



Fortalecimiento de Redes y Alianzas Estratégicas para la Inclusión Laboral: un Enfoque desde la
Gerencia Social en el Marco del Servicio Público de Empleo en Colombia

Evelin Peña Álvarez¹

Francy Milena Rojas Lizarazo²

David Alberto Montoya Tavera³

UNIMINUTO
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
Facultad De Ciencias Empresariales
Maestría en Gerencia Social
Bogotá, Colombia

2024

¹ https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002142467

² https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002147203

³ https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002136826

Fortalecimiento de Redes y Alianzas Estratégicas para la Inclusión Laboral: un Enfoque desde la Gerencia Social en el Marco del Servicio Público de Empleo en Colombia

Evelin Peña Álvarez

Francy Milena Rojas Lizarazo

David Alberto Montoya Tavera

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Social

Director Temático(a)

Dilia Carolina Peña Navarro

Licenciada en Ciencias Sociales y Magíster en Ciencia Política

Director Metodológico(a)

Flover Artunduaga Lizcano

Lic. Filosofía, Teólogo, Esp. Gerencia Social, Magister en Ciencia Política, Doctorando en Educación, Posdoctorado en Ciencias Sociales

Análisis de dinámicas organizacionales y sociales contemporáneas

UNIMINUTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad De Ciencias Empresariales

Maestría en Gerencia Social

Bogotá, Colombia

2024

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a las personas que contribuyeron de manera significativa a la realización de este trabajo de grado.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra directora temática, Dilia Carolina Peña Navarro, por su invaluable orientación, apoyo constante y valiosos comentarios a lo largo de este proceso de investigación. Su experiencia y dedicación fueron fundamentales para dar forma a este trabajo. También queremos extender nuestro más sincero agradecimiento a nuestro director metodológico, Flover Artunduaga Lizcano, por su apoyo, orientación técnica y precisión en cada etapa metodológica de este proyecto, siendo un proceso clave en el desarrollo de esta investigación.

No podemos dejar de reconocer el esfuerzo y la colaboración de los participantes de nuestro estudio, cuyas experiencias y perspectivas enriquecieron enormemente este trabajo.

A todos ustedes, nuestro más sincero agradecimiento. Este trabajo no habría sido posible sin su apoyo y colaboración.

Evelin Peña Álvarez

Francy Milena Rojas Lizarazo

David Alberto Montoya Tavera

2024

Resumen

El presente estudio tiene como propósito fortalecer las alianzas intersectoriales en el marco de las políticas de inclusión laboral en Colombia, mediante el desarrollo y aplicación de herramientas de Gerencia Social, como el Semáforo de Alianzas y el Análisis de Redes Sociales (ARS). Se pretende identificar áreas de mejora en la coordinación operativa y la sostenibilidad de las alianzas, con el fin de optimizar la inserción laboral de grupos vulnerables.

El problema que motivó esta investigación es la falta de coordinación efectiva y la limitada sostenibilidad a largo plazo de las alianzas intersectoriales, lo que ha obstaculizado la consecución de resultados significativos en términos de empleabilidad para poblaciones como personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado y jóvenes.

Se adoptó una metodología cualitativa, que incluyó la recolección de datos mediante entrevista estructurada dirigida a los actores clave de las alianzas (sectores público, privado, ONGs, beneficiarios y organismos internacionales), y la aplicación del Semáforo de Alianzas para evaluar la efectividad de las colaboraciones. Posteriormente, se utilizó el Análisis de Redes Sociales (UCINET) para mapear las interacciones entre los actores.

Los hallazgos más relevantes revelan una buena coordinación en la planificación de las actividades, pero con desafíos en su ejecución. Además, se identificó una falta de equidad en los resultados obtenidos para los grupos vulnerables y la necesidad de asegurar fuentes de financiamiento estables para la sostenibilidad de las alianzas. Las conclusiones subrayan la importancia de mejorar los mecanismos de seguimiento y fortalecer la gestión operativa de las alianzas para maximizar su impacto en la inclusión laboral.

Palabras clave: Inclusión laboral, empleabilidad, gerencia social y redes sociales

Abstract

The purpose of this study is to strengthen intersectoral alliances within the framework of labor inclusion policies in Colombia, through the development and application of Social Management tools, such as the Alliances Traffic Light and the Social Network Analysis (ARS). The aim is to identify areas for improvement in the operational coordination and sustainability of the alliances, to optimize the labor market insertion of vulnerable groups.

The problem that motivated this research is the lack of effective coordination and limited long-term sustainability of intersectoral alliances, which has hindered the achievement of significant results in terms of employability for populations such as people with disabilities, victims of the armed conflict and young people.

A qualitative methodology was adopted, which included data collection through structured interviews with key actors in the partnerships (public and private sectors, ONGs, beneficiaries and international organizations), and the application of the Partnership Stoplight to evaluate the effectiveness of the collaborations. Subsequently, Social Network Analysis (UCINET) was used to map the interactions between actors.

The most relevant findings reveal good coordination in the planning of activities, but challenges in their execution. In addition, a lack of equity in the results obtained for vulnerable groups and the need to ensure stable funding sources for the sustainability of partnerships were identified. The conclusions underscore the importance of improving follow-up mechanisms and strengthening the operational management of the partnerships to maximize their impact on labor inclusion.

Keyword Labor inclusion, employability, social management and social networks.

Tabla de contenido

Introducción	9
Descripción del problema y pregunta de investigación	12
Descripción del problema de investigación	12
Pregunta de investigación	16
<i>Objetivo General:</i>	17
<i>Objetivos específicos:</i>	17
<i>Hipótesis:</i>	18
Justificación	19
Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social	20
Pertinencia de la investigación para el problema que se estudia	23
Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	23
Marco teórico	25
Desarrollo Metodológico	34
Desarrollo de la Herramienta	38
Paso a Paso para la Aplicación de la Herramienta Semáforo de Alianzas	48
Aplicación de la Herramienta	50
Resultados	54
Cronograma.....	75
Presupuesto.....	78
Conclusiones	81
Recomendaciones	83
Referencias.....	86

Tablas

Tabla 1: Análisis consistencia descriptiva.....	57
Tabla 2: Análisis consistencia valorativa	60

Lista de figuras

Figura 1: Mapa de actores.....	48
Figura 2: Matriz de opinión	62
Figura 3: Formalización de la Alianza	64
Figura 4: coordinación operativa y evaluación de las alianzas	67
Figura 5: Resultados y Sostenibilidad.....	70
Figura 6: Cronograma	75
Figura 7: Presupuesto.....	79

Introducción

Esta investigación hace parte de los temas explorados en la Especialización en Gerencia Social y profundiza en la Maestría en Gerencia Social para fortalecer la conexión entre las alianzas intersectoriales y su efecto en la empleabilidad de poblaciones vulnerables en Colombia. El estudio titulado "Fortalecimiento de Redes y Alianzas Estratégicas para la Inclusión Laboral: Un Enfoque de Gestión Social en el Marco del Servicio Público de Empleo en Colombia", tiene como objetivo crear e implementar una herramienta de evaluación para medir el nivel de consolidación de las alianzas intersectoriales. El propósito es identificar áreas de mejora y fomentar la sostenibilidad de estas alianzas.

La motivación de esta investigación surge de la necesidad de mejorar las condiciones de empleabilidad en Colombia, donde las políticas públicas, a pesar de ser robustas en su diseño, enfrentan retos en su implementación, especialmente en lo que respecta a la inclusión de grupos vulnerables.

En los últimos años, el reto de promover prácticas de empleo incluyente ha cobrado relevancia en Colombia, ya que persisten barreras que dificultan el acceso equitativo de la población vulnerable a empleos dignos. Las prácticas discriminatorias, la falta de coordinación entre los actores clave y el acceso limitado a las oportunidades siguen impidiendo avanzar hacia un mercado laboral más inclusivo. El Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo (SPE), a través de sus alianzas entre el sector público, privado y organizaciones sociales, ha mostrado avances limitados. En este contexto, surge la oportunidad de aplicar una herramienta de evaluación denominada Semáforo de Alianzas, para medir la consolidación de estas colaboraciones estratégicas y proponer acciones de mejora.

Desde la Gerencia Social se ha discutido ampliamente la necesidad de herramientas que permitan analizar la efectividad de las políticas sociales y la sostenibilidad de sus impactos. La gerencia social, definida como el proceso que integra la gestión de recursos, alianzas y redes con el fin de promover el bienestar y la inclusión social, tiene como una de sus bases fundamentales la formación de redes efectivas entre los actores sociales (Velasquez & Aguilar, 2005). Las alianzas intersectoriales, como indica la Fundación Corona (2007), son una herramienta clave para abordar la desigualdad, mejorar la empleabilidad y generar capital social. Sin embargo, los estudios sobre la consolidación de estas alianzas en Colombia aún presentan vacíos importantes, especialmente en la evaluación de su sostenibilidad a largo plazo (Peñaranda Rodríguez, Salamanca Uribe, Banco Mundial, & Fundación Corona, 2007).

El Semáforo de Alianzas, creado para medir el desarrollo y consolidación de alianzas intersectoriales, surge como un instrumento ideal para analizar la eficacia de estas colaboraciones en el marco del SPE. El objetivo principal de este estudio es implementar el semáforo de alianzas como una estrategia de la gerencia social en la Unidad del Servicio Público de Empleo con el fin de fortalecer la inclusión laboral, evaluando la sostenibilidad y sugiriendo mejoras para optimizar su funcionamiento. El desarrollo de esta herramienta será esencial para identificar las áreas en las que las alianzas intersectoriales están teniendo un bajo rendimiento y ofrecer recomendaciones basadas en los resultados.

Este estudio se divide en cuatro capítulos, el cual aborda un objetivo particular de la investigación. Según las discusiones previas en la Especialización en Gerencia Social, se presenta el marco teórico en el capítulo uno, abarcando los conceptos de gerencia social, alianzas estratégicas y análisis de redes sociales (en adelante ARS). El enfoque cualitativo con alcance descriptivo, fundamentado en el análisis de redes – mapeo de actores - y el uso del Semáforo de

Alianzas como herramienta fundamental para identificar, analizar y generar recomendaciones de mejora, se describe sobre el capítulo dos. La aplicación práctica de la herramienta en una organización social es el tema principal del capítulo tres, donde se documentan los hallazgos clave sobre la eficacia de las alianzas. Por último, en el cuarto capítulo, se debaten las conclusiones y se formulan recomendaciones para reforzar las alianzas intersectoriales en el ámbito del empleo.

El objetivo de este trabajo es proporcionar una herramienta práctica y efectiva para analizar las redes y alianzas intersectoriales, y generar recomendaciones que aseguren la sostenibilidad de dichas colaboraciones. Se espera que, a través de la conformación de una red más amplia y cohesionada de actores clave, incluyendo el sector público, privado, ONGs y organismos internacionales, se logre un impacto directo en la inclusión laboral de los trabajadores en Colombia. De este modo, no solo se fortalecerá la capacidad de las alianzas para alcanzar metas comunes, sino que también se avanzará significativamente en la gestión social, promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible en el país.

Descripción del problema y pregunta de investigación

Descripción del problema de investigación

El Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del Servicio Público de Empleo (SPE) en Colombia, implementado en el marco de la Ley 1636 de 2013 y la Ley 2225 de 2022, tiene como objetivo mejorar la organización del mercado laboral y ofrecer apoyo a los trabajadores para encontrar empleo, facilitando al mismo tiempo la contratación de personal por parte de las empresas. Sin embargo, se ha identificado una falta de coherencia entre los lineamientos del modelo, las estrategias creadas con un enfoque poblacional y los resultados de empleabilidad observados.

Un análisis realizado por la Unidad del SPE (2023) mostró que aunque el SPE es el tercer medio más utilizado para la búsqueda de empleo en Colombia, el porcentaje de éxito en comparación con otros métodos es bajo. El informe sugiere que la mayoría de los buscadores de empleo prefieren métodos más informales, como pedir ayuda a familiares y amigos, lo que indica una limitada efectividad del SPE en la promoción de la inclusión laboral. Esta situación resalta la necesidad de revisar y mejorar el modelo, utilizando estrategias desde la gerencia social que permitan abordar mejor las brechas existentes en el mercado laboral.

En el trabajo de grado de especialización en gerencia social denominado “Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo a partir del análisis para el Fomento de la Empleabilidad en Colombia, desde el enfoque de la Gerencia Social: un estudio de caso”, se concluye que el Modelo de Inclusión Laboral no está logrando cerrar las brechas de empleabilidad de manera eficiente. Aunque el modelo fue diseñado para ofrecer un enfoque integral, se ha observado que muchas de las estrategias implementadas no

están generando los resultados esperados, especialmente en la inserción laboral de poblaciones vulnerables. Las principales causas de esta situación son:

- Insuficiente coordinación entre la Unidad del SPE y los prestadores del SPE, lo que genera fragmentación en las acciones implementadas.

- Falta de un enfoque integral que considere las dinámicas locales del mercado laboral, impidiendo que el modelo se ajuste a las necesidades específicas de los buscadores de empleo.

- Poca participación de actores relevantes en la creación y gestión de las políticas de empleo, lo que lleva a un diseño de intervenciones poco ajustadas a la realidad del entorno.

A partir del análisis realizado en esta investigación, se han observado varios factores que obstaculizan la efectividad del Modelo de Inclusión Laboral, en los que se encuentra la baja confianza y compromiso de los actores involucrados (prestadores de servicios, empleadores y beneficiarios) en el modelo actual, falta de estrategias claras y específicas adaptadas a las diferentes regiones y grupos poblacionales, lo que reduce el impacto del modelo en su conjunto, y desarticulación entre las políticas diseñadas y los resultados obtenidos en el terreno, lo que genera desconexión entre las expectativas de los buscadores de empleo y los servicios efectivamente ofrecidos.

El problema central identificado en el citado trabajo de grado radica en la insuficiente coordinación y la falta de estrategias integradoras claras. Esto afecta la implementación del modelo, genera falta de confianza entre los prestadores del SPE y conduce a la oferta de programas incompletos que no abordan adecuadamente las necesidades específicas del mercado laboral.

Estos resultados hasta el momento muestran que:

1. Falta de integración y coherencia en las acciones entre los actores principales del SPE (Ministerio de Trabajo, Unidad del SPE y prestadores de servicios) que limita la efectividad del modelo.

2. Baja participación de partes interesadas: Las empresas y otros actores claves no están suficientemente comprometidos, lo que afecta el diseño y la implementación de estrategias efectiva.

3. Desconfianza en la efectividad del modelo: Tanto los prestadores de servicios como los usuarios finales (buscadores de empleo) muestran una percepción negativa sobre la capacidad del modelo para satisfacer sus necesidades.

En resumen, los resultados de la investigación muestran que, para lograr una mayor efectividad y sostenibilidad del Modelo de Inclusión Laboral en Colombia, es necesario implementar estrategias más integradoras, que incluyan a todos los actores relevantes del mercado laboral y que respondan mejor a las necesidades locales y regionales. Hablar de manera específica sobre la existencia del problema en la organización, comunidad o grupo social a partir de la identificación y los antecedentes que fueron expuestos en la investigación.

Dada esta situación, es imperativo abordar el problema desde un enfoque que permita fortalecer las relaciones entre los actores intersectoriales, con el objetivo de maximizar la efectividad de las políticas de inclusión laboral. El Análisis de Redes Sociales (ARS), mediante el software UCINET, ofrece la posibilidad de mapear estas relaciones, identificar puntos débiles en la red de colaboración y proponer soluciones basadas en una visión integral y estructurada de la interacción entre los actores. Esta metodología permitirá visualizar el grado de conectividad y centralidad de cada actor en la red, lo que facilitará la identificación de aquellos actores clave

que deben ser movilizados para mejorar la colaboración y maximizar el impacto de las políticas de inclusión laboral.

Ahora bien, las redes y alianzas intersectoriales se presentan entonces como una herramienta clave para mejorar la eficacia del modelo, ya que permiten una mayor articulación entre las distintas partes y fomentan una visión compartida de los objetivos (Velázquez Álvarez & Aguilar Gallegos, 2005).

El Análisis de Redes Sociales (ARS), como herramienta de la gerencia social, es crucial para identificar los vínculos entre los diferentes actores y evaluar la calidad de las interacciones entre ellos. Esta herramienta permite identificar a los actores más influyentes y las relaciones de intermediación que pueden facilitar la creación de alianzas más efectivas y sostenibles. La literatura sugiere que la consolidación de redes intersectoriales en el ámbito de la empleabilidad puede generar mejores resultados, ya que permite que los actores clave compartan recursos y capacidades, promoviendo una mayor sinergia en la implementación de las políticas de empleo (Peñaranda et.al., 2007).

El uso del Semáforo de Alianzas en el contexto colombiano ofrece una oportunidad para evaluar el grado de consolidación de estas alianzas y generar recomendaciones para su fortalecimiento. Esta herramienta mide la consistencia de opinión y la verificación documental, proporcionando un diagnóstico claro sobre la fortaleza de las alianzas intersectoriales (Peñaranda et.al., 2007). Su aplicación en el marco del SPE puede mejorar la efectividad del modelo de inclusión laboral, permitiendo que los actores clave identifiquen las áreas de mejora y optimicen sus esfuerzos para facilitar la inserción laboral de los grupos más vulnerables.

En definitiva, la mejora en la empleabilidad en Colombia pasa por el fortalecimiento de las redes y alianzas entre los distintos actores sociales. La implementación de herramientas como

el ARS y el Semáforo de Alianzas puede proporcionar un enfoque estructurado para analizar y mejorar las dinámicas interinstitucionales, lo que redundaría en una mayor efectividad de las políticas de empleo y una mayor inclusión de las poblaciones vulnerables.

Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta lo abordado previamente, la herramienta de redes y alianzas emerge como una estrategia clave para abordar la problemática planteada y promover la coordinación de diferentes actores, con el fin de mejorar los resultados de las políticas públicas en el ámbito laboral.

El Análisis de Redes Sociales ha sido identificado como una herramienta poderosa para evaluar las relaciones interinstitucionales y mejorar la efectividad de las alianzas, permitiendo visualizar las interacciones entre los actores involucrados, identificar los nodos clave, las relaciones de intermediación y las áreas donde la colaboración puede optimizarse. A través de indicadores como la centralidad y el grado de conectividad, esta herramienta proporciona una comprensión más profunda de la estructura de las redes, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas para fortalecer las alianzas (Velasquez & Aguilar, 2005).

La falta de cohesión y coordinación entre los actores ha sido uno de los principales factores que limita el impacto de las políticas de empleo; por tanto, las alianzas intersectoriales juegan un papel crucial en la implementación exitosa de estas políticas, ya que permiten la movilización de recursos, la combinación de capacidades y la creación de estrategias más integradas. Sin embargo, estas alianzas a menudo carecen de mecanismos de monitoreo y evaluación efectivos que permitan asegurar su sostenibilidad y adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral (Peñaranda et.al., 2007).

Para lo anterior, el software UCINET es una de las herramientas más utilizadas para el análisis de redes sociales, permitiendo visualizar las relaciones entre actores, medir la centralidad de los nodos, el grado de conexión entre los mismos y otros indicadores clave que ayudan a identificar cómo se estructuran las redes intersectoriales. De esta manera, se pueden identificar los actores que tienen mayor influencia y los vacíos en la red, lo que facilita el fortalecimiento de la colaboración y la implementación efectiva de políticas laborales.

En este sentido, surge la pregunta central de esta investigación: ¿En qué medida el Análisis de Redes y Conformación de Alianzas puede fortalecer la colaboración entre actores del sector público, privado y organizaciones sociales para mejorar la empleabilidad de poblaciones vulnerables en Colombia?

Abordar esta pregunta permite explorar el uso de tecnologías y herramientas de análisis para optimizar la coordinación entre los actores, asegurando que las políticas de inclusión laboral sean más efectivas y sostenibles a largo plazo. La aplicación del Semáforo de Alianzas y el ARS proporciona un marco metodológico para evaluar y fortalecer las redes intersectoriales, mejorando la capacidad de respuesta del SPE ante las necesidades del mercado laboral.

Objetivo General:

Implementar el semáforo de alianzas como una estrategia de la gerencia social en la Unidad del Servicio Público de Empleo con el fin de fortalecer la inclusión laboral, evaluando la sostenibilidad y sugiriendo mejoras para optimizar su funcionamiento.

Objetivos específicos:

Evaluar el grado de consolidación de las alianzas intersectoriales utilizando el Semáforo de Alianzas.

Identificar los factores que limitan la sostenibilidad de las alianzas en el ámbito de la inclusión laboral a partir del mapeo de actores.

Proponer mejoras para fortalecer las alianzas intersectoriales en el marco del SPE y asegurar su impacto a largo plazo.

Hipótesis:

Como se ha mencionado, el Servicio Público de Empleo (SPE) en Colombia enfrenta limitaciones en la efectividad de sus políticas de inclusión laboral debido a una débil articulación entre los actores clave que participan en las alianzas intersectoriales, reduciendo así el impacto de las políticas destinadas a mejorar la empleabilidad de grupos vulnerables. En este contexto, el Análisis de Redes Sociales (ARS) ofrece una herramienta valiosa para mapear y evaluar la calidad de las relaciones entre actores, permitiendo identificar nodos clave y áreas de mejora en las interacciones (Velasquez & Aguilar, 2005).

Por tanto, la hipótesis que se plantea es que la aplicación de herramientas de análisis de redes y la implementación del semáforo de alianzas, mejora la gestión de alianzas intersectoriales al identificar actores clave y áreas de mejora en las relaciones, lo que incrementa la efectividad de las políticas de inclusión laboral en Colombia.

El uso de estas herramientas optimiza la gestión de las alianzas, facilitando una mayor cohesión entre los actores involucrados y aumentando la sostenibilidad e impacto de las políticas de empleo en el país.

Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de mejorar la efectividad del Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo (SPE) en Colombia, que, a pesar de los esfuerzos realizados, no ha logrado reducir de manera significativa las barreras de empleabilidad para las poblaciones vulnerables. Estas dificultades radican en la falta de coordinación y cohesión entre los actores involucrados, generando fragmentación en las estrategias de inclusión laboral y limitando el impacto de las políticas públicas.

A este respecto, el DANE señala que para octubre del 2024, la tasa de desocupación total fue del 9,1% mientras que en octubre del 2023, fue de 9,2% (DANE, 2024); aunque es un punto porcentual (p.p) representa un significativo aumento en el desempleo del país. Así mismo, en los boletines técnicos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, se identifican algunas cifras relevantes por grupos poblacionales para el corte trimestral de julio a septiembre de 2024; en primer instancia la tasa de desocupación según sexo presenta una brecha de 4,5 p.p, siendo para las mujeres un 12,1% y para los hombres 7,7% (DANE, 2024). Para la población con discapacidad, la tasa de desocupación evidenció una diferencia de 2 puntos porcentuales dada por una tasa del 12.2% para la población con capacidades diversas y 9,5% para personas sin discapacidad (DANE, 2024). En cuanto a las cifras relacionadas con jóvenes, el DANE asegura que durante el mismo trimestre, la tasa de desocupación se ubicó en 16,4%, registrando un aumento de 0,2 porcentuales con relación al mismo trimestre del año anterior (DANE, 2024).

Estas dificultades afectan gravemente a grupos vulnerables como personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, jóvenes y migrantes, quienes siguen enfrentando serias barreras para acceder al empleo formal y de calidad. En este escenario, la carencia de una

articulación efectiva entre el sector público, privado y las organizaciones sociales ha limitado el desarrollo de alianzas estratégicas que puedan potenciar la empleabilidad de estas poblaciones.

Es imperativo entender las dinámicas de interacción entre los actores clave y estudiar las relaciones intersectoriales para, finalmente, proponer alternativas de cambio que mejoren la implementación de este modelo de inclusión. Desde una visión holística, la gerencia social se presenta como el marco ideal para abordar esta problemática, ya que, como señalan Kliksberg (1999), permite la integración de recursos y capacidades de diversos actores, promoviendo la articulación necesaria para generar cambios estructurales y asegurar la sostenibilidad de las políticas públicas.

El Análisis de Redes Sociales (ARS), herramienta clave en esta investigación, permite visualizar las relaciones entre los actores, identificar los nodos críticos y desarrollar estrategias para mejorar la cohesión y efectividad de las alianzas intersectoriales. En este contexto, Kliksberg subraya que la gestión eficiente de las redes interinstitucionales es fundamental para fortalecer el tejido social y optimizar el impacto de las políticas públicas (Kliksberg, *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, 2000); por lo tanto, la aplicación del ARS responde a la necesidad de construir alianzas más integradas y coordinadas, para que los actores estratégicos aporten a las particularidades del mercado laboral colombiano y sus desafíos actuales.

Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social

La gerencia social, desde su perspectiva holística, enfatiza la importancia de crear y fortalecer alianzas entre actores clave para abordar problemas complejos como la exclusión laboral. Como lo menciona Kliksberg (2000), la gerencia social debe ser una "red de redes",

donde la colaboración y el fortalecimiento de alianzas sean la base para enfrentar los desafíos sociales. En este sentido, el ARS no solo permite una mejor coordinación entre los actores, sino que también ayuda a identificar las barreras estructurales que impiden una mayor cohesión entre las partes involucradas.

Ortiz (2023) señala que es necesario adoptar enfoques que se centren tanto en las políticas sociales como en los problemas específicos y en la gestión de soluciones. Desde esta perspectiva, la gerencia social debe propiciar una articulación entre los distintos actores para abordar y resolver problemáticas sociales, impulsando así su desarrollo. Esto implica apoyar las intervenciones que lleva a cabo la Unidad del SPE y los actores implicados, con el fin de encontrar soluciones más eficaces.

La gerencia social busca optimizar la gestión de políticas públicas y sociales, facilitando una mayor coordinación entre actores y promoviendo la sostenibilidad de las intervenciones. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2002), la gerencia social requiere la incorporación de herramientas que permitan gestionar eficazmente las interacciones entre múltiples actores y evaluar el impacto de las alianzas en las políticas públicas. Esta investigación aporta en este campo al proponer el análisis de redes y alianzas como una herramienta que puede mejorar la gestión de alianzas intersectoriales. La gerencia social ofrece así un enfoque integral para transformar las relaciones interinstitucionales y garantizar un impacto positivo en la inclusión laboral de poblaciones vulnerables.

Este enfoque es crucial en varios sentidos. En primer lugar, está vinculado a la equidad y justicia social, ya que al enfocarse en promover la empleabilidad y reducir las brechas laborales, busca generar oportunidades más equitativas para todas las personas, independientemente de su situación socioeconómica, género, etnia o discapacidad; esto contribuye a la creación de una

sociedad más inclusiva y justa. Además, se relaciona con la mejora de la calidad de vida, ya que, al incrementar las oportunidades laborales y disminuir las barreras de acceso al empleo, se puede generar un impacto positivo en la vida de las personas y sus familias. El empleo no solo ofrece ingresos, sino que también otorga dignidad, sentido de pertenencia y realización personal.

Pertinencia de la investigación para el problema que se estudia

La falta de coordinación efectiva entre actores clave en el Modelo de Inclusión Laboral del SPE representa uno de los principales obstáculos para la inclusión laboral de los grupos vulnerables; por tanto, el presente trabajo es pertinente al proponer una herramienta concreta para enfrentar dicha debilidad, a través de la aplicación del ARS, que permite mejorar la gestión de las redes interinstitucionales y asegurar que las políticas públicas sean más efectivas y sostenibles. Como señala Kliksberg (2000), la capacidad de generar redes colaborativas robustas y sostenibles es crucial para la implementación de políticas inclusivas que aborden eficazmente las desigualdades sociales.

Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los ODS son un conjunto de metas globales creados para proponer un desarrollo sostenible en todo el mundo y abordar desafíos sociales, económicos y ambientales. Esta investigación se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular:

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico: Busca mejorar el acceso al empleo formal y de calidad, especialmente para las poblaciones vulnerables, a través del fortalecimiento de alianzas intersectoriales que faciliten la creación de oportunidades laborales, por tanto, la investigación se alinea directamente con este ODS, ya que se centra en mejorar la empleabilidad y crear oportunidades de trabajo decente para todos, lo cual es esencial para el crecimiento económico sostenible (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2015).

ODS 10: Reducción de las desigualdades: La investigación contribuye directamente a reducir las brechas de inclusión laboral, asegurando que las políticas públicas sean efectivas para

los grupos más desfavorecidos mediante la construcción de alianzas más eficientes (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). , 2015).

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos: Al enfocarse en el fortalecimiento de redes intersectoriales, esta investigación promueve la colaboración entre los sectores público, privado y social, respondiendo a la necesidad de establecer asociaciones que contribuyan al desarrollo sostenible (Moran, 2023).

Esta investigación contribuye significativamente a la consecución de varios ODS al abordar la inclusión laboral, la igualdad de género, la reducción de la pobreza y el trabajo decente, entre otros. La investigación se alinea con la visión de un desarrollo sostenible y equitativo promovido por las Naciones Unidas.

Marco teórico

El presente marco teórico se basa en secciones del proyecto de Especialización en Gerencia Social, desarrollado como requisito de grado, titulado “Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo: Análisis para el Fomento de la Empleabilidad en Colombia desde el Enfoque de la Gerencia Social: Un Estudio de Caso” (Rojas, Montoya, & Peña, 2024). Este marco tiene como propósito desarrollar una herramienta orientada a fortalecer la inclusión laboral en Colombia. A continuación, se contextualizan las tres categorías clave definidas para el desarrollo de la herramienta de redes y alianzas, con el fin de ofrecer una visión clara de los desafíos y oportunidades presentes en el entorno laboral tanto a nivel nacional como internacional.

Redes y Alianzas

Las redes y alianzas intersectoriales son fundamentales para enfrentar la complejidad de los desafíos laborales, especialmente en países con altos niveles de desigualdad y barreras de acceso al empleo, como Colombia, su coordinación entre diversos actores gubernamentales, privados y organizaciones de la sociedad civil permite movilizar recursos, combinar capacidades y crear estrategias para mejorar la inclusión laboral de grupos vulnerables (Peñaranda et al., 2007).

La creación de alianzas ha demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar el impacto de las políticas públicas, ya que fomenta la colaboración y la integración de múltiples perspectivas y recursos, sin embargo, uno de los mayores obstáculos en la implementación de políticas laborales inclusivas es la falta de cohesión y coordinación entre los actores involucrados, al igual que, la falta de un marco claro para el monitoreo y la evaluación

estratégica que permita actualizarse con el mercado laboral y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Peñaranda et al., 2007).

En Colombia, la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo (SPE) ha sido un ejemplo de alianzas intersectoriales en el ámbito laboral pues busca articular a agencias públicas y privadas de empleo para conectar con grupos vulnerables tales como los sectores LGBTIQ+, jóvenes, comunidades étnicas, entre otros, sin embargo, su efectividad ha sido limitada debido a problemas de coordinación y sostenibilidad en la colaboración entre los diferentes actores y solo se logra optimizar su funcionamiento, si se realiza una evaluación más rigurosa entre todos, algo que puede abordarse a través de herramientas como el Análisis de Redes Sociales (ARS) (Velázquez Álvarez, 2005).

A nivel global, el Global Compact de las Naciones Unidas ha demostrado que las alianzas multisectoriales permiten la integración de empresas y gobiernos para mejorar la empleabilidad en contextos vulnerables (ONU, 2021).

El Programa de Alianzas Globales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un ejemplo exitoso a nivel global. Este programa impulsa alianzas entre empresas, gobiernos y ONGs para facilitar la inclusión laboral y mejorar las condiciones de empleo para personas en situación de vulnerabilidad (Rojas, Montoya, & Peña, 2024).

Uno de los mayores retos en la creación de redes y alianzas es garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La sostenibilidad se puede evaluar mediante indicadores como la persistencia de los recursos financieros, la participación continua de los actores y el impacto social en la empleabilidad. Herramientas como el "Semáforo de Alianzas" permiten medir la consolidación y sostenibilidad de las alianzas mediante la evaluación del grado de participación y la coherencia de los objetivos compartidos (Fundación Corona & Banco Mundial, 2007).

Inclusión Laboral

La inclusión laboral en América Latina y el Caribe enfrenta desafíos significativos, especialmente para los jóvenes y las mujeres. Según el informe "Employment Situation in Latin America and the Caribbean - Labour market inclusion of young people and redistribution of care work: challenges and opportunities" (ECLAC, 2023), aunque la tasa de desempleo ha disminuido en los últimos años, persisten barreras estructurales que afectan a estos grupos, limitando su acceso a empleos de calidad y perpetuando condiciones de informalidad y bajos ingresos. El informe destaca la necesidad de políticas públicas integrales que promuevan la creación de empleo formal y la inclusión efectiva de mujeres y jóvenes en el mercado laboral.

Además, se subraya la importancia de reconocer, reducir y redistribuir el trabajo de cuidados no remunerado, que recae desproporcionadamente en las mujeres, afectando su participación laboral y perpetuando desigualdades de género. La implementación de políticas de cuidado y la promoción de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres son fundamentales para avanzar hacia una mayor equidad en el mercado laboral. El informe también resalta la necesidad de fortalecer la protección social y garantizar condiciones de trabajo decente para todos los trabajadores, incluyendo aquellos en empleos informales o en plataformas digitales.

En cuanto al concepto de inclusión laboral, se refiere al acceso equitativo a oportunidades de empleo para todos los grupos sociales, particularmente aquellos que enfrentan barreras estructurales como personas con discapacidad, mujeres, jóvenes y minorías étnicas (Sen, 1999), para ello es crucial que las políticas públicas operen de manera articulada y se apoyen en una red de alianzas intersectoriales que permitan una ejecución coherente y eficiente de los programas, es así que, las organizaciones internacionales de la Comisión Económica Para América Latina y El

Caribe (CEPAL, 2020) ha respaldado los esfuerzos de América Latina en su colaboración para el fomento de la promoción de políticas y programas en mejora de la inclusión laboral a nivel internacional.

En esta misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), establece que el trabajo decente debe entenderse como un derecho universal que asegura condiciones laborales dignas y equitativas, permitiendo a hombres y mujeres acceder a oportunidades en igualdad de condiciones, sin discriminación por género, raza, edad o discapacidad. Esto incluye garantizar una compensación justa, estabilidad laboral, acceso a la seguridad social y un ambiente libre de violencia y explotación. Sin embargo, en muchos contextos, las mujeres y otros grupos vulnerables enfrentan barreras estructurales que limitan su acceso a empleos de calidad, lo que refleja profundas desigualdades en los mercados laborales globales (Montoya, et al., 2023).

La inclusión laboral efectiva también requiere superar barreras emocionales y estructurales en las organizaciones, como el miedo a la contratación de personas con discapacidad. Estas barreras deben ser abordadas a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales y la adopción de prácticas inclusivas (Montoya, et al., 2023).

Los estudios han demostrado que, para que las políticas de inclusión laboral sean efectivas, deben estar respaldadas por colaboraciones intersectoriales sólidas que integren a todos los actores relevantes, desde los formuladores de políticas hasta las empresas y la sociedad civil. Estas alianzas permiten compartir información, coordinar esfuerzos y movilizar recursos hacia objetivos comunes de manera más eficaz (OIT, 2020). Sin embargo, en muchos casos, estas redes no se monitorean adecuadamente, lo que genera una falta de coherencia y continuidad en las intervenciones (Peñaranda et al., 2007).

En Colombia, se resalta la creación de políticas públicas enfocadas a adaptar algunos procesos de oportunidad para las poblaciones con barreras de acceso, como la Ley 1618 de 2013, conocida como Ley de Discapacidad. Esta ley promueve los derechos de las personas con discapacidad e incentiva su inclusión en diversos ámbitos, como el laboral, mediante la implementación de medidas para fomentar la contratación de personas con discapacidad por parte de empresas públicas y privadas, así como la creación de incentivos para las organizaciones que trabajan con esta población.

En cuanto a la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) se centra en mejorar la competitividad y la productividad del país, mediante medidas de aumento en la empleabilidad y la calidad del empleo, generando iniciativas de formación para el capital humano, el fomento del emprendimiento y la promoción de la innovación en Colombia. La Ley 1450 de 2011, también conocida como el Plan Nacional de Desarrollo "Prosperidad para Todos", fue la principal legislación que reguló esta política. Finalmente, se utiliza la ley 1636 de 2013, que establece un sistema de protección para el cesante.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) monitorea constantemente los datos y proporciona información relevante para comprender las dinámicas laborales en Colombia ya que, las tasas de desempleo y subempleo persisten a pesar de los intentos, y se presenta aún más en personas con discapacidad, mujeres, sector LGBTIQ+, grupos étnicos, entre otras poblaciones específicas de Colombia que enfrentan desafíos adicionales en la búsqueda de empleo. (DANE, 2021).

Bogotá, se enfrenta a desafíos significativos en términos de inclusión laboral; a pesar de ser el centro económico y político del país, la ciudad también alberga una población diversa y varía según los sectores económicos y zonas de la ciudad donde experimenta limitantes para el

acceso al empleo, al igual que en otras áreas urbanas de Colombia, lo que a menudo se relaciona con la falta de oportunidades laborales y la concentración de población en ciertos sectores (DANE, 2022).

A nivel internacional, el Global Compact de las Naciones Unidas ha sido un modelo destacado en la creación de alianzas multisectoriales que promuevan la inclusión laboral puesto que han permitido integrar a las empresas en la solución de los problemas sociales, utilizando su capacidad para crear empleos dignos y sostenibles, lo que ha demostrado ser clave en contextos de alta desigualdad (ONU, 2021).

Finalmente, la OIT (2023), refiere que la diversidad laboral, considerada un elemento crucial para la sostenibilidad económica y social y requiere un enfoque estratégico por parte de empleadores y formuladores de políticas. Según establece esta organización, la inclusión de grupos diversos no solo beneficia a los individuos, sino que también mejora el desempeño organizacional y la innovación. Las empresas que abrazan la diversidad logran captar un mayor espectro de talentos y responder más eficazmente a los cambios en el mercado global. Sin embargo, para que estas estrategias sean efectivas, deben integrarse mecanismos de monitoreo y evaluación que midan el progreso en términos de inclusión y sostenibilidad laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

Empleabilidad

La empleabilidad se ha convertido en un tema central en el ámbito laboral, especialmente para poblaciones vulnerables en Colombia dado que abarca el deseo de una persona de adquirir la capacidad para acceder y mantener un empleo incluyendo no solo competencias técnicas, sino

también habilidades sociales y el acceso a redes de apoyo a través de la colaboración entre actores del sector público, privado y organizaciones sociales.

La empleabilidad no es un concepto estático; está influenciada por factores como la formación, las competencias y el contexto socioeconómico. Según (Fugate et al. 2004), la empleabilidad es una combinación de atributos individuales (habilidades, conocimientos) y de contexto (oportunidades de empleo, redes de contactos). En el caso colombiano, el informe de la *Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020)* destaca que las poblaciones vulnerables enfrentan barreras significativas que limitan su acceso al mercado laboral, como la discriminación, la falta de formación y la escasez de empleo.

Los cambios globales en el mercado laboral han evidenciado la necesidad de estrategias más inclusivas para fomentar la empleabilidad, especialmente entre las poblaciones más vulnerables. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, no solo alteró las dinámicas laborales tradicionales, sino que también amplió las brechas preexistentes, afectando desproporcionadamente a mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y migrantes. Este contexto ha llevado a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a destacar la importancia de políticas que prioricen la inclusión y la diversidad en los entornos laborales, promoviendo prácticas que permitan a todos los grupos acceder a empleos decentes y sostenibles (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

El fortalecimiento de la empleabilidad es una estrategia clave para disminuir los índices de desigualdad en diversas regiones del mundo, se tiene el ejemplo de países como Alemania donde el sistema de formación dual combina educación teórica y práctica, garantizando que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para el mercado laboral, con este modelo se ha contribuido a bajas tasas de desempleo juvenil y una integración efectiva de grupos vulnerables

en el mercado laboral. En Canadá, se han desarrollado políticas que priorizan la inclusión laboral de grupos marginalizados, como mujeres, personas con discapacidades y minorías étnicas con estas políticas incluyen subsidios para empleadores que contratan a estas poblaciones, lo que aumenta su empleabilidad y reduce la desigualdad (Betcherman, et. Al; 2007).

El futuro del trabajo plantea tanto oportunidades como desafíos. La digitalización y la automatización están transformando el mercado laboral, creando nuevos empleos, pero también desplazando a trabajadores de sectores tradicionales. Este fenómeno requiere políticas activas que faciliten la reconversión laboral y la adquisición de nuevas competencias. La OIT resalta la importancia de fortalecer las instituciones del mercado laboral para garantizar que los cambios tecnológicos no exacerbén las desigualdades existentes, sino que contribuyan a la creación de empleos dignos y sostenibles. En este sentido, el uso de herramientas como el análisis de redes sociales y el Semáforo de Alianzas puede facilitar la identificación de estrategias innovadoras para mejorar la inclusión laboral (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2023).

La Gerencia Social

La gerencia social promueve la administración de políticas y programas sociales con el objetivo de lograr un desarrollo sostenible y equitativo que busca maximizar el impacto social de las políticas mediante la planificación, ejecución y evaluación de programas, así mismo, en el contexto de la inclusión laboral, puede mejorar la eficacia y eficiencia de las políticas públicas, al proporcionar una estructura organizativa de colaboración y el monitoreo constante de las alianzas intersectoriales para impulsar el acceso al empleo de manera equitativa.

En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha adoptado la gerencia social como una herramienta para garantizar la coherencia en la implementación de políticas

sociales y de empleo que ha facilitado la articulación entre diferentes actores y ha mejorado la planificación estratégica para enfrentar los desafíos de la inclusión laboral (DNP, 2020).

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) también ha integrado la gerencia social en sus iniciativas de inclusión laboral, especialmente en países en desarrollo, donde promueven políticas basadas en la equidad, sostenibilidad y justicia social.

Desarrollo Metodológico

El estudio de caso seleccionado como diseño para el desarrollo del proyecto integrador realizado en la Especialización en Gerencia Social, se armonizó con el enfoque de investigación cualitativo, el cual se basó en la necesidad de obtener una comprensión profunda de las experiencias, percepciones y desafíos relacionados con la inclusión laboral y el Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE en Colombia, desde la perspectiva de los actores y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo fue apropiado cuando se buscó explorar los aspectos subjetivos y contextuales de un fenómeno, como es el caso de la inclusión laboral (Hernández, 2014); por tanto, requirió el uso adicional de un método inductivo y descriptivo.

Uno de los instrumentos relevantes de este enfoque y seleccionado para la presente investigación fue la entrevista semiestructurada, por medio de la cual se realizaron entrevistas con una muestra representativa de actores involucrados en la inclusión laboral en Colombia. Estas entrevistas permitieron a los participantes dar respuestas u opiniones de manera abierta en un diálogo directo y enmarcado en las dimensiones definidas (Bernal, 2010).

Adicionalmente, este enfoque permitió realizar una exploración de experiencias personales, lo cual, por medio del instrumento seleccionado, facilitó la recopilación de relatos de experiencias personales relacionadas con la búsqueda de empleo y otros aspectos de la inclusión laboral. Los participantes compartieron puntos de vista y percepciones concretas para enriquecer la comprensión del fenómeno (Hernández, 2014); además, permitió comprender cómo el Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE se relacionó con las experiencias de los ciudadanos en búsqueda de empleo, los empleadores y otros actores relevantes, y permitió contextualizar la inclusión laboral en el entorno colombiano, relacionado directamente con lo planteado en el modelo de inclusión laboral, siendo un tema de investigación poco estudiado.

Los datos recopilados a través de las entrevistas fueron interpretados con la ayuda del software Atlas.ti, lo que implicó la identificación de patrones, temas y categorías emergentes en las respuestas de los participantes. En dicho programa se utilizaron técnicas de codificación y análisis temático para organizar y comprender los datos cualitativos. Este análisis permitió explorar y explicar las relaciones y conexiones subyacentes en las experiencias de los actores involucrados en la inclusión laboral (Patton, 2002).

Para lo anterior, el método utilizado para acercarse al objeto de estudio fue inductivo, basado en la necesidad de proporcionar una comprensión completa y profunda del Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE en Colombia, así como en la evaluación de su efectividad.

Este método se caracterizó por su enfoque en la observación de casos específicos para extraer principios generales; Francis Bacon fue el primero en proponer este método orientado a la necesidad de observar y reunir datos para llegar a generalizaciones a partir de los mismos (Dávila, 2006). El método inductivo también se asoció con la generación de teorías a partir de datos específicos; Glaser y Strauss (1967), pioneros en el desarrollo del método de teoría fundamentada, abogaron por la construcción de teorías a medida que se exploraron los datos, permitiendo que las categorías y conceptos emergieran inductivamente.

Además del método inductivo, se utilizaron datos cualitativos para comprender las experiencias y percepciones de los actores involucrados en la inclusión laboral, como la red de prestadores y los ciudadanos en búsqueda de empleo; por tanto, se requirió el uso de una metodología descriptiva centrada en proporcionar de manera detallada y profunda la descripción del Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE en Colombia. Estos resultados estuvieron

orientados a documentar las características esenciales del modelo, sus componentes, procesos, participantes y resultados (Hernández, 2014).

La metodología descriptiva fue especialmente adecuada para examinar en profundidad el Modelo de Inclusión Laboral y comprender su implementación en el contexto colombiano. A través de esta metodología, se recopilaron datos detallados y se describieron aspectos clave del modelo como los procedimientos de acceso, los servicios disponibles para los buscadores de empleo (ciudadanos en búsqueda de empleo), la colaboración con empleadores y los resultados observados (Neuman, 2013).

Con el uso de esta metodología, se proporcionó información sobre los actores involucrados, los flujos de trabajo, los indicadores de rendimiento, así como cualquier variación regional o de grupo poblacional que fuese relevante; además, los resultados incluyeron datos demográficos, estadísticas y tendencias clave relacionadas con la inclusión laboral en Colombia (Babbie, 2010).

Finalmente, el diseño de la investigación se basó en un estudio de caso, teniendo en cuenta que se utilizó una metodología apropiada para su desarrollo, explorando un fenómeno a profundidad, comprendiendo el Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE frente a las interacciones, realidades y experiencias de empleabilidad que se presentaron con los buscadores y prestadores de empleo (Houghton, 2017).

Algunas de las características del estudio de caso fueron: contar con un enfoque holístico, es decir, enfocado en un caso particular o entidad, en este caso, el Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE en Colombia. Se trató de una investigación profunda y detallada de un fenómeno específico planteado por (Houghton et al. 2017), y adicionalmente, contó con una contextualización que permitió analizar el fenómeno dentro de su contexto real. En este caso, se

examinaron las dinámicas de inclusión laboral en el contexto colombiano, considerando factores culturales, económicos y sociales que influyen en la inclusión laboral (Miles, 2014).

Por lo anterior, el análisis de datos en un diseño de estudio de caso implicó la exploración en profundidad de los casos individuales. Se utilizaron técnicas de codificación y análisis temático por medio del software Atlas.ti para identificar patrones y temas emergentes en las entrevistas realizadas (Houghton, 2017). El análisis permitió obtener una visión enriquecedora y contextualizada de la inclusión laboral en Colombia.

Para integrar los hallazgos de la investigación cualitativa sobre la inclusión laboral en Colombia con la aplicación de herramientas de gerencia social como el Semáforo de Alianzas, es fundamental combinar el análisis profundo del contexto y las experiencias de los actores involucrados con una evaluación estructurada de las alianzas intersectoriales. El estudio de caso no solo proporcionó una comprensión detallada del Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad del SPE y su impacto en los ciudadanos, empleadores y otras entidades relevantes, sino que también permitió explorar las interacciones y desafíos en torno a la inclusión laboral. Al implementar el Semáforo de Alianzas, se pueden evaluar y fortalecer estas colaboraciones clave, mejorando la coherencia y sostenibilidad de las iniciativas de inclusión laboral. De este modo, se garantiza que las alianzas estratégicas entre los diferentes sectores involucrados sean efectivas y contribuyan a la sostenibilidad de las políticas de inclusión laboral a largo plazo.

Desarrollo de la Herramienta

El Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo (SPE) en Colombia tiene como objetivo principal mejorar las oportunidades de empleo para poblaciones vulnerables como personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, jóvenes, mujeres, migrantes, entre otras. Como se ha mencionado, a pesar de los esfuerzos por parte del sector público, el impacto de estas políticas ha sido limitado debido a la falta de coordinación entre los diversos actores involucrados: sector público, sector privado, organizaciones no gubernamentales (ONG) y beneficiarios (Rojas, Montoya, & Peña, 2024). La gerencia social juega un papel crucial en este escenario, ya que se enfoca en gestionar alianzas intersectoriales y movilizar recursos de manera eficiente para resolver problemas sociales complejos (Ortíz, 2023).

En este contexto, la construcción de alianzas sólidas y sostenibles entre los actores clave se convierte en un desafío fundamental para maximizar el impacto de las políticas públicas de inclusión laboral. Sin embargo, muchos de los actores tienen intereses y niveles de participación diferentes, lo que puede generar fragmentación y descoordinación en los esfuerzos. Esto afecta directamente la eficacia de los programas y, por lo tanto, los resultados en términos de empleabilidad.

Es aquí donde entra en juego el Semáforo de Alianzas, una herramienta basada en los principios de la Gerencia Social y apoyada en metodologías como el Análisis de Redes Sociales (ARS) y el Project Management for Results (PM4R). Su propósito es evaluar, fortalecer y consolidar las relaciones intersectoriales a fin de garantizar la sostenibilidad y efectividad de las políticas de inclusión laboral. Esta herramienta permite a los actores diagnosticar el estado de sus alianzas, identificar áreas críticas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar la colaboración.

La herramienta surge como una necesidad ante la complejidad creciente de las relaciones entre actores que participan en políticas públicas de inclusión laboral. Como señala Kliksberg (2000), las alianzas intersectoriales deben gestionar eficazmente el capital social y la cultura organizacional para poder movilizar recursos y capacidades que impulsen el desarrollo. De esta forma, el Semáforo de Alianzas no solo proporciona un diagnóstico, sino que también sirve como una guía para la mejora continua de las alianzas y el incremento de su impacto en la empleabilidad de poblaciones vulnerables (Fundación Corona & Banco Mundial, 2007).

Uno de los principales retos en la implementación de políticas inclusivas es la fragmentación de esfuerzos entre los actores, como se pudo reconocer en la identificación de actores. El sector público suele liderar la formulación de políticas, pero depende del compromiso del sector privado para generar empleo. A su vez, las ONGs y los organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desempeñan un papel crítico en la capacitación y sensibilización de los beneficiarios, pero enfrentan barreras para coordinarse de manera efectiva con las empresas privadas. Este desajuste entre las capacidades de los actores crea brechas que deben ser abordadas para maximizar el impacto.

En este escenario, el Semáforo de Alianzas ofrece una solución práctica al proporcionar una visualización clara del estado de la cooperación y destacar áreas en las que se necesita fortalecer las relaciones entre los actores. Como subraya (Licha, Gerencia Social en América latina , 2002), una red bien gestionada no solo facilita la interacción entre los actores, sino que también garantiza que los recursos disponibles se utilicen de manera óptima. De este modo, el éxito de las políticas de inclusión laboral depende en gran medida de la capacidad para construir y mantener redes sólidas y colaborativas entre los sectores involucrados.

La propuesta del Semáforo de Alianzas se alinea con el enfoque de Análisis de Redes Sociales (ARS), que permite mapear y evaluar las interacciones entre los actores clave en un sistema de colaboración; además, utiliza principios de la Gerencia Social para guiar la toma de decisiones estratégicas que aseguren la sostenibilidad de las alianzas. La herramienta permite clasificar el estado de las alianzas en tres niveles: verde (funcionamiento óptimo), amarillo (necesita mejoras) y rojo (requiere intervención urgente), con el objetivo de diagnosticar problemas y desarrollar estrategias de mejora para fortalecer las relaciones intersectoriales.

El Semáforo de Alianzas no solo se limita a evaluar el estado actual de las alianzas, sino que también proporciona un marco para el monitoreo continuo. Esto es crucial para ajustar las estrategias en función de los cambios en el entorno y los resultados observados. Al ofrecer un diagnóstico claro y recomendaciones prácticas, esta herramienta asegura que los esfuerzos intersectoriales se alineen y mantengan en el tiempo, contribuyendo a maximizar el impacto de las políticas de inclusión laboral.

El Semáforo de Alianzas es una herramienta innovadora y necesaria para enfrentar los retos de la gerencia social en el ámbito de la inclusión laboral. Apoyado en metodologías sólidas como el Análisis de Redes Sociales (ARS) y el PM4R, este instrumento permitirá a los actores involucrados identificar, evaluar y mejorar sus relaciones de colaboración. De este modo, el proyecto de inclusión laboral puede lograr una mayor cohesión entre los actores, una ejecución más eficiente de las políticas y un impacto positivo y sostenido en la empleabilidad de las poblaciones vulnerables.

La selección de herramienta para fortalecer las relaciones intersectoriales en el Modelo de Inclusión Laboral del Servicio Público de Empleo (SPE) está fundamentada en el marco teórico; algunos de los autores más destacados se relacionan a continuación.

Por un lado, Bernardo Kliksberg es uno de los referentes más importantes en el campo de la gerencia social y el capital social. En su obra *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo* (2000), destaca la importancia de las alianzas intersectoriales como un elemento clave para movilizar recursos y capacidades en torno a la solución de problemas sociales. Según el autor, el capital social es un recurso estratégico que permite a los actores crear redes de cooperación y colaboración, lo que resulta fundamental para la ejecución de políticas públicas inclusivas y efectivas.

El Semáforo de Alianzas se alinea directamente con esta visión, ya que su objetivo es evaluar y fortalecer las alianzas intersectoriales mediante la identificación de áreas críticas donde la cooperación entre los actores puede ser mejorada. Kliksberg subraya que el éxito de estas alianzas depende de la cohesión social, la confianza entre los actores y la capacidad de las redes para generar sinergias. Estas ideas fundamentan el diseño de la herramienta, que busca garantizar que los actores involucrados trabajen de manera conjunta y coordinada (Kliksberg, *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, 2000).

De otra parte, Isabel Licha como editora del documento *gerencia social en América Latina* (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016), argumenta que la gestión de redes es uno de los pilares fundamentales para la gerencia social en contextos de desarrollo, dado que, las políticas públicas inclusivas requieren una articulación eficiente de actores intersectoriales, ya que ningún actor por sí solo puede enfrentar los complejos problemas sociales actuales. Se destaca que la construcción de alianzas no solo es un tema de colaboración, sino de gestión estratégica de relaciones, donde cada actor aporta desde sus capacidades y recursos específicos.

Esta visión proporciona una metodología para evaluar y mejorar el funcionamiento de las alianzas y el diagnóstico a través del Semáforo, permitiendo identificar qué actores están

funcionando de manera óptima y cuáles requieren intervenciones más estratégicas para fortalecer su rol dentro de la red de alianzas.

De otra parte, el Análisis de Redes Sociales (ARS) es una metodología ampliamente utilizada para evaluar la estructura y dinámica de las relaciones entre actores en una red. En su trabajo *Análisis de redes sociales para el fortalecimiento de alianzas* (2005), Velázquez y Aguilar aportan una visión técnica que complementa las teorías de Kliksberg y Licha. Los autores proponen que el ARS es una herramienta clave para visualizar y diagnosticar las relaciones entre los actores, permitiendo identificar puntos fuertes y débiles dentro de la red.

El Semáforo de Alianzas se apoya en el ARS para mapear las interacciones entre actores del sector público, privado y ONG, y medir su nivel de conectividad y centralidad dentro de la red. La posibilidad de analizar la intermediación de los actores clave, así como las relaciones que actúan como puentes, permite identificar los nodos críticos que necesitan atención. Esta metodología es fundamental para el éxito del Semáforo de Alianzas, ya que ofrece un enfoque estructurado y empírico para medir la efectividad de las colaboraciones (Fundación Corona & Banco Mundial, 2007).

Manuel Castells, en su obra *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (1996), resalta el impacto de las redes de comunicación en la sociedad actual, argumentando que la capacidad de crear y gestionar redes es fundamental para el desarrollo. Castells señala que las redes no solo conectan actores, sino que también facilitan el intercambio de información y conocimiento, lo que resulta crucial para la toma de decisiones en políticas públicas.

El Semáforo de Alianzas se nutre de esta visión, pues no solo busca medir la estructura de las relaciones, sino también la calidad de la información que circula entre los actores y cómo esta influye en la toma de decisiones estratégicas. Castells enfatiza que las redes son dinámicas y, por

lo tanto, deben ser monitoreadas y ajustadas constantemente para garantizar su efectividad, lo cual está en línea con la función del Semáforo de Alianzas de ofrecer monitoreo continuo y retroalimentación (Castells, 1996).

Con el contexto teórico anterior, se plantea el siguiente desarrollo de la herramienta, teniendo en cuenta y como ya se ha mencionado, que el objetivo de la herramienta de redes y alianzas dentro de la gestión del trabajo social es fortalecer los esfuerzos de inclusión en el lugar de trabajo, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas y la colaboración intersectorial. Se sugiere la aplicación del Semáforo de Alianzas como medio de evaluar la coherencia y eficacia de estas, permitiendo una evaluación integrada basada en indicadores clave y un seguimiento estructurado.

Ahora bien, para el desarrollo metodológico se requiere como uno de los primeros pasos, la identificación de actores, para lo cual la metodología PM4R (Project Management for Results) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ayuda a clasificar a los actores según su influencia, interés y nivel de participación en el proyecto. El objetivo es asegurar que los actores más relevantes estén correctamente identificados y categorizados para lograr la alineación de intereses y una mayor colaboración, y posteriormente con el Análisis de Redes Sociales, se profundizará en analizar las relaciones entre los actores identificados y entender la dinámica de poder, influencia y colaboración dentro de la red. Este enfoque permite visualizar las interacciones y detectar áreas críticas para mejorar la gestión de alianzas y maximizar el impacto de las políticas de inclusión laboral.

A continuación, se detallan aspectos generales en la identificación de los actores involucrados en el Modelo de Inclusión Laboral del SPE, utilizando la metodología PM4R:

1. Sector Público

Este actor está representado principalmente por el Ministerio de Trabajo y la Unidad del Servicio Público de Empleo (SPE), quienes desempeñan un papel fundamental en la implementación de las políticas de inclusión laboral en Colombia. Estos actores son los responsables de formular, regular y coordinar el marco normativo que define las acciones para cerrar las brechas de empleabilidad. Su influencia es particularmente alta porque tienen el control sobre los recursos públicos, el diseño de los programas, y la capacidad de movilizar y coordinar a otros actores como el sector privado y las ONG (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016).

Además, el interés del sector público es elevado, ya que los logros en términos de inclusión laboral están directamente relacionados con las metas gubernamentales, especialmente en lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la reducción de la desigualdad (Kliksberg, Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, 2000). La participación de este sector es total, dado que lidera el proceso de formulación de políticas y actúa como articulador entre los diferentes actores, asegurando que los programas de inclusión laboral sean ejecutados de manera eficiente. Para mantener una coordinación fluida y asegurar el cumplimiento de los objetivos, el sector público debe ser involucrado en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución y monitoreo (Ortiz, 2023).

2. Sector Privado

Este sector desempeña un rol crucial como generador de oportunidades laborales. Las empresas privadas son las encargadas de implementar programas que faciliten la inserción laboral de las poblaciones vulnerables. Sin embargo, su nivel de participación y compromiso puede variar dependiendo de los incentivos proporcionados por el gobierno o los beneficios que

perciban a largo plazo, como la mejora de su reputación o la posibilidad de obtener incentivos fiscales (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016).

El interés del sector privado puede considerarse medio, ya que, aunque las empresas se benefician de una fuerza laboral más diversa e inclusiva, su participación depende en gran medida de cómo las políticas públicas les ofrezcan beneficios tangibles (Ortíz, 2023). A pesar de su influencia media en la implementación directa de las políticas, las empresas privadas son actores esenciales en la fase de ejecución, ya que sin su colaboración, las políticas de inclusión laboral no tendrían el impacto esperado. Para incentivar su participación, se deben establecer estrategias que vinculen los programas de responsabilidad social empresarial con los objetivos de las políticas públicas, de manera que los intereses empresariales y sociales estén alineados (Kliksberg, Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, 2000).

3. Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las ONG juegan un papel clave en el terreno, actuando como facilitadoras y ejecutoras de los programas diseñados por el sector público y apoyando en la capacitación y sensibilización de los beneficiarios. Su proximidad con las poblaciones vulnerables les otorga un conocimiento profundo de las necesidades y retos que enfrentan estos grupos, lo que les permite actuar como intermediarias efectivas entre los beneficiarios y los demás actores, como el sector privado y las instituciones públicas .

El interés de las ONG es alto, ya que su misión institucional suele estar alineada con los objetivos de la inclusión laboral y la reducción de las desigualdades (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016). Su nivel de participación también es elevado, pues su involucramiento abarca desde la implementación hasta el monitoreo de los programas. Las ONG no solo proporcionan apoyo logístico y de formación, sino que también son actores clave en la

retroalimentación del sistema, ya que tienen la capacidad de evaluar el impacto de las políticas sobre el terreno y ajustar las estrategias en función de los resultados (Kliksberg, Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, 2000). En este sentido, su participación en la planificación y evaluación es crucial para asegurar que las políticas de inclusión laboral respondan a las necesidades reales de los beneficiarios.

4. Beneficiarios (Poblaciones Vulnerables)

Este grupo de actores incluye a personas con discapacidad, jóvenes, víctimas del conflicto armado, migrantes, mujeres, entre otros, y son el grupo objetivo de las políticas de inclusión laboral. A pesar de ser los destinatarios finales de los programas, su influencia en el proceso es baja, ya que no tienen un rol directo en la toma de decisiones ni en la formulación de las políticas (Kliksberg, Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, 2000). Sin embargo, su interés en los resultados del proyecto es extremadamente alto, ya que la mejora de su acceso al mercado laboral puede tener un impacto directo en su calidad de vida, permitiéndoles lograr autonomía económica y social.

El nivel de participación de los beneficiarios en la planificación y ejecución de las políticas es limitado, lo que subraya la necesidad de crear mecanismos que les permitan expresar sus necesidades y dar retroalimentación sobre el proceso. Incorporar a los beneficiarios de manera más activa mediante consultas o encuestas puede mejorar la efectividad de las políticas al asegurar que estas respondan de manera más precisa a los retos que enfrentan estas poblaciones vulnerables (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016). El fortalecimiento de su participación también puede contribuir a aumentar la legitimidad de las políticas y generar un mayor impacto.

5. Organismos Internacionales (BID, OIT)

Los organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), juegan un rol estratégico en la sostenibilidad y la coherencia de las políticas de inclusión laboral. A través del financiamiento y la asesoría técnica, estos organismos aseguran que las políticas sigan estándares internacionales y se alineen con las mejores prácticas globales (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016). Aunque su participación no es directa en la ejecución, su influencia es considerable, ya que pueden condicionar el acceso a recursos financieros y proporcionar herramientas para fortalecer la capacidad institucional de los actores locales.

El interés de los organismos internacionales es alto, dado que su misión está alineada con los objetivos de inclusión laboral y desarrollo sostenible (Kliksberg, Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, 2000). Sin embargo, su participación es parcial, ya que su rol se concentra principalmente en las fases de planificación y evaluación. Para asegurar una implementación exitosa, es importante mantener una comunicación constante con estos actores, de modo que sus recomendaciones sean consideradas durante la ejecución de las políticas. Además, su papel es fundamental para garantizar que los proyectos sean financieramente sostenibles y cuenten con el apoyo técnico necesario para su éxito a largo plazo (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2016).

Este análisis más profundo de los roles y la participación de los actores clave dentro de la Metodología PM4R permite identificar las oportunidades y desafíos en la gestión de alianzas para la inclusión laboral. Mantener un equilibrio adecuado entre la influencia, el interés y el nivel de participación de cada actor es esencial para el éxito del proyecto.

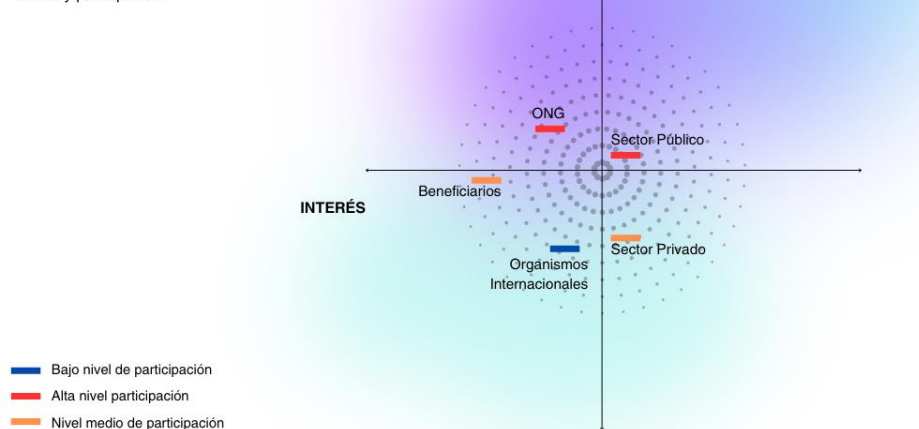
Esta identificación de actores, como se muestra en la figura 1 están fuertemente involucrados en el proceso de inclusión laboral; por consiguiente, la utilización efectiva del

instrumento Semáforo de Alianzas requiere un enfoque participativo que tenga en cuenta la importancia y el grado de compromiso de cada uno de estos actores.

Figura 1: Mapa de actores

Mapa de Actores

Los actores clave dentro de la Metodología PM4R se identifican teniendo en cuenta el nivel de influencia, interés y participación.



Fuente: Elaboración propia

Paso a Paso para la Aplicación de la Herramienta Semáforo de Alianzas

1. Identificación de representantes clave: en esta primera etapa, se deben identificar los representantes clave de cada actor mencionado en el mapa de actores.

Los representantes reciben una invitación formal para que participen en el proceso de evaluación, que detalla los objetivos del Semáforo de Alianzas.

2. Entrega de cuestionarios: posteriormente, a cada representante se le entrega el cuestionario, que permite evaluar su percepción respecto a la alianza, su efectividad y sostenibilidad.

Se entrega el cuestionario en un formato accesible (digital o físico), acompañado de instrucciones claras para su correcta respuesta. Se les solicita a los representantes que respondan en función de su experiencia personal y el rol que desempeñan en la alianza.

3. Recolección de respuestas: una vez entregados los cuestionarios, se procede a la recolección de respuestas de todos los representantes. La consistencia de las respuestas es crucial para determinar el grado de cohesión de las alianzas.

Se debe establecer un cronograma estricto para la recolección de las respuestas, con recordatorios a los representantes para garantizar la finalización del proceso en el tiempo estipulado.

4. Calificación de resultados: finalmente, se realiza la calificación de los resultados del cuestionario, utilizando un sistema de puntuación establecido en la metodología del Semáforo de Alianzas. Este sistema permite clasificar a la alianza en diferentes categorías (verde, amarillo o rojo) dependiendo de su consistencia y sostenibilidad.

Los resultados se introducen en una hoja de cálculo diseñada para el Semáforo de Alianzas, que ayudará a ver sus puntos fuertes y débiles. Con base en los resultados, se desarrollan sugerencias específicas para mejorar las áreas identificadas como críticas.

En resumen, la metodología del Semáforo de Alianzas es un enfoque riguroso que busca garantizar que las alianzas intersectoriales sean efectivas y sostenibles en el ámbito de la inclusión laboral. La herramienta permite a los actores clave identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para fortalecer la colaboración a través de un proceso estructurado de recolección y calificación de información.

Aplicación de la Herramienta

En este apartado, se lleva a cabo la aplicabilidad de las herramientas de la gerencia social propuestas para analizar las redes y alianzas. En primer lugar, se presenta la implementación del Semáforo de Alianzas, una herramienta fundamental para medir la madurez y efectividad de las relaciones establecidas entre los actores clave. Esta evaluación permite identificar las áreas de oportunidad y los logros obtenidos en la construcción de alianzas, apoyándose en los principios de consistencia descriptiva y valorativa; posteriormente, se desarrolla el análisis de redes sociales mediante la herramienta UCINET, con el fin de obtener una visión estructural del entramado de relaciones entre los diferentes actores. Este análisis proporciona información crucial sobre la densidad de las conexiones, los nodos más influyentes y el grado de centralidad, lo cual resulta esencial para la optimización de la colaboración y la mejora de los resultados del proyecto.

Para el desarrollo de esta herramienta, una vez identificados los actores clave, se enviaron cuestionarios a diversas entidades vinculadas directamente con ellos, con el objetivo de recolectar información clave sobre las experiencias, percepciones y desafíos relacionados con la empleabilidad y las alianzas entre diferentes sectores (público, privado, organismos internacionales, beneficiarios y ONG). La información que proporcionan permite identificar las principales barreras de acceso al mercado laboral, evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y explorar oportunidades de mejora en la consolidación de alianzas que fomenten la inclusión laboral.

Las secciones fundamentales definidas en el cuestionario son:

Opinión sobre el proceso de inclusión laboral: El objetivo es recopilar percepciones y experiencias sobre las barreras que enfrentan diversas poblaciones al acceder al mercado laboral. Asimismo, conocer las estrategias que ha implementado la organización para superar esos

obstáculos y cómo se evalúa la efectividad de las alianzas para mejorar la empleabilidad de poblaciones vulnerables.

Formalización de alianzas: La formalización de acuerdos es fundamental para garantizar la estabilidad y la claridad de los roles dentro de una alianza intersectorial. Esta sección del cuestionario se centra en verificar si existen convenios formales que regulen las relaciones entre los actores y, si dichos acuerdos son lo suficientemente claros para guiar la colaboración. La falta de formalización puede generar confusión y debilitar la capacidad operativa de la alianza, lo que resalta la importancia de este indicador para evaluar su grado de consolidación.

Coordinación operativa y evaluación de alianzas: El éxito de cualquier alianza depende de su capacidad para coordinar de manera efectiva las actividades conjuntas. Esta sección evalúa cómo se llevan a cabo los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de las acciones entre los actores. La coordinación operativa no solo abarca la realización de reuniones periódicas, sino también la existencia de mecanismos para evaluar el progreso y tomar decisiones informadas basadas en los resultados. Un alto grado de coordinación es un indicador clave de una alianza funcional y consolidada. Las respuestas ayudan a identificar áreas de mejora en la coordinación, gestión y colaboración dentro de estas alianzas, así como resaltar las herramientas y recursos más efectivos para garantizar el éxito.

Resultados y sostenibilidad: Esta parte del cuestionario tiene como objetivo medir el impacto tangible de la alianza en términos de empleabilidad. Evaluar resultados concretos, como el número de personas capacitadas o empleadas, permite determinar si los esfuerzos conjuntos están alcanzando los objetivos propuestos. Este indicador es clave para saber si las alianzas intersectoriales están cumpliendo su propósito de mejorar la empleabilidad de las poblaciones vulnerables y proporciona una base para evaluar la eficacia de las intervenciones realizadas.

Visión compartida: Una alianza es más sólida cuando todos los actores involucrados comparten una visión común sobre los objetivos y las estrategias. Esta sección se enfoca en evaluar si los distintos actores están alineados en cuanto a los fines de la alianza y si realizan esfuerzos para mantener esa alineación con el paso del tiempo. Las diferencias en la visión pueden fragmentar las estrategias y disminuir la efectividad de la alianza, por lo que resulta esencial medir este aspecto.

Sostenibilidad financiera: La sostenibilidad financiera es un factor clave para asegurar la continuidad de las actividades de la alianza. Este apartado explora las fuentes de financiamiento y evalúa si los recursos actuales son suficientes para garantizar su continuidad a largo plazo. La estabilidad financiera es esencial para el éxito de cualquier alianza, ya que permite que las actividades se realicen sin interrupciones causadas por la falta de recursos. Medir la percepción sobre la sostenibilidad financiera ayuda a identificar posibles riesgos y áreas donde se deba fortalecer la gestión financiera de la alianza.

La recopilación de información se realizó de manera efectiva, logrando diez respuestas que proporcionaron una visión amplia, integral y representativa de las percepciones de los actores involucrados, lo que asegura la validez de los datos para el análisis subsecuente.

Los actores que respondieron el formulario se distribuyen así:

- Público: 1
- Privado: 4
- ONG: 3
- Organismo internacional: 1
- Beneficiario: 1

En conclusión, la aplicación del Semáforo de Alianzas y la recolección de información mediante el formulario, permite obtener una visión integral sobre el estado actual de las relaciones intersectoriales y su impacto en la inclusión laboral. Las respuestas proporcionadas por los actores clave brindan un diagnóstico valioso sobre los desafíos y oportunidades para mejorar las alianzas, especialmente en áreas como la formalización de acuerdos, la coordinación operativa y la sostenibilidad financiera. Este proceso ha puesto de manifiesto la importancia de contar con alianzas sólidas y bien estructuradas para maximizar el impacto de las políticas de empleabilidad, así como la necesidad de un enfoque continuo en el seguimiento y la evaluación de los resultados. Los hallazgos obtenidos proporcionan una base sólida para avanzar hacia un análisis más profundo de las redes sociales utilizando la herramienta UCINET, lo que permite identificar las dinámicas estructurales entre los actores y desarrollar estrategias que optimicen aún más la colaboración intersectorial en beneficio de las poblaciones más vulnerables.

Resultados

En el desarrollo de esta investigación, se han aplicado herramientas de la gerencia social claves para analizar la dinámica de las redes y alianzas intersectoriales dentro del contexto de la inclusión laboral en Colombia. Los resultados obtenidos de la implementación del Semáforo de Alianzas y el análisis posterior con UCINET proporcionan una visión clara sobre la pertinencia y necesidad de fortalecer las relaciones entre los actores involucrados para mejorar la gestión de las políticas públicas enfocadas en la empleabilidad. Desde la perspectiva de la Gerencia Social, es fundamental identificar las fortalezas y debilidades de estas alianzas, tanto en términos de su sostenibilidad como en la capacidad de generar resultados concretos. A lo largo de este apartado, se presentan los principales hallazgos derivados del uso de dichas herramientas, que arrojan luz sobre las áreas de mejora y las oportunidades para optimizar el impacto de las alianzas en la inclusión laboral, especialmente en poblaciones vulnerables.

Este enfoque busca responder de manera integral a los desafíos organizacionales y sociales previamente identificados, destacando el valor de la Gerencia Social para articular recursos y capacidades y, promover una mayor efectividad en la implementación de políticas públicas, con el fin de lograr una inserción laboral más inclusiva y sostenible.

Ahora bien, para la medición y análisis del semáforo de alianzas, a continuación, se presenta en tres pasos, el desarrollo y los logros obtenidos:

Paso 1: Selección de Preguntas para la Consistencia Descriptiva y Valorativa

Para evaluar la consistencia de opinión en las alianzas, se seleccionaron cuidadosamente preguntas que proporcionan información clave sobre la alineación de los actores en cuanto a sus percepciones sobre las relaciones y la sostenibilidad de las mismas. Este proceso incluye la

diferenciación entre preguntas de consistencia descriptiva y consistencia valorativa para obtener una visión integral.

Consistencia Descriptiva: Esta evalúa si los actores están alineados en su percepción sobre hechos específicos sin emitir juicios de valor. Para este análisis se eligen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales barreras que has identificado para la inclusión laboral en tu sector? Esta pregunta busca identificar si los actores coinciden en la percepción de las barreras estructurales que enfrentan, lo cual es crucial para determinar un entendimiento común sobre los desafíos.
- ¿Qué grupos poblacionales crees que tienen mayores dificultades para acceder al mercado laboral? Con esta pregunta se pretende evaluar si los actores identifican a los mismos grupos vulnerables como prioritarios, lo que es esencial para la coherencia en el enfoque de la alianza.
- ¿Existen mecanismos formales de seguimiento y evaluación de las actividades conjuntas? La consistencia en las respuestas sobre esta pregunta indica si todos los actores tienen conocimiento y comprensión de los mecanismos implementados para el seguimiento de las actividades.
- ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la alianza? Esta pregunta se utiliza para determinar si los actores tienen claridad sobre el origen de los recursos, lo cual es fundamental para garantizar la transparencia y la gestión efectiva de los fondos.
- ¿Consideras que el financiamiento actual es suficiente para asegurar la continuidad de las actividades de la alianza? Con esta pregunta se busca analizar si los actores

comparten la misma percepción sobre la suficiencia de los recursos financieros, lo cual es crucial para la planificación sostenible de la alianza.

La consistencia valorativa, implica interpretar las percepciones subjetivas de los actores respecto a la calidad de la colaboración y la sostenibilidad de la alianza. Se seleccionaron las siguientes preguntas para este análisis:

- ¿Cómo evalúas la coordinación entre los actores de la alianza en términos de planificación y ejecución de las actividades? La percepción de la calidad de la coordinación es clave para entender la cohesión interna y la capacidad de los actores para trabajar juntos de manera efectiva.

- ¿Qué resultados concretos ha generado la alianza en términos de empleabilidad? Esta pregunta busca explorar si los actores comparten una evaluación común sobre los logros alcanzados en términos de empleo y si perciben los resultados como satisfactorios.

- ¿Crees que estas alianzas son sostenibles a largo plazo? Esta pregunta permite evaluar si los actores tienen expectativas similares respecto a la sostenibilidad de la alianza, lo cual es fundamental para el compromiso y la continuidad de las acciones conjuntas.

Paso 2: Criterios de Evaluación para Consistencia

Basado en el Instructivo del Semáforo de Alianzas (Fundación Corona & Banco Mundial, 2007) la medición de consistencia se realizó utilizando los siguientes criterios:

- Alta consistencia (Alto): Coincidencia del 71% o más de las respuestas. Todos los actores coinciden en sus respuestas o tienen diferencias mínimas.

- Media consistencia (Medio): Coincidencia del 51% al 70%. Existe cierta coincidencia, pero se observan algunas diferencias relevantes.

- **Baja consistencia (Bajo):** Coincidencia del 50% o menos. Las respuestas difieren significativamente entre los actores.

Paso 3: Medición de Consistencia y Tablas

La medición de la consistencia descriptiva y valorativa se realizó con el objetivo de identificar el grado de alineación entre los actores en diferentes aspectos de las alianzas. Para ello, se emplearon tablas que permiten visualizar de manera clara y estructurada los resultados de cada dimensión. Estas tablas ofrecen una perspectiva detallada de las coincidencias y divergencias en las respuestas obtenidas, proporcionando una base sólida para interpretar el estado actual de las alianzas.

En la tabla 1, análisis de la consistencia descriptiva se presentan los resultados de las preguntas relacionadas con hechos concretos y objetivos dentro de las alianzas, permitiendo identificar si los actores comparten una comprensión uniforme de los desafíos, mecanismos y recursos que caracterizan a las alianzas. La consistencia descriptiva es un indicador fundamental de la claridad y la comunicación entre los actores sobre aspectos clave de las alianzas, ayudando a detectar áreas en las que se necesita fortalecer el entendimiento mutuo.

Tabla 1: Análisis consistencia descriptiva

Pregunta	Consistencia
¿Cuáles son las principales barreras que has identificado para la inclusión laboral en tu sector?	Bajo
¿Qué grupos poblacionales crees que tienen mayores dificultades para acceder al mercado laboral? (Ej: jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, etc.)	Bajo
¿Existen mecanismos formales de seguimiento y evaluación de las actividades conjuntas?	Alto

¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la alianza? (Fondos públicos, privados, donaciones, etc.) Bajo

¿Consideras que el financiamiento actual es suficiente para asegurar la continuidad de las actividades de la alianza? Alto

Fuente: Elaboración propia

En el análisis descriptivo de las respuestas, se identifican importantes diferencias entre los actores en relación con las barreras para la inclusión laboral. Las opiniones fueron variadas, mencionando la falta de formación y habilidades como el principal obstáculo, mientras que otros destacaron la discriminación y el acceso desigual a oportunidades como los desafíos clave. Esta falta de coincidencia refleja una diversidad de experiencias y enfoques entre los actores, lo que dificulta una visión común para abordar los problemas estructurales que enfrentan las poblaciones más vulnerables. Por tanto, se concluye que la consistencia en este aspecto es baja, ya que no existe un consenso claro sobre cuáles son las barreras más relevantes.

Por otro lado, también hubo discrepancias significativas en la identificación de los grupos poblacionales más afectados por la exclusión laboral. Algunos actores señalaron que las personas con discapacidad y las víctimas del conflicto armado son los grupos que enfrentan las mayores dificultades, mientras que otros actores pusieron énfasis en los jóvenes y las mujeres. Esta diversidad de opiniones sugiere que los actores no comparten una visión común sobre quiénes deberían ser los principales beneficiarios de las políticas de inclusión, lo que podría generar enfoques fragmentados en la implementación de dichas políticas. Esto genera una baja consistencia en las percepciones sobre las prioridades en torno a los grupos más vulnerables.

En contraste, los actores mostraron alta consistencia en la percepción sobre la existencia de mecanismos formales de seguimiento y evaluación dentro de las alianzas. La mayoría

coincidió en que existen herramientas y procedimientos establecidos para monitorear el progreso y medir los resultados de las colaboraciones. No obstante, algunos señalaron que la formalización de estos mecanismos podría mejorarse en ciertos contextos, lo que indica que, aunque los mecanismos son reconocidos, aún pueden optimizarse para garantizar un monitoreo más riguroso.

En cuanto a las fuentes de financiamiento de las alianzas, los resultados indican baja consistencia. Los actores tienen opiniones diversas sobre el origen de los recursos que sostienen las actividades de las alianzas. Mientras algunos mencionan que el financiamiento proviene principalmente de fondos públicos, otros indican que depende de donaciones privadas. Esta diferencia en las respuestas sugiere que no hay una claridad compartida sobre la estructura financiera de las alianzas, lo que podría afectar la planificación y la sostenibilidad a largo plazo.

Por último, hubo alta consistencia en las respuestas sobre la suficiencia del financiamiento. La mayoría de los actores coincidió en que el financiamiento actual es adecuado para mantener las actividades a corto plazo, pero subrayaron la necesidad de buscar fuentes adicionales para asegurar la sostenibilidad en el futuro. Este acuerdo sugiere una preocupación compartida por la estabilidad financiera a largo plazo y la importancia de asegurar un flujo continuo de recursos.

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la alineación entre los actores, especialmente en lo que respecta a la identificación de barreras y grupos vulnerables, y a la transparencia sobre las fuentes de financiamiento. Aunque hay áreas donde las percepciones son más consistentes, como en la existencia de mecanismos de seguimiento y en la suficiencia del financiamiento, las diferencias observadas en otros aspectos sugieren que es necesario mejorar la comunicación y coordinación para optimizar el impacto de las alianzas.

De otra parte, en la tabla 2, análisis de la consistencia valorativa, se recoge los resultados obtenidos a partir de las preguntas que implican juicios subjetivos sobre la calidad de la colaboración, los logros alcanzados y la sostenibilidad futura de las alianzas. Este análisis es esencial para comprender el grado de alineación en las expectativas y percepciones de los actores, revelando la solidez del compromiso conjunto hacia los objetivos de la alianza. La consistencia valorativa refleja la cohesión interna respecto a la visión y valoración compartida de los esfuerzos y resultados logrados.

Tabla 2: Análisis consistencia valorativa

Pregunta	Consistencia
¿Cómo evalúas la coordinación entre los actores de la alianza en términos de planificación y ejecución de las actividades?	Alto
¿Qué resultados concretos ha generado la alianza en términos de empleabilidad (número de personas empleadas, capacitadas, mejoras en acceso al empleo, etc.)?	Bajo
¿Crees que estas alianzas son sostenibles a largo plazo?	Medio

Fuente: Elaboración propia

En el análisis valorativo, se evaluaron las percepciones subjetivas de los actores sobre aspectos como la coordinación, los resultados alcanzados en términos de empleabilidad y la sostenibilidad de las alianzas a largo plazo. En términos de la coordinación entre los actores, se observó una alta consistencia entre las respuestas. La mayoría de los actores coincidió en que la coordinación entre los participantes es adecuada, especialmente en la fase de planificación. Sin embargo, algunos señalaron que la ejecución de actividades puede ser un área de mejora. Este

consenso en la percepción de la coordinación refleja que los actores valoran positivamente el trabajo conjunto, aunque reconozcan que la implementación puede enfrentarse a algunos desafíos.

Respecto a los resultados obtenidos en términos de empleabilidad, la consistencia fue baja, dado que las percepciones sobre los logros alcanzados varían significativamente entre los actores. Mientras que algunos mencionaron avances importantes en capacitación y acceso al empleo para ciertos grupos poblacionales, otros actores expresaron insatisfacción con los resultados obtenidos, señalando que las alianzas no han tenido el impacto esperado en términos de empleabilidad. Esta variabilidad en las opiniones sugiere que los actores tienen expectativas diferentes sobre lo que constituye un resultado exitoso, lo que genera una falta de coherencia en la valoración de los logros alcanzados hasta el momento.

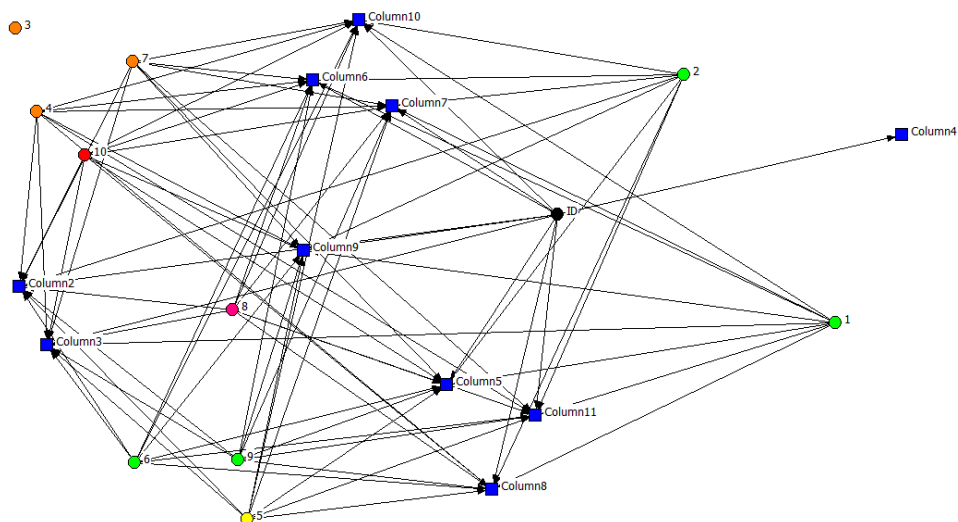
En cuanto a la sostenibilidad a largo plazo de las alianzas, las respuestas presentaron una consistencia media-alta. Si bien algunos actores mostraron confianza en la sostenibilidad de las alianzas siempre que se mantengan los recursos financieros y el compromiso de los actores involucrados, otros manifestaron dudas sobre la viabilidad de las alianzas sin un mayor apoyo financiero o institucional. Esta diferencia de opiniones refleja una preocupación generalizada sobre la necesidad de asegurar recursos y reforzar el compromiso de los actores para que las alianzas puedan perdurar y ser efectivas a largo plazo.

En resumen, los actores coinciden en gran medida en su valoración de la coordinación dentro de las alianzas, lo que refleja un nivel positivo de trabajo colaborativo en la planificación. Sin embargo, existen discrepancias significativas en las percepciones sobre los resultados en empleabilidad y sostenibilidad, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y alinear las expectativas de los actores para mejorar el impacto de las políticas de inclusión laboral.

Ahora bien, en el análisis de las redes y alianzas intersectoriales sobre la inclusión laboral en Colombia, se aplicaron metodologías clave como el Semáforo de Alianzas y el software UCINET, los cuales brindaron información crucial sobre las dinámicas entre los actores involucrados. Este análisis revela, mediante la consistencia descriptiva y valorativa, áreas clave donde las percepciones y acciones de los actores varían significativamente, así como áreas donde existe un alto grado de coincidencia.

En el primer gráfico de redes generado en UCINET (figura 2), observamos cómo los actores están conectados según sus respuestas y tipo de organización. Por ejemplo, los actores del sector privado (ID 1, 2, 6, 9) resultaron ser los más conectados y centrales en la red, reflejando su influencia y alineación en cuanto a las percepciones sobre la inclusión laboral. En términos de consistencia descriptiva, las diferencias en la identificación de las barreras para la inclusión laboral o los grupos vulnerables prioritarios, como se describe en el análisis, se ven reflejadas en la variabilidad de las conexiones de algunos actores, especialmente las ONG (ID 3, 4, 7), que muestran menos centralidad y conexión en comparación con el sector privado:

Figura 2: Matriz de opinión



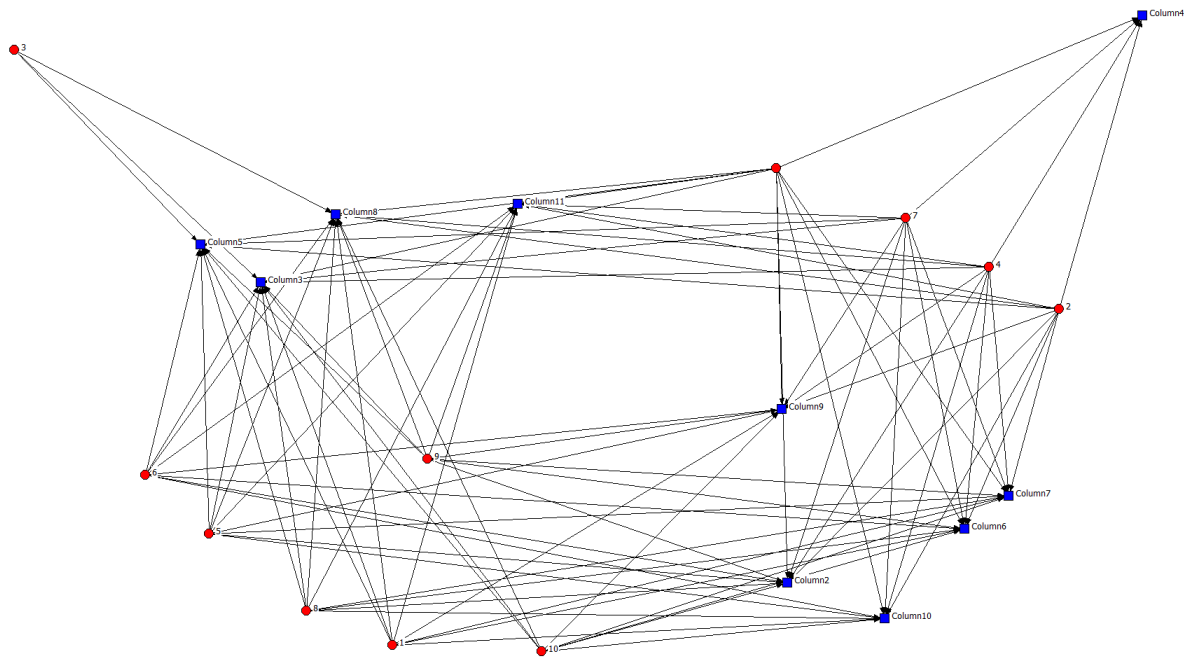
Fuente: elaboración propia (herramienta Ucinet).

A pesar de las diferencias observadas en las percepciones sobre las barreras y fuentes de financiamiento (baja consistencia), los actores muestran una alta consistencia valorativa en la coordinación de las alianzas, un hecho que se refleja en el gráfico de la red. Actores como el sector público (ID 5) y el organismo internacional (ID 10) juegan un rol de conexión importante, facilitando la interacción entre diferentes sectores, aunque no son los más centrales en términos de influencia.

Este análisis pone en evidencia la necesidad de fortalecer la alineación entre los actores, especialmente en áreas críticas como la sostenibilidad financiera y la identificación de las barreras para la inclusión laboral. La representación gráfica de las redes no solo confirma las percepciones de los actores, sino que también destaca la importancia de mejorar la comunicación y coordinación para lograr un impacto más sostenible y efectivo en las políticas de inclusión laboral.

Un segundo gráfico de redes (figura 3), muestra una visualización de la red resultante de la formalización de la alianza, graficada a partir de la matriz de relaciones entre los actores. Aquí se detalla la estructura de la red y el papel de cada actor:

Figura 3: Formalización de la Alianza



Fuente: elaboración propia (herramienta Ucinet).

Actor Público (ID 5), representado por un nodo en la red, este actor está involucrado en alianzas con diferentes tipos de actores. Al ser parte del sector público, tiene una posición clave en establecer políticas y facilitar recursos. En la imagen, se puede observar que el actor público tiene múltiples conexiones, lo que indica una participación en la formalización de alianzas con otros sectores.

Actores Privados (ID 1, 2, 6, 9), los actores privados juegan un papel fundamental en aportar recursos económicos y logísticos. Estos actores tienen diversas conexiones, lo que muestra su compromiso con la alianza. Al observar la imagen, se evidencia que los actores privados (representados con IDs 1, 2, 6 y 9) están bastante conectados entre sí y con otros actores, lo cual sugiere una fuerte cooperación intersectorial.

Actores ONG (ID 3, 4, 7), las ONG generalmente se enfocan en la implementación de proyectos en campo y la asistencia directa a las poblaciones vulnerables. En la red, los actores

ONG tienen conexiones amplias, especialmente con el sector público y los actores privados. Este patrón sugiere que las ONG actúan como intermediarios clave que aseguran que los recursos se canalicen hacia actividades concretas de inclusión laboral.

Actor Organismo Internacional (ID 10), este actor es importante para aportar experiencia, financiamiento y establecer estándares internacionales. En la imagen, el organismo internacional (ID 10) está conectado con varios actores, lo cual demuestra su papel como facilitador y fuente de recursos. Estas conexiones destacan la importancia del soporte internacional en la formalización de alianzas locales.

Actor Beneficiario (ID 8), este actor representa a los beneficiarios o a una organización comunitaria. Las conexiones con otros actores muestran la relación directa que se tiene con todos los sectores. Al observar la red, se evidencia que el actor beneficiario tiene un papel relativamente periférico, con menos conexiones que otros actores, lo que refleja su posición de receptor de los beneficios de la alianza.

La red muestra un alto grado de conectividad, ya que la mayoría de los actores tienen conexiones múltiples. Esto sugiere un nivel significativo de colaboración y formalización de alianzas, lo cual indica que estas no son aisladas, sino que están integradas dentro de un ecosistema colaborativo.

El actor público (ID 5) ocupa una posición central en la red, facilitando la cooperación entre actores privados, ONG y el organismo internacional. Esto sugiere que el sector público actúa como un eje integrador clave para las alianzas.

Las ONG (ID 3, 4, 7) parecen desempeñar un papel importante como intermediarias entre el sector público, el sector privado y los beneficiarios. Esto se debe a su experiencia en trabajar

directamente con las comunidades, actuando como mediadoras que aseguran que los recursos lleguen a donde más se necesitan.

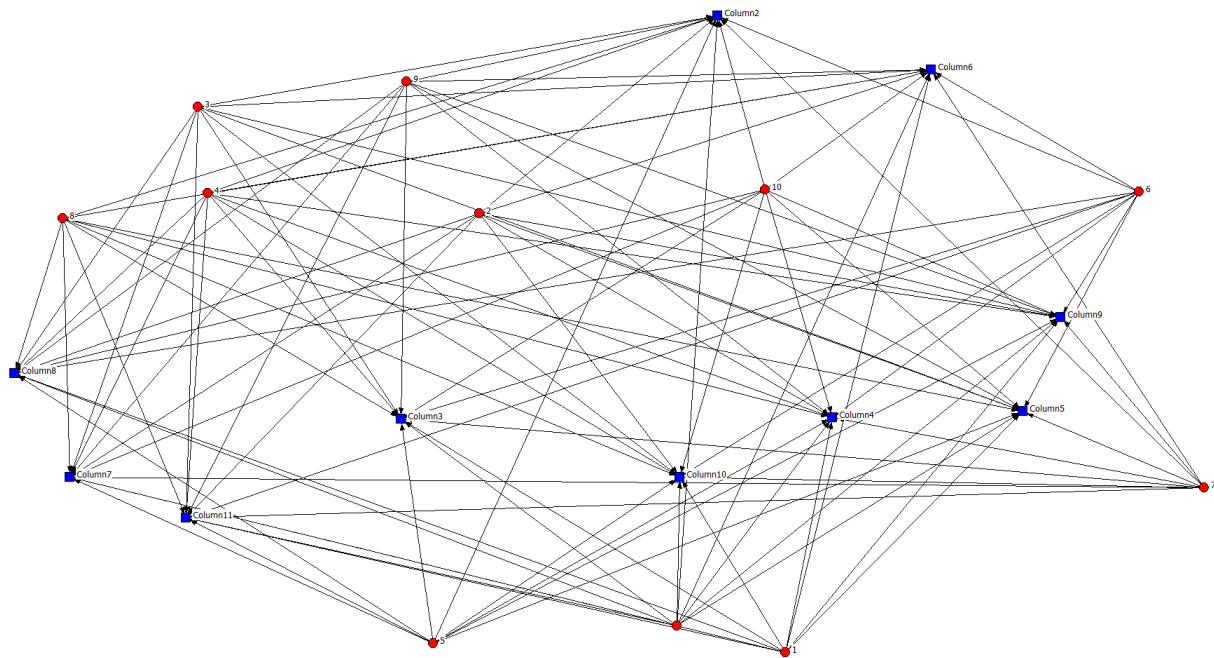
El organismo internacional (ID 10) también tiene conexiones significativas en la red, lo cual resalta la importancia del financiamiento y de las guías internacionales para sostener las iniciativas locales. Este actor contribuye a asegurar la sostenibilidad y la alineación con estándares globales.

En síntesis, la figura refleja la existencia de alianzas formales fuertes y diversificadas, involucrando a los actores de diferentes sectores (público, privado, ONG, organismo internacional y beneficiarios). Estas alianzas no operan de manera aislada, sino que están interconectadas, demostrando una clara interdependencia entre los actores para alcanzar los objetivos de inclusión laboral.

El sector público y los organismos internacionales desempeñan un papel facilitador crucial en la red, promoviendo que los actores privados y ONG puedan implementar estrategias y proyectos de inclusión laboral. La colaboración y la interdependencia observadas son fundamentales para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las alianzas en el tiempo.

La siguiente imagen (figura 4) ofrece una perspectiva sobre cómo los diferentes actores (públicos, privados, ONG, organismos internacionales y beneficiarios) están interrelacionados en el contexto de la inclusión laboral. A continuación, se analiza el rol y las conexiones de cada uno de los actores:

Figura 4: coordinación operativa y evaluación de las alianzas



Fuente: elaboración propia (herramienta Ucinet).

El actor público (ID 5) tiene múltiples conexiones, lo cual indica un rol de facilitador en la coordinación operativa. Su papel central sugiere que este actor se encarga de promover la integración de otros actores dentro de la red, asegurando que las actividades estén alineadas con las políticas públicas. Además, el actor público está fuertemente conectado con actores del sector privado y de las ONG, lo cual refuerza su rol como un eje de comunicación y coordinación. Su presencia es fundamental para generar sinergias entre los diferentes sectores y garantizar que los esfuerzos individuales contribuyan a un objetivo común.

Los actores privados (ID 1, 2, 6, 9) están ampliamente conectados en la red, mostrando un alto nivel de compromiso en la colaboración intersectorial. Estos actores aportan principalmente recursos económicos y oportunidades laborales y, su involucramiento es esencial para la sostenibilidad de las alianzas. Las conexiones de los actores privados con otros sectores,

como las ONG y el organismo internacional, sugieren que desempeñan un rol importante en la implementación de estrategias y en la financiación de proyectos. Estas conexiones refuerzan la sostenibilidad de las iniciativas en el corto y mediano plazo.

Las ONG (ID 3, 4, 7) se posicionan como actores clave en la red, conectando tanto a actores públicos como privados con los beneficiarios. Esto refleja su función como mediadores que aseguran que las actividades y recursos sean ejecutados de manera efectiva en el campo, beneficiando directamente a las poblaciones vulnerables. Las ONG tienen fuertes conexiones tanto con los actores privados como con el organismo internacional, lo cual refuerza su papel como intermediarios y ejecutores, facilitando la implementación de las políticas acordadas en la alianza.

El organismo internacional (ID 10) está conectado con varios actores en la red, indicando su papel como fuente de financiamiento y proveedor de lineamientos estratégicos. Estas conexiones sugieren que este actor es crucial para mantener el enfoque de la alianza en los estándares globales y para proporcionar los recursos necesarios que garantizan la sostenibilidad a largo plazo. Las conexiones con los actores privados y públicos subrayan la importancia de la cooperación internacional para fortalecer la capacidad de las alianzas locales y garantizar la coherencia en la implementación de políticas de inclusión laboral.

El actor beneficiario (ID 8), aunque tiene menos conexiones en comparación con otros actores, desempeña un papel esencial al representar el impacto directo de las alianzas. Sus conexiones con actores del sector público, ONG y organismos internacionales demuestran la importancia de mantener una retroalimentación constante para asegurar que los resultados de las actividades sean significativos para la comunidad.

La red muestra un alto nivel de interconexión entre los diferentes actores, lo cual sugiere una colaboración significativa y efectiva en la coordinación y evaluación de las actividades. Todos los actores, desde el sector público hasta los beneficiarios, están involucrados en las relaciones, lo cual refuerza la idea de un enfoque holístico en la implementación de las políticas de inclusión laboral.

Tanto el actor público como las ONG se destacan por sus múltiples conexiones, lo cual indica que su papel es fundamental en la coordinación operativa. El sector público lidera la alineación de políticas y recursos, mientras que las ONG se encargan de la implementación directa y de conectar a diferentes actores. El organismo internacional tiene un rol clave en asegurar la alineación de las acciones locales con los estándares internacionales, además de contribuir con el financiamiento necesario. Su participación es vital para mantener la coherencia de la red y la sostenibilidad de las alianzas.

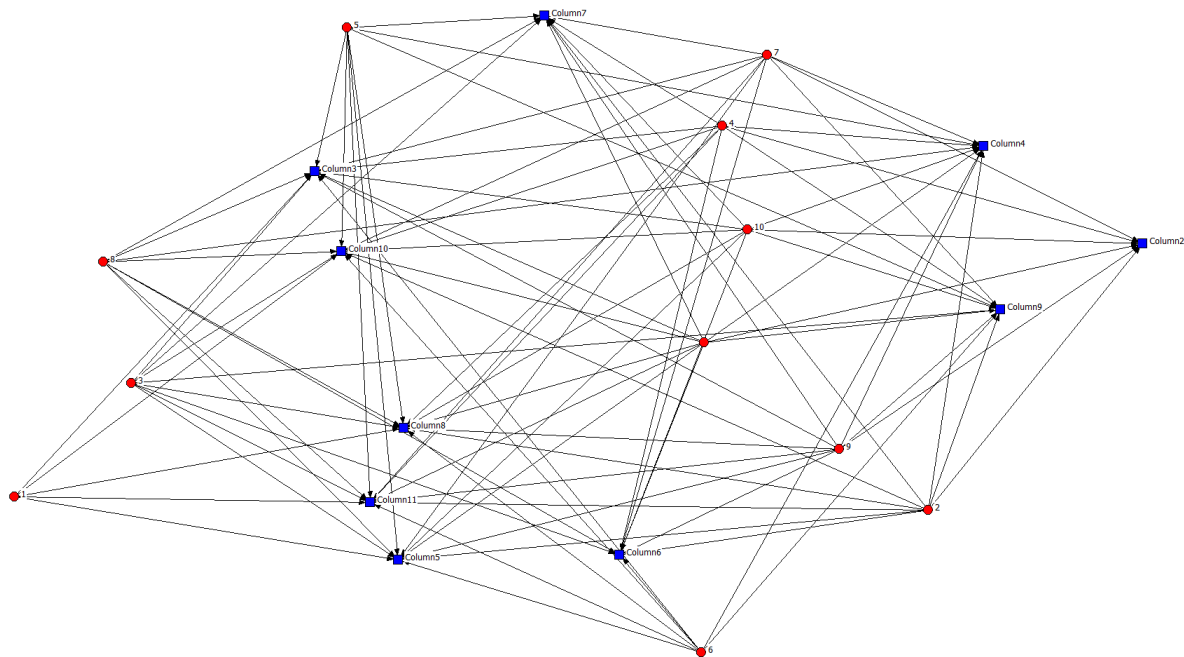
En efecto, la red muestra una estructura robusta y colaborativa, donde cada tipo de actor tiene un rol específico que contribuye al éxito global de la alianza. El sector público se posiciona como un eje integrador, facilitando la colaboración entre sectores. Las ONG actúan como intermediarias esenciales para la implementación de las acciones, mientras que los actores privados aportan recursos fundamentales para la sostenibilidad. El organismo internacional, por su parte, asegura que las alianzas mantengan un enfoque estratégico alineado con los estándares internacionales.

Este enfoque colaborativo permite abordar los desafíos de la inclusión laboral de una manera más efectiva, asegurando que las políticas no solo sean diseñadas adecuadamente, sino también implementadas con la participación de todos los actores relevantes. Sin embargo, es necesario continuar fortaleciendo la coordinación y comunicación entre los actores para

optimizar el impacto de las políticas y mejorar las oportunidades laborales para las poblaciones más vulnerables.

La última imagen "resultados y Sostenibilidad"(figura 5), identifica las relaciones entre los actores involucrados en términos de los resultados alcanzados y la sostenibilidad de las alianzas para promover la inclusión laboral. En la red, el actor público (ID 5) mantiene múltiples conexiones con otros actores, lo cual refuerza su papel como facilitador y coordinador de las acciones. Su presencia central sugiere que tiene un rol fundamental en la supervisión de los resultados alcanzados y en asegurar que las alianzas sean sostenibles. Además, las conexiones del actor público se extienden hacia los actores privados, las ONG y los organismos internacionales, lo que indica su papel vital en la integración de esfuerzos intersectoriales para garantizar que los resultados sean acordes con las políticas públicas:

Figura 5: Resultados y Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia (herramienta Ucinet).

Los actores privados (ID 1, 2, 6, 9) están conectados de manera considerable con los actores públicos, ONG y organismos internacionales, mostrando su participación en la

implementación de proyectos y en la sostenibilidad financiera de las alianzas. Estas conexiones sugieren que los actores privados son fundamentales para la provisión de recursos que permiten alcanzar los resultados deseados y que su colaboración es esencial para la sostenibilidad de las iniciativas.

Las ONG (ID 3, 4, 7) tienen un rol importante en la implementación directa de acciones y en la ejecución de actividades orientadas a las poblaciones vulnerables. Sus múltiples conexiones con actores públicos, privados y el organismo internacional indican que colaboran activamente para asegurar que los resultados de las alianzas tengan un impacto tangible en la comunidad. Las ONG son mediadores que facilitan la implementación efectiva de las políticas acordadas.

El organismo internacional (ID 10) está conectado con varios actores, incluyendo el sector público y privado, lo cual indica su rol clave en la provisión de financiamiento y apoyo técnico para la sostenibilidad de las iniciativas. Estas relaciones muestran que el organismo internacional es crucial para mantener el enfoque estratégico de las alianzas y asegurar la alineación de las acciones locales con los estándares internacionales.

El actor beneficiario (ID 8), aunque tiene menos conexiones en comparación con otros actores, desempeña un papel clave al representar a la comunidad que se beneficia de las alianzas. Sus conexiones con actores del sector público y ONG son fundamentales para asegurar que los resultados de las actividades estén alineados con las necesidades de la población vulnerable. La retroalimentación constante de este actor es esencial para que las alianzas tengan un impacto real y significativo.

La red muestra una gran cantidad de conexiones entre los actores, lo cual sugiere una fuerte colaboración orientada hacia la consecución de resultados y la sostenibilidad de las iniciativas. Esta interconexión es fundamental para el éxito de las alianzas, ya que cada actor

aporta un valor específico que contribuye a los objetivos globales. Tanto el sector público como las ONG tienen un alto número de conexiones, lo cual indica que son actores esenciales para la sostenibilidad de las iniciativas. El sector público asegura la alineación de los resultados con las políticas, mientras que las ONG facilitan la implementación efectiva y la adaptación a las necesidades de la comunidad. El organismo internacional tiene un rol crucial en asegurar la sostenibilidad financiera y estratégica de las alianzas, proporcionando recursos y lineamientos que garantizan el impacto de los resultados a largo plazo.

El análisis de la red muestra que existe una estructura altamente colaborativa entre los diferentes actores involucrados. Cada uno de ellos tiene un rol específico que contribuye al éxito global de las alianzas y a la sostenibilidad de los resultados. El sector público actúa como un integrador, facilitando la alineación de las políticas y la coordinación de los esfuerzos. Los actores privados, por su parte, aportan recursos financieros cruciales, mientras que las ONG actúan como ejecutores directos de las iniciativas, asegurando que los beneficios lleguen a las poblaciones vulnerables.

El organismo internacional, con sus múltiples conexiones, garantiza que los estándares internacionales se mantengan y que las alianzas tengan acceso a los recursos necesarios para su sostenibilidad. A pesar de que el actor beneficiario tiene un rol más periférico, su participación es fundamental para asegurar que los resultados de las alianzas respondan a las necesidades reales de la comunidad.

En resumen, la red evidencia un alto nivel de colaboración y un enfoque integral para alcanzar la sostenibilidad de las alianzas, lo cual es esencial para asegurar un impacto positivo y duradero en la inclusión laboral de poblaciones vulnerables.

A manera de conclusión y desde la perspectiva de la gerencia social, los resultados del análisis de las matrices cargadas en Ucinet, reflejan la importancia de contar con una estructura colaborativa sólida y con un enfoque integral para abordar los desafíos de la inclusión laboral. La formalización de las alianzas permite establecer un marco claro de responsabilidades y compromisos, lo cual es esencial para la cohesión de los actores y para garantizar la efectividad de las intervenciones. En este sentido, la gerencia social debe facilitar la creación de estos marcos formales y asegurar que los acuerdos sean claros y transparentes para todos los actores.

La coordinación operativa es fundamental para la correcta implementación de las actividades planificadas y para el monitoreo de los resultados; así mismo, la participación de todos los actores, especialmente del sector público y las ONG, garantiza que las acciones sean ejecutadas de manera coordinada y que los objetivos establecidos se cumplan; en este sentido, la gerencia social debe asegurar que existan mecanismos efectivos de coordinación y seguimiento que permitan ajustar las actividades según sea necesario y maximizar el impacto de las alianzas.

En cuanto a los resultados y la sostenibilidad, la colaboración entre los actores públicos, privados, ONG y el organismo internacional es esencial para asegurar que los logros alcanzados sean duraderos y tengan un impacto positivo en la inclusión laboral de las poblaciones vulnerables. La gerencia social debe promover un enfoque estratégico que asegure la alineación de las acciones con los estándares internacionales, así como la provisión de recursos financieros y técnicos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, el análisis comparativo de las redes muestra que la gerencia social y el uso de herramientas de redes y alianzas son fundamentales para mejorar la efectividad de las políticas de inclusión laboral. La formalización de acuerdos, la coordinación operativa y la sostenibilidad son tres pilares clave que, cuando se gestionan de manera adecuada, permiten maximizar el

impacto de las alianzas en la mejora de las oportunidades laborales para las poblaciones vulnerables, en este contexto la gerencia social debe actuar como un facilitador, promoviendo la colaboración intersectorial, la alineación estratégica y la movilización de recursos para garantizar que las alianzas no solo sean efectivas en el corto plazo, sino también sostenibles y transformadoras en el largo plazo.

cumplimiento de los objetivos. A través del monitoreo y evaluación continua, se medirá el impacto de las alianzas mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), permitiendo realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario y garantizando la alineación con las metas propuestas. La búsqueda de financiamiento adicional asegurará la sostenibilidad de las actividades, mientras que la divulgación y promoción de resultados permitirá socializar los avances y generar visibilidad, lo que incentivará la participación de nuevos actores y fortalecerá el impacto del proyecto.

En resumen, estas estrategias no solo buscan consolidar las alianzas existentes, sino también optimizar su funcionamiento, asegurando que los actores involucrados puedan contribuir de manera eficaz y sostenible a la inclusión laboral de poblaciones vulnerables. El impacto de este cronograma radica en su enfoque integral, que combina la coordinación, el monitoreo, la sostenibilidad financiera y la visibilidad pública, generando un modelo robusto para la mejora continua de las redes intersectoriales.

Presupuesto

El presente presupuesto tiene como objetivo, proporcionar una proyección financiera detallada para la implementación de las estrategias planteadas para el fortalecimiento de redes y alianzas intersectoriales para la inclusión laboral. Cada estrategia cuenta con un desglose de costos que abarca todos los aspectos clave de su ejecución, garantizando que se cubran los recursos necesarios para su desarrollo eficiente y sostenible a lo largo del año de implementación propuesto.

El objetivo del presupuesto es asegurar que las actividades previstas, tales como la creación de mesas de diálogo, la capacitación de los actores involucrados, la formalización de acuerdos, el monitoreo y evaluación continua, la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y la promoción de resultados, cuenten con el respaldo financiero adecuado. De esta manera, se busca optimizar el impacto de cada estrategia, asegurando que los actores involucrados dispongan de los recursos necesarios para colaborar de manera efectiva y maximizar los resultados de las políticas de inclusión laboral.

Figura 7: Presupuesto

ESTRATEGIAS	NOMBRE	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	OBSERVACIONES
Estrategia 1	Nombre de la estrategia					
Creación de mesas de diálogo intersectorial: Las mesas de diálogo entre los actores están enfocadas en garantizar un seguimiento regular de las decisiones operativas y los compromisos asumidos por cada actor.	Encuentro Multisectorial de Soluciones Sostenibles	Logística (salón, catering, materiales)	12 días	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	
		Mano de obra calificada	3 Profesionales	\$8.000.000* * Valor mes persona	\$ 288.000.000	
Estrategia 2	Nombre de la estrategia					
Capacitación en gestión de alianzas: Talleres y sesiones de formación que incluyan herramientas en gerencia social para fortalecer la capacidad técnica de los actores.	Alianzas en Acción y gestión	Logística (salón, catering, materiales)	12 días	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000	
		Mano de obra calificada	3 Profesionales	\$8.000.000* * Valor mes persona	\$ 288.000.000	Capacitadores especializados en gestión de alianzas y evaluación. Se proyectan sean los mismos profesionales master en gerencia social incluidos en las otras estrategias.
Estrategia 3	Nombre de la estrategia					
Formalización de acuerdos y compromisos: Redactar memorandos de entendimiento o convenios claros que establezcan responsabilidades y objetivos.	Red de Compromiso y Formalización para el Desarrollo	Mano de obra calificada	1 Profesional	\$8.000.000* * Valor mes persona	\$ 56.000.000	Profesional jurídico que realiza la identificación y mejora de los memorandos o documentos clave.
Estrategia 4	Nombre de la estrategia					
Monitoreo y evaluación continua: Orientada a asegurar que los resultados se monitoreen y se ajusten las estrategias cuando sea necesario.	Lupa, monitoreo y adaptación	Mano de obra calificada	3 Profesionales	\$8.000.000* * Valor mes persona	\$ 288.000.000	Se proyectan sean los mismos profesionales master en gerencia social incluidos en las otras estrategias.
		Sistema de información para el monitoreo	1	5.053.614.051	\$ 5.053.614.051	Se toma datos del proyecto de inversión de la Unidad del SPE definido para el sistema de información
Estrategia 5	Nombre de la estrategia					
Búsqueda de financiamiento: La búsqueda de fuentes adicionales de financiamiento permite preparar propuestas y asegurar nuevos fondos	Propuestas de Valor	Logística (salón, catering, materiales)	6 días	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000	
		Mano de obra calificada	3 Profesionales	\$8.000.000* * Valor mes persona	\$ 288.000.000	Se proyectan sean los mismos profesionales master en gerencia social incluidos en las otras estrategias.
Estrategia 6	Nombre de la estrategia					
Divulgación y promoción de resultados: Reflejar la importancia de compartir los resultados con los actores y el público que fomente la participación y asegure la transparencia.	Vista simultánea de resultados	Logística (salón, catering, materiales)	6 días	\$ 3.500.000	\$ 210.000.000	La proyección de estos eventos debe incluir la difusión por diferentes canales y presentadores expertos, por tanto los costos aumentan.
		Mano de obra calificada	4 Profesionales	\$8.000.000* * Valor mes persona	\$ 384.000.000	Se proyectan sean los mismos profesionales master en gerencia social incluidos en las otras estrategias. Se adiciona un profesional experto en comunicación social.

Fuente: elaboración propia

Este presupuesto es una herramienta clave para garantizar que los actores puedan llevar a cabo las acciones planificadas sin limitaciones financieras. Además, al proyectar los costos de manera precisa y realista, se asegura que las actividades cuenten con el soporte necesario en términos de logística, capacitación y recursos tecnológicos. La utilidad del presupuesto radica en su capacidad para guiar tanto a los actores involucrados como a los financiadores en la correcta

asignación de recursos, facilitando la toma de decisiones estratégicas y permitiendo la evaluación constante de los avances y el uso de los fondos.

Este enfoque financiero no solo asegura la sostenibilidad de las actividades, sino que también genera transparencia y facilita el seguimiento del progreso del proyecto, promoviendo una ejecución más ágil y alineada con los objetivos planteados.

Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación reflejan los principales hallazgos obtenidos a lo largo de la aplicación del Semáforo de Alianzas y el análisis de redes sociales de la inclusión laboral en Colombia. A partir del desarrollo de esta herramienta de la gerencia social, se identifican logros y áreas que requieren fortalecimiento para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las alianzas intersectoriales. Estas conclusiones están alineadas con los objetivos planteados, destacando la importancia de mejorar la coordinación operativa, la sostenibilidad financiera y la adaptación de las estrategias a las necesidades específicas de los grupos vulnerables.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Semáforo de Alianzas cumplen con los objetivos propuestos, revelando fortalezas y debilidades dentro de las alianzas intersectoriales enfocadas en mejorar la inclusión laboral en Colombia.

En cuanto al fortalecimiento de las alianzas intersectoriales, el Semáforo de Alianzas permitió identificar áreas críticas que requieren intervención en términos de formalización de acuerdos y coordinación operativa. Los resultados revelan que, aunque existen esfuerzos por consolidar las alianzas, es necesario mejorar la comunicación entre los actores para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Este hallazgo responde al objetivo de evaluar la consolidación de las alianzas intersectoriales y su relación con la inclusión laboral.

El análisis a través de las herramientas de Gerencia Social evidencia que, en cuanto a la identificación de factores que limitan la sostenibilidad, la falta de mecanismos formales de seguimiento y la insuficiencia de financiamiento son las principales barreras para la sostenibilidad de las alianzas. Estas limitaciones, presentes tanto en el sector público como en el

privado, obstaculizan el éxito de las iniciativas de empleabilidad, especialmente en poblaciones vulnerables.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se propone fortalecer los mecanismos de evaluación y monitoreo continuo de las alianzas. La implementación de un sistema de indicadores de desempeño permitirá un seguimiento efectivo de los resultados, mejorando la cohesión entre los actores y asegurando una mayor sostenibilidad de las alianzas.

Recomendaciones

Es fundamental fortalecer la coordinación operativa entre los actores involucrados (sector público, privado, ONGs y organismos internacionales) mediante la creación de una plataforma digital compartida que facilite la planificación, monitoreo y ejecución de actividades conjuntas. Esta herramienta permitirá una comunicación más fluida, evitando la duplicidad de esfuerzos y mejorando la eficiencia. El sector público debería liderar este proceso, proporcionando lineamientos claros para garantizar su uso efectivo, mientras que los otros actores deben comprometerse a participar activamente en su implementación y seguimiento.

Asimismo, se recomienda desarrollar mecanismos formales de seguimiento y evaluación para medir de manera continua el impacto de las alianzas intersectoriales. La implementación de indicadores clave de desempeño alineados con los objetivos de inclusión laboral permitirá evaluar el progreso y realizar ajustes en tiempo real. Las ONGs pueden contribuir en el monitoreo de los resultados con su experiencia en el trabajo de campo, mientras que el sector privado puede proporcionar apoyo financiero y tecnológico para el desarrollo de herramientas de evaluación más sofisticadas.

La diversificación de las fuentes de financiamiento es clave para asegurar la sostenibilidad de las alianzas. El sector privado puede jugar un papel activo al incluir la financiación de estas alianzas dentro de sus programas de responsabilidad social empresarial (RSE), mientras que el sector público debe crear incentivos fiscales que estimulen estas contribuciones. Además, se debe explorar el acceso a fondos de organismos internacionales, lo cual puede fortalecer la viabilidad financiera de las alianzas a largo plazo.

Para atender de manera más efectiva a los grupos vulnerables, las políticas de inclusión laboral deben adaptarse a las necesidades específicas de estos colectivos. Se sugiere a las ONGs y a los organismos internacionales trabajar de la mano con los sectores público y privado para desarrollar proyectos piloto que permitan ajustar las estrategias de inclusión laboral a las características particulares de las poblaciones, como personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado y jóvenes. Este enfoque personalizado garantizará una mayor equidad en el acceso al empleo.

Una recomendación clave es formalizar los acuerdos entre los actores mediante la firma de memorandos de entendimiento o convenios que definan con claridad los roles, responsabilidades y compromisos de cada parte. La formalización de estos acuerdos proporcionará una mayor estructura y garantizará la rendición de cuentas. El sector público debe liderar este esfuerzo, estableciendo directrices claras y asegurándose de que todos los actores cuenten con acuerdos formales bien definidos.

La capacitación en gestión de alianzas es otra recomendación fundamental. Tanto el sector público como el privado deben invertir en programas de capacitación para sus equipos, enfocados en herramientas de Gerencia Social, negociación y gestión colaborativa. Las universidades y centros de investigación pueden contribuir ofreciendo talleres y cursos que mejoren las competencias de los actores involucrados, fomentando una gestión más eficiente y efectiva de las alianzas.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema de evaluación periódica de resultados que permita ajustar las estrategias de acuerdo con el impacto obtenido. Esta evaluación, realizada de manera semestral, debe involucrar tanto a los actores como a los beneficiarios,

proporcionando así una visión integral del progreso y las áreas de mejora. A partir de los resultados, se podrán tomar decisiones informadas para mejorar la efectividad de las alianzas y asegurar que se logren los objetivos propuestos en términos de inclusión laboral.

Estas recomendaciones proporcionan un marco práctico y detallado para que los diferentes actores involucrados fortalezcan su participación y gestión dentro de las alianzas intersectoriales, asegurando una mayor efectividad y sostenibilidad en la implementación de políticas de inclusión laboral.

Referencias

- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*.
<https://thuvienso.hoasen.edu.vn/bitstream/handle/123456789/13352/Contents.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2016). Metodología de Project Management for Results (PM4R): Gerencia de Proyectos para Resultados en el Desarrollo:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gerencia-Social-Un-Enfoque-Integral-para-la-Gesti%C3%B3n-de-Pol%C3%ADticas-y-Programas.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). Gerencia Social en América Latina:
<https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Gerencia-social-en-Am%C3%A9rica-Latina-Enfoques-y-experiencias-innovadoras.pdf>
- Bernal, C. &. (2010). *La empleabilidad en Colombia: un análisis de las políticas públicas*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10756/1/S10201002_es.pdf
- Betcherman, G. G. (2007). *A Review of Labour Market Programs in Canada*. Social and Economic Studies, 8(1), 1-38.
- Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1. In México Siglo XXI: <http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae3/castellsm.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Empleo y Desempleo*. Boletín técnico - Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) :
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Mercado Laboral según sexo*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Mercado laboral de las personas con discapacidad*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-las-personas-con-discapacidad>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Mercado Laboral de la Juventud*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>
- ECLAC, I. (2023). *Labour market inclusion of young people and redistribution of care work: challenges and opportunities*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/be045515-d5f6-4b97-8de8-68217d40e88e/content>

- Fundación Corona & Banco Mundial. (2007). Semáforo Nacional de Alianzas, instructivo para su aplicación. In L. M. Rincón. Bogotá: Gente Nueva Editorial Ltda.
- Glaser, B. &. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf
- Hernández, F. C. (2014). *Metodología de la investigación*. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Houghton, C. &. (2017). *Selection, collection and analysis as sources*. <https://journals.rcni.com/doi/pdfplus/10.7748/nr.2017.e1482>
- Kliksberg, B. (1999). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/59665/ssoar-rmcpys-1999-175-kliksberg-Hacia_una_gerencia_social_eficiente.pdf;sequence=1
- Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Fondo de Cultura Económica.
- Licha, I., & Kliksberg, B. (1999). *Cómo mejorar la gestión para el desarrollo social: claves para la reforma*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Licha, I. (2002). *Gerencia Social en América latina*. Publications.iadb.org: <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Gerencia-social-en-Am%C3%A9rica-Latina-Enfoques-y-experiencias-innovadoras.pdf>
- Miles, M. H. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=U4IU_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Miles,+M.+B.,+Huberman,+A.+M.,+%26+Saldana,+J.++\(2014\).+Qualitative+data+analysis:+A+methods+sourcebook.+Sage+publications.&ots=kF-H2HQZUS&sig=QDRm9GWi8swHX1C2HanbN1QDa-8#v=onepa](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=U4IU_wJ5QEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=Miles,+M.+B.,+Huberman,+A.+M.,+%26+Saldana,+J.++(2014).+Qualitative+data+analysis:+A+methods+sourcebook.+Sage+publications.&ots=kF-H2HQZUS&sig=QDRm9GWi8swHX1C2HanbN1QDa-8#v=onepa)
- Montoya, C. A. (2023). Dignidad humana e inclusión laboral. (U. C. Colombia, Ed.) Colombia.
- Moran, M. (2023). *Alianzas - Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships>
- Neuman, L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. http://letrunghieutvu.yolasite.com/resources/w-lawrence-neuman-social-research-methods_-qualitative-and-quantitative-approaches-pearson-education-limited-2013.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivo 8—Análisis del Objetivo 8 relativo al trabajo decente para todos | Naciones Unidas.: <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-8-analisis-del-objetivo-8-relativo-al-trabajo-decente-para-to>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Transformación del mercado laboral global y los retos de la empleabilidad:

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_881012.pdf

Ortíz, A. (2023). Conceptos de la gerencia social en america latina.:
<http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>

Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*.
<https://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>

Peñaranda Rodríguez, C., Salamanca Uribe, H., Banco Mundial, & Fundación Corona. (2007). *Semáforo Nacional de Alianzas: Instructivo para su Aplicación*. Bogotá D.C.: Gente Nueva Editorial Ltda.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). . (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. :
<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals/reduccion-desigualdades>

Rojas, F., Montoya, D., & Peña, E. (2024). *Modelo de Inclusión Laboral de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo a partir del análisis para el Fomento de la Empleabilidad en Colombia, desde el enfoque de la Gerencia Social: un estudio de caso*. Centro de recursos para el aprendizaje, la investigación y la innovación :
<https://www.uniminuto.edu/biblioteca>

Velasquez, A., & Aguilar, N. (2005). *Manual Introductorio al Análisis de redes sociales*. México: Centro de capacitación y evaluación para el desarrollo rural S.C.

Velázquez Álvarez, R. &. (2005). *El análisis de redes sociales y su aplicación en las ciencias sociales: Un enfoque multidimensional*. Revista Mexicana de Sociología, 67(4), 637-667.