoras en la percepción de empleabilidad de la población participante. No obstante, los efectos sobre la inserción laboral formal se presentan de manera heterogénea y están condicionados por factores estructurales del mercado laboral local. En conclusión, la Alianza se configura como una estrategia pertinente del sector privado en el contexto pospandemia, aunque sus resultados sugieren la necesidad de ajustes para potenciar impactos sostenidos en empleo formal y de calidad.

Abstract

The formal labor market insertion of women and young people constitutes a structural challenge in Medellín, associated with persistent gaps related to gender, age, and socioeconomic conditions. Within this context, this monograph aims to conduct an ex post evaluation of the training and employment outcomes of the Business Alliance for the Employment of Women and Youth, implemented between 2021 and 2024. This initiative sought to engage the private sector in promoting formal employment through strategies focused on training, comprehensive support, and job intermediation.

The study adopts a mixed-methods approach, combining quantitative descriptive analysis of secondary data with ex post surveys administered to participants. The qualitative component is based on a thematic content analysis aimed at identifying institutional learning processes and key implementation challenges of the program. The findings indicate a strengthening of labor-related

competencies, particularly soft and socio-emotional skills, as well as improvements in participants' perceived employability. However, the effects on formal labor market insertion are heterogeneous and constrained by structural factors within the local labor market. In conclusion, the Alliance emerges as a relevant private-sector strategy in the post-pandemic context, although its results highlight the need for adjustments to achieve more sustained impacts on formal and quality employment.

1. Introducción

El desempleo representa un desafío estructural para las economías globales, con implicaciones que van más allá del ámbito económico y afectan significativamente la movilidad social de las personas. La falta de empleo o el empleo informal no son solo indicadores de desempeño del mercado laboral, sino que representan factores determinantes que agudizan problemáticas como la desigualdad, la pobreza y la exclusión social. Así mismo, el análisis del fenómeno revela que su impacto no es homogéneo. Existen grupos demográficos que enfrentan barreras sistémicas que intensifican su vulnerabilidad. En este contexto, la población joven en proceso de inserción laboral y las mujeres se identifican como dos de los grupos más afectados, cuyas condiciones particulares exponen las deficiencias estructurales del mercado laboral.

Para 2030, los jóvenes de 15 a 24 años representarán el 20% de la población, lo que plantea el desafío global de garantizar trabajo digno para cerca de 1.300 millones de personas. Aunque la tasa de desempleo global ha disminuido al 13%, la recuperación para los jóvenes ha sido desigual. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), "actualmente el 20,4% de los jóvenes en el mundo ni estudian ni trabajan (Nini) y si eres mujer, el reto de permanecer en la escuela o de conseguir trabajo es el doble" (2024, p.9). Además, la juventud enfrenta una mayor precariedad laboral, con empleos temporales y sin protección social. Esta situación es especialmente crítica en países de renta baja, donde "solo 1 de 4 trabajadores jóvenes (...) tienen alta probabilidad de tener un empleo seguro (con un empleador que pague prestaciones sociales y un contrato a largo plazo), en comparación con 3 de 4 en países de renta alta" (OIT, 2024, p. 31). Esta inseguridad laboral también genera un impacto negativo en la salud mental, con dos tercios de la población joven presenta preocupación por la pérdida de su empleo.

Las brechas de género a nivel internacional continúan siendo uno de los grandes desafíos en materia de política pública e intervención estatal. Según el Foro Económico Mundial, tomará cerca de 134 años alcanzar la paridad total. El *Índice Global de Brecha de Género 2024* indica que el 97% de las economías en 146 países han cerrado más del 60% de su brecha, en comparación con el 85% en 2006. Esto refleja avances en la reducción de la desigualdad de género, aunque con grandes diferencias regionales. Si bien la participación de las mujeres en la fuerza laboral se ha recuperado en algunas regiones, el progreso hacia la paridad sigue siendo desigual. De hecho, el *Informe sobre la Brecha de Género Global 2024* advierte que el desempleo mundial aumentará en las economías de ingresos más bajos y que la brecha de empleo sigue afectando de manera desproporcionada a las mujeres (2025, p.38).

Colombia no es ajena a esta doble problemática y a pesar de los esfuerzos normativos, tanto jóvenes como mujeres continúan enfrentando barreras significativas para acceder a empleos formales y estables. En el caso de la juventud, la tasa de desocupación para la población de 15 a 28 años alcanzó un 15,3% en el trimestre abril-junio de 2025 (DANE, 2025, p. 3). Esta vulnerabilidad se intensifica drásticamente en el caso de las mujeres jóvenes, donde "esta relación para los hombres fue 7,1% y para las mujeres fue 15,2%" (DANE, 2025, p. 7), lo que evidencia una exclusión que casi duplica la de los jóvenes hombres.

Este es el reflejo de un problema estructural más amplio que afecta a mujeres de todas las edades, pues "las prácticas de discriminación y decisiones asociadas a los estereotipos de género afectan las trayectorias profesionales y laborales de las mujeres" (CONPES 4080, 2022, p. 50). Se demuestra que existe una doble barrera para las mujeres jóvenes y persiste con mayor intensidad en municipios intermedios y rurales, donde las oportunidades son más limitadas y el trabajo no remunerado de cuidado sigue recayendo desproporcionadamente sobre ellas.

Para abordar esta problemática en el país se han desarrollado diversas estrategias, entre ellas, destacan las implementadas por el Departamento de Prosperidad Social, que combinan el apoyo financiero con el desarrollo de capital humano para mitigar la exclusión laboral en poblaciones vulnerables. Un ejemplo es el programa Jóvenes Transformadores (2021-2023), que implementó un modelo de transferencias monetarias condicionadas y formación integral para jóvenes. Por su parte, la iniciativa Empléate para el Cambio (vigente desde 2023) amplía el alcance a población perteneciente al SISBÉN de categorías A, B y C e implementa una "Ruta de Empleabilidad" que incorpora un incentivo monetario por retención, lo que evidencia una

evolución en la política pública hacia la sostenibilidad del vínculo laboral. Como los ejemplos anteriores, existen otros programas de empleabilidad impulsados por gobiernos departamentales o municipales, así como por las Cajas de Compensación, que son las entidades autorizadas para operar el Servicio Público de Empleo.

La presente monografía toma como objeto de estudio la *Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes*, un programa ejecutado por la Caja de Compensación Comfama con cobertura departamental en Antioquia, diseñado para articular al sector privado en la promoción del empleo formal. Su modelo se basó en una ruta que integró la formación técnica y especializada a través de becas, un acompañamiento integral a la población beneficiada y la conexión directa de los participantes con las oportunidades laborales de las empresas aliadas.

Dado que el programa fue ejecutado entre julio de 2021 y octubre de 2024, esta monografía se propone realizar una evaluación socioeconómica ex post orientada a aproximarse a los efectos del programa en la empleabilidad de sus beneficiarios. El análisis se concentrará en dos variables claves: (1) la inserción laboral formal, entendida como el acceso efectivo a empleos formales por parte de mujeres y jóvenes, y (2) el fortalecimiento de capacidades laborales, relacionado con el desarrollo de competencias técnicas y blandas necesarias para la vinculación y permanencia en el mercado laboral.

La metodología combinará un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, apoyado en un análisis descriptivo de resultados y en un análisis de contribución que permita revisar la teoría de cambio del programa y comprender la plausibilidad de los mecanismos mediante los cuales la estrategia de formación y articulación empresarial aportó al mejoramiento de las trayectorias laborales de la población participante. De forma complementaria, se retomarán algunos elementos exploratorios de costo-beneficio con el fin de ofrecer una aproximación inicial a la eficiencia del programa, sin que ello constituya el eje principal de la investigación.

La evaluación ex post de programas de empleo resulta fundamental para comprender en qué medida las intervenciones logran sus propósitos y cómo contribuyen al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población beneficiaria. Este tipo de aproximaciones permite contrastar los resultados alcanzados con los recursos invertidos, identificar aprendizajes sobre las estrategias implementadas y generar evidencias que enriquezcan el estudio de las estrategias de inclusión laboral y oriente el diseño de futuras iniciativas en el ámbito público y privado.

Esta monografía tiene la siguiente estructura. En primer lugar, se presenta el marco conceptual, en el que se abordan conceptos relacionados con el empleo formal, las brechas de empleabilidad en la población objetivo, las competencias laborales y la inclusión laboral como estrategia de equidad. Posteriormente, se describe la metodología, que combina un análisis costo-beneficio exploratorio y un análisis de contribución. A continuación, se presentan los resultados del estudio, con un análisis y discusión de los efectos alcanzados por el programa en materia de inserción laboral formal y fortalecimiento de capacidades laborales. Finalmente, en el apartado de conclusiones se sintetizan los principales hallazgos y se plantean recomendaciones orientadas al diseño y mejora de futuras estrategias de inclusión laboral para mujeres y jóvenes.

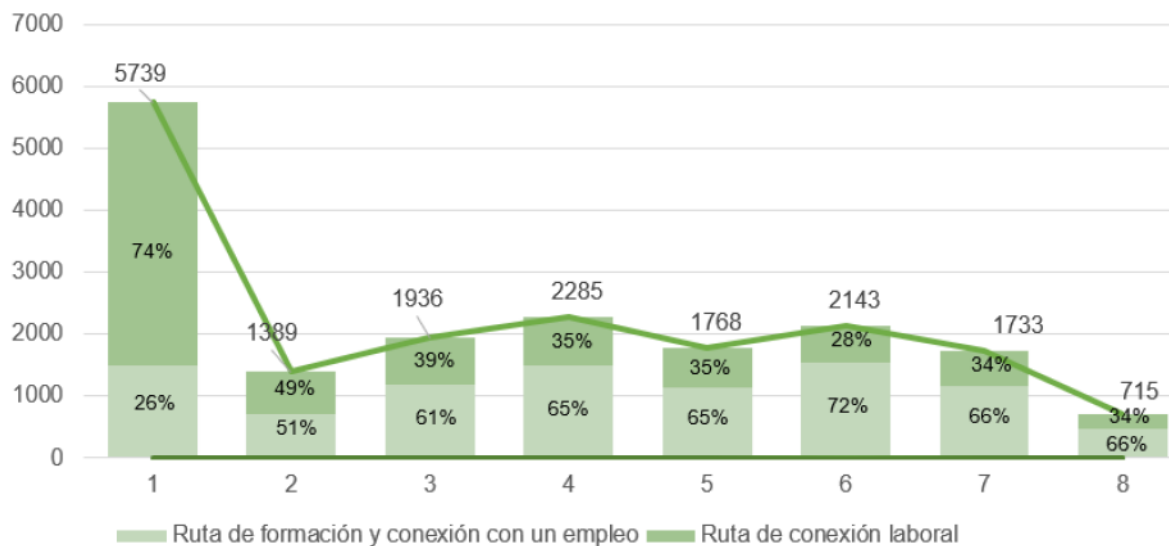
2. Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta monografía es el proyecto de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes, implementada en Antioquia entre 2021 y 2024. Esta iniciativa surgió como un esfuerzo articulado entre Grupo Argos, Proantioquia y Comfama, con la participación de más de 280 empresas de distintos sectores económicos. Su propósito fue fortalecer la empleabilidad de mujeres y jóvenes, mediante procesos de formación y acompañamiento y facilitar su vinculación a empleos formales a través de la conexión directa con vacantes.

El programa contó con un presupuesto consolidado de \$12.443 millones de pesos, aportados por Comfama y las empresas participantes, recursos que se destinaron a la operación, procesos de formación técnica y transversal, mentoría, acompañamiento psicosocial y estrategias de comunicación. Su diseño metodológico integró tres componentes: (a) orientación y acompañamiento en el tránsito hacia el empleo, (b) formación en competencias técnicas y blandas pertinentes para el mercado laboral y (c) gestión de vacantes mediante conexión con empresas.

Se inscribieron 17.708 personas en las rutas de formación y conexión laboral de la Alianza, teniendo la mayor proporción en la primera cohorte (5.739 personas), predominando en esa cohorte la ruta de conexión laboral (74%). En las cohortes siguientes se observa una mayor diversificación, con un promedio de 60% en conexión laboral y 40% en formación con empleabilidad (ver Figura 1).

Figura 1. *Comportamiento de inscritos en el programa según cohortes y rutas de participación (formación y conexión laboral)*



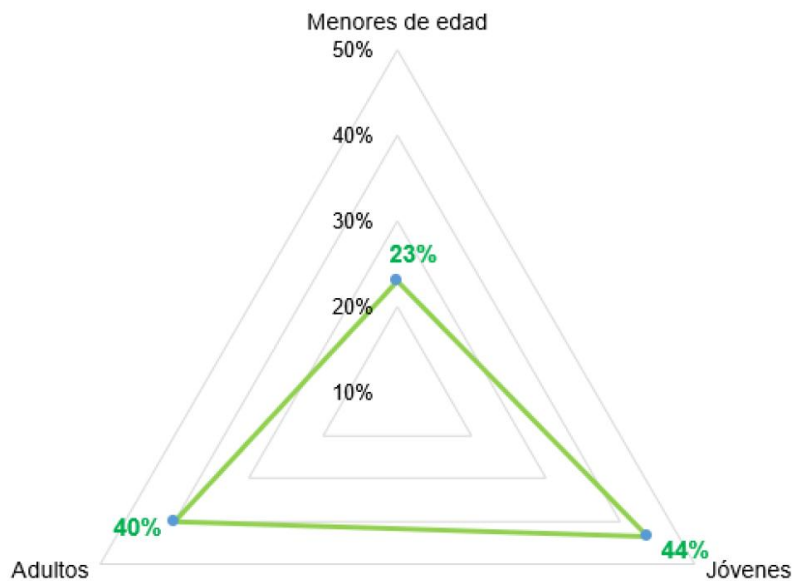
Fuente: Comfama. Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo (2024).

Durante la implementación, las empresas abrieron más de 111.000 vacantes para los participantes, lo que refleja el alto compromiso del sector privado. Sin embargo, solo 7.403 culminaron en vinculaciones efectivas, lo que invita a reflexionar sobre la pertinencia de la intermediación laboral y la relación entre oferta y demanda de talento.

1.1. Perfil de la población atendida

Los participantes pertenecieron en su mayoría a mujeres (70%) y jóvenes (78%), poblaciones históricamente con mayores barreras de acceso al trabajo formal. La distribución por rangos de edad muestra que el 44% de los vinculados corresponde a jóvenes, el 40% a adultos y el 23% a menores de edad, lo que confirma el impacto diferencial del programa en la población joven (ver Figura 2).

Figura 2. Empleabilidad de participantes de la Alianza Empresarial por el Empleo según rango de edad



Fuente: Comfama. Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo (2024).

En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los participantes eran bachilleres, aunque se observó un peso significativo de mujeres con formación técnica (24%) y universitaria (23%), frente a una concentración mayor de jóvenes en el nivel de bachillerato (ver Tabla 1).

Tabla 1. Nivel educativo de mujeres y jóvenes participantes

Nivel educativo	Mujeres (%)	Jóvenes (%)
Bachilleres	40%	47%
Técnicos	24%	21%
Tecnólogos	11%	11%
Universitarios	23%	20%

Desde la perspectiva socioeconómica, el 78% de las mujeres y el 77% de los jóvenes pertenecían a estratos 2 y 3, lo que confirma la pertinencia del programa en la atención de sectores de ingresos medios-bajos.

En el plano territorial, la mayor participación se concentró en el Valle de Aburrá (83% mujeres y 85% jóvenes), principalmente en Medellín, Bello e Itagüí. También hubo presencia en subregiones como Urabá (52% mujeres, 42% jóvenes) y Oriente antioqueño (28% mujeres, 33%

jóvenes), ampliando el alcance de la estrategia más allá del área metropolitana (ver Tablas 2 y 3 y Figura 3).

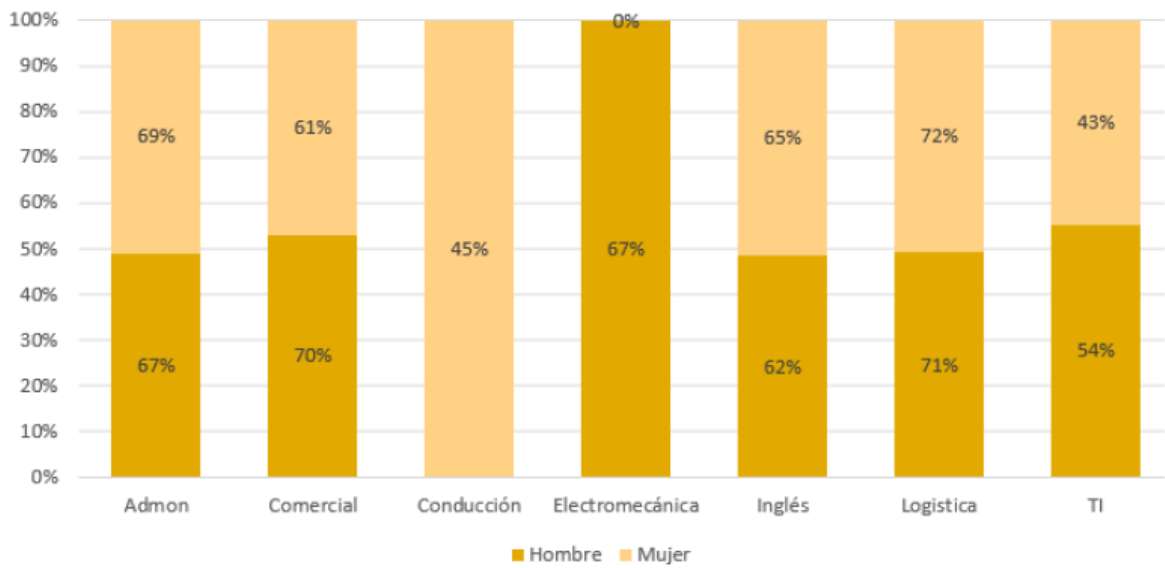
Tabla 2. *Distribución en el Área metropolitana del Valle de Aburrá de mujeres y jóvenes participantes*

Municipio AMVA	Mujeres (%)	Jóvenes (%)
Medellín	65%	68%
Bello	12%	12%
Itagüí	6%	7%
Total	83%	85%

Tabla 3. *Distribución en otras subregiones de mujeres y jóvenes participantes*

Subregión	Mujeres (%)	Jóvenes (%)
Urabá	52%	42%
Oriente	28%	33%
Suroeste	5%	6%
Total	17%	15%

Figura 3. *Distribución territorial de participantes de la Alianza Empresarial por el Empleo en el Valle de Aburrá y subregiones de Antioquia*



Fuente: Comfama. Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo (2024).

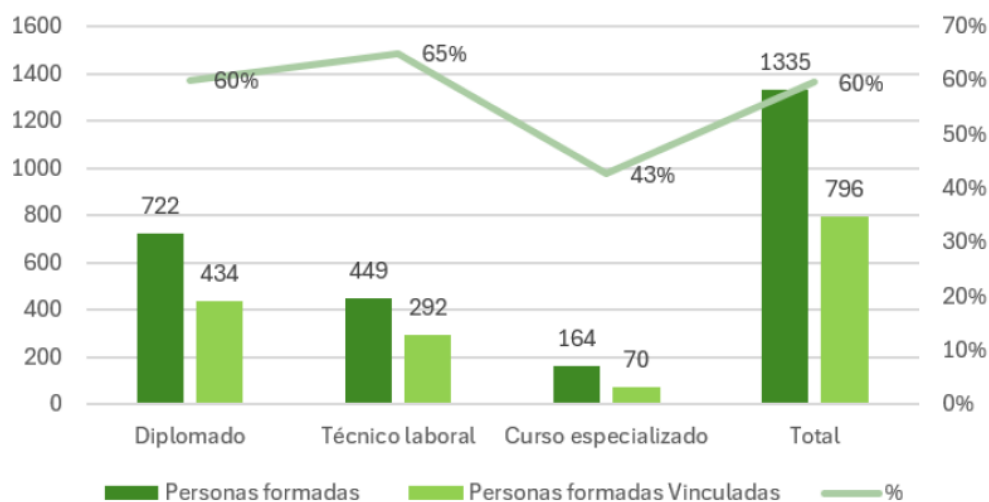
Como se puede ver, la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes se consolidó como una intervención de gran escala en Antioquia, con más de 17.000 participantes en distintos territorios y un énfasis en mujeres y jóvenes de estratos medios-bajos. Su diseño metodológico combinó formación, acompañamiento e intermediación laboral, mientras que el perfil de la población atendida confirma la pertinencia del programa para responder a las barreras estructurales que limitan el acceso al empleo formal en estas poblaciones.

1.2. Resultados de empleabilidad y formación

El componente formativo fue clave dentro de la estrategia. En total, 1.335 personas culminaron procesos de formación, de las cuales 796 lograron vincularse formalmente, lo que representa una tasa de empleabilidad del 60%.

La Figura 4 muestra que los diplomados tuvieron la mayor efectividad (65%), seguidos de las técnicas laborales (43%) y los cursos especializados (43%). Esto evidencia que los procesos de formación de mayor duración y especialización aportaron mejores resultados en términos de empleabilidad formal.

Figura 4. Vinculación laboral según tipo de formación de los participantes



Fuente: Comfama. Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo (2024).

3. Antecedentes y planteamiento del problema

3.1. Contexto del desempleo y respuestas en el mercado laboral colombiano (2020–2025)

A continuación, se presentan los principales impactos de la pandemia en el mercado laboral global, regional y nacional, así como los programas públicos y privados implementados en Colombia entre 2020 y 2025.

3.1.1. Impacto de la pandemia en el empleo

La pandemia del virus Covid-19 generó un impacto sin precedentes en el mercado laboral global. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021), “en 2020 se perdió un 8,8 % de las horas de trabajo a escala mundial, lo que equivale a 255 millones de empleos a tiempo completo, cuatro veces más que durante la crisis financiera mundial de 2009” (p. 15). Además, los ingresos laborales globales disminuyeron en un 8,3 %, lo que representa 3,7 billones de dólares o el 4,4 % del PIB mundial.

En América Latina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) reportó que el PIB regional se contrajo un 7,7 % en 2020, la mayor caída en 120 años. El impacto en el mercado laboral fue de 26 millones de puestos perdidos, con un retroceso marcado en la participación laboral femenina, asociada a la sobrecarga de cuidados no remunerados. La OIT (2021) advierte que esta situación profundizó las desigualdades estructurales de género y edad, especialmente en sectores de servicios, comercio y trabajo informal.

El caso colombiano reflejó con claridad este deterioro. El DANE (2020) reportó que en el trimestre abril–junio de 2020 la tasa de desempleo nacional alcanzó el 20,2 %, frente al 10,7 % del mismo periodo de 2019. En el caso de las mujeres, la desocupación llegó a 24,6 %, mientras que la de los hombres fue de 17,4 %, ampliando la brecha de género a 7,2 puntos porcentuales. La población joven enfrentó una tasa de desempleo de 29,5 %, más de 12 puntos por encima del promedio nacional.

La literatura académica ha mostrado que la crisis no solo aumentó el desempleo, sino que deterioró la calidad del empleo. Mora y Arranz (2024) señalan que “la probabilidad de tener un empleo de baja calidad aumenta entre 1,6 y 27,8 puntos porcentuales, mientras que la de acceder a un empleo de alta calidad disminuye entre 8,3 y 21,4 puntos porcentuales como consecuencia del COVID-19” (p. 1141). Además, los autores advierten que los trabajadores con menor nivel

educativo tuvieron mayores probabilidades de caer en empleos precarios, mientras que las mujeres y los migrantes venezolanos enfrentaron barreras adicionales de inserción laboral.

De otro lado, Morales et al. (2022) destacan que “las restricciones explican cerca de la mitad de la pérdida de empleos asalariados, mientras que el miedo al contagio explica la mayor parte de la caída en el autoempleo. Además, las restricciones representan un tercio de la ampliación de la brecha de género en el empleo asalariado” (p. 309). Esto evidencia que las medidas adoptadas no solo incidieron en la magnitud de la pérdida de empleos, sino también en la profundización de desigualdades estructurales en el mercado laboral.

En síntesis, la pandemia significó un retroceso sustancial en materia de empleo a nivel global, regional y nacional, al profundizar desigualdades estructurales de género y edad. En Colombia, no solo se registraron incrementos históricos en las tasas de desempleo general, femenino y juvenil, sino también un marcado deterioro en la calidad de los empleos, lo que refuerza la necesidad de políticas de recuperación con enfoque inclusivo y diferencial.

3.1.2. Programas de empleo en Colombia (2020–2025)

En los últimos cinco años, Colombia ha implementado una diversidad de programas de empleo con enfoques diferenciados desde el nivel nacional y territorial. Estas iniciativas, que surgieron en gran medida como respuesta a los impactos de la pandemia y a las brechas estructurales del mercado laboral, han buscado principalmente mitigar la pérdida de empleos, promover la vinculación formal de jóvenes y mujeres, e impulsar la creación de nuevas oportunidades mediante subsidios, procesos de formación, intermediación laboral y estrategias de inclusión social. Entre ellas destacan el PAEF, el Incentivo a la Creación de Nuevos Empleos, Estado Joven, Bogotá Trabaja, Compromiso Valle y Empléate para el Cambio, programas que evidencian una combinación de esfuerzos públicos y mixtos orientados a reducir la exclusión laboral y fortalecer la reactivación económica.

La siguiente tabla presenta los principales programas nacionales y territoriales desarrollados entre 2020 y 2025, subrayando su población objetivo, mecanismos de intervención y resultados públicos. Este panorama ofrece un marco de referencia para ubicar el objeto de estudio de la presente monografía dentro de un ecosistema más amplio de políticas e intervenciones que,

pese a sus diferencias de escala, financiamiento y metodologías, coinciden en el propósito de ampliar el acceso al empleo formal.

Tabla 4. *Programas nacionales y territoriales de empleo en Colombia (2020–2025)*

Programa	Aliados	Periodo	Cobertura	Población objetivo	Mecanismo	Resultados públicos
PAEF – Programa de Apoyo al Empleo Formal	Gobierno Nacional (MinHacienda – UGPP)	2020–2021	Nacional	Empresas y trabajadores en pandemia	Subsidio a nómina (40% SMMLV por trabajador)	Benefició a 142.999 empleadores y 4,15 millones de trabajadores
Incentivo a la Creación de Nuevos Empleos (Decreto 688 de 2021)	MinTrabajo – UGPP	2021–2023	Nacional	Jóvenes (18–28), mujeres y mayores de 40	Subsidio mensual del 25%–30% SMMLV por nueva contratación formal	En 2022 superó las 300 mil vinculaciones reportadas
Estado Joven (prácticas laborales en el sector público)	MinTrabajo – DAFP	2017–2025 (relanzado en 2024)	Nacional	Jóvenes estudiantes de educación superior y técnica	Vinculación temporal remunerada en entidades públicas	Miles de prácticas financiadas; en 2024–2025 se tramita ley para institucionalizarlo
Bogotá Trabaja – Agencia Distrital de Empleo	Alcaldía de Bogotá	2020–2025	Distrital	Población vulnerable y con barreras	Intermediación + incentivos locales	En 2022 logró 74.000 colocaciones; incluyó subsidio al empleo joven
Compromiso Valle – Empleabilidad	ProPacífico + sector privado y gobiernos locales	2021–2024	Valle del Cauca	Jóvenes, mujeres y población vulnerable	Formación para el trabajo + intermediación	Formó 5.697 personas y empleó 3.815; 253 empresas firmantes del pacto

Empléate para el Cambio	Prosperidad Social	2023–2024 (piloto)	12 departamentos	Personas en Sisbén IV (mujeres >40, jóvenes, víctimas, personas con discapacidad)	Servicios integrales: cierre de brechas + intermediación + apoyos complementarios	1.191 inscritos; 951 con apoyos; 263 vinculados laboralmente con salarios entre 1,4 y 5,5 millones
-------------------------	--------------------	--------------------	------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Hacienda y Crédito Público – UGPP; Ministerio de Trabajo; DAFP; Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá; Fundación ProPacífico; Prosperidad Social; DNP (2020–2025).

El análisis comparativo de estos programas permite identificar diferencias de alcance y diseño entre las iniciativas nacionales y las locales. Mientras políticas como el PAEF y el Incentivo a la Creación de Nuevos Empleos tuvieron una cobertura masiva y de corto plazo, facilitada por subsidios directos a la nómina; programas territoriales como Bogotá Trabaja o Compromiso Valle se concentraron en articular formación e intermediación con las realidades productivas de cada región, logrando mayor pertinencia, aunque con menor escala. En contraste, propuestas piloto como *Empléate para el Cambio* apostaron por un abordaje integral con poblaciones altamente vulnerables, pero con impactos aún incipientes en número de beneficiarios.

La efectividad de estos programas no puede analizarse únicamente desde la cantidad de beneficiarios alcanzados, sino también desde la sostenibilidad y la pertinencia de los mecanismos empleados. Los subsidios permitieron un impacto inmediato y masivo, aunque limitado en el tiempo; la formación y la intermediación laboral aportaron capacidades y mejores ajustes a la demanda empresarial, pero con menor cobertura; mientras que los modelos integrales mostraron que la permanencia en el empleo depende de atender factores sociales y económicos que trascienden la capacitación. En conjunto, estos aprendizajes sugieren que el reto está en articular y combinar mecanismos para responder de manera más estructural al desempleo y la informalidad.

Ahora bien, además de las políticas públicas, el sector privado colombiano ha asumido un rol cada vez más visible en la agenda de empleabilidad. Empresas, gremios y fundaciones han impulsado programas y alianzas que complementan, y en algunos casos superan, las capacidades estatales en términos de innovación, flexibilidad y cercanía con las dinámicas del mercado laboral.

Estas iniciativas se caracterizan por movilizar recursos adicionales, adaptar la formación a la demanda real de talento y generar pactos territoriales con alto grado de apropiación empresarial.

La siguiente tabla presenta los programas más relevantes liderados o impulsados por el sector privado entre 2020 y 2025, tales como Compromiso Valle, el Modelo de Empleo Inclusivo de Fundación Corona, los programas de AmCham Colombia, las ferias laborales de Nestlé y experiencias de articulación regional en Antioquia y Bogotá. Cada caso refleja distintos enfoques en cuanto a cobertura, población objetivo, y mecanismos implementados.

Tabla 5. *Programas de empleo con enfoque de inclusión laboral impulsados desde el sector privado en Colombia (2020–2025)*

Programa	Aliados	Periodo	Cobertura	Población objetivo	Mecanismo	Resultados públicos
Compromiso Valle – Empleabilidad	ProPacífico, sector privado y gobiernos locales	2021–2024	Valle del Cauca	Jóvenes, mujeres y población vulnerable	Formación para el trabajo + intermediación	5.697 personas formadas; 3.815 empleadas; 253 empresas firmantes del pacto
Modelo de Empleo Inclusivo	Fundación Corona y aliados empresariales	2019–2025	Nacional (pilotos regionales)	Mujeres, jóvenes, población con discapacidad	Desarrollo de metodologías replicables de empleabilidad inclusiva + formación	Implementado en más de 10 regiones; base para pactos de inclusión laboral
Programas de Empleabilidad AmCham Colombia	AmCham y empresas multinacionales	2020–2025	Nacional	Jóvenes profesionales y técnicos	Ferias laborales, intermediación internacional y networking empresarial	Decenas de ferias con participación de cientos de empresas afiliadas
Iniciativa Jóvenes Nestlé	Nestlé Colombia	2020–2025	Nacional	Jóvenes (18–30)	Ferias laborales + programas de formación dual + pasantías	Miles de jóvenes vinculados a procesos de formación y empleo en

						cadenas de valor
Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes*	Comfama, Proantioquia, Grupo Argos, 22 empresas aliadas	2021–2024	Antioquia	Mujeres (18+) y jóvenes (18–28)	Becas de formación técnica laboral, mentoría integral y conexión laboral	17.708 inscritos; 1.610 becas otorgadas; 7.403 vinculaciones laborales formales

**La Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes se incluye en esta tabla para fines comparativos, aunque será objeto de análisis detallado en capítulos posteriores.*

Fuente: Elaboración propia con base en Fundación ProPacífico, Fundación Corona, AmCham Colombia, Nestlé Colombia y Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes (2020–2025).

Los programas impulsados desde el sector privado reflejan una diversidad de enfoques. Mientras *Compromiso Valle* se consolidó como una apuesta regional para articular empresas y formación con visión de largo plazo, Fundación Corona desarrolló un modelo replicable de empleabilidad inclusiva a nivel nacional, y compañías como Nestlé o AmCham aprovecharon su alcance multisectorial para movilizar vacantes a gran escala. En común, todas estas experiencias muestran que la innovación y la flexibilidad son ventajas del sector privado, especialmente en la experimentación con ferias virtuales, metodologías inclusivas y alianzas internacionales.

En este contexto, la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes representa un caso diferencial al lograr integrar de manera simultánea tres componentes claves: formación técnica laboral pertinente, acompañamiento integral con mentoría y orientación en propósito de vida, y gestión directa de vacantes en empresas aliadas. Su valor radica en demostrar que la articulación estructurada entre fundaciones empresariales, cajas de compensación y empresas privadas puede generar impactos sostenibles en la empleabilidad inclusiva, ofreciendo una referencia replicable para otros territorios y poblaciones en el país.

3.2. Planteamiento del problema

Las brechas de género y edad en el acceso al empleo formal han sido ampliamente documentadas y ubican a mujeres y jóvenes entre las poblaciones con mayor vulnerabilidad laboral

en Colombia. Estas desigualdades, que se profundizaron con la pandemia, justifican la creación de programas de empleabilidad dirigidos a dichos grupos.

Sin embargo, gran parte de las intervenciones recientes presentan únicamente cifras de cobertura o beneficiarios atendidos, sin evaluar con suficiente profundidad los resultados alcanzados en términos de fortalecimiento de competencias, calidad de las vinculaciones formales o eficiencia en el uso de los recursos. La ausencia de evaluaciones sistemáticas limita la posibilidad de extraer aprendizajes de estas experiencias y de orientar el diseño de políticas más efectivas e inclusivas.

En este contexto, la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes (2021–2024) constituye un caso de estudio relevante. La estrategia articuló empresas, fundaciones y cajas de compensación con el propósito de promover la empleabilidad a través de formación técnica, acompañamiento integral y conexión directa con vacantes. Aunque superó ampliamente las metas iniciales de vinculaciones laborales formales, aún no existe un análisis que valore con rigor sus resultados en formación y empleo, ni que examine su eficiencia financiera.

De lo anterior se deriva la pregunta central de la investigación: **¿Cuáles fueron los resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021–2024) en términos de fortalecimiento de competencias laborales, inserción laboral formal y percepciones de pertinencia de las personas participantes?**

4. Objetivos, alcance y justificación

4.1. Objetivo general

Evaluar los resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021–2024) en términos de competencias laborales, inserción formal y percepciones de pertinencia de las personas participantes,

4.2. Objetivos específicos

- Identificar los resultados obtenidos en el fortalecimiento de competencias laborales de los participantes de la Alianza.

- Analizar los efectos del programa en la inserción laboral formal alcanzada por las mujeres y jóvenes del Medellín.
- Explorar las percepciones de pertinencia y los beneficios intangibles asociados a la participación en el programa.

4.3. Alcance

La presente evaluación se circunscribe al municipio de Medellín, principal escenario de implementación de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes. La focalización territorial responde a la concentración de participantes en esta ciudad y a la disponibilidad de información suficiente para realizar un análisis sistemático.

La población de estudio está compuesta por mujeres y jóvenes que participaron en las rutas de formación y conexión laboral de la Alianza y que culminaron su proceso en 2023. Para efectos de esta monografía, se empleó un subconjunto aproximado de 50 participantes egresados, los cuales fueron encuestados mediante un instrumento diseñado para recoger información retrospectiva sobre su trayectoria en el programa y sus condiciones laborales posteriores. Esta información primaria se complementa con fuentes secundarias provenientes de los informes de gestión y resultados publicados por Comfama. Se excluyen de la evaluación las personas que se inscribieron, pero no finalizaron las etapas de formación y vinculación, de modo que los hallazgos reflejan la experiencia de quienes completaron el ciclo integral de la estrategia.

En términos temporales, la evaluación se refiere al periodo de implementación de la Alianza entre 2021 y 2024. Sin embargo, dado que la fuente principal de información primaria corresponde a una encuesta ex post aplicada en septiembre de 2023, los resultados de percepción se concentran en ese corte. De manera complementaria, el análisis incorpora información administrativa de Comfama para el periodo 2021–2024, actualizada a 2025, con el fin de examinar la vinculación y la sostenibilidad laboral.

Las dimensiones de análisis se estructuran en tres ejes centrales:

1. Fortalecimiento de competencias laborales, evaluado a través de la pertinencia percibida de la formación técnica y transversal, así como del desarrollo de habilidades blandas necesarias para la inserción laboral.

2. Inserción laboral formal, medida mediante la identificación de empleos obtenidos gracias al programa y caracterizada según sector económico, tipo de contrato, tiempo de permanencia inicial e ingresos reportados. Esta dimensión busca aproximarse a la calidad y sostenibilidad inicial de las vinculaciones alcanzadas.
3. Percepciones de pertinencia y beneficios intangibles, que abarcan la valoración del acompañamiento recibido en la búsqueda de empleo, la mejora percibida en autoestima, redes laborales y motivación educativa.

La evaluación se concibe como un ejercicio exploratorio ex post, orientado a aproximarse a los resultados obtenidos a partir de la experiencia de los beneficiarios y de la información institucional disponible. No pretende establecer impactos causales ni construir un contrafactual, pero sí generar evidencia sobre los resultados alcanzados y la pertinencia de los mecanismos implementados.

En cuanto al análisis de eficiencia, se reconoce que previamente se elaboró un ejercicio de costo–beneficio del programa, aunque con la utilización de supuestos y proxies que limitan su robustez. Por tal motivo, este análisis no se integra en la pregunta central de investigación ni en las dimensiones principales, pero se retoma de manera complementaria y exploratoria en los resultados, con el propósito de aportar una aproximación inicial sobre la relación entre recursos invertidos y beneficios estimados.

Los resultados esperados se dirigen a identificar logros y limitaciones de la Alianza en Medellín, valorar la pertinencia de sus componentes de formación y vinculación, y generar aprendizajes útiles para orientar futuras estrategias de empleabilidad inclusiva con enfoque de género y juventud en Colombia.

4.4. Justificación

En las últimas décadas, los programas de empleabilidad se han multiplicado como una de las principales respuestas impulsadas por gobiernos, agencias de cooperación internacional y, en algunos casos, organizaciones privadas. Estas iniciativas han buscado enfrentar el desempleo y la informalidad, especialmente en poblaciones vulnerables, entre ellas mujeres y jóvenes que suelen presentar mayores barreras de acceso al trabajo decente. La evidencia internacional muestra resultados diversos. Como señalan Card, Kluve y Weber (2018), *“los programas de búsqueda de*

empleo generan impactos rápidos, mientras que los de capacitación muestran beneficios más sostenidos en el tiempo, aunque con heterogeneidad entre contextos y poblaciones” (p. 912).

En América Latina la cooperación internacional ha financiado y acompañado varios de estos programas, desde el aporte en recursos a metodologías de evaluación. Experiencias como *Jóvenes en Acción* en Colombia muestran mejoras de largo plazo en la inserción laboral formal de las mujeres, aunque con costos elevados que dificultan su escalabilidad (Attanasio et al., 2017). De forma similar, la evaluación de *Uruguay Trabaja* —un programa de inclusión laboral dirigido a población en situación de vulnerabilidad— confirmó efectos positivos en ingresos y trayectorias laborales, pero también limitaciones para asegurar empleos estables. Como lo resume Blanchard (2025), “*el tránsito al empleo formal estable sigue siendo el desafío más importante de estos programas*” (p. 14).

Estos hallazgos evidencian que la existencia de programas de empleabilidad no garantiza por sí sola la obtención de resultados sostenibles. Su efectividad depende de la pertinencia de la formación, de la articulación con el sector productivo y de la capacidad de atender las necesidades específicas de la población beneficiaria (Card et al., 2018; Attanasio et al., 2017; Blanchard, 2025). De esta manera resulta clave contar con evaluaciones que no se limiten a medir cobertura, sino que exploren también las competencias adquiridas, la calidad de las inserciones y las percepciones de quienes participaron.

En este marco, resulta pertinente analizar la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021–2024). Su relevancia radica en que ofrece un modelo que integró tres componentes claves: formación técnica a través de instituciones educativas aliadas, acompañamiento integral durante el proceso y conexión directa con vacantes en empresas. Evaluar sus resultados permite enriquecer el conocimiento acumulado sobre programas de empleabilidad y ofrecer aprendizajes que dialogan con la evidencia existente en Colombia y América Latina.

Finalmente, esta monografía busca generar aprendizajes sobre los resultados de la Alianza. El estudio permite identificar logros y limitaciones de la estrategia, así como recoger valoraciones de sus participantes, con el fin de aportar elementos que orienten posibles intervenciones futuras en el campo de la empleabilidad en la ciudad.

5. Marco referencial

5.1. Marco teórico

5.1.1. Pobreza y desigualdad en el mercado laboral: un enfoque teórico

Comprender la pobreza en el ámbito laboral exige trascender las visiones que la reducen a la insuficiencia de ingresos. Amartya Sen (1999) advierte que la relación entre ingresos y capacidades está condicionada por factores como el género, la edad, los roles sociales o la localización, que suelen escapar al control de las personas (p. 88). Esto implica que dos individuos con ingresos similares pueden tener libertades muy distintas para convertirlos en logros concretos, de modo que la pobreza debe analizarse en términos de capacidades reales y no de dinero disponible.

Desde esta perspectiva, el empleo adquiere un papel central. Como afirma Sen, “la pobreza debe verse como privación de capacidades, no solo como bajo nivel de ingresos” (1999, p. 87). La ausencia de un trabajo digno no significa únicamente carecer de recursos monetarios, sino estar privado de funciones básicas como ejercer una ocupación, mantener autonomía y participar plenamente en la vida social. En este sentido, el desempleo no solo limita ingresos, sino que constituye una restricción directa de capacidades humanas.

A ello se suman los efectos sociales que acarrea la pérdida de empleo, que van mucho más allá de la caída en los ingresos. Como señala Sen, el desempleo implica “daño psicológico, pérdida de motivación, deterioro de habilidades y confianza, incremento de enfermedades, ruptura de relaciones familiares y sociales, endurecimiento de la exclusión social y acentuación de tensiones raciales y asimetrías de género” (1999, p. 94). Estas consecuencias muestran cómo la privación laboral erosiona la cohesión social y amplifica desigualdades históricas, especialmente las de género.

Desde esta perspectiva, la brecha de género en el mercado laboral debe entenderse como un límite no solo individual sino colectivo. El propio Sen insiste en que el empoderamiento de las mujeres tiene efectos multiplicadores en nutrición, educación y empleo, mientras que su exclusión reduce las capacidades sociales de comunidades enteras (1999, p. 191). La desigualdad laboral femenina es, en consecuencia, una forma de empobrecimiento colectivo que restringe las libertades de toda la sociedad.

La teoría institucional de Acemoglu y Robinson complementa esta lectura al mostrar que las oportunidades laborales están mediadas por el tipo de instituciones que rigen la vida económica. Según los autores, “las instituciones económicas inclusivas crean mercados inclusivos, que no solamente dan a las personas libertad para ejercer la profesión que mejor se adapte a su talento, sino que también proporcionan igualdad de condiciones que les dé la oportunidad de hacerlo” (2012, p. 142). Cuando las instituciones son extractivas, esa igualdad de condiciones desaparece y los empleos formales de calidad se restringen a unos pocos.

En este sentido, la exclusión laboral puede leerse tanto como privación de capacidades (Sen) como consecuencia de instituciones poco inclusivas (Acemoglu & Robinson). Ambos enfoques coinciden en mostrar que las desigualdades laborales no derivan de fallas individuales, sino de estructuras que limitan las libertades de mujeres y jóvenes y que reproducen un círculo de exclusión.

La noción de trampa de pobreza desarrollada por Banerjee y Duflo también resulta útil para entender este círculo. Los autores sostienen que “existe una trampa de pobreza siempre que las posibilidades de aumentar rápidamente los ingresos o la riqueza estén limitadas para quienes tienen demasiado poco para invertir, pero se amplíen de manera dramática para quienes pueden invertir un poco más” (2011, p. 32-36). Así, las familias en situación de vulnerabilidad carecen de medios para salir de la precariedad laboral, mientras que los grupos con mayores recursos consolidan ventajas.

Deaton (2013) aporta un marco histórico al señalar que “los avances iniciales suelen beneficiar primero a los grupos con mayores ventajas, dejando rezagados a los más pobres” (p. 41). Las desigualdades actuales, añade, “son el resultado de procesos históricos largos, en los que algunos grupos pudieron escapar de la pobreza y otros quedaron atrapados” (2013, p. 87). Desde esta óptica, las brechas de género en el mercado laboral no son coyunturales, sino herencias históricas de exclusión que se reproducen de generación en generación.

La evidencia reciente confirma estas tendencias. Lo Bue et al. (2022) muestran que, incluso controlando por educación y características del hogar, “las mujeres tienen siete puntos porcentuales más de probabilidad de estar en empleo vulnerable que los hombres comparables” (p. 12). Este hallazgo respalda la idea de que las desigualdades de género en el mercado laboral no se explican solo por diferencias en capital humano, sino por normas sociales y estructuras institucionales que perpetúan su desventaja.

En conjunto, estos aportes teóricos permiten comprender la pobreza y la desigualdad en el mercado laboral como fenómenos multidimensionales y estructurales. Sen ilumina cómo la exclusión laboral es una privación de libertades y capacidades; Acemoglu y Robinson muestran que esta exclusión se relaciona con instituciones que no garantizan igualdad de condiciones; Banerjee y Duflo describen las trampas que perpetúan la precariedad; Deaton resalta la historicidad de las desigualdades; y Lo Bue et al. evidencian su expresión más persistente en la desigualdad de género. Todas estas miradas confluyen en una conclusión: la pobreza laboral y las brechas de género no son contingencias del mercado, sino expresiones de estructuras históricas e institucionales que restringen la libertad y limitan el desarrollo.

5.1.2. Empleo vulnerable y calidad del trabajo como reto estructural

La discusión sobre el empleo exige atender no solo a su cantidad, sino también a su calidad. Mora y Arranz (2024) muestran que después de periodos de crisis “la probabilidad de acceder a un empleo de alta calidad disminuyó entre 8,3 y 21,4 puntos porcentuales, mientras que aumentó la de empleos de baja calidad” (p. 1140). Esto evidencia que el deterioro en la calidad laboral no es transitorio, sino un fenómeno persistente que profundiza la segmentación del mercado de trabajo.

La precarización laboral tiene un carácter estructural. Morales et al. (2022) sostienen que las altas tasas de informalidad, la fragmentación productiva y la debilidad institucional hacen que la vulnerabilidad laboral sea una característica recurrente en economías en desarrollo. De este modo, el problema no se reduce a crisis coyunturales, sino a condiciones que limitan de forma constante el acceso a empleos con estabilidad y protección social.

Las mujeres enfrentan con mayor intensidad estas condiciones de vulnerabilidad. Lo Bue et al. (2022) muestran que “una mujer casada con un hijo de entre 0 y 2 años es alrededor de seis a siete puntos porcentuales más propensa a estar en empleo vulnerable que un hombre con características idénticas” (p. 12). La distribución desigual del cuidado, junto con normas sociales discriminatorias, restringe de manera estructural su inserción en empleos formales y de calidad.

La concentración del empleo vulnerable en mujeres y jóvenes confirma que estas desigualdades no son individuales, sino colectivas. Lo Bue et al. (2022) destacan que este patrón refleja arreglos estructurales que relegan sistemáticamente a ciertos grupos a ocupaciones de baja

remuneración e inestabilidad (p. 23). El empleo vulnerable, por tanto, no es un fenómeno marginal, sino un mecanismo de reproducción de desigualdades históricas.

Dentro de los determinantes de la calidad laboral, la formación para el empleo ocupa un lugar relevante. Gupta y Datta (2023) advierte que los programas dirigidos a jóvenes vulnerables deben combinar el desarrollo de habilidades técnicas con “competencias socioemocionales y mecanismos de acompañamiento” (p. 5). Sin estas condiciones, la formación corre el riesgo de derivar en sobre calificación o en inserción en empleos igualmente precarios. La pertinencia con la demanda laboral y la articulación con el sector productivo son, en consecuencia, factores decisivos.

Finalmente, los debates recientes sobre trabajo decente han ampliado la mirada hacia modelos de evaluación más integrales. Roša, Aldrena y Lace (2025) sostienen que “el trabajo decente debe entenderse como un fenómeno multidimensional, con efectos tanto individuales como colectivos” (p. 6). Su propuesta incluye dimensiones como igualdad de género, seguridad social, bienestar y satisfacción, reforzando la idea de que la calidad del empleo es inseparable de la cohesión social.

El empleo vulnerable constituye un mecanismo de reproducción de desigualdades estructurales, con efectos más severos sobre mujeres y jóvenes. La formación puede contribuir a mejorar la inserción laboral siempre que se articule con la demanda productiva, pero el verdadero desafío consiste en garantizar empleos de calidad que amplíen capacidades y fortalezcan la cohesión social.

5.1.3. Programas de empleabilidad como instrumentos de política activa del mercado laboral

Las políticas activas de mercado laboral (ALMPs, por sus siglas en inglés) son intervenciones diseñadas para mejorar la inserción laboral mediante instrumentos como la capacitación, la intermediación, los subsidios a la contratación y los apoyos al emprendimiento. Estas políticas se diferencian de las pasivas —como los seguros de desempleo— porque buscan modificar directamente las condiciones de empleabilidad de los trabajadores (OIT, 2021; CEPAL, 2021).

El debate sobre su efectividad ha sido amplio y persistente. Card, Kluve y Weber (2018) sostienen que “los programas de asistencia para la búsqueda de empleo producen impactos relativamente favorables, mientras que los programas de empleo en el sector público son menos

efectivos” (p. 895). También destacan que “los programas de capacitación se asocian con impactos positivos a mediano plazo, aunque a corto plazo a menudo parecen ineficaces” (p. 896). Estos hallazgos muestran la importancia de considerar horizontes de evaluación más largos, pues los resultados inmediatos pueden ser engañosos.

Otros autores han cuestionado con mayor severidad los enfoques tradicionales. Blattman y Ralston (2015) advierten que “es difícil encontrar un programa de capacitación en habilidades que pase una simple prueba de costo-beneficio” (p. 18). Según su análisis, la capacitación y las microfinanzas tienen un impacto limitado en la reducción de la pobreza o la estabilidad social. En contraste, “las inyecciones de capital, bienes de capital o ganado parecen estimular el autoempleo y aumentar el potencial de ingresos a largo plazo” (p. 23). Este argumento lleva a proponer un giro hacia programas “centrados en el capital” que resultan menos costosos y con retornos más sostenibles.

La literatura reciente sobre empleo juvenil refuerza la importancia del diseño y la ejecución. Kluve et al. (2019) concluyen que “los programas más exitosos son aquellos que integran múltiples servicios, con sistemas de seguimiento individualizado e incentivos a los proveedores” (p. 240). En sus palabras, “el tipo de intervención es menos importante que el diseño y la entrega” (p. 241). Este hallazgo explica por qué programas similares arrojan resultados distintos según el contexto y la calidad de implementación.

Las experiencias latinoamericanas ilustran estos contrastes. El programa Jóvenes en Acción en Colombia ha mostrado avances en capital humano y continuidad educativa, pero con efectos modestos en la inserción laboral formal (Ibarrarán & Rosas-Shady, 2009). En Uruguay, Uruguay Trabaja combina empleo temporal y capacitación; los participantes reportan mejoras en autoestima y empleabilidad percibida, aunque los resultados en permanencia laboral son heterogéneos (Blanchard et. al, 2025).

La evaluación experimental de Doerr y Novella (2020) sobre el programa chileno Formación para el Trabajo (FOTRAB) confirma la relevancia de la pertinencia sectorial. Los autores encontraron que “ser asignado y participar en FOTRAB no tiene efecto en la probabilidad de empleo ni de autoempleo” (p. 8). Aunque se observaron incrementos en los ingresos, “este desaparece en el seguimiento de largo plazo” (p. 9). El diseño del programa, centrado en la oferta de cursos sin consulta al sector productivo, redujo su eficacia: “el programa siguió un enfoque

‘oferta-dirigida’, en el que no hubo consulta con los socios de la industria para garantizar la pertinencia de las habilidades enseñadas” (p. 12).

Un hallazgo adicional de este estudio es que los efectos positivos se concentraron en cursos de mayor calidad. Como afirman los autores, “los efectos positivos en ingresos fueron significativamente mayores para participantes en cursos de alta calidad” (Doerr & Novella, 2020, p. 11). La conclusión es clara: la cobertura, por sí sola, no garantiza resultados; la calidad de los proveedores y la conexión con la demanda del mercado laboral son determinantes.

En conjunto, la literatura permite identificar tres aprendizajes centrales. Primero, la capacitación aislada y las microfinanzas presentan baja efectividad y, en muchos casos, elevados costos. Segundo, los programas integrales que combinan formación pertinente, intermediación laboral y transferencias de capital tienden a generar impactos más sostenibles en ingresos y empleabilidad. Y tercero, la pertinencia sectorial y la calidad de los proveedores constituyen condiciones críticas para que estas políticas activas incidan en la formalización y sostenibilidad del empleo.

5.1.4. Género, autonomía económica y acceso al empleo formal

La autonomía económica de las mujeres se ha consolidado como un eje central en la agenda internacional de desarrollo. Desde la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), distintos organismos han señalado que la igualdad de género en el acceso al empleo es condición para el desarrollo sostenible (ONU Mujeres, 2023, p. 3). Sin embargo, persisten barreras estructurales que limitan dicha autonomía, como la desigual distribución del trabajo de cuidado, la segregación ocupacional y la informalidad laboral (Medina Hernández & Fernández Gómez, 2021, p. 192).

La literatura ha mostrado que la falta de autonomía económica incrementa la vulnerabilidad de las mujeres frente a la violencia y la exclusión social, al depender de ingresos de terceros (ONU Mujeres, 2023). En América Latina, la carga desproporcionada del trabajo no remunerado restringe la inserción y permanencia en el empleo formal, mientras que la “brecha de género relacionada con los ingresos y la participación en la fuerza laboral sigue siendo amplia para la mayoría de los países latinoamericanos” (Liu et al., 2017, p. 320).

Las brechas en el empleo formal reflejan esta desigualdad estructural, de acuerdo con la OIT (2022), la tasa de participación laboral de las mujeres en América Latina es del 50,3 %, frente al 74,9 % de los hombres. En Colombia, para enero de 2025, la tasa de desocupación femenina alcanzó el 15,8 %, en contraste con el 8,6 % de los hombres (DANE, 2025). Estas disparidades se agudizan en contextos de crisis, donde las mujeres suelen ser las primeras en salir del mercado laboral y las últimas en reincorporarse (Urigüen & Mejía-Matute, 2024, p. 38).

En Antioquia, la Tasa Global de Participación (TGP) de las mujeres fue del 51,8 % en 2023, frente al 77,2 % de los hombres. Al excluir el Valle de Aburrá, la brecha aumenta a 35 puntos porcentuales, y en zonas rurales alcanza los 46 p.p. (Antioquia Cómo Vamos, 2024). Esta situación refleja que las brechas de género se profundizan en los territorios más periféricos y con menor desarrollo económico.

La informalidad laboral es otro obstáculo estructural: cerca del 54 % de las mujeres ocupadas en la región trabajan en condiciones informales, sin seguridad social ni estabilidad (OIT, 2023). Esto limita su capacidad de ahorro, protección frente a crisis y acceso a oportunidades productivas. Además, los hogares encabezados por mujeres presentan peores condiciones de vida, incluso controlando por edad y educación (Liu et al., 2017, p. 319).

La exclusión de las mujeres del empleo formal no solo perpetúa desigualdades, sino que implica pérdidas económicas significativas. El Banco Mundial (2022) estima que la igualdad en la participación laboral podría aumentar el PIB de América Latina hasta en un 16 %. Como afirman Klasen y Lamanna (2009), reducir las brechas de género en educación y empleo es clave para mejorar la productividad y la innovación. En este sentido, “no adoptar medidas que empoderen a las mujeres implica aceptar la existencia de dichos obstáculos e impedir un crecimiento económico sostenido e inclusivo” (Cabeza-García, 2018, p. 10).

5.2. Marco conceptual

5.2.1. Tasa Global de Participación (TGP)

Indicador que mide la proporción de la población en edad de trabajar que participa activamente en el mercado laboral, ya sea como ocupada o como desocupada en búsqueda de empleo. Refleja el grado de vinculación de la población con la actividad económica.

5.2.2. Tasa de Ocupación (TO)

Mide la proporción de la población en edad de trabajar que se encuentra ocupada en el periodo de referencia. Permite evaluar la capacidad del mercado laboral para absorber mano de obra.

5.2.3. *Tasa de Desempleo (TD)*

Corresponde al porcentaje de la población económicamente activa que no está ocupada, pero busca empleo de manera activa. Es uno de los principales indicadores de presión y tensiones en el mercado laboral.

5.2.4. *Tasa de Informalidad Laboral*

Proporción de personas ocupadas que no cotizan a la seguridad social en salud o pensiones. Es un indicador de precariedad laboral y refleja la falta de acceso a derechos básicos asociados al trabajo formal.

5.2.5. *Subempleo*

Situación de personas ocupadas que, pese a tener un empleo, desean y están en condiciones de trabajar más horas o consideran insuficientes sus ingresos. Permite evidenciar formas de empleo inadecuado o de baja calidad.

5.2.6. *Empleo vulnerable*

Categoría que comprende a los trabajadores por cuenta propia de subsistencia y a los trabajadores familiares no remunerados. Se caracteriza por la ausencia de ingresos estables, protección social y representación sindical o colectiva.

5.2.7. *Calidad del empleo*

Concepto multidimensional que abarca condiciones como ingresos justos, estabilidad contractual, cobertura en seguridad social, oportunidades de formación, seguridad y salud en el trabajo, así como la posibilidad de conciliar vida laboral y personal.

5.2.8. *Trabajo decente*

Estándar promovido a nivel internacional que combina la existencia de empleo productivo con el respeto a los derechos laborales, el acceso a sistemas de protección social y la promoción del diálogo social. Representa un marco de referencia mínimo para la dignidad en el trabajo.

5.2.9. *Autonomía económica*

Capacidad de generar y controlar ingresos propios sin depender económicamente de otras personas o instituciones. En el caso de las mujeres, constituye una condición fundamental para reducir la dependencia económica y avanzar hacia la igualdad de género.

5.2.10. *Políticas Activas del Mercado de Trabajo (ALMPs)*

Conjunto de programas e intervenciones orientadas a mejorar la empleabilidad y la inserción laboral. Incluyen estrategias de formación, orientación laboral, subsidios a la contratación y apoyo al emprendimiento, con el fin de reducir el desempleo estructural y facilitar la movilidad hacia empleos de mayor calidad.

5.3. Marco legal

5.3.1. *Normativa internacional*

- CEDAW (1979): compromiso de los Estados de eliminar la discriminación contra la mujer.
- Convención de Belém do Pará (1994): adoptada en Colombia mediante Ley 248 de 1995, sobre prevención y sanción de la violencia contra las mujeres.
- Convenio N.º 100 de la OIT (1951): igualdad de remuneración entre hombres y mujeres.
- Convenio N.º 111 de la OIT (1958): igualdad de oportunidades y eliminación de la discriminación en el empleo.

5.3.2. *Normativa nacional*

- Constitución Política de Colombia (1991): arts. 13 y 43, sobre igualdad y protección a la mujer.
- Ley 1257 de 2008: medidas para prevenir y sancionar la violencia y discriminación contra las mujeres, también en el ámbito laboral.
- Ley 1496 de 2011: promoción de la igualdad salarial.
- Ley 1622 de 2013 (Estatuto de Ciudadanía Juvenil): garantiza derechos y participación de jóvenes, incluido el derecho al trabajo digno y a la formación.
- Ley 2155 de 2021 (Inversión Social): incentivos para la contratación de jóvenes y mujeres mediante subsidios a la seguridad social.

5.3.3. *Normativa Reglamentaria y de Política Pública*

- CONPES 173 de 2014: Política Nacional de Juventud.
- Resolución 5129 de 2016 (MinTrabajo): implementación del Sello EQUIPAZ para reconocer empresas con buenas prácticas de equidad de género.

5.3.4. *Normativa territorial*

- Política Pública de Juventud de Medellín (2015, actualizada en 2021): orienta estrategias de inclusión laboral y educativa para jóvenes.
- Ordenanza 13 de 2019 (Antioquia): adopción de la Política Pública para las Mujeres.
- Ordenanza 29 de 2022 (Antioquia): ajustes a la política departamental de mujeres.

6. Metodología

La presente investigación corresponde a una evaluación socioeconómica ex post, de tipo no experimental y con enfoque mixto, orientada a analizar los efectos del programa *Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes* en la inserción laboral y el fortalecimiento de capacidades de la población participante una vez finalizada su implementación entre los años 2021 y 2024. Este tipo de estudios, al centrarse en los resultados alcanzados luego de la ejecución de una intervención, permiten observar los efectos reales de las acciones sin introducir modificaciones en las variables o condiciones del contexto. De acuerdo con Creswell y Plano Clark (2018), los enfoques mixtos “proporcionan una comprensión más completa de los problemas de investigación que la que podrían ofrecer los enfoques cuantitativos o cualitativos por separado” (p. 5), pues integran la medición empírica de los resultados con la interpretación contextual de las percepciones de los actores involucrados.

El estudio adopta un carácter descriptivo y exploratorio, en la medida en que busca aproximarse a los resultados del programa desde dos dimensiones complementarias: la inserción laboral formal y la pertinencia de la formación para el trabajo. Esta aproximación mixta resulta adecuada cuando el interés se centra en comprender las transformaciones ocurridas en un grupo poblacional beneficiario y en explorar los factores que explican dichas transformaciones, sin pretender establecer relaciones causales estrictas. En consonancia con esta perspectiva, Gupta y Datta (2023) sostienen que las evaluaciones de programas de empleabilidad deben “combinar métodos cualitativos y cuantitativos que permitan analizar tanto las habilidades adquiridas como los cambios actitudinales y conductuales de los participantes” (p. 3). Bajo este referente, el estudio articula herramientas de ambos enfoques para analizar los resultados de la Alianza no solo en

términos de inserción laboral, sino también de fortalecimiento de capacidades y de percepción de cambio por parte de los beneficiarios y gestores.

El diseño metodológico responde al propósito de realizar una evaluación ex post centrada en los resultados alcanzados por el programa durante el periodo 2021–2024, tiempo en el cual fue implementado por Comfama en articulación con Proantioquia, Grupo Argos y otras entidades del sector empresarial. La unidad de análisis está constituida por las personas que culminaron la ruta de formación laboral, quienes representan la población beneficiaria directa del programa. En coherencia con lo señalado por el análisis se orienta a establecer vínculos entre actividades, resultados intermedios y efectos finales, siguiendo una lógica de evaluación que reconoce la formación, el acompañamiento y la intermediación laboral como fases integradas de una misma cadena de valor. Según los autores, “los programas que fortalecen la empleabilidad de jóvenes en condición de vulnerabilidad deben ser evaluados considerando tanto los resultados inmediatos en habilidades como los cambios sostenidos en autoestima, resiliencia y sentido de futuro” (p. 6). Esta perspectiva justifica que el estudio incluya variables tanto objetivas como subjetivas para valorar los efectos del programa.

El alcance del estudio combina un análisis descriptivo y exploratorio sustentado en fuentes primarias y secundarias. Las primeras incluyen una encuesta expost aplicada a las personas participantes, cuyo objetivo fue recoger información sobre su perfil sociodemográfico, las condiciones laborales después del programa, el tipo de contrato, los ingresos percibidos y la percepción sobre la pertinencia de la formación recibida. La encuesta se diseñó tomando como referencia instrumentos utilizados por la OIT y adaptando variables del cuestionario de empleabilidad desarrollado en el marco del proyecto *Youth Employment Partnership* (Csillag, Krekó y Scharle, 2020). De manera complementaria, se realizó una entrevista semiestructurada a una persona responsable de la operación del proyecto y del relacionamiento con la población beneficiaria. Esta entrevista buscó identificar las percepciones sobre la pertinencia de la estrategia, los aprendizajes institucionales, los desafíos de implementación y las lecciones para la sostenibilidad del modelo.

Las fuentes secundarias correspondieron a informes institucionales elaborados por Comfama, así como a bases de datos de seguimiento interno y literatura académica sobre programas de empleo y formación laboral con enfoque de género y juventud. Toda la información recolectada fue tratada bajo principios de confidencialidad y anonimato, y se utilizó

exclusivamente con fines académicos, conforme a los criterios éticos de investigación social establecidos por la Universidad de Antioquia.

El análisis de la información se desarrolló mediante técnicas mixtas. En el componente cuantitativo se aplicó estadística descriptiva, particularmente frecuencias, proporciones y cruces de variables, con el fin de caracterizar los resultados del programa en términos de empleabilidad formal y condiciones laborales. En el componente cualitativo se empleó un análisis temático de contenido, organizado en torno a los aprendizajes institucionales, sostenibilidad de los resultados y desafíos de implementación. Este proceso, según Patton (2015), permite “identificar patrones de significado en los datos cualitativos a partir de los cuales se puede construir una narrativa interpretativa coherente” (p. 542). La integración de ambos enfoques se realizó mediante triangulación de fuentes y métodos, estrategia que, de acuerdo con Creswell y Plano Clark (2018), refuerza la credibilidad de los hallazgos al contrastar resultados obtenidos por diferentes vías analíticas (p. 215).

En cuanto a las limitaciones, es importante reconocer que el estudio se basa en una muestra no probabilística, derivada de la disponibilidad de contacto con las personas beneficiarias. La ausencia de un grupo contrafactual impide establecer relaciones causales directas entre la participación en el programa y los resultados de empleabilidad. Sin embargo, el propósito de esta monografía no es demostrar causalidad sino comprender los resultados observables y su coherencia con la teoría de cambio del programa. Es así como la investigación asume un carácter descriptivo, orientado a producir evidencia académica que contribuya al mejoramiento de futuras políticas y programas de inclusión laboral.

Finalmente, todas las personas participantes fueron informadas sobre los objetivos del estudio y los usos de la información, otorgando su consentimiento informado antes de responder la encuesta o participar en las entrevistas. Se garantizó la confidencialidad de sus respuestas y la anonimización de los datos personales, asegurando el cumplimiento de las normas éticas de investigación y de protección de datos. En este sentido, la monografía adopta un enfoque respetuoso con los derechos de las personas participantes y comprometido con la integridad académica y científica del proceso.

7. Análisis de resultados

7.1. Introducción del análisis

El presente capítulo presenta los resultados de la evaluación ex post de la *Alianza Empresarial por el Empleo*. Con un enfoque descriptivo y exploratorio, el análisis combina información cuantitativa y cualitativa con el propósito de aproximarse a los resultados del programa en términos de formación y empleabilidad.

La primera fuente corresponde a la encuesta ex post aplicada en septiembre de 2023 a 204 personas que culminaron su proceso de formación y obtuvieron certificación en competencias laborales en el marco de la Alianza. Este instrumento recogió información sociodemográfica, situación laboral al momento de la encuesta, percepciones sobre el fortalecimiento de habilidades y cambios en productividad, confianza, desempeño, condiciones laborales y calidad de vida después de su participación en el programa.

La segunda fuente corresponde a la base administrativa de Comfama, que contiene información de 815 personas formadas y certificadas en Medellín entre 2021 y 2024. Esta base se encuentra actualizada a la fecha de elaboración de este análisis (2025) e incluye variables relacionadas con la intermediación laboral y la vinculación efectiva, como el estado de intermediación, el tipo de formación, el sector económico y los registros de fecha de ingreso y fecha de retiro Comfama.

Estas dos últimas variables constituyen el principal mecanismo para evaluar la retención laboral, al permitir estimar la duración de los vínculos formales entre los beneficiarios y las empresas. Sin embargo, no todas las personas cuentan con ambas fechas registradas, ya que su presencia depende de que la empresa haya formalizado la afiliación y posterior retiro a través del sistema de intermediación de Comfama. En consecuencia, solo una parte de los casos —aquellos con registro completo de ingreso y retiro— permite realizar un análisis preciso de la sostenibilidad del empleo, mientras que los demás se consideran vinculaciones activas o sin información suficiente para calcular su duración.

Como complemento, se incorpora una tercera fuente que se construye con motivo de este ejercicio académico de monografía. Se trata de una encuesta de seguimiento aplicada en octubre de 2025 a 27 personas previamente certificadas y vinculadas a través de la Alianza. Este

instrumento, realizado dos años después de la primera medición, busca observar la evolución de sus trayectorias laborales y percepciones de bienestar, busca identificar cambios en su situación de empleo, formalidad, ingresos y valoración de la pertinencia de la formación recibida.

Finalmente, se incluye la entrevista realizada a una de las operadoras del programa, cuyo testimonio complementa los hallazgos cuantitativos desde la perspectiva de la implementación. Esta fuente cualitativa permite contextualizar los resultados, comprender los desafíos de la ejecución y aportar elementos interpretativos sobre los factores que influyen en la retención y la sostenibilidad laboral de las personas beneficiarias.

El análisis se organiza siguiendo la cadena de resultados del programa. En primer lugar, se presentan los hallazgos asociados al fortalecimiento de competencias laborales derivado de la formación. En segundo lugar, se examinan los resultados en materia de inserción laboral formal y calidad del empleo, contrastando la información declarada en 2023 con los registros administrativos actualizados a 2025. Posteriormente, se aborda la sostenibilidad de los vínculos laborales a partir de las fechas de ingreso y retiro registradas en Comfama. Finalmente, se integran los resultados del seguimiento de 2025 y la información cualitativa proveniente de la entrevista, lo que permite valorar la permanencia de los efectos del programa y las condiciones que favorecen o limitan su impacto a mediano plazo.

7.2.Desempeño del componente formativo y desarrollo de competencias

Con el fin de analizar los resultados alcanzados en esta dimensión, se revisaron los niveles educativos de las personas certificadas, las áreas de formación cursadas y las percepciones de mejora reportadas.

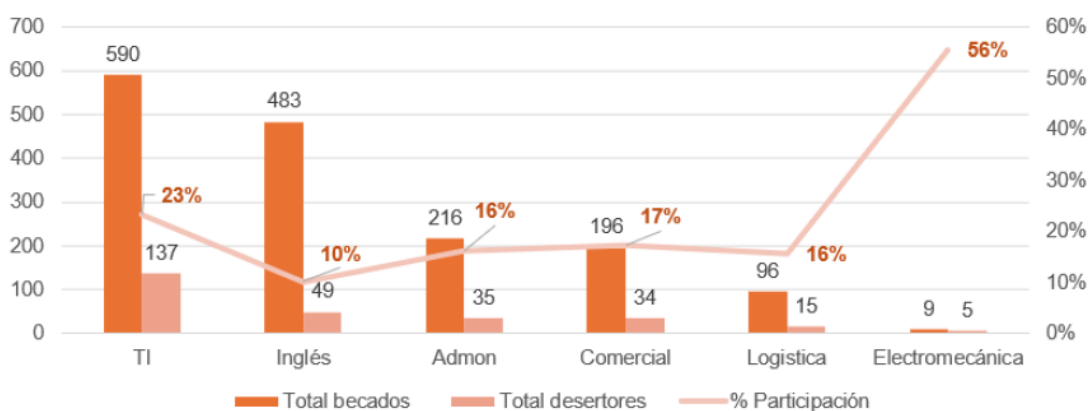
Cabe señalar que el bloque de preguntas asociado a la percepción de mejora en aspectos como productividad, condiciones laborales, confianza, desempeño, opciones laborales y calidad de vida fue respondido únicamente por las personas que manifestaron encontrarse laborando al momento de la aplicación del instrumento, es decir, 53 de las 204 personas encuestadas. Por esta razón, los resultados de percepción de cambio deben interpretarse como una aproximación al impacto percibido entre la población ocupada, más que como una valoración general del total de certificados.

7.2.1. Resultados de formación y fortalecimiento de competencias laborales

El componente formativo de la Alianza Empresarial por el Empleo tenía una meta de 1.600 personas, de las cuales 1.610 accedieron efectivamente a procesos de formación, lo que representa un cumplimiento superior al 100% de la meta programada. Mediante becas en programas técnicos laborales, diplomados y cursos especializados en sectores estratégicos como tecnologías de la información, inglés y administración. De este conjunto, el 82,5% culminó exitosamente su proceso y obtuvo certificación, mientras que el 17,5% restante desertó o renunció antes de finalizar. Las principales causas de deserción se asociaron a dificultades académicas, incompatibilidad de horarios, responsabilidades familiares y cambios en la situación laboral de los beneficiarios. Este comportamiento fue más frecuente entre jóvenes con formación media y en programas técnicos de mayor intensidad horaria, lo que sugiere la persistencia de barreras estructurales para la continuidad educativa y la conciliación entre trabajo, estudio y cuidado.

La existencia de un grupo significativo de personas que no culminó el proceso invita a revisar los factores de acompañamiento y seguimiento durante la formación. La evidencia señala que las mujeres presentaron mayores dificultades para sostener su participación cuando enfrentaban cargas de cuidado, mientras que los hombres registraron mayor deserción por razones laborales, especialmente en programas técnicos y de inglés. Estos hallazgos revelan que, aunque el programa amplió el acceso a oportunidades formativas, la permanencia sigue condicionada por desigualdades de género y condiciones socioeconómicas que exceden el ámbito educativo.

Figura 5. *Comportamiento de la deserción de los participantes según área de formación*



Fuente: Comfama. Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo (2024).

La Figura 5 muestra que las áreas de *Tecnologías de la Información e Inglés* concentran el mayor número absoluto de deserciones, lo cual se relaciona con su alta participación en el total de becas. No obstante, sectores como *Administración y Comercial* presentan una proporción de desertores más alta respecto al número de becados, 16% y 17% respectivamente. Esto sugiere que, aunque la cobertura fue menor, enfrentaron mayores dificultades de permanencia y acompañamiento durante la formación.

Tabla 6. *Participación de las becas otorgadas según el tipo y sector de la formación*

Sector de la formación	Diplomado	Técnico laboral	Curso especializado	Total general
Tecnologías de la Información (TI)	12,42%	50,08%	90,65%	36,65%
Inglés	60,00%	0,00%	0,00%	30,00%
Administración	8,82%	24,53%	0,00%	13,42%
Comercial	16,52%	10,66%	0,00%	12,17%
Logística	2,24%	13,20%	0,00%	5,96%
Conducción	0,00%	0,00%	9,35%	1,24%
Electromecánica	0,00%	1,52%	0,00%	0,56%

Fuente: Comfama. Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo (2024).

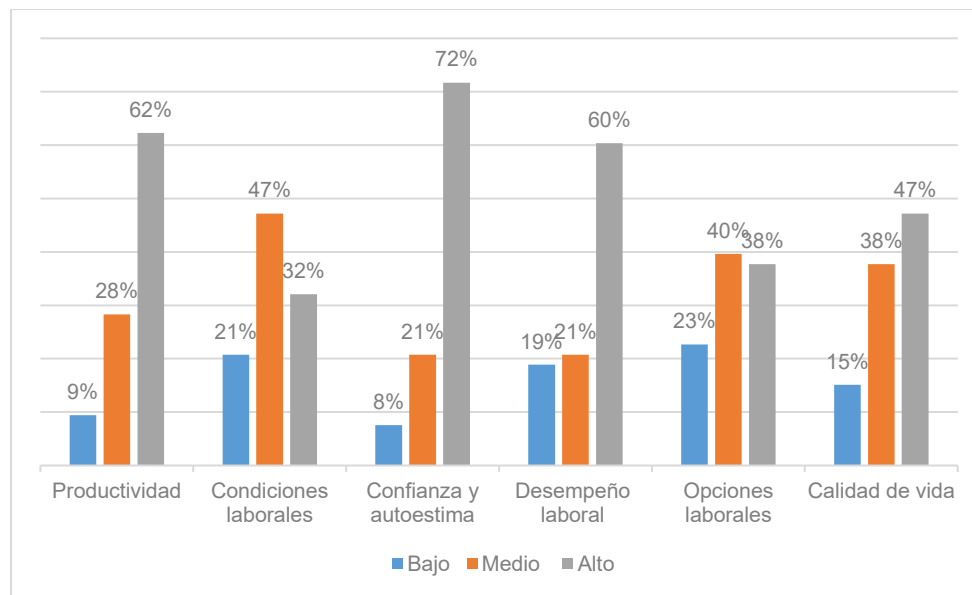
Al relacionar estos resultados con el tipo de formación, se observa que los programas técnicos laborales concentran la mayor proporción de becarios en sectores como Tecnologías de la Información (50%) y Administración (24,5%), precisamente aquellos que presentan los niveles más altos de deserción. Esto sugiere que las modalidades más extensas o con mayor exigencia práctica registran mayores dificultades de permanencia. En contraste, los diplomados, más frecuentes en áreas como inglés y comercial, evidencian menores tasas de retiro, lo cual podría asociarse con su menor duración y con un enfoque formativo más aplicado y flexible.

7.2.2. *Percepciones de fortalecimiento de competencias e Índice de Cambio Percibido (ICP)*

Los resultados de la encuesta aplicada a las 53 personas ocupadas evidencian que el principal efecto del programa se concentra en el fortalecimiento de las competencias personales. El 72% de los encuestados considera que la Alianza ha mejorado su confianza y autoestima, mientras que el 62% señala que ha mejorado su productividad como resultado de las nuevas competencias adquiridas. Por su parte, solo el 60% considera que ha mejorado su desempeño laboral por los conocimientos y competencias adquiridas. Estos datos sugieren que la formación contribuyó a consolidar habilidades blandas y a reforzar la seguridad para desempeñarse en el trabajo.

No obstante, las dimensiones relacionadas con el entorno laboral demuestran retos alrededor de la formación. Solo el 32% de las personas reporta una mejora significativa en las condiciones laborales, mientras que el 47% la percibe como parcial o moderada. De forma similar, en opciones laborales el 38% identifica avances altos y el 40% intermedios. Este comportamiento sugiere que, aunque el programa fortalece las capacidades individuales, la traducción de estas mejoras en oportunidades laborales o en mejores condiciones contractuales es menor y depende de factores externos, como la estabilidad del mercado de trabajo, la duración de los contratos o la capacidad de las empresas para ofrecer empleos de calidad.

Figura 6. *Percepción de mejora por dimensión entre participantes de Medellín ocupados*



Fuente: Elaboración propia con base en la *Encuesta de impacto* realizada en 2023 a personas certificadas de Medellín (2025).

La Figura 6 evidencia un contraste entre las dimensiones asociadas al desarrollo personal (confianza, productividad y desempeño) y aquellas vinculadas al mercado laboral (condiciones y opciones). Mientras las primeras concentran los porcentajes más altos de mejora significativa, las segundas presentan una mayor proporción de respuestas en el nivel medio, lo que confirma la existencia de una brecha entre el fortalecimiento de competencias individuales y la mejora de las condiciones estructurales del empleo. La dimensión de calidad de vida, con un 47% de respuestas en el nivel alto, muestra que las mejoras percibidas en bienestar son parciales y no necesariamente reflejan cambios reales en las condiciones materiales de las personas. Esto sugiere que el impacto del programa se concentra en el plano subjetivo más que en transformaciones estructurales de su calidad de vida.

El Índice de Cambio Percibido (ICP) se construyó con el propósito de integrar las percepciones de mejora reportadas por las personas ocupadas en una medida que resumiera el impacto subjetivo del proceso formativo. El índice se basó en seis dimensiones evaluadas en la encuesta: productividad, condiciones laborales, confianza y autoestima, desempeño laboral, opciones laborales y calidad de vida. Su diseño permitió cuantificar el nivel de mejora percibida y observar la coherencia entre las transformaciones individuales y los resultados alcanzados por el programa en el componente formativo.

El valor promedio del ICP fue de 3,3 sobre 5, lo que corresponde a un nivel medio de mejora percibida. Este resultado consolida el patrón identificado en las dimensiones específicas: los mayores avances se registran en las competencias personales, mientras que las mejoras en el entorno laboral y las oportunidades de empleo son más limitadas. El índice, por tanto, evidencia un fortalecimiento de las capacidades individuales, pero también revela que estas no siempre se traducen en mejores condiciones laborales o estabilidad en el empleo.

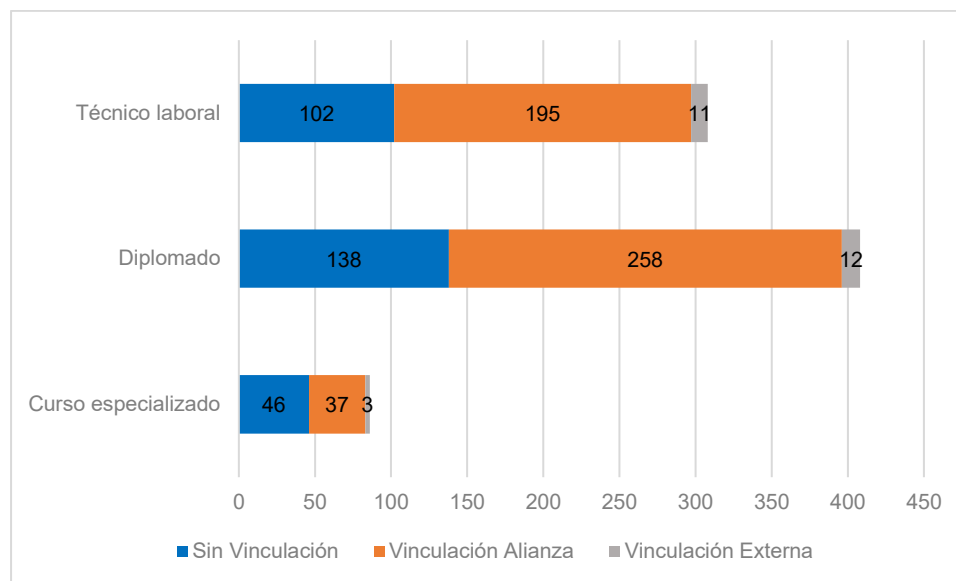
7.3.Vinculación laboral y características de los empleos alcanzados

El análisis de la vinculación laboral permite examinar los resultados del programa en su propósito central: facilitar la inserción de mujeres y jóvenes en el mercado de trabajo formal. Para este estudio, se considera vinculada toda persona que, tras finalizar su proceso de formación, logró emplearse por medio de la Alianza o por gestión externa, según los registros administrativos de Comfama actualizados a 2025. Esta definición reconoce que el impacto de la intervención no se

limita a las colocaciones gestionadas directamente por el programa, sino que incluye los casos en los que la formación y el acompañamiento ampliaron la capacidad de empleabilidad de los beneficiarios.

Los datos evidencian que la vinculación no fue homogénea entre los distintos tipos de formación, lo cual refleja diferencias tanto en la duración y orientación de los programas como en su alineación con la demanda empresarial.

Figura 7. *Distribución de la vinculación laboral por tipo de formación entre participantes certificados de Medellín*



Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos de formación y certificación de la Alianza empresarial por el empleo de mujeres y jóvenes (2025).

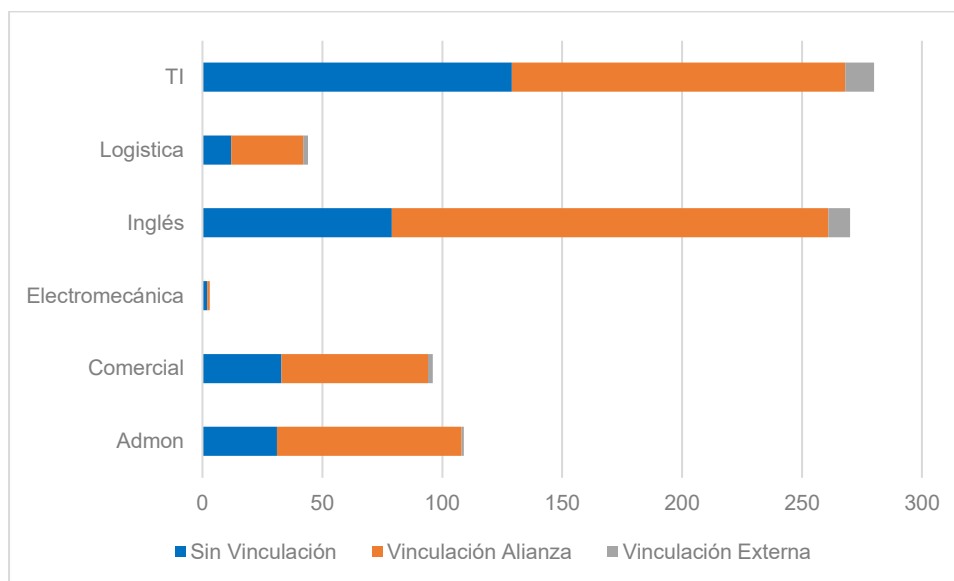
El comportamiento de la vinculación laboral según el tipo de formación en Medellín muestra patrones diferenciados que se relacionan con la duración y naturaleza de cada modalidad formativa. En los diplomados y cursos especializados, que son programas de corta duración y orientados a la actualización inmediata de competencias, la Alianza logra consolidar un volumen importante de vinculaciones. Esto sugiere que los procesos formativos breves pueden acelerar el tránsito hacia el empleo cuando están alineados con necesidades puntuales del mercado laboral y cuando los participantes cuentan con trayectorias educativas previas que facilitan su inserción.

Por su parte, los programas técnicos laborales, pese a su mayor profundidad y carga horaria, presentan un número considerable de personas sin vinculación. Este resultado es coherente con la naturaleza de estas formaciones; al ser más largas, requieren más tiempo para que los participantes

completan la ruta formativa, acumulen experiencia práctica y logren insertarse laboralmente. Además, una proporción importante de quienes cursan técnicos laborales proviene de niveles educativos más bajos, lo cual implica mayores barreras de acceso al empleo formal y puede retrasar o limitar su vinculación.

El análisis sugiere que la temporalidad de la formación influye en la velocidad y probabilidad de la inserción laboral. Los programas cortos permiten una transición más rápida hacia el empleo, mientras que los técnicos laborales demandan procesos más largos y un acompañamiento más intenso para traducir las competencias adquiridas en oportunidades laborales efectivas.

Figura 8. Vinculación laboral por sector de formación entre participantes certificados de Medellín



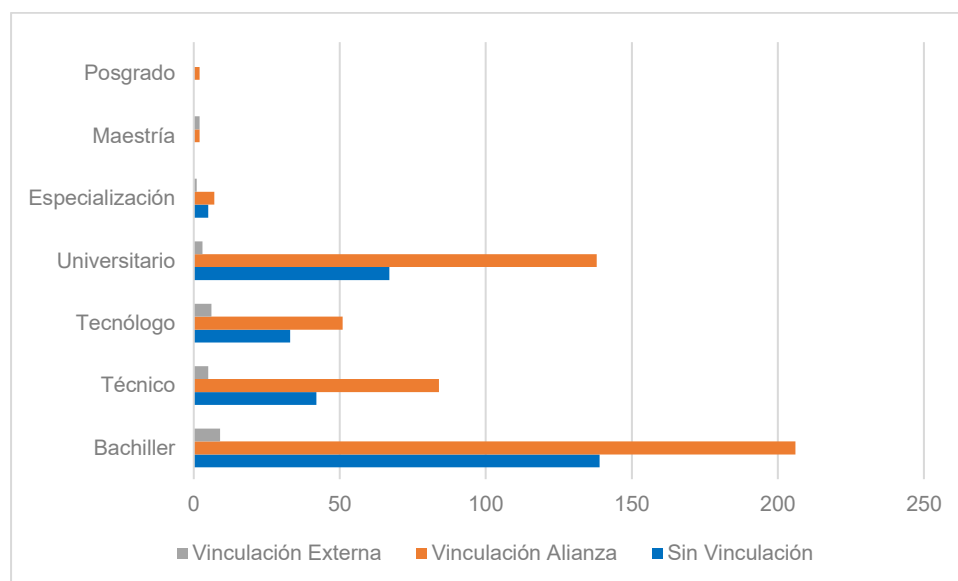
Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos de formación y certificación de la Alianza empresarial por el empleo de mujeres y jóvenes (2025).

La Figura 8 muestra variaciones importantes entre los sectores de formación y deja ver que no todos abren las mismas posibilidades de empleo para quienes participaron en la Alianza. En TI e inglés se concentra el mayor número de vinculaciones, lo cual es consistente con la demanda creciente en estos campos en Medellín. Aun así, son también los sectores donde más personas quedaron sin vinculación, lo que sugiere que, aunque hay oportunidades, no todos logran cumplir las exigencias o el ritmo del mercado, especialmente en áreas altamente competitivas como TI.

En administración, comercial y logística la relación entre formados y vinculados es más pareja. Al ser sectores donde las empresas suelen tener una rotación más alta y donde las barreras de entrada no son tan rígidas, facilita que más personas logren ubicarse laboralmente.

Lo que muestran estos resultados es que la capacidad de vinculación no depende únicamente del proceso formativo, sino del comportamiento propio de cada sector. Algunos ofrecen oportunidades más accesibles, mientras que otros exigen niveles de experiencia o habilidades específicas que no siempre se alcanzan en un primer ciclo de formación. Esto abre la conversación sobre la necesidad de alinear mejor la oferta educativa con la demanda laboral, así evitar la generación de expectativas que después no encuentran un lugar concreto en el mercado de trabajo.

Figura 9. Vinculación laboral según nivel educativo entre participantes certificados de Medellín



Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos de formación y certificación de la Alianza empresarial por el empleo de mujeres y jóvenes (2025).

La Figura 9 muestra diferencias importantes en la vinculación laboral según el nivel educativo previo, se evidencia que este factor tiene alta importancia en las posibilidades de acceso al empleo. El grupo de bachilleres, el más numeroso dentro de la muestra, concentra también el mayor número de personas sin vinculación (139 casos), lo que evidencia que la formación recibida no logra compensar completamente las barreras estructurales que enfrentan quienes tienen menor escolaridad. Aunque una parte relevante de este grupo sí alcanza una vinculación por la Alianza (206 personas), la magnitud de quienes no logran ubicarse laboralmente sigue siendo considerable.

En los niveles técnico, tecnológico y universitario se observa un comportamiento más favorable: la mayoría de estas personas logra una vinculación laboral, ya sea por la Alianza o por vías externas. En el nivel técnico, por ejemplo, 84 personas se vinculan a través de la Alianza frente a 42 que no lo logran; en el nivel tecnológico, 51 vinculaciones contrastan con 33 sin vinculación. El grupo universitario presenta una tendencia similar, con 138 vínculos gestionados y 67 personas sin empleo al cierre del periodo. Este patrón sugiere que, a medida que aumenta la formación previa, crecen también las posibilidades de que la ruta formativa se traduzca en una oportunidad laboral real.

Los niveles de especialización, maestría y posgrado tienen una presencia reducida dentro de la muestra, por lo que su peso en el análisis es marginal. Aun así, sus resultados refuerzan la tendencia general: quienes cuentan con mayores niveles educativos tienen mejores condiciones de inserción laboral, incluso en contextos donde la intermediación juega un papel relevante.

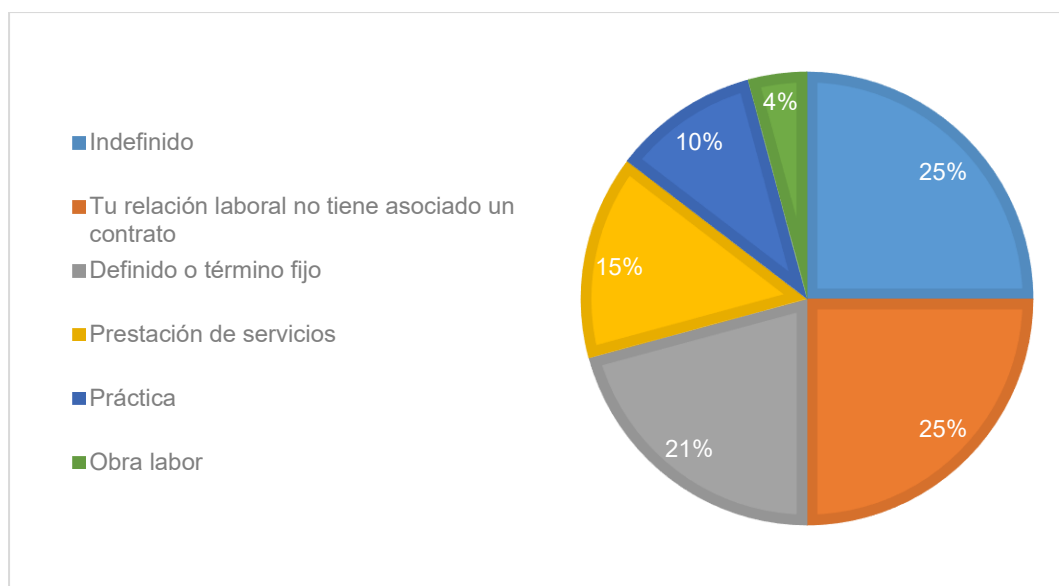
En síntesis, aunque la formación ofrecida por la Alianza contribuye a fortalecer las capacidades de los participantes, su efecto se ve matizado por el punto de partida educativo de cada persona. Esto plantea la necesidad de estrategias diferenciadas para los grupos con menor escolaridad, que siguen enfrentando mayores desafíos para acceder a un empleo formal y sostenido.

7.4. Calidad y estabilidad de los empleos alcanzados

7.4.1. Modalidades de vinculación laboral de las personas ocupadas en Medellín

La información reportada por las personas ocupadas permite identificar las modalidades contractuales a las que accedieron después de su proceso de formación. Estos datos no corresponden exclusivamente a los contratos gestionados directamente por la Alianza, sino a la situación laboral declarada por los participantes en la encuesta de seguimiento aplicada en 2023. Por tanto, reflejan tanto las oportunidades iniciales como los movimientos laborales posteriores, lo que ofrece una aproximación general a la calidad del empleo al que accedieron quienes lograron insertarse.

Figura 10. *Distribución de los tipos de contrato entre personas ocupadas de la Alianza en Medellín*



Fuente: Elaboración propia con base en la *Encuesta de impacto* realizada a personas certificadas de Medellín (2023).

Los resultados muestran una distribución heterogénea entre modalidades formales y formas de vinculación sin contrato. El 25% de las personas reporta contar con contrato indefinido y otro 21% con contrato a término fijo, lo que indica que una parte relevante de los empleos alcanzados presenta algún nivel de estabilidad jurídica. Sin embargo, un 25% afirma no tener ningún tipo de contrato y un 15% se encuentra vinculado mediante prestación de servicios, lo que puede indicar la existencia de condiciones de informalidad o esquemas laborales que no garantizan acceso pleno a derechos laborales. Finalmente, un 10% se encuentra en prácticas formativas, lo que sugiere trayectorias laborales todavía en transición.

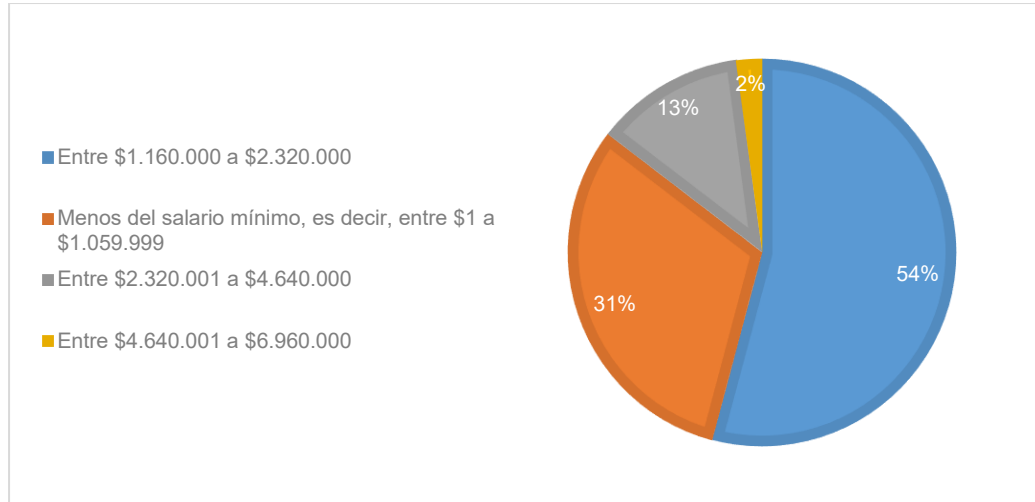
Estas modalidades muestran que, aunque el programa facilita el acceso al empleo, las oportunidades disponibles se concentran en ocupaciones con alta variabilidad contractual. La presencia significativa de modalidades sin contrato y de prestación de servicios refuerza la necesidad de estrategias adicionales para mejorar la calidad del empleo, especialmente para las personas con menor cualificación o experiencia laboral.

7.4.2. Ingresos laborales y nivel de remuneración de las personas ocupadas en Medellín

La información reportada por las personas encuestadas permite aproximarse al nivel de ingresos alcanzado después de su proceso formativo, lo que constituye un indicador central para evaluar la calidad económica del empleo. Aunque esta medición no permite atribuir directamente

los ingresos al puesto obtenido por intermediación de la Alianza, sí ofrece una lectura general sobre la remuneración lograda por quienes lograron insertarse laboralmente en el mercado de trabajo.

Figura 11. *Distribución de los rangos salariales entre las personas ocupadas de la Alianza en Medellín*



Fuente: Elaboración propia con base en la *Encuesta de impacto* realizada a personas certificadas de Medellín (2023).

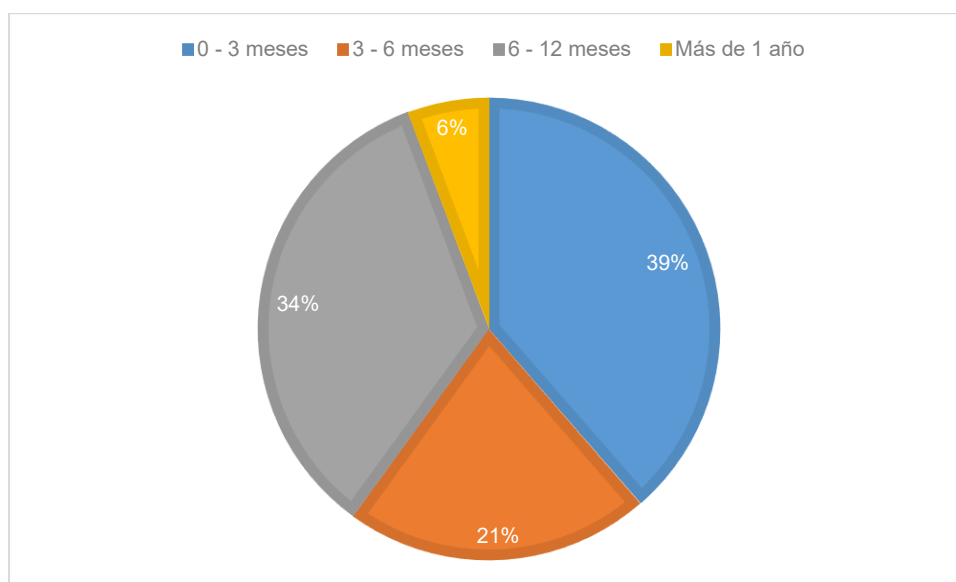
La distribución evidencia que más de la mitad de las personas ocupadas (54 %) recibe ingresos entre uno y dos salarios mínimos, lo que corresponde a empleos de base operativa y de baja remuneración. Un 31% reporta ingresos inferiores al salario mínimo, situación que revela condiciones de informalidad o modalidades de contratación fragmentadas como prestación de servicios por horas, pagos por resultados o acuerdos verbales sin garantías laborales. En el extremo superior, solo un 2% menciona ingresos por encima de los cuatro salarios mínimos, lo que confirma la limitada presencia de empleos de alta remuneración entre quienes participaron en la Alianza.

Este comportamiento sugiere que, si bien el programa contribuye al ingreso inicial al mercado laboral, la estructura salarial de los empleos a los que acceden las personas formadas continúa siendo baja y responde a dinámicas del mercado más que a las competencias adquiridas. La concentración de ingresos en los tramos inferiores refleja la persistencia de barreras estructurales para la movilidad laboral y limita la posibilidad de que la formación se traduzca en mejoras sustantivas en el bienestar económico. En este sentido, los datos invitan a considerar estrategias adicionales orientadas a la inserción en sectores con mejores condiciones salariales, así como mecanismos de acompañamiento que favorezcan la progresión laboral a mediano plazo.

7.4.3. Retención laboral y duración de los empleos obtenidos de las personas ocupadas en Medellín

El análisis de la duración de los empleos alcanzados por las personas vinculadas permite aproximarse a la sostenibilidad de las oportunidades laborales generadas a partir del proceso formativo. La información consolidada muestra que las experiencias laborales posteriores a la formación tienden a ser de corta permanencia, lo que refleja tanto las características del mercado laboral al que acceden las personas como las limitaciones estructurales en materia de calidad del empleo.

Figura 12. Distribución de los rangos salariales entre las personas ocupadas de la Alianza en Medellín



Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta de impacto realizada en 2023 a personas certificadas de Medellín.

La distribución de la retención evidencia que el 39% de las personas permaneció entre cero y tres meses en su empleo, mientras que un 21% lo hizo entre tres y seis meses. Aunque un 34% logró mantenerse entre seis y doce meses, solo un 6% supera el año de permanencia. Esta tendencia se confirma al calcular el promedio general de duración, que se sitúa en 5,7 meses, lo que sugiere que la inserción laboral generada por la Alianza se caracteriza, en la mayoría de los casos, por vínculos temporales o de corta estabilidad. La mediana, cercana a los cinco meses, refuerza esta interpretación y refleja que la experiencia más frecuente entre los participantes es la de empleos de duración limitada.

El comportamiento observado indica que, si bien la Alianza cumple un papel importante en facilitar el acceso inicial al mercado laboral, la sostenibilidad de los empleos obtenidos depende en mayor medida de factores externos al proceso formativo: la naturaleza temporal de los contratos en los sectores de inserción, la rotación propia de ocupaciones operativas, la estacionalidad de ciertas actividades y la capacidad de las empresas para ofrecer continuidad. Como resultado, la formación actúa como una condición necesaria para abrir puertas de entrada al empleo, pero no garantiza por sí misma trayectorias laborales estables ni una permanencia prolongada. Estas evidencias subrayan la importancia de fortalecer estrategias de acompañamiento posvinculación que permitan mejorar la calidad y duración de los empleos alcanzados por las personas participantes.

7.5. Percepciones sobre la aplicabilidad y vigencia de las competencias adquiridas

Como ejercicio complementario de profundización, en función de la monografía académica, se aplicó una encuesta exploratoria a un grupo reducido de personas certificadas con el propósito de indagar por la persistencia de los efectos formativos en el mediano plazo. Si bien el tamaño de la muestra limita su capacidad de generalización, los resultados permiten observar tendencias relevantes respecto a la permanencia o debilitamiento de los cambios percibidos. En términos generales, la medición muestra que la valoración subjetiva de los efectos de la formación tiende a atenuarse con el tiempo y que una proporción mayoritaria de las personas consultadas no identifica transformaciones sustantivas en su situación laboral dos años después de haber culminado el proceso.

En cuanto a la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, predominan las valoraciones en los niveles más bajos. Una parte significativa de las personas consultadas afirma haber incorporado poco o nada de los aprendizajes en su vida laboral, mientras que las respuestas en niveles altos son menos frecuentes. Este patrón sugiere que la formación no siempre logra traducirse en un uso efectivo de las competencias adquiridas, lo cual puede estar asociado a la naturaleza de los empleos desempeñados, a la rotación laboral o a la ausencia de oportunidades para desempeñar funciones que demanden habilidades técnicas o especializadas.

La percepción sobre las opciones laborales presenta resultados aún más críticos. La mayoría de las personas señala no haber experimentado mejoras en este ámbito, con una concentración

notable en los niveles de nada o poco. Este comportamiento indica que, transcurrido un periodo considerable desde el proceso formativo, la formación no se ha traducido en nuevas posibilidades de movilidad laboral, ascenso o acceso a empleos de mayor calidad. Las trayectorias laborales posteriores continúan marcadas por la inestabilidad y por las restricciones estructurales del mercado de trabajo, que limitan las posibilidades de progresión incluso entre quienes completaron la ruta formativa.

En relación con el desempeño laboral, las respuestas están más distribuidas, aunque los niveles bajos y medios siguen siendo predominantes. Este comportamiento sugiere que las competencias adquiridas pueden contribuir a mejoras parciales en algunos casos, pero no alcanzan a consolidarse como un determinante sistemático del desempeño, especialmente en ocupaciones de carácter operativo o con poca estabilidad temporal.

Esta medición exploratoria sugiere que los efectos percibidos de la formación tienden a disminuir con el paso del tiempo y que su consolidación depende, en buena medida, de la estabilidad y calidad de los empleos a los que accede la población participante. La evidencia refuerza la idea de que la formación constituye una condición necesaria para mejorar la empleabilidad, pero insuficiente por sí sola para garantizar trayectorias laborales ascendentes en contextos donde persisten dinámicas de informalidad, alta rotación y limitadas oportunidades de progresión.

7.6. Aportes cualitativos desde la gestión operativa del programa

La entrevista realizada a una de las operadoras del programa permite profundizar en aspectos que no emergen con claridad en las bases cuantitativas, especialmente en lo que respecta a barreras estructurales, aprendizajes de implementación y la relación entre formación, intermediación y expectativas de los participantes. A partir de esta mirada, es posible analizar con mayor detalle por qué ciertos resultados del programa, como las tasas de inserción, permanencia y calidad del empleo, presentan tensiones y limitaciones que trascienden el componente formativo.

Un primer hallazgo cualitativo relevante tiene que ver con el desfase entre las expectativas de los jóvenes y las características reales del mercado laboral. Según la operadora, los participantes suelen valorar trabajos con altos niveles de flexibilidad, trabajo remoto y salarios “emocionales”, mientras que las empresas continúan demandando trabajadores presenciales, estables y

polivalentes. Esta brecha entre expectativas y oferta laboral genera dificultades de emparejamiento, reduce la efectividad de la intermediación y explica parte de la baja retención: “los jóvenes hoy buscan trabajos más flexibles y las empresas todavía esperan un trabajador tradicional (...) no hay una confluencia entre lo que se espera y lo que se ofrece” (Operadora del programa, comunicación personal, 16 de octubre de 2025). Esta desalineación no solo complejiza la vinculación inicial, sino que también limita la posibilidad de conectar a los beneficiarios con empleos que se sostengan en el tiempo.

La entrevistada también señala que la formación, aunque valorada, no siempre se ajustó a las dinámicas de las vacantes reales ni al ritmo de contratación de las empresas. Formaciones largas, como las técnicas laborales en TI o inglés, no lograron responder a la velocidad de rotación de las vacantes, lo que llevó a perder oportunidades de empleo aun después de certificar a la población. La operadora resume este aprendizaje de manera contundente: “cuando tocábamos la puerta a la empresa, ya no necesitaba el talento. Lo necesitaba hace tres meses” (Operadora del programa, comunicación personal, 16 de octubre de 2025). Este desfase temporal confirma la necesidad de acortar rutas formativas y de vincular a las empresas desde el inicio, para asegurar pertinencia y oportunidad en las contrataciones.

Otro elemento crítico es la relación entre vulnerabilidad económica y deserción. La entrevista refuerza que muchas deserciones se explican por la urgencia de generar ingresos, la inestabilidad de las condiciones de vida y los costos asociados a asistir a la formación, especialmente en procesos presenciales. Para la operadora, esto se tradujo en una tensión estructural del programa: “una persona cesante muchas veces no puede esperar un año para emplearse” (Operadora del programa, comunicación personal, 16 de octubre de 2025). Este hallazgo conecta directamente con los resultados sobre permanencia laboral corta y la alta presencia de trabajos sin contrato: la precariedad previa condiciona tanto la permanencia en la ruta formativa como la sostenibilidad laboral posterior.

Así mismo, la entrevista visibiliza desafíos en la fase de intermediación, el componente más débil del proceso según la operadora. Se reconoce que la intermediación no logró responder con la agilidad prometida, lo que generó frustración y percepciones negativas entre los participantes. Además, se identifica un reto cultural: la expectativa de que el programa “hiciera todo”, lo que refuerza dinámicas asistenciales y limita la autogestión laboral. “Esperaban que les hiciéramos todo, hay un tema asistencial muy alto entre los participantes. Si nosotros no los vinculábamos, no

se movían para buscar” (Operadora del programa, comunicación personal, 16 de octubre de 2025). Este punto es crucial porque explica por qué, incluso entre quienes completaron la formación, no todos lograron transitar hacia empleos estables o de mejor calidad.

Finalmente, la entrevista aporta historias significativas que muestran el potencial transformador del programa cuando se logra un buen ajuste entre motivación, formación y oportunidad laboral. Casos como el de una mujer que reorientó su trayectoria desde la docencia hacia atención al cliente, o el de un joven que logró ingresar al sector tecnológico después de abandonar un oficio familiar, ilustran el impacto positivo del proceso cuando se alinean expectativas, intereses y oportunidades. Estas narrativas permiten reconocer el valor subjetivo y simbólico del programa, aun cuando los resultados agregados evidencian limitaciones estructurales.

En suma, el análisis integrado de fuentes cuantitativas y cualitativas muestra que la Alianza empresarial por el empleo de mujeres y jóvenes en Medellín (2021-2024) logró avances importantes en formación y acceso inicial al mercado laboral, pero sus efectos se ven condicionados por dinámicas estructurales del empleo que limitan la sostenibilidad y calidad de las oportunidades alcanzadas. Las tensiones entre expectativas de los participantes, pertinencia de la oferta, tiempos de intermediación y características reales del mercado laboral explican buena parte de los resultados observados, así como las percepciones mixtas reportadas en el mediano plazo. Estos hallazgos permiten construir una comprensión más completa del programa y abren paso a las reflexiones finales, donde se sintetizan los aprendizajes principales y se plantean recomendaciones para futuras intervenciones orientadas a fortalecer la empleabilidad de poblaciones con condiciones de vulnerabilidad.

8. Conclusiones

La Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021-2024) fue una respuesta pertinente del sector privado y de la protección social frente al deterioro del empleo después de la pandemia, al articular recursos empresariales, becas de formación y un esquema de intermediación laboral con enfoque en mujeres y jóvenes. En un contexto de desempleo elevado y brechas de género persistentes, la Alianza logró instalar en la ciudad un modelo de empleabilidad

inclusiva que combinó formación técnica, acompañamiento y conexión con vacantes, en línea con las tendencias recientes de programas de empleo impulsados en Colombia.

En el componente formativo, los resultados son significativos pero parciales. La Alianza superó la meta de personas becadas y alcanzó niveles altos de certificación entre quienes culminaron los procesos formativos, lo que confirma su capacidad para ampliar el acceso a oportunidades educativas en sectores estratégicos como tecnologías de la información, inglés, administración, logística y áreas comerciales. Al mismo tiempo, la deserción y la renuncia afectan cerca de una quinta parte de las personas becadas y se concentran en jóvenes con niveles educativos más bajos y en programas técnicos de mayor intensidad horaria, en especial en TI, inglés y administración. Esto sugiere que las condiciones socioeconómicas de la población objetivo, las responsabilidades de cuidado y la necesidad urgente de generar ingresos siguen operando como barreras para la permanencia, aun cuando la matrícula y el costo directo de la formación están cubiertos por la beca.

En términos de empleabilidad, la Alianza logra un resultado relevante, aunque desigual. Entre las personas certificadas de Medellín, la tasa de vinculación formal se sitúa alrededor del 60%, con mejores resultados para quienes cursaron diplomados y cursos especializados y para quienes contaban con formación técnica, tecnológica o universitaria previa. La situación es menos favorable para el grupo de bachilleres, que concentra el mayor número de personas sin vinculación al cierre del periodo de análisis. Este patrón confirma que la formación recibida contribuye a mejorar la empleabilidad, pero no compensa del todo las desventajas asociadas a trayectorias educativas más cortas. La Alianza amplía las oportunidades de inserción, pero lo hace de manera diferencial, lo que demuestra la persistencia en las brechas de origen entre los distintos niveles educativos.

La calidad y estabilidad de los empleos alcanzados en Medellín constituyen uno de los puntos más críticos de la evaluación expost. La distribución de los tipos de contrato muestra que cerca de la mitad de las personas ocupadas accede a contratos a término fijo o indefinido, mientras que una proporción considerable se vincula sin contrato o bajo esquemas de prestación de servicios. Algo similar ocurre con los ingresos, concentrados mayoritariamente entre uno y dos salarios mínimos, con un tercio de las personas por debajo del salario mínimo y una presencia marginal de empleos de alta remuneración. La duración promedio de los vínculos laborales, cercana a los seis meses, confirma que la inserción lograda se caracteriza por empleos de corta permanencia, alta

rotación y limitada acumulación de experiencia. En conclusión, se puede evidenciar que la Alianza facilita la entrada al mercado laboral formal, pero lo hace principalmente en segmentos de baja calidad, donde persisten la precariedad y la vulnerabilidad económica.

Las percepciones de las personas participantes refuerzan esta lectura. La encuesta aplicada en 2023 a personas ocupadas en Medellín muestra un impacto más claro en dimensiones subjetivas como la confianza, la autoestima y la productividad, con niveles medios de mejora en el desempeño laboral, pero con avances más modestos en condiciones laborales, opciones de empleo y calidad de vida.

El Índice de Cambio Percibido se sitúa en un nivel intermedio y confirma que el principal efecto de la formación se concentra en el fortalecimiento de competencias personales y habilidades blandas, en particular confianza, autoestima y percepción de productividad, más que en transformaciones estructurales de la situación laboral. El ejercicio exploratorio realizado en 2025 sugiere, además, que estos efectos percibidos tienden a atenuarse con el tiempo. Dos años después de la implementación del programa, la mayoría de las personas consultadas declara haber incorporado poco o nada de los conocimientos adquiridos y no identifica mejoras claras en sus oportunidades laborales. Esta evidencia ofrece indicios de que la formación, aunque necesaria, no es suficiente para sostener trayectorias laborales ascendentes en un contexto de informalidad y alta rotación.

Los aportes cualitativos desde la gestión operativa del programa ayudan a explicar por qué estos resultados se comportan de esta manera. La entrevista con la operadora de la Alianza pone de relieve tres tensiones centrales. Primero, un desfase entre las expectativas de los jóvenes, que privilegian trabajos flexibles, remotos y con mayores componentes emocionales, y las demandas de las empresas, que siguen buscando perfiles más tradicionales, con disponibilidad presencial y disposición a la permanencia. Segundo, una brecha entre la duración y el diseño de algunos procesos formativos y el ritmo real de las vacantes, lo que llevó a que cuando las personas terminaban su formación varias oportunidades ya se hubieran cerrado. Tercero, la persistencia de dinámicas asistenciales entre parte de la población participante, que esperaba que el programa resolviera por completo la consecución del empleo, y una fase de intermediación que no siempre logró responder con la agilidad y cercanía que se requería. Estas tensiones muestran que el éxito de un programa de empleabilidad no depende solo del contenido de la formación, sino de su

capacidad para dialogar con un mercado laboral cambiante y con trayectorias de vida atravesadas por la urgencia y la vulnerabilidad.

Desde la perspectiva de la política pública y de la generación de alianzas, la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes demuestra que las coaliciones entre cajas de compensación, fundaciones empresariales y empresas pueden movilizar recursos significativos, generar rutas formativas pertinentes y abrir puertas de entrada al empleo formal para mujeres y jóvenes que enfrentan barreras históricas. Sin embargo, la evidencia también muestra que, si estas intervenciones no incorporan metas explícitas de calidad del empleo, estrategias de acompañamiento posvinculación y mecanismos específicos para las personas con menor nivel educativo, los resultados tienden a concentrarse en inserciones de corta duración y baja remuneración. La apuesta del sector privado por la empleabilidad inclusiva que surgió con fuerza tras la pandemia necesita pasar de un énfasis en número de vinculaciones a una lógica más integral que combine formación pertinente, incentivos a la contratación de calidad, corresponsabilidad empresarial en la retención y articulación con políticas públicas que aborden cuidados, transporte y protección social.

En síntesis, la evaluación ex post de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín (2021-2024) permite afirmar que el programa cumplió un papel relevante como puerta de entrada al empleo formal y como espacio de fortalecimiento de capacidades personales para un grupo importante de participantes. Al mismo tiempo, evidencia que la magnitud de las brechas de género, edad y nivel educativo, sumada a la estructura segmentada del mercado laboral de la ciudad, limita la posibilidad de traducir la formación en empleos estables, bien remunerados y sostenibles en el tiempo. La principal conclusión de esta monografía es que la formación para el trabajo constituye una condición necesaria, pero insuficiente, para la inclusión laboral de mujeres y jóvenes en Medellín. Para avanzar hacia trayectorias laborales más estables y hacia una verdadera autonomía económica, se requieren modelos de alianza que no solo formen e intermedien, sino que también incidan en la calidad de los empleos disponibles y en las condiciones estructurales que hoy siguen reproduciendo la vulnerabilidad laboral de la población objetivo.

9. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación derivan del análisis realizado en esta evaluación ex post de la Alianza Empresarial por el Empleo de Mujeres y Jóvenes en Medellín y se articulan con las conclusiones expuestas en el capítulo anterior. En particular, retoman los hallazgos sobre el carácter estratificado de la inserción laboral, la concentración de empleos en segmentos de baja calidad, el debilitamiento de los efectos formativos en el mediano plazo y las tensiones identificadas entre expectativas de la población participante y demandas del mercado laboral. A partir de estos elementos, se proponen orientaciones para el ajuste y fortalecimiento de futuras intervenciones similares en la ciudad.

9.1. Incorporar la calidad del empleo como criterio central de desempeño

El análisis realizado muestra que la Alianza cumplió un papel relevante en la ampliación del acceso a procesos formativos y en la generación de oportunidades de inserción laboral inicial, pero que una proporción significativa de las personas se ubicó en empleos de corta duración, baja remuneración o sin contrato. En este contexto, se recomienda que futuras versiones del programa definan de manera explícita la calidad del empleo como un criterio central de éxito. Ello implica complementar el seguimiento de las metas de vinculación con indicadores relativos a tipo de contrato, nivel de ingresos y permanencia laboral, de modo que la estrategia de empleabilidad no se limite a contabilizar puestos ocupados, sino que se oriente a la creación de empleos más estables y con mejores condiciones de protección social.

9.2. Ajustar el diseño formativo a la dinámica de las vacantes y fortalecer el acompañamiento posvinculación

Los resultados de la evaluación evidencian deserción diferenciada según tipo de formación, así como desajustes entre la duración de algunos programas y el ritmo de apertura y cierre de vacantes en las empresas. A la luz de estos hallazgos, se recomienda avanzar hacia rutas formativas más flexibles y modulares, co-diseñadas con el sector empresarial, que permitan responder con mayor oportunidad a las necesidades de talento. Este ajuste debería acompañarse de un componente sistemático de seguimiento posvinculación, orientado a apoyar los primeros meses de inserción, identificar factores de riesgo asociados a la rotación y facilitar la transición hacia empleos con

mejores condiciones contractuales. Un acompañamiento de este tipo contribuiría a que la formación para el trabajo opere no solo como un mecanismo de acceso inicial, sino también como un soporte para la consolidación de trayectorias laborales.

9.3. Implementar estrategias diferenciadas para población con menor nivel educativo y en mayor vulnerabilidad

La evidencia cuantitativa y cualitativa confirma que las personas con menor nivel educativo concentran un mayor riesgo de no vinculación y de inserciones laborales más inestables, incluso después de haber completado el proceso formativo. En consecuencia, se recomienda diseñar estrategias específicas para estos grupos, que incluyan apoyos adicionales para la permanencia en la formación, orientación laboral más intensiva y acciones deliberadas con las empresas para reducir sesgos en la contratación de mujeres y jóvenes con trayectorias educativas más cortas. El fortalecimiento de habilidades blandas identificado en el programa constituye un activo importante, pero su aprovechamiento requiere entornos laborales que las reconozcan y valoren, así como políticas empresariales que favorezcan la inclusión de perfiles no tradicionales.

9.4. Consolidar sistemas de información y seguimiento de trayectorias laborales

Finalmente, la evaluación pone en evidencia las limitaciones derivadas de contar con fuentes de información fragmentadas y con escasa trazabilidad en el mediano plazo. La ausencia de registros sistemáticos sobre la situación laboral posterior a la vinculación dificulta medir con mayor precisión el impacto de la Alianza en la estabilidad y evolución de los empleos. Por ello, se recomienda avanzar en la construcción de un sistema de información integrado entre las entidades aliadas, que permita registrar de manera periódica la situación laboral de las personas formadas y vinculadas. Un sistema de seguimiento de este tipo no solo fortalecería la capacidad de evaluación de programas futuros, sino que facilitaría la toma de decisiones y el ajuste oportuno de la oferta formativa y de intermediación a las condiciones cambiantes del mercado laboral en Medellín.

10. Referencias

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza: Por qué fracasan los países*. Deusto.
- Antioquia Cómo Vamos. (2024). *Autonomía económica de las mujeres en Antioquia*. https://www.antioquiacomovamos.org/system/files/2024-03/docuprivados/20240308_MUJERESv2_4.pdf
- Attanasio, O., Kugler, A., & Meghir, C. (2017). Female labor supply in Colombia: The effects of a youth training program. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(3), 91–124. <https://doi.org/10.1257/app.20150112>
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). *Poor economics: A radical rethinking of the way to fight global poverty*. PublicAffairs.
- Banco Mundial. (2022). *Women, business and the law 2022*. World Bank Group. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36945>
- Barco, A., Solano, C., Velez-Valencia, C., Villegas, I., & Ortiz, J. (2025). *Equidad de género en empresas colombianas: Análisis de informes de sostenibilidad y tendencias 2025*. Gerencia y Empresa de la Universidad EAFIT.
- Blanchard, J. (2025). Employment effects of a social and labour inclusion programme: Evidence from Uruguay Trabaja. *Labour Economics*, 89, 102563. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102563>
- Blattman, C., & Ralston, L. (2015). *Generating employment in poor and fragile states: Evidence from labor market and entrepreneurship programs* (World Bank Policy Research Working Paper No. 7402). World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7402>
- Cabeza-García, L., Del Brio, E. B., & Oscanoa-Victorio, M. L. (2018). Factores de género y crecimiento económico inclusivo: La revolución silenciosa. *Sustainability*, 10(1), 121. <https://doi.org/10.3390/su10010121>

- Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>
- Comfama. (2024). *Informe de resultados de la Alianza Empresarial por el Empleo de Jóvenes y Mujeres*. [Informe institucional].
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/40174>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2020*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/46687>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES 4080. (2022). *Política pública de equidad de género para las mujeres: hacia el desarrollo sostenible del país*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/Conpes/Econ%C3%B3micos/4080.pdf>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Csillag, M., Krekó, J., & Scharle, Á. (2020). Evaluación contrafactual de las políticas de empleo para jóvenes: Guía metodológica. *Youth Employment Partnership*; FEDEA. https://www.fedea.net/ship/docs/YEP_guia_metodologica.pdf
- Deaton, A. (2013). *El gran escape: Salud, riqueza y los orígenes de la desigualdad*. Fondo de Cultura Económica.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Mercado laboral. Trimestre móvil abril–junio 2020. Boletín técnico*. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Mercado laboral según sexo – enero 2025. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLS-oct-dic2024.pdf>

- Doerr, A., & Novella, R. (2020). The long-term effects of job training on labor market and skills outcomes in Chile (IDB Working Paper Series No. IDB-WP-1156). *Inter-American Development Bank*. <https://doi.org/10.18235/0002791>
- Gupta, P., & Datta, A. (2023). The role of accurate identification of vulnerable youth in vocational education and training systems for improved employability: Insights from experimental data. *Data in Brief*. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109258>
- Ibarrarán, P., & Rosas Shady, D. (2009). Evaluating the impact of job training programmes in Latin America: Evidence from IDB funded operations. *Journal of Development Effectiveness*, 1(2), 195–216. <https://doi.org/10.1080/19439340902918094>
- Klasen, S., & Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: New evidence for a panel of countries. *Feminist Economics*, 15(3), 91–132. <https://doi.org/10.1080/13545700902893106>
- Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., Weidenkaff, F., & Witte, M. (2019). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A systematic review. *World Development*, 114, 237–253. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.10.004>
- Liu, C., Esteve, A., & Treviño, R. (2017). Female-headed households and living conditions in Latin America. *World Development*, 90, 311–328. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.10.008>
- Lo Bue, M. C., Le, T. T. N., Santos Silva, M., & Sen, K. (2022). Gender and vulnerable employment in the developing world: Evidence from global microdata. *World Development*, 159, 106010. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106010>
- Medina Hernández, E. J., & Fernández Gómez, M. J. (2021). La autonomía económica de las mujeres latinoamericanas. *Apuntes del Cenes*, 40(72), 181–204. <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n72.2021.12606>
- Mora, J. J., & Arranz, J. M. (2024). Employment quality transitions during the COVID-19 pandemic: Evidence from Colombia. *Journal of Economic Policy Reform*, 27(6), 1139–1156. <https://doi.org/10.1080/17487870.2023.2241830>

- Morales, L. F., Bonilla-Mejía, L., Pulido, J., Flórez, L. A., Hermida, D., Pulido-Mahecha, K. L., & Lasso-Valderrama, F. (2022). Effects of the COVID-19 pandemic on the Colombian labour market: Disentangling the effect of sector-specific mobility restrictions. *Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'économie*, 55(S1), 308–357. <https://doi.org/10.1111/caje.12549>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo* (7.^a ed.). OIT. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_774770.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Global employment trends for youth 2022: Investing in transforming futures for young people*. OIT. <https://doi.org/10.54394/QSMU1809>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. OIT. <https://doi.org/10.54394/SNCP1637>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2024* [Informe]. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/GET_2024_EN.pdf
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications. <https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
- Roša, A., Aldrena, A. M., & Lace, N. (2025). Evaluating progress toward achieving the quality of employment and decent work: The development of the model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100510. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100510>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- UN Women, & United Nations Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. (2023). *Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2023*. <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/GenderSnapshot.pdf>

Urigüen García, M. J., & Mejía-Matute, S. R. (2024). Relación entre autonomía económica y violencia de género contra las mujeres en Ecuador. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 98, 27–43. <https://doi.org/10.13043/DYS.98.2>

World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf