Medidas para mejorar la inserción laboral de los jóvenes en el Perú

Estudio promovido por Arcos Dorados Perú



Lima, octubre 2026
3.ª edición

FSC


Cambiando un poco, cambiamos mucho.™
Una plataforma que busca ayudar al mundo a partir de pequeños cambios.
Porque entre todos, incluso el cambio más pequeño puede tener el impacto más grande.
¿Quieres saber más?
¡Escanea el código!
©2022 McDonald's

Medidas para mejorar la inserción laboral de los jóvenes en el Perú.

Tercera edición, desarrollada a partir de los estudios Situación Laboral y Aspiraciones de jóvenes en Lima 2024 y 2025.

Octubre, 2026

Estudio elaborado para Arcos Dorados Perú por PhD. Oswaldo Molina, profesor e investigador de la Universidad del Pacífico.

Equipo de Comunicaciones Arcos Dorados:
Carlos Silva
(carlos.silva@pe.mcd.com)
Piero Dipas
(piero.dipas@pe.mcd.com)

Agencia:
Serotonina
Diseño y diagramación:
Lucero Chuquitaype

El autor agradece a Gustavo Meza por su asistencia.

Acerca de Arcos Dorados
Arcos Dorados es el mayor franquiciado independiente de McDonald's del mundo y la cadena de restaurantes de servicio rápido más grande en América Latina y el Caribe. La compañía tiene el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de locales McDonald's en 21 países y territorios de esas regiones, y contabiliza más de 2.500 restaurantes, entre unidades propias y de sus franquiciados, que juntas emplean más de 120.000 personas. La empresa está comprometida con el desarrollo de las comunidades en las que opera, con ofrecer a los jóvenes su primera oportunidad de empleo formal y con utilizar su Receta del Futuro para lograr un impacto medioambiental positivo. Cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE: ARCO).

Para más información sobre la Compañía, por favor visite nuestro sitio web:
www.arcosdorados.com

Todos los derechos reservados ®

Este informe ha sido impreso en papel con certificación FSC

Del diagnóstico a la acción: nuevas oportunidades para el talento joven

José Carlos Andrade,
gerente general de Arcos Dorados Perú



Conocer una problemática es el primer paso para transformarla. Pero cuando los desafíos persisten, comprenderlos deja de ser suficiente. Necesitamos preguntarnos qué podemos hacer para empezar a resolverlos. En el caso del empleo juvenil, esta reflexión resulta especialmente importante. Detrás de las cifras existen jóvenes con talento, capacidad y aspiraciones que buscan una oportunidad para demostrar lo que pueden aportar y forjar su futuro. Generar las condiciones para que puedan hacerlo es una responsabilidad que nos involucra a todos.

Hace tres años iniciamos este camino para comprender mejor la situación laboral de los jóvenes en Lima. Nuestra primera investigación identificó las principales barreras y expectativas que ellos enfrentan al ingresar al mercado laboral. En la segunda edición, incorporamos la perspectiva de los empleadores, reconociendo puntos de encuentro y diferencias entre ambas partes. Hoy damos un nuevo paso. Además de actualizar el panorama de la empleabilidad juvenil, buscamos aportar alternativas que permitan avanzar hacia soluciones concretas. Con ese propósito, trabajamos junto a especialistas y líderes juveniles que conocen de cerca estos desafíos. Sus conocimientos y experiencias enriquecieron el análisis y nos permitieron identificar posibles caminos de acción. Escuchar distintas perspectivas es fundamental para diseñar propuestas que respondan a las necesidades reales de los jóvenes.

Este esfuerzo cobra especial relevancia en un momento que nos invita a generar nuevas rutas para el desarrollo del país. Avanzar requiere compromisos compartidos entre el Estado, las empresas, la academia y la sociedad civil. Esperamos que las propuestas de esta publicación contribuyan a impulsar iniciativas que amplíen las oportunidades de crecimiento para las nuevas generaciones.

En Arcos Dorados conocemos de cerca el valor de una primera experiencia laboral. A través de McDonald's, miles de jóvenes no solo acceden a un empleo formal, sino también a espacios de formación y desarrollo de habilidades. Esta convicción forma parte de nuestra estrategia socioambiental Receta del Futuro y nos impulsa a seguir generando espacios donde puedan aprender, crecer y desarrollar su potencial.

Con esta tercera edición, invitamos a todos los actores vinculados al empleo juvenil a convertir el conocimiento en acción. Queremos que los hallazgos y propuestas trabajadas colectivamente contribuyan a abrir nuevas posibilidades para quienes comienzan su trayectoria laboral. El futuro de los jóvenes merece una respuesta a la altura de su talento y aspiraciones. Construirlo requiere oportunidades reales y el compromiso de una sociedad dispuesta a trabajar por ellas.

Agradecimientos

Este estudio promovido por Arcos Dorados Perú se ha construido a partir del aporte de especialistas e instituciones que enriquecieron el análisis y las propuestas. Agradecemos a Julio Cárdenas, Juan Chacaltana, Miguel Jaramillo, Pablo Lavado, José Carlos Saavedra y Mayen Ugarte por su tiempo y generosidad al compartir su experiencia.

Agradecemos también a las instituciones que aportaron con sus trabajos como insumo para esta publicación. En particular, a Apoyo Consultoría y Es Hoy por el diseño técnico de la iniciativa EncontrarNos por el Perú; así como a Apoyo Consultoría, el Consejo Peruano de Competitividad (CPC), el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), Horizonte Laboral y el Instituto Peruano de Economía (IPE) por la elaboración y respaldo técnico del proyecto de ley para la promoción de la formación e inserción laboral juvenil.

Finalmente, agradecemos a quienes participaron en las mesas de trabajo realizadas en agosto de 2026. La primera reunió a representantes de empresas, del Estado, de organizaciones no gubernamentales y de la academia. La segunda reunió a jóvenes líderes de distintos ámbitos (ver anexos). Sus aportes permitieron contrastar y validar las propuestas de este informe.

Las conclusiones y opiniones aquí presentadas son exclusivamente responsabilidad de los autores.



ÍNDICE

Introducción 06

Objetivos del proyecto y metodología 07

Situación actual de los jóvenes en el Perú respecto al empleo 08

Condiciones de vida de los trabajadores jóvenes peruanos 12

Dos miradas complementarias sobre el empleo juvenil 15

Experiencias internacionales y nacionales sobre la inserción laboral juvenil 20

Políticas para promover el empleo juvenil: la mirada de los especialistas 28

Medidas de corto plazo para abrir primeras oportunidades formales 29

Medidas de mediano y largo plazo para cambiar la estructura de oportunidades 35

Las mesas de trabajo y la validación con empleadores, autoridades y jóvenes 38

Resumen ejecutivo de las propuestas para potenciar la empleabilidad juvenil en el Perú 39

Conclusiones 42

Anexos 44

- Especialistas entrevistados 44
- Participantes de mesas multiactor 44
- Participantes de mesas de jóvenes líderes 45

Referencias bibliográficas 46

1. Introducción

La inserción laboral de los jóvenes es uno de los desafíos más persistentes del mercado de trabajo peruano. Aun cuando la economía peruana ha venido creciendo a un ritmo cercano al 3,5% anual en los últimos dos años (3,5% en 2024 y 3,4% en 2025, según el INEI) y el empleo total ha recuperado sus niveles previos a la pandemia, este dinamismo no se ha traducido en más y mejores oportunidades para quienes recién inician su vida laboral. Los jóvenes de 18 a 25 años mantienen la menor tasa de actividad, el mayor desempleo relativo y la informalidad más alta de todos los grupos de edad.

Las dos ediciones previas de Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima ayudan a entender por qué. La edición 2024, desde la voz de los propios jóvenes, mostró que el problema no es falta de motivación —más del 90% confiaba en sus capacidades— sino de oportunidades formales. La edición 2025 sumó la mirada de los empleadores y reveló que ambos grupos coinciden en que la falta de experiencia es el principal obstáculo y en que la capacitación es clave para acceder al primer empleo. Sin embargo, tanto jóvenes como empleadores ponen el énfasis en lugares distintos. Los jóvenes, en los sueldos y la escasez de vacantes formales; las empresas, en las habilidades blandas, el compromiso y la permanencia en el puesto. Juntas describen un mercado atrapado en un equilibrio donde los jóvenes no logran la primera experiencia que las empresas exigen, y las empresas dudan en formar a trabajadores que podrían rotar pronto.

Esta tercera edición da un paso más: traduce ese diagnóstico en recomendaciones de política. Para ello, actualiza las cifras de empleo juvenil con las fuentes más recientes del INEI, revisa políticas públicas que han mostrado resultados en otros países —principalmente de América Latina— y recoge la opinión de especialistas del sector público, privado, la academia, think tanks y organismos internacionales. El objetivo es ofrecer a los actores del ecosistema de empleo juvenil —Estado, empresas y academia— una base común para decidir qué medidas pueden abrir trayectorias laborales más formales, estables y satisfactorias.



2. Objetivos del proyecto y metodología

El presente estudio da continuidad a las dos ediciones anteriores del informe Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, que recogieron primero la voz de los propios jóvenes (2024) y luego la perspectiva de los empleadores (2025). Su objetivo es traducir la evidencia acumulada en un conjunto de recomendaciones de política pública orientadas a mejorar la inserción laboral de los jóvenes peruanos y a promover su discusión informada en los distintos espacios de diálogo sobre políticas de empleo. Para ello se realiza un diagnóstico del empleo juvenil, se revisan experiencias internacionales de programas efectivos y se consulta a especialistas en políticas públicas laborales. El documento se organiza de la siguiente forma:

a) Análisis inicial de las cifras de empleo y población juvenil.

Con información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se actualiza el análisis del contexto laboral de los jóvenes de 18 a 25 años. Se emplea la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) para el trimestre móvil enero-febrero-marzo de 2026 y la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2024-2025 para las dimensiones de condiciones de vida.

b) Aprendizajes de las ediciones previas.

Se sistematizan las dos miradas recogidas en 2024 y 2025. La edición 2024 se basó en una encuesta a 400 jóvenes de 18 a 25 años de Lima Metropolitana, representativa de distintos niveles socioeconómicos, complementada con entrevistas a especialistas. La edición 2025 incorporó la perspectiva de 155 empleadores de empresas formales de Lima Metropolitana, encuestados por Datum Internacional. Ambas ediciones permiten identificar las barreras de acceso, formación, experiencia y permanencia que orientan las propuestas de política.

c) Benchmarking internacional de políticas de empleo juvenil.

A partir de fuentes primarias y oficiales —organismos multilaterales (OIT, OCDE y BID), ministerios de trabajo y evaluaciones de impacto—, se revisan experiencias implementadas en distintos países, particularmente de América Latina, que han mostrado resultados positivos, con el fin de identificar mecanismos adaptables al caso peruano.

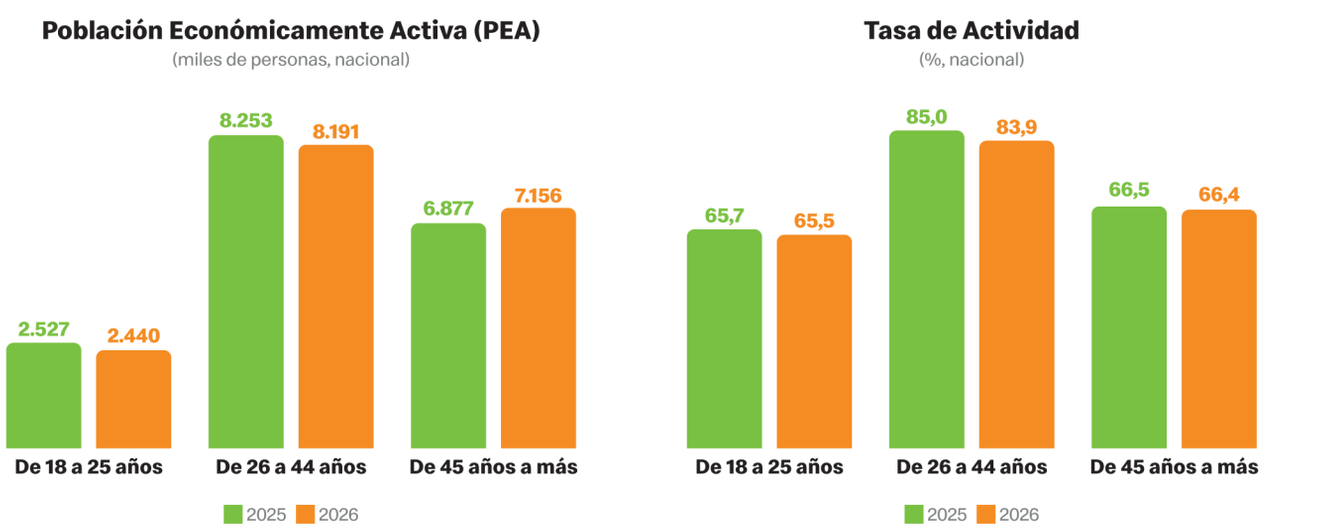
d) Opinión experta y revisión de propuestas

Se recoge y sistematiza la opinión de especialistas y actores clave del diseño, la implementación y el análisis de políticas de empleo juvenil, provenientes del sector público, el sector privado, la academia y organismos internacionales, mediante entrevistas a profundidad realizadas entre julio y agosto de 2026. De forma complementaria, se revisaron propuestas de política formuladas por instituciones que han estudiado el tema, en particular la iniciativa EncontrarNos por el Perú, y el proyecto de ley para la promoción de la formación y la inserción laboral juvenil. Este conjunto de insumos complementa la evidencia cuantitativa y la revisión internacional con el conocimiento práctico de quienes trabajan directamente en la temática, y permiten aterrizar el diagnóstico en propuestas concretas de política.

3. ¿Cuál es la situación actual de los jóvenes en el Perú con respecto al empleo?

Los datos de la Población Económicamente Activa (PEA) confirman una tendencia ya identificada en las ediciones anteriores del informe Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima. La participación de los jóvenes de 18 a 25 años en el mercado laboral es considerablemente más baja que la de las personas de 26 a 44 años y similar a la de quienes tienes 45 años o más (ver Gráfico 1). Para 2026, la tasa de actividad de este segmento alcanzó el 65,5%, cifra que da continuidad al descenso observado en años previos (66,5% en 2024 y 65,7% en 2025). Esto contrasta con la tasa de actividad de las personas de 26 a 44 años, que asciende a 83,9%, y la de quienes tienen 45 años o más, que se mantiene por encima del 66%. El peso de los jóvenes dentro de la oferta laboral se mantiene, por tanto, reducido.

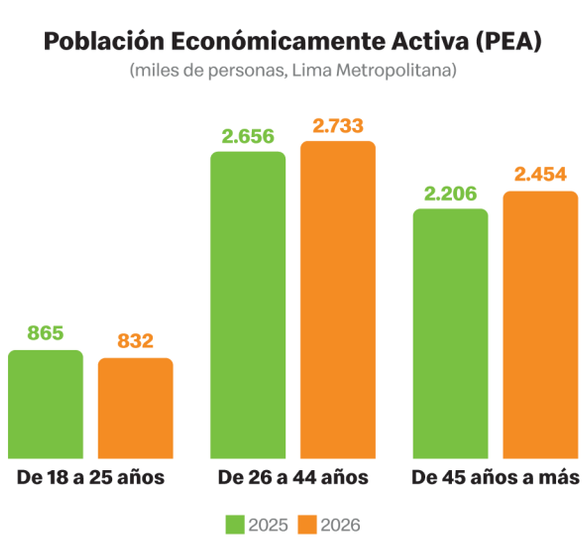
Gráfico 1



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

En línea con esta tendencia, la PEA joven nacional pasó de 2,53 millones de personas en 2025 a 2,44 millones en 2026. Esta cifra se mantiene muy por debajo de los más de 8,1 millones de personas de entre 26 y 44 años y de los más de 7,1 millones de quienes tienen 45 años o más. Así, los jóvenes continúan teniendo una participación reducida dentro de la fuerza laboral, y su incorporación al mercado laboral todavía es limitada.La fotografía de Lima Metropolitana repite este patrón (ver Gráfico 2). La fuerza laboral juvenil se ubicó cerca de las 832 mil personas en 2026, frente a

Gráfico 2



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

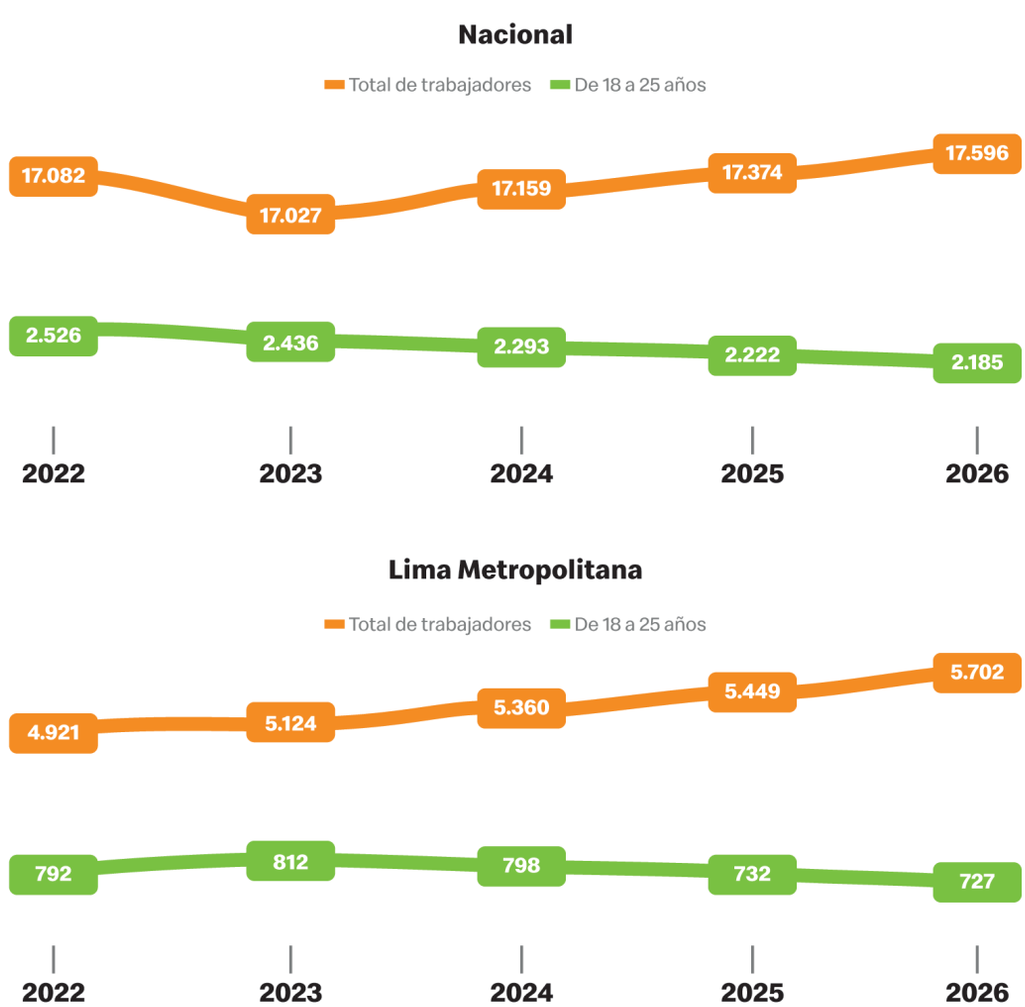
las 865 mil de 2025, en contraste con los adultos de 26 a 44 años, que superaron los 2,7 millones, y los mayores de 45, que llegaron a 2,45 millones. Incluso en la ciudad que concentra la mayor oferta de empleo formal del país, los jóvenes ocupan una porción cada vez más pequeña del mercado de trabajo. Al pasar de la oferta laboral al empleo efectivo, la distancia entre jóvenes y adultos se vuelve más visible (ver Gráfico 3). A nivel nacional, el total de ocupados creció de forma sostenida, de unos 17 millones en 2022 a 17,6 millones en 2026, pero la ocupación juvenil recorrió el camino inverso, al bajar de cerca de 2,53 millones en 2022 a 2,18 millones en 2026.

La misma dinámica se observa en Lima Metropolitana, donde el empleo total se expandió hasta 5,70 millones mientras la ocupación de los jóvenes retrocedió año a año desde 2023, de 812 mil trabajadores a 732 mil en 2025 y 727 mil en 2026. Esto muestra que el crecimiento reciente del empleo se ha concentrado principalmente en los grupos de mayor edad y no se ha traducido, en la misma proporción, en una mayor ocupación para los jóvenes.

Gráfico 3

Población Ocupada

(miles de personas)



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

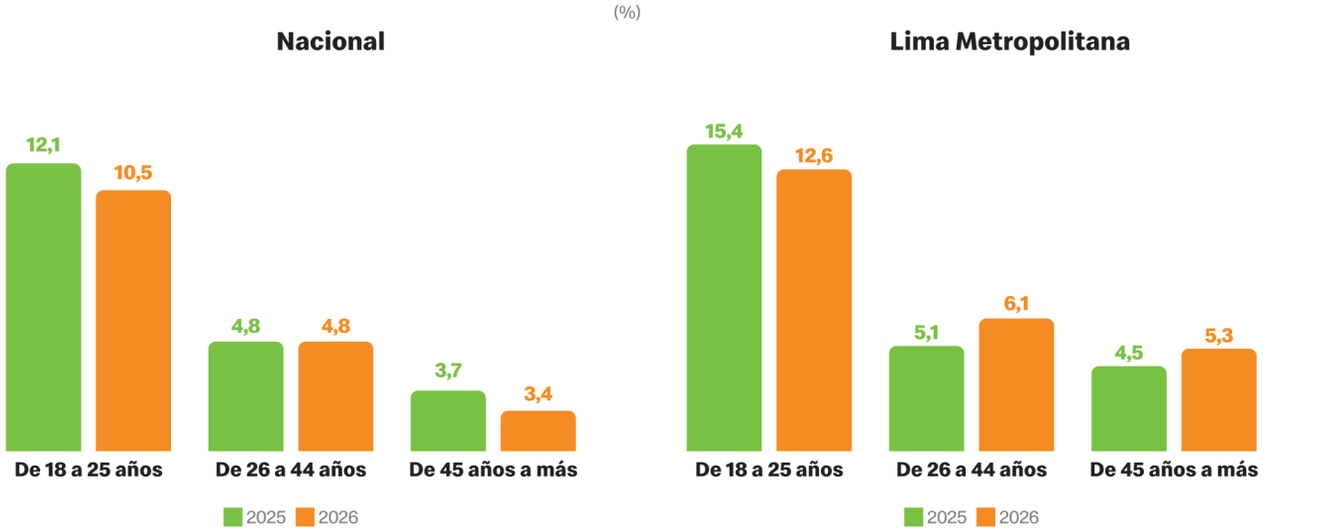
El desempleo juvenil, en cambio, presentó una reducción durante el último año. A nivel nacional pasó de 12,1% en 2025 a 10,5% en 2026, mientras que en Lima Metropolitana disminuyó de 15,4% a 12,6%. A pesar de esta mejora, los jóvenes continúan registrando una tasa de desempleo considerablemente mayor que los otros grupos de edad. En el ámbito nacional, por ejemplo, la tasa juvenil representa más del doble de la observada entre las personas de 26 a 44 años.

La reducción del desempleo debe analizarse junto con la caída de la PEA y de la población ocupada. En conjunto, estos resultados indican que disminuyó tanto el número de jóvenes que trabajaban como el de aquellos que buscaban empleo y no lograban encontrarlo. La reducción del desempleo coincide con una fuerza laboral joven más pequeña, que refleja principalmente una menor población juvenil más que un retiro del mercado laboral.

Gráfico 4

Tasa de Desempleo

(%)



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

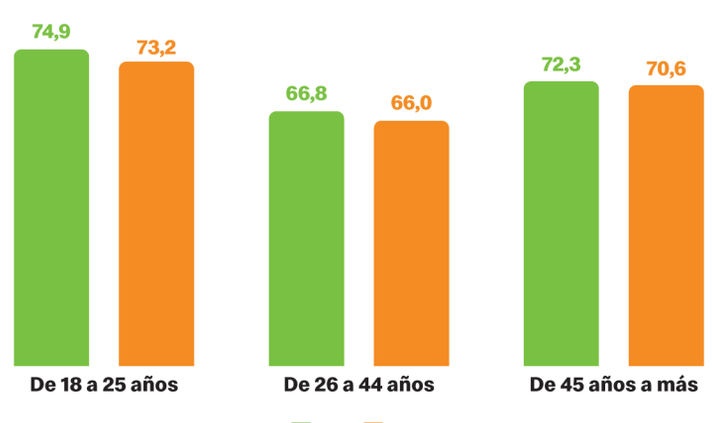
Por otro lado, se observa una reducción de la informalidad entre los jóvenes, cuya tasa pasó de 74,9% en 2025 a 73,2% en 2026. Aunque representa una mejora, este grupo mantiene la mayor proporción de trabajadores informales, por encima del 66% registrado entre las personas de 26 a 44 años y del 70,6% entre quienes tienen 45 años o más. Esto implica que alrededor de siete de cada diez jóvenes ocupados todavía trabajan sin acceso pleno a beneficios laborales y mecanismos de protección social.

Esta cifra preocupa, además, porque la informalidad no suele ser un escalón hacia la formalidad. Evidencia de Jaramillo (2022) para la década pasada indica que un asalariado informal tiene una probabilidad de alrededor de 0,13 de pasar a un empleo formal de un año a otro, y que esa probabilidad de transición decae de forma drástica después de los 35 años. La juventud es, por tanto, la ventana en la que la formalización todavía es viable.

Gráfico 5

Tasa de Empleo Informal

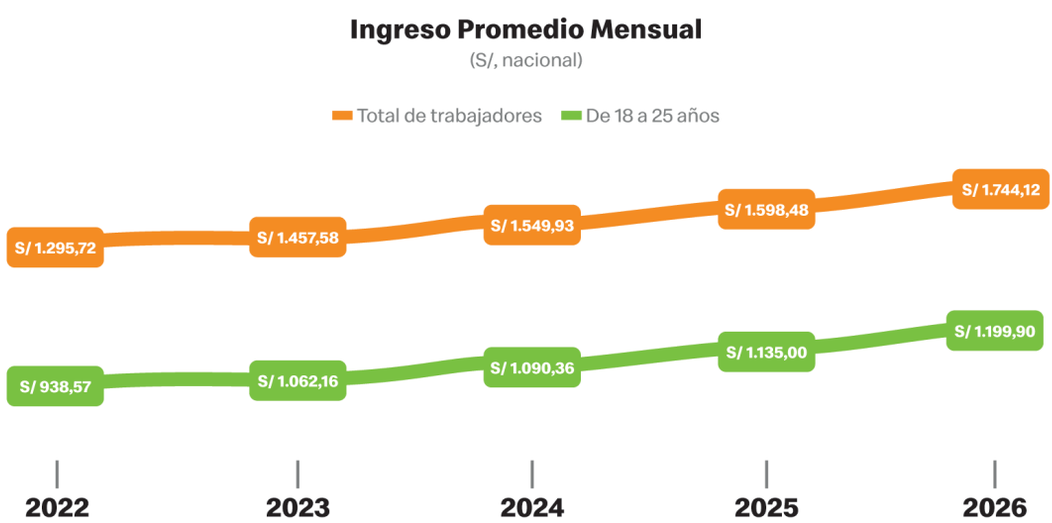
(%, nacional)



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

Finalmente, los ingresos laborales juveniles continuaron aumentando. El ingreso promedio mensual de los trabajadores de entre 18 y 25 años pasó de S/1.135 en 2025 a cerca de S/1.200 en 2026. Sin embargo, el ingreso del total de trabajadores creció a un ritmo mayor, de aproximadamente S/1.598 a S/1.744. Es esperable que los jóvenes perciban menores ingresos al inicio de su trayectoria laboral, debido a su menor experiencia. Sin embargo, en el último año esa distancia se amplió: la brecha frente al ingreso promedio del total de trabajadores pasó de alrededor de S/463 en 2025 a S/544 mensuales en 2026. En otras palabras, los ingresos juveniles aumentaron, pero a un ritmo menor que el promedio del mercado, de modo que los jóvenes quedaron relativamente más rezagados pese a la mejora nominal.

Gráfico 6



Fuente: Encuesta Permanente de Empleo Nacional.

En conjunto, los indicadores presentan un panorama mixto. La tasa de desempleo y la informalidad juvenil disminuyeron y los ingresos aumentaron, pero al mismo tiempo continuó la reducción de la participación y de la población ocupada joven observada en los últimos años.

Este panorama plantea una pregunta que las cifras de empleo no resuelven por sí solas: qué ocurre con los jóvenes que están fuera del mercado laboral. Según la ENAHO 2024-2025, en 2025 el 16,6% de los jóvenes de 18 a 25 años no estudiaba ni trabajaba -21,3% entre las mujeres y 12,0% entre los hombres-.

Comprender esta situación exige mirar más allá del mercado laboral, hacia las condiciones de vida que enmarcan las oportunidades de los jóvenes, que se analizan a continuación.



4. ¿Cuáles son las condiciones de vida de los trabajadores jóvenes peruanos?

Además de analizar su participación en el mercado laboral, es importante observar otras dimensiones que influyen en las oportunidades y el bienestar de los trabajadores jóvenes. Para ello, se utiliza información de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO (2024 - 2025) con la finalidad de analizar los retos vinculados a la educación, pobreza, gasto, acceso a servicios básicos y protección social de las personas de entre 18 y 25 años

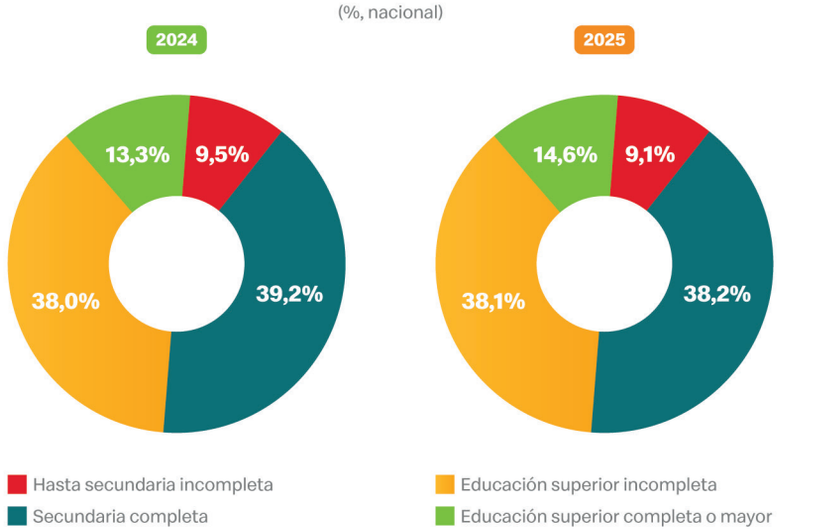
.

En cuanto al nivel educativo, los datos presentados en el Gráfico 7 muestran que una proporción importante de jóvenes alcanza solo la secundaria completa (38,2% en 2025), mientras que quienes cuentan con educación superior completa o mayor representan el 14,6%. Aunque esta última cifra creció respecto del 13,3% de 2024 y la de secundaria incompleta se redujo a 9,1%, los resultados sugieren que una parte considerable de los jóvenes aún enfrenta limitaciones para acceder a estudios superiores y culminarlos de manera temprana, lo cual impacta directamente en su empleabilidad y en la calidad de los empleos a los que pueden aspirar. De hecho, según la Organización Internacional del Trabajo, quienes pasan del colegio al mercado laboral sin una etapa de formación posterior suelen alternar trabajos de corta duración con etapas sin ocupación. La ausencia de una preparación técnica o profesional los lleva a concentrarse en el rubro de servicios, en puestos de cualificación baja o media, como la atención en comercios minoristas (Organización Internacional del Trabajo, 2025).

Gráfico 7

Nivel Educativo

(%, nacional)



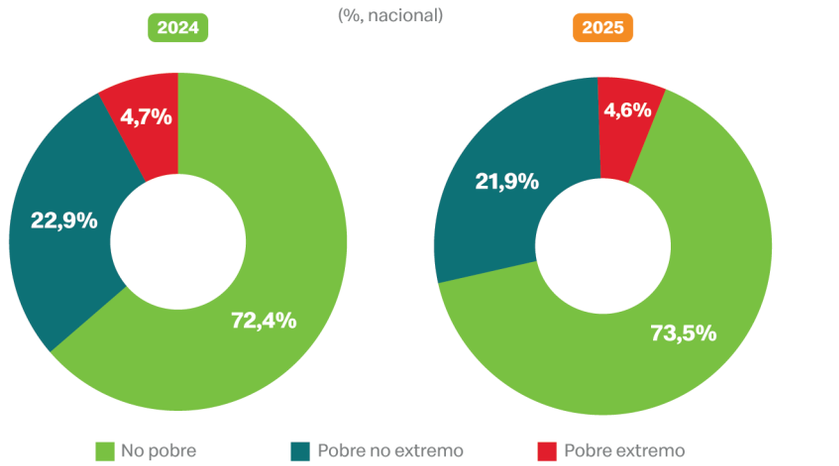
Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2024-2025).

Respecto a la pobreza, el Gráfico 8 muestra una reducción tanto de la pobreza monetaria no extrema, de 22,9% a 21,9%, como de la extrema, de 4,7% a 4,6%, entre 2024 y 2025. Sin embargo, la combinación de empleos precarios, alta informalidad y un capital humano aún insuficiente sigue restando terreno a las perspectivas de progreso de los jóvenes, entre los cuáles cerca de la cuarta parte continúa aún en situación de pobreza.

Gráfico 8

Condición de Pobreza

(%, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2024-2025).

Los patrones de gasto permiten complementar este panorama (ver Gráfico 9). El gasto promedio mensual aumentó ligeramente entre 2024 y 2025, principalmente por el incremento de los recursos destinados a alimentos y otros gastos. La alimentación continuó concentrando el mayor monto, al pasar de S/306 a S/315 mensuales. Le siguieron otros gastos, con S/164, y vivienda y combustibles, con S/134.

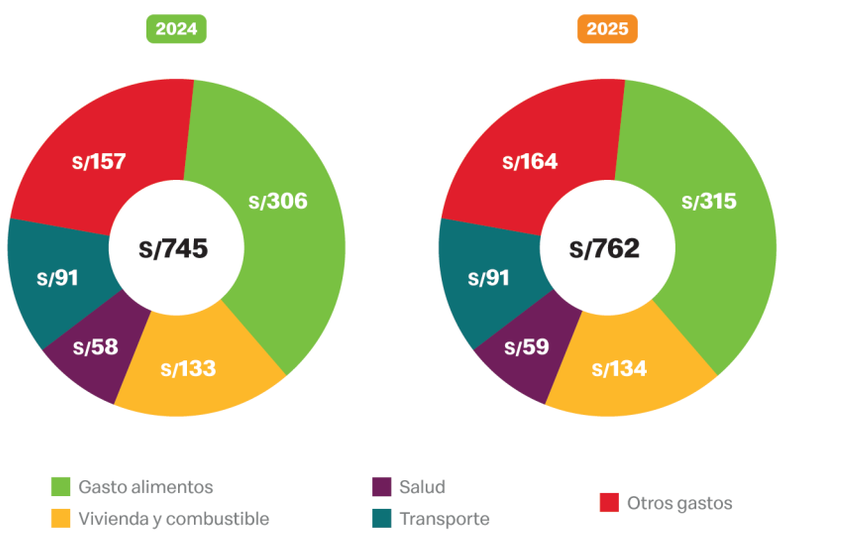
Por su parte, el gasto en transporte se mantuvo alrededor de S/91 y el destinado a salud bordeó los S/59 mensuales.

La composición del gasto muestra que una parte importante del presupuesto de los trabajadores jóvenes continúa orientada a cubrir necesidades cotidianas. Esto deja un margen más reducido para destinar recursos al ahorro, la capacitación u otros gastos que podrían contribuir a su desarrollo. Además, el aumento de los montos gastados no implica necesariamente una mayor capacidad de consumo, pues también puede responder al incremento de los precios de los bienes y servicios.

Gráfico 9

Gasto Promedio Mensual

(S/, nacional)



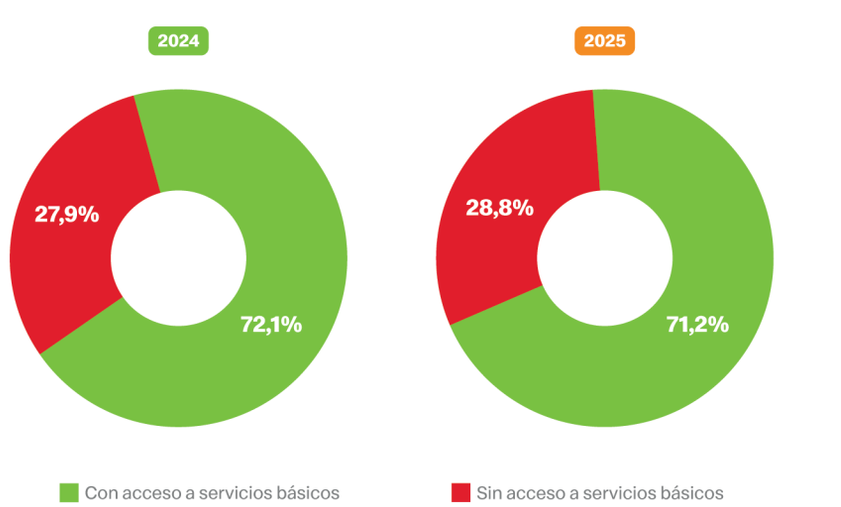
Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2024-2025).

En cuanto al acceso a servicios básicos, los resultados del Gráfico 10 muestran una situación relativamente estable, aunque con una ligera reducción durante el último año. La proporción de jóvenes con acceso conjunto a agua, saneamiento, electricidad e internet pasó de 72,1% en 2024 a 71,2% en 2025. En consecuencia, el porcentaje sin acceso a todos estos servicios aumentó de 27,9% a 28,8%. Así, cerca de tres de cada diez trabajadores jóvenes todavía no contaban con las condiciones básicas necesarias para desarrollar plenamente sus actividades educativas, laborales y cotidianas.

Gráfico 10

Acceso a servicios básicos

(%, nacional)



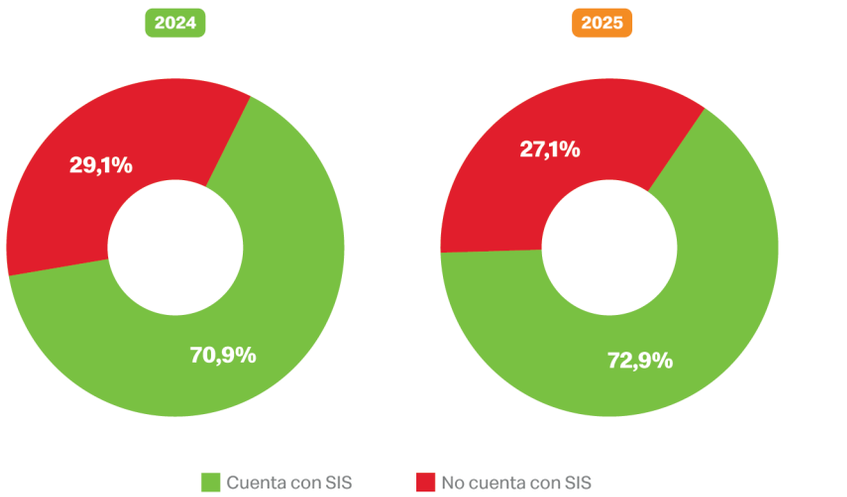
Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2024-2025).

Los indicadores de protección social presentan resultados distintos. Por un lado, la afiliación al Seguro Integral de Salud (SIS) aumentó de 70,9% en 2024 a 72,9% en 2025 (ver Gráfico 11). Este avance amplía la cobertura pública de salud en un grupo caracterizado por una elevada informalidad laboral. No obstante, el 27,1% no estaba afiliado al SIS. Esto no significa necesariamente que careciera de toda cobertura, pues una parte podría estar afiliada a EsSalud, a un seguro privado o a otro régimen, pero sí muestra que todavía existe un segmento importante fuera de este mecanismo público.

Gráfico 11

Acceso a Servicio Integral de Salud (SIS)

(%, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2024-2025).

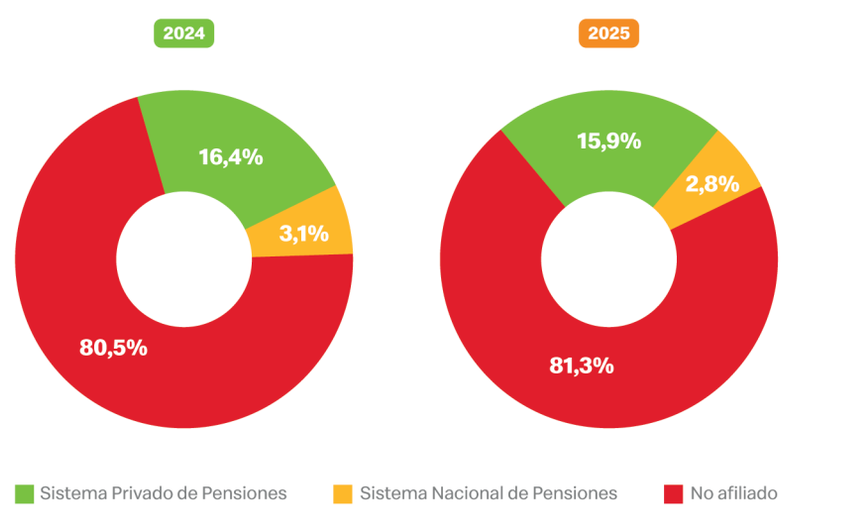
El panorama es más limitado en el caso de las pensiones. La proporción de jóvenes sin afiliación a ningún sistema aumentó ligeramente de 80,6% en 2024 a 81,3% en 2025 (ver Gráfico 12). Al mismo tiempo, la afiliación al Sistema Privado de Pensiones disminuyó de 16,4% a 15,9%, mientras que la afiliación al Sistema Nacional pasó de 3,1% a 2,8%.

En consecuencia, ocho de cada diez trabajadores jóvenes no realizaban aportes a ningún sistema previsional en 2025. Esta situación está estrechamente relacionada con la informalidad y la inestabilidad de las trayectorias laborales juveniles, que dificultan una contribución continua. Aunque la jubilación puede parecer lejana durante los primeros años de vida laboral, una incorporación tardía o intermitente al sistema reduce el tiempo disponible para acumular aportes y aumenta el riesgo de llegar a la vejez sin una pensión suficiente.

Gráfico 12

Acceso a un Sistema de Pensiones

(%, nacional)



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares (2024-2025).

En conjunto, los indicadores muestran avances en educación, reducción de la pobreza y afiliación al SIS. Sin embargo, estos progresos conviven con brechas persistentes en el acceso a servicios básicos y, especialmente, en la incorporación

a los sistemas de pensiones. Mejorar las condiciones de vida de los trabajadores jóvenes requiere, por tanto, no solo ampliar sus oportunidades laborales, sino también facilitar la culminación de sus estudios, elevar sus ingresos y fortalecer su acceso sostenido a servicios y mecanismos de protección social.

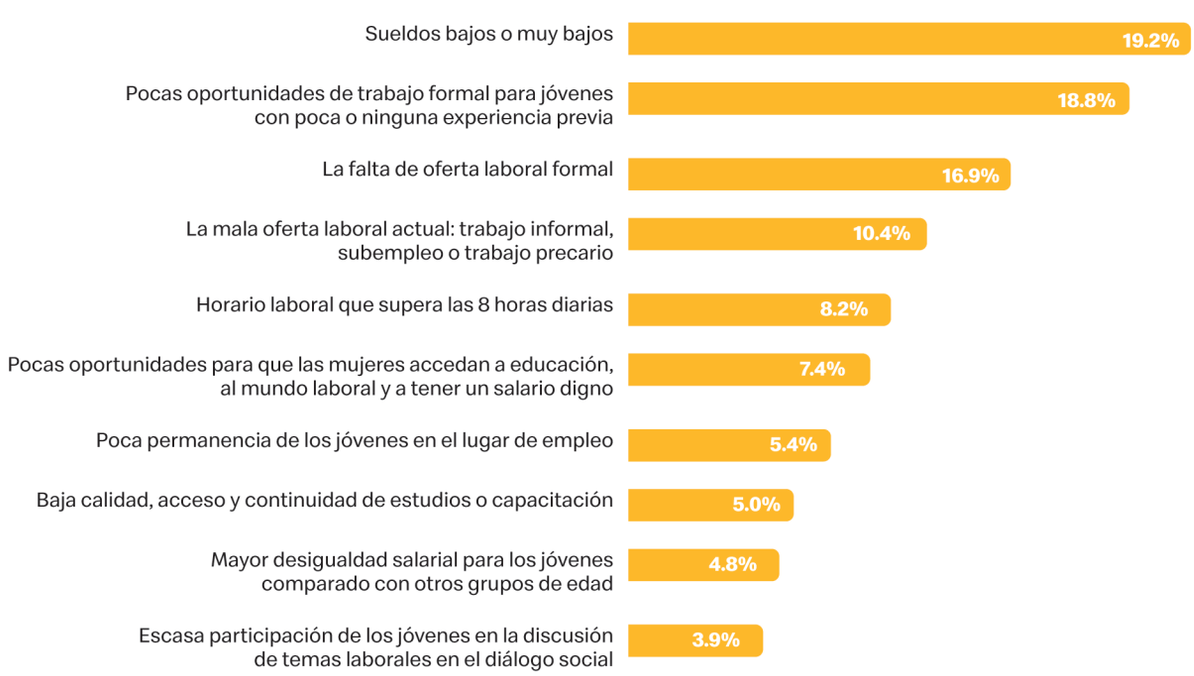
5. Dos miradas complementarias sobre el empleo juvenil

El diagnóstico presentado en las secciones anteriores muestra que los jóvenes enfrentan una inserción laboral más débil que otros grupos de edad. Participan menos en el mercado laboral, acceden con menor frecuencia al empleo, mantienen altos niveles de informalidad y perciben ingresos por debajo del promedio nacional. Sin embargo, las cifras no explican por sí solas qué ocurre detrás de ese rezago. Para comprenderlo, las dos ediciones anteriores del informe ofrecen un punto de partida clave, porque recogen las percepciones de los dos actores que intervienen directamente en la relación laboral. De un lado, los jóvenes que buscan una oportunidad. Del otro, las empresas que deciden contratar, formar y retener talento.

La primera edición del informe Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, publicada en 2024, analizó la inserción laboral desde la perspectiva de los propios jóvenes. El estudio combinó información oficial del INEI, una encuesta a 400 jóvenes de entre 18 y 25 años de Lima Metropolitana -representativa de distintos niveles socioeconómicos- y entrevistas a especialistas. Su principal hallazgo fue que la débil inserción laboral no se explica por falta de motivación o de confianza. Más del 90% de los jóvenes encuestados confiaba en sus capacidades y consideraba que la capacitación podía facilitar el acceso al primer empleo. La dificultad estaba en que esa disposición no encontraba suficientes oportunidades formales capaces de consolidar una trayectoria laboral.

Gráfico 13

Principales problemas que afectan a los jóvenes peruanos en el ámbito laboral según los jóvenes



Fuente. Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, edición 2024.

La percepción de los jóvenes confirma que el problema no se reduce a encontrar cualquier empleo. Como se observa en el Gráfico 13, al preguntarles por el principal problema que afecta a los jóvenes peruanos en el ámbito laboral, las respuestas se concentraron en los sueldos bajos o muy bajos (19,2%); las pocas oportunidades de trabajo formal para jóvenes con poca o ninguna experiencia previa (18,8%) y la falta de oferta laboral formal (16,9%). Estos resultados muestran que, desde la mirada juvenil, el mercado laboral combina tres restricciones. Hay pocas oportunidades formales, muchas exigen experiencia previa y una parte de los empleos disponibles no ofrece condiciones suficientemente atractivas.

Gráfico 14

Razones por las que los jóvenes no han podido conseguir empleo formal con todos los beneficios de ley



Fuente. Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, edición 2024.

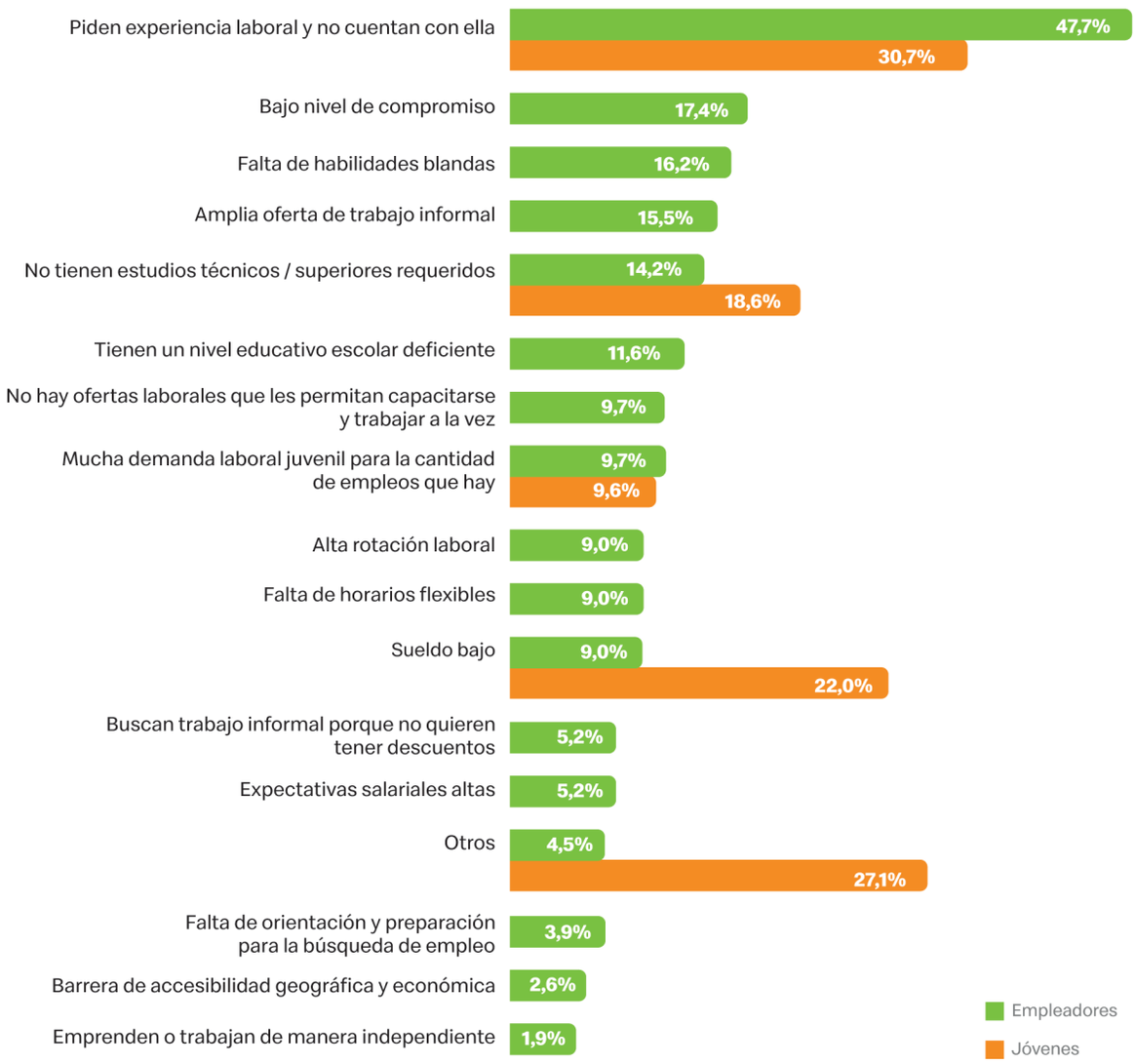
Esta lectura se vuelve más concreta al indagar por los motivos específicos por las que no han podido conseguir un empleo formal con todos los beneficios de ley (Gráfico 14). La respuesta más frecuente fue que les piden experiencia laboral y no la tienen (30,7%), seguida por el sueldo bajo (22%) y la poca oferta laboral (21,9%).

En conjunto, ambos gráficos muestran que la falta de experiencia no opera de forma aislada. Cuando los jóvenes evalúan el mercado en general, ponen el foco en sus condiciones, como los sueldos bajos y la escasez de empleo formal. Cuando explican su propia situación, en cambio, la falta de experiencia aparece con claridad como la principal barrera. Asimismo, las expectativas de los jóvenes trascienden el salario, dado que también valoran los beneficios laborales, el buen trato, las oportunidades de aprendizaje y la posibilidad de compatibilizar el trabajo con sus estudios y bienestar personal.

La segunda edición del informe Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, publicada en 2025, incorporó la perspectiva de los empleadores mediante encuestas a 155 representantes de empresas formales de Lima Metropolitana y entrevistas a empleadores y especialistas. Esta mirada permitió matizar el diagnóstico inicial. El problema no era que las empresas estuvieran completamente cerradas a contratar jóvenes. De hecho, el 92,9% de las empresas encuestadas había contratado jóvenes durante el último año. La dificultad estaba en que esa contratación se sostuviera en el tiempo y generara valor tanto para el trabajador como para la empresa.

Gráfico 15

Razones por las que cuesta conseguir empleo formal con todos los beneficios de ley según jóvenes y empleadores



Fuente. Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, edición 2025.

El Gráfico 15 muestra una coincidencia clave. Jóvenes (30,7%) y empleadores (47,7%) identifican la falta de experiencia como la principal razón por la que los jóvenes tienen dificultades para acceder a un empleo formal. La diferencia de magnitud es relevante, porque muestra que la exigencia de experiencia no es solo una percepción de quienes buscan trabajo. También es una barrera reconocida desde el lado de quienes contratan. No obstante, el mismo gráfico muestra dónde se separan ambas miradas. Mientras los jóvenes ponen el foco en las condiciones del empleo, las empresas dan más peso al bajo nivel de compromiso (17,4%), la falta de habilidades blandas (16,2%), la oferta de trabajo informal (15,5%) y la falta de estudios requeridos.



Gráfico 16

Principales problemas que enfrentan los jóvenes peruanos en el ámbito laboral según jóvenes y empleadores



Fuente. Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes en Lima, edición 2024.

El Gráfico 16 profundiza esa diferencia. Para el 58,7% de los empleadores, el principal problema que enfrentan los jóvenes es la poca permanencia en el lugar de empleo. Entre los jóvenes, esta respuesta solo alcanza el 5,4%. La brecha muestra que mientras los jóvenes concentran su preocupación en entrar al mercado formal, las empresas ponen el énfasis en lo que ocurre después de la contratación. Para ellas, el reto no termina cuando el joven ingresa, sino cuando logra adaptarse, mantenerse y aportar de manera sostenida.

Esta preocupación por la estabilidad explica por qué más de la mitad de las empresas señaló que su mayor desafío era, precisamente, atraer y retener talento joven. Entre las principales razones de renuncia identificaron las mejores ofertas externas (49,7%), la poca flexibilidad laboral (20,6), y la escasa proyección de crecimiento (20,6%). Estos resultados permiten evitar una lectura simplista de la rotación. La poca permanencia no necesariamente responde solo a falta de compromiso. También puede reflejar que los jóvenes

comparan oportunidades, buscan mejores condiciones o abandonan puestos que no ofrecen suficiente aprendizaje, flexibilidad o desarrollo. Desde el lado empresarial, formar a un trabajador implica asumir costos de tiempo, supervisión y acompañamiento que no se recuperan si la persona renuncia al poco tiempo, lo cual explica por qué las firmas elevan sus requisitos de entrada y valoran la experiencia.

Al exigir experiencia para acotar riesgos, **las empresas restringen las oportunidades formales** justo para quienes necesitan una primera experiencia; y **los jóvenes, ante esa falta de vacantes, aceptan empleos informales** o de baja calidad para adquirirla.

Ambas miradas se complementan y explican un mismo círculo.
El resultado es un equilibrio de baja inversión, en el que el primer empleo formal se vuelve a la vez más difícil de alcanzar y más difícil de sostener.

Frente a este desajuste, la capacitación aparece como pieza central, aunque con matices. En 2024, los jóvenes la veían como una vía para mejorar sus posibilidades de acceder al primer empleo. En 2025, los empleadores también la reconocían como una herramienta clave, pero destacaban que la empresa debía tener un rol activo en ofrecerla. Esta coincidencia plantea el reto para la política pública de definir quién organiza, financia y garantiza una formación alineada con la demanda real.

Por eso, las respuestas de política deben ir más allá de ampliar cursos aislados de capacitación. La evidencia de las dos ediciones previas apunta a la necesidad de construir rutas de inserción laboral que permitan a los jóvenes adquirir experiencia verificable, desarrollar habilidades demandadas por las empresas, certificar lo aprendido, acceder a prácticas o contratos formativos y recibir acompañamiento durante los primeros meses de empleo. Estas rutas también deberían ofrecer a las empresas incentivos y herramientas para participar en el proceso, porque la formación del talento joven no puede depender únicamente del esfuerzo individual del trabajador ni de la voluntad aislada de cada empleador.

Esta lectura sirve como punto de partida para la siguiente sección. Si el diagnóstico cuantitativo muestra que los jóvenes están quedando rezagados, y las ediciones previas explican que ese rezago combina barreras de acceso, experiencia, habilidades, permanencia y costos de formación, la pregunta siguiente es qué han hecho otros países para enfrentar problemas similares. La revisión internacional permite identificar políticas que intentaron resolver estos cuellos de botella, como programas de capacitación vinculados con empresas, formación dual, contratos de aprendizaje, subsidios al primer empleo, certificación de competencias, intermediación laboral y esquemas de pago por resultados. La utilidad de mirar esas experiencias no está en copiarlas, sino en reconocer qué mecanismos podrían adaptarse al caso peruano para convertir el primer empleo en el inicio de una trayectoria laboral formal y sostenible.



6. Experiencias internacionales y nacionales sobre la inserción laboral juvenil

La inserción laboral juvenil es un problema de múltiples dimensiones: los jóvenes no solo enfrentan una brecha de conocimientos técnicos, sino también falta de experiencia, escasa información sobre las oportunidades disponibles, dificultad para demostrar sus capacidades ante los empleadores y barreras para permanecer en un empleo formal. Por eso la principal lección de la evidencia internacional es que no existe una política única capaz de resolver el problema: los resultados dependen del diseño de la intervención, la población objetivo, la capacidad institucional y, sobre todo, de su conexión con las necesidades reales del sector productivo.

Al evaluar la efectividad de los programas de empleo juvenil, Kluve et al. (2016), en una revisión sistemática de 113 evaluaciones de políticas, encontraron que poco más de un tercio de estas intervenciones generó efectos positivos y significativos sobre el empleo o los ingresos. Por su parte, la evidencia más reciente de Puerto et al. (2026) —basada en 228 evaluaciones en 62 países— confirma el patrón y añade dos matices: los efectos tienden a ser mayores en países de ingresos bajos y medios, son más altos cuando los programas se enfocan en jóvenes con mayores barreras —como vulnerabilidad económica, bajos niveles educativos o responsabilidades familiares— y combinan la capacitación con otros servicios laborales. En ambos casos, las intervenciones más efectivas no apuestan por una sola herramienta, sino que articulan capacitación técnica, habilidades socioemocionales, experiencia práctica, intermediación y, cuando hace falta, apoyos económicos que reduzcan el costo de participar en los programas.

Dos aprendizajes adicionales son especialmente útiles para el Perú. Primero, el éxito no se mide solo por cuántos jóvenes más se emplean: en países con alta informalidad, el mayor valor de un programa suele estar en mejorar la calidad del empleo —formalidad, ingresos, protección social— más que su cantidad. Segundo, la relación con las empresas es decisiva:



> La capacitación rinde poco si sus contenidos no responden a lo que el **mercado demanda** o si no hay dónde aplicar lo aprendido, por lo que **los mejores programas** involucran a los empleadores desde el diseño.

En conjunto, una estrategia efectiva debe responder a tres preguntas: qué competencias requieren las empresas, qué barreras enfrentan los jóvenes para acceder a esas oportunidades y qué apoyos necesitan para sostener su trayectoria. A partir de estos criterios, las experiencias pueden agruparse en cinco familias de políticas -capacitación vinculada con la demanda laboral, formación dual y programas de aprendizaje, subsidios al empleo juvenil, intermediación laboral y programas de emprendimiento juvenil-, cada una orientada a una barrera distinta y con lecciones específicas para el país.

6.1. Capacitación vinculada con la demanda laboral y experiencia práctica

Una de las políticas más extendidas en América Latina son los programas que combinan capacitación técnica con experiencia laboral. Estos parten de una dificultad frecuente entre los jóvenes: muchas empresas requieren experiencia previa para contratar, pero los jóvenes no pueden acumularla si no tienen una primera oportunidad.

A diferencia de los programas tradicionales de capacitación pública, este tipo de intervenciones buscó acercar la formación a las necesidades del sector productivo mediante la participación de proveedores externos seleccionados a través de concursos o licitaciones, como institutos técnicos, organizaciones privadas y ONG. Este modelo permitió que el Estado dejara de ejecutar directamente la formación y asumiera un rol más estratégico de diseño, financiamiento, monitoreo y evaluación, mientras que los proveedores especializados aportaban mayor flexibilidad, capacidad operativa y conexión con las necesidades reales de las empresas.

Durante los años noventa, este enfoque comenzó a expandirse en América Latina y fue adaptado en países como Argentina, Perú, Colombia, Panamá y República Dominicana. Su principal diferencia frente a los modelos tradicionales fue entender que la capacitación, por sí sola, no era suficiente para mejorar la empleabilidad juvenil. Por ello, incorporó componentes adicionales como formación técnica, habilidades socioemocionales, prácticas laborales e intermediación con empresas.

Una de las experiencias más estudiadas es Jóvenes en Acción, implementado en Colombia entre 2001 y 2005 como respuesta a las dificultades laborales generadas por la crisis económica de finales de los años noventa. El programa estuvo dirigido a jóvenes desempleados de entre 18 y 25 años de hogares de bajos ingresos y combinó tres meses de capacitación en aula con tres meses de práctica laboral en empresas formales. Además, incorporó un estipendio diario para apoyar la participación de los jóvenes durante el proceso, con un monto mayor para mujeres con hijos pequeños.

La evaluación de Attanasio et al. (2011) encontró resultados positivos principalmente entre las mujeres participantes. Ellas aumentaron su probabilidad de acceder a un empleo remunerado, trabajaron más horas y obtuvieron mayores ingresos laborales. También mejoraron sus indicadores de formalidad, como la probabilidad de contar con contrato escrito y cobertura de salud y pensiones. Estos resultados muestran que la combinación de formación, experiencia laboral y apoyo económico puede reducir barreras que limitan la participación de jóvenes vulnerables.

Una experiencia similar fue Juventud y Empleo, implementado en República Dominicana para jóvenes entre 16 y 29 años en situación de vulnerabilidad. El programa combinó capacitación técnica, habilidades socioemocionales y una pasantía de tres meses en empresas privadas. Su evaluación muestra que el impacto de estas políticas no debe medirse únicamente por el aumento del empleo total. Aunque el programa no generó un incremento estadísticamente significativo en la tasa general de empleo en el largo plazo, sí produjo mejoras en algunos indicadores asociados con la calidad del empleo, como el acceso a puestos con seguro de salud financiado por el empleador (Ibarrarán et al., 2015).

Esta experiencia evidencia que una política puede ser relevante incluso cuando no aumenta significativamente el número total de ocupados, si permite que los jóvenes accedan a empleos con mejores condiciones laborales.

En países con alta informalidad, **mejorar la transición hacia empleos protegidos** puede ser un objetivo tan importante como **incrementar la ocupación.**

En la misma línea, Entra21, implementado en distintos países de América Latina, incluyendo Bolivia, El Salvador, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana, incorporó una visión más amplia de la inserción laboral juvenil al combinar capacitación técnica, habilidades socioemocionales, pasantías e intermediación laboral. Su principal aporte fue reconocer que la transición al empleo no termina cuando finaliza la capacitación. Por ello, incorporó mecanismos de preparación para entrevistas, apoyo en la búsqueda laboral y vínculos con empresas.

La evaluación realizada por Lasida y Rodríguez (2006) muestran resultados favorables en empleo, acceso a puestos permanentes y, en algunos casos, empleos formales o mejor remunerados. Sin embargo, también identifican desafíos relacionados con la conexión entre los cursos ofrecidos y las oportunidades laborales existentes.

La experiencia de Entra21 Córdoba, evaluada por Alzúa et al. (2015), refuerza esta conclusión al encontrar efectos positivos sobre empleo formal e ingresos laborales 18 meses después de la intervención, aunque con una reducción progresiva de los impactos en el tiempo. Esto evidencia que una primera inserción laboral puede mejorar las oportunidades de los jóvenes, pero requiere complementarse con mecanismos que permitan sostener sus trayectorias laborales.

En conjunto, estas experiencias muestran que las políticas de empleo juvenil más efectivas no funcionan como cursos aislados. Funcionan como sistemas de transición hacia el mercado laboral. Su éxito depende de combinar formación pertinente, experiencia práctica, apoyo a la participación y vínculos estrechos con empresas. La principal lección es que mejorar la empleabilidad juvenil no implica únicamente desarrollar capacidades, sino crear mecanismos para que esas capacidades sean reconocidas y conectadas con oportunidades laborales reales.

6.2. Formación dual y programas de aprendices: transformar el primer empleo en una etapa formativa

Mientras los programas de capacitación laboral buscan mejorar la empleabilidad de jóvenes que ya enfrentan dificultades de inserción, los modelos de formación dual y aprendices buscan resolver el problema desde una etapa anterior, al integrar la experiencia laboral dentro del propio proceso formativo. A diferencia de los esquemas tradicionales, donde la capacitación ocurre primero y la experiencia laboral después, estos modelos combinan formación teórica con aprendizaje práctico dentro de una empresa. Según Fazio, Fernández-Coto y Ripani (2016), los programas de aprendices con mejores resultados comparten algunos elementos, como la participación activa de una empresa, formación complementaria, un contrato formal, remuneración y certificación de competencias. Estos componentes permiten que el primer empleo no sea solo una experiencia temporal, sino una etapa de acumulación de habilidades que puede mejorar la trayectoria laboral futura.

Una experiencia relevante en América Latina es la Lei do Aprendiz de Brasil, que establece contratos especiales de aprendizaje para jóvenes, combinando trabajo remunerado con formación profesional impartida por instituciones acreditadas. El objetivo es que la empresa participe no solo como empleador, sino también en el proceso formativo, permitiendo que los jóvenes desarrollen competencias vinculadas con el puesto de trabajo y estándares reconocidos.

La evaluación del programa encontró efectos positivos sobre la trayectoria laboral posterior de los participantes. Los jóvenes que pasaron por esta modalidad tuvieron una mayor probabilidad de acceder a empleos formales permanentes frente a quienes ingresaron mediante otras modalidades temporales. Esto sugiere que una experiencia laboral estructurada puede ayudar a superar una de las principales dificultades del inicio de la vida laboral: pasar de no

contar con experiencia a tener una primera referencia reconocida por el mercado.

Sin embargo, la evidencia también muestra que la existencia de contratos de aprendizaje no garantiza por sí sola una formación efectiva. Uno de los principales riesgos es que las empresas cumplan únicamente con el requisito formal sin asegurar que las actividades asignadas permitan desarrollar nuevas capacidades. Por ello, el diseño institucional es clave: se requieren estándares claros sobre las competencias esperadas, mecanismos de evaluación y certificación, así como una participación activa de empresas e instituciones educativas.

Por ello, la calidad del aprendizaje es un elemento central. Una eventual adaptación de estos modelos al Perú requeriría establecer con claridad qué competencias deben desarrollarse, cómo serán evaluadas y certificadas, y cuál será el rol de las empresas e instituciones educativas durante el proceso. La experiencia internacional muestra que la participación empresarial no debe limitarse a ofrecer un puesto, sino involucrarse en la formación y acompañamiento del joven.

6.3. Subsidios e incentivos para facilitar el primer empleo formal

Una tercera familia de políticas busca reducir las barreras que dificultan la contratación formal de jóvenes sin experiencia. A diferencia de los programas de capacitación o formación dual, estos instrumentos no buscan desarrollar directamente nuevas habilidades, sino reducir temporalmente los costos que enfrenta una empresa al contratar a un trabajador cuya productividad todavía es difícil de observar.

La lógica detrás de estos programas es que los jóvenes enfrentan una desventaja inicial frente a otros trabajadores porque cuentan con poca experiencia y menos señales que permitan a los empleadores conocer sus capacidades. Por ello, el Estado puede intervenir reduciendo parte de los costos asociados a la contratación formal, ya sea mediante subsidios salariales, reducción de costos no salariales o incentivos tributarios (Organización Internacional del Trabajo & Banco Mundial, 2026).

Los mecanismos utilizados varían según el país. Algunos programas entregan una transferencia directamente al trabajador para complementar sus ingresos, como ocurre con el Subsidio al Empleo Joven (SEJ) de Chile, que también incorpora un componente dirigido al empleador para incentivar la contratación formal (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2022). Otros reducen los costos laborales asociados a la formalidad, como ocurre en Brasil con la Lei do Aprendiz, donde se reducen las contribuciones patronales asociadas a estos contratos de aprendizaje (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). También existen esquemas basados en incentivos tributarios, como la propuesta peruana de “EncontrarNos por el Perú” (2026), que plantea una deducción adicional en el Impuesto a la Renta para empresas que contraten jóvenes entre 18 y 29 años (Es Hoy et al., 2026).

La evidencia internacional muestra que estos instrumentos **pueden mejorar la inserción laboral** cuando están correctamente diseñados.

Chile, la evaluación del Subsidio al Empleo Joven encontró un aumento de aproximadamente 3 puntos porcentuales en la probabilidad de acceder a un empleo formal y una mejora cercana al 11% en los ingresos mensuales de los beneficiarios (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2022). Estos resultados sugieren que un apoyo temporal puede ayudar a los jóvenes a superar la barrera inicial de entrada al mercado formal y generar una

relación laboral que luego puede consolidarse.

Uno de los principales mecanismos detrás de estos resultados es que el subsidio reduce la incertidumbre inicial para ambas partes. La empresa puede conocer las capacidades del joven con un menor riesgo y el trabajador puede acumular experiencia y construir una referencia laboral. Si el vínculo funciona, el subsidio puede actuar como un puente hacia una relación laboral más estable.

Sin embargo, la literatura también muestra que estos programas enfrentan importantes desafíos de diseño. Uno de los riesgos más frecuentes ocurre cuando el subsidio financia contrataciones que la empresa habría realizado igualmente sin recibir el beneficio. En esos casos, el programa genera un costo fiscal, pero no aumenta realmente las oportunidades laborales disponibles (Banco Interamericano de Desarrollo, 2025; Organización Internacional del Trabajo & Banco Mundial, 2026).

También existe el riesgo de sustitución, donde las empresas reemplazan trabajadores que no reciben el beneficio por jóvenes subsidiados, reduciendo el impacto neto sobre el empleo. Además, si las empresas tienen libertad completa para seleccionar beneficiarios, pueden priorizar a jóvenes que ya tienen mayores probabilidades de insertarse laboralmente, dejando fuera a quienes enfrentan mayores barreras.

Por ello, la evidencia internacional destaca que **los subsidios al empleo juvenil** tienen **mejores resultados** cuando están focalizados y forman parte de una estrategia más amplia de inserción laboral.

El apoyo económico debería complementarse con orientación, intermediación laboral, capacitación técnica y seguimiento, de modo que no solo facilite una contratación inicial, sino que contribuya a construir una trayectoria laboral sostenible.

En ese sentido, los subsidios no deben entenderse como una solución independiente al problema del empleo juvenil. Su principal aporte es reducir la barrera inicial que impide que muchos jóvenes accedan a una primera oportunidad formal, pero sus resultados dependen de que estén articulados con políticas que mejoren sus capacidades y conecten sus perfiles con las necesidades de las empresas.



6.4. Intermediación laboral y pago por resultados: mejorar la conexión entre jóvenes y empresas

Incluso cuando los jóvenes cuentan con habilidades o reciben capacitación, la transición hacia el empleo puede verse limitada por dificultades para conectarse con oportunidades laborales. Muchos desconocen qué perfiles buscan las empresas, qué competencias necesitan fortalecer o cómo enfrentar adecuadamente un proceso de selección. Por ello, las políticas de empleo juvenil no solo deben desarrollar capacidades, sino también mejorar los mecanismos que conectan a los trabajadores con las empresas.

La intermediación laboral busca reducir estas barreras mediante servicios como orientación laboral, preparación para entrevistas, elaboración de currículums, identificación de vacantes y acompañamiento durante la búsqueda de empleo.

Una experiencia relevante es Empléate, implementado en Colombia entre 2020 y 2021 para apoyar la recuperación del empleo formal de personas vulnerables afectadas por la pandemia. El programa introdujo un modelo

de pago por desempeño en el que los operadores privados, ONG y agencias de empleo no recibían pagos únicamente por las actividades desarrolladas, sino por resultados laborales verificables. El esquema contemplaba pagos asociados a la colocación en un empleo formal y bonificaciones adicionales vinculadas con la permanencia del trabajador en el puesto (Gómez & González-Velosa, 2023).

Este diseño otorgó a los operadores flexibilidad para definir la combinación de servicios más adecuada para cada participante. En lugar de imponer una capacitación uniforme, podían ofrecer orientación laboral, preparación para entrevistas, capacitación técnica corta, acompañamiento individual y apoyos complementarios que facilitaran la búsqueda de empleo, como transporte o conectividad (Gómez & González-Velosa, 2023).

La evaluación experimental del programa encontró resultados positivos. Entre cinco y ocho meses después de la intervención, los participantes tuvieron una probabilidad 9% mayor de contar con un empleo formal frente al grupo de comparación. Los efectos fueron más marcados entre quienes tenían experiencia previa en sectores menos afectados por la pandemia, como construcción, manufactura, agricultura y transporte, donde aumentó la probabilidad de empleo formal y también los ingresos laborales (Gómez & González-Velosa, 2023).

Además, el uso de registros administrativos permitió verificar los resultados laborales y evaluar no solo la colocación inicial, sino también la permanencia en el empleo. Esto representa una ventaja frente a programas tradicionales, donde muchas veces la medición se concentra en actividades realizadas o en resultados reportados por los propios participantes (Gómez & González-Velosa, 2023).

Sin embargo, la experiencia también mostró los desafíos que pueden surgir cuando los pagos dependen exclusivamente de resultados. Al asumir un mayor riesgo financiero, los operadores pueden concentrar sus esfuerzos en participantes con mayores probabilidades de éxito y dejar de lado a quienes enfrentan barreras más profundas de inserción laboral. (Gómez & González-Velosa, 2023).

Por ello, los esquemas de financiamiento basado en resultados requieren un diseño equilibrado. Los incentivos deben reconocer que colocar a jóvenes con mayores dificultades puede requerir más tiempo y recursos, evitando que los operadores tengan incentivos para atender únicamente a quienes tienen mejores perspectivas iniciales. Una alternativa es combinar pagos por resultados finales con financiamiento asociado a etapas intermedias del proceso de inserción, de manera que se mantenga la orientación hacia resultados sin excluir a poblaciones vulnerables.

La experiencia de Empléate muestra que mejorar la intermediación laboral no consiste únicamente en acercar vacantes y postulantes. También implica diseñar instituciones y mecanismos de financiamiento que alineen los incentivos de los operadores con el objetivo central de la política, que es lograr inserciones laborales formales y sostenibles, especialmente entre quienes enfrentan mayores barreras para acceder al mercado laboral.



6.5. Emprendimiento juvenil: una ruta complementaria de inserción laboral

El emprendimiento juvenil representa una ruta distinta dentro de las políticas de empleo. Mientras los programas de capacitación, formación dual o intermediación buscan facilitar la incorporación de los jóvenes a empleos asalariados, las políticas de emprendimiento parten de la posibilidad de que algunos jóvenes generen sus propios ingresos mediante actividades productivas.

Esta alternativa resulta especialmente relevante en contextos donde la creación de empleo formal no logra absorber a todos los jóvenes que ingresan al mercado laboral o donde existen territorios con menor presencia empresarial. Sin embargo, la evidencia muestra que el emprendimiento no debe entenderse como una solución general al desempleo juvenil ni como un sustituto del empleo formal.

Las revisiones de Kluve et al. (2016) y Puerto et al. (2026) muestran que los programas de emprendimiento pueden generar resultados positivos, especialmente cuando combinan distintos componentes: capacitación empresarial, acceso a financiamiento, mentoría y acompañamiento durante las primeras etapas del negocio.

La experiencia internacional evidencia que enseñar únicamente conceptos básicos de administración o solicitar la elaboración de un plan de negocio suele ser insuficiente. Los jóvenes necesitan apoyo para enfrentar problemas concretos relacionados con el inicio y consolidación de una actividad productiva, como el acceso a capital, la identificación de clientes, la gestión de costos o la conexión con mercados.

La OIT (2013) destaca que el emprendimiento puede constituir una alternativa válida para determinados perfiles de jóvenes, pero sus resultados dependen de la existencia de condiciones que permitan desarrollar negocios sostenibles. Sin acompañamiento, financiamiento y acceso a mercados, muchos emprendimientos pueden permanecer como actividades de subsistencia con bajos niveles de productividad e ingresos inestables.

Dentro de una estrategia integral de empleo juvenil, **el emprendimiento debería considerarse una ruta complementaria y focalizada**.

Puede ser relevante para jóvenes con proyectos viables, habilidades específicas o ubicados en territorios donde existen oportunidades productivas, pero no debe reemplazar políticas orientadas a mejorar el acceso al empleo asalariado formal.



6.6. Lecciones para una política de empleo juvenil en el Perú

Las experiencias internacionales revisadas muestran que mejorar la inserción laboral juvenil requiere construir una ruta de transición entre educación y empleo. La evidencia no identifica una política única capaz de resolver todos los obstáculos que enfrentan los jóvenes; por el contrario, los mejores resultados provienen de combinar instrumentos que respondan a distintas barreras: formación, experiencia, información, intermediación y costos de contratación.

Un primer aprendizaje es que la formación debe estar vinculada con la demanda laboral. Los programas con mejores resultados no se limitan a ofrecer cursos, sino que identifican previamente qué competencias requieren las empresas y conectan la capacitación con oportunidades reales de empleo.

Las experiencias de Jóvenes en Acción, Juventud y Empleo y Entra21 muestran que **la capacitación genera mayores efectos cuando incorpora prácticas laborales, intermediación y vínculos con empleadores.**

En segundo lugar, se destaca que la experiencia laboral temprana es clave para superar la barrera del primer empleo. Los programas de formación dual y aprendizaje, como la Lei do Aprendiz en Brasil, muestran que combinar trabajo y formación puede facilitar la transición hacia empleos formales. Sin embargo, su efectividad depende de que exista una estructura clara de aprendizaje, supervisión empresarial y certificación de competencias.

Un tercer aprendizaje es que los jóvenes no enfrentan las mismas dificultades y requieren apoyos diferenciados. La evidencia de programas como Jóvenes en Acción muestra que los resultados pueden variar según características como género, responsabilidades familiares o nivel de vulnerabilidad. Mientras algunos jóvenes pueden requerir principalmente información y contacto con empresas, otros necesitan capacitación, apoyo económico o acompañamiento durante la transición.

En cuarto lugar, el éxito de una política no debe medirse únicamente por el acceso al primer empleo. Las evaluaciones internacionales muestran que también es importante observar si los jóvenes logran permanecer en el mercado laboral, acceder a empleos formales y mejorar sus ingresos. Por ello, los programas deben incorporar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar sus resultados en el tiempo.

Un quinto aprendizaje es que los incentivos económicos pueden facilitar la contratación, pero requieren un diseño cuidadoso. Experiencias como el Subsidio al Empleo Joven en Chile y la prueba laboral en Hungría muestran que estos instrumentos pueden favorecer la inserción inicial, pero también enfrentan riesgos como subsidiar empleos que ya se habrían creado o concentrar beneficios en jóvenes con mayores probabilidades de contratación.



Finalmente, la información y la articulación con el sector privado son componentes esenciales de la transición laboral. La experiencia de Empléate en Colombia evidencia que mejorar la conexión entre jóvenes y empresas puede generar resultados positivos, siempre que los incentivos estén diseñados para evitar que los operadores atiendan únicamente a quienes tienen mayor facilidad para insertarse.

En el Perú, propuestas como las planteadas por EncontrarNos por el Perú —que incluyen fortalecer la información laboral, impulsar mecanismos de aprendizaje en empresas, promover becas vinculadas con demanda laboral e incorporar incentivos a la contratación juvenil— recogen varios de estos aprendizajes internacionales. Sin embargo, su efectividad dependerá de contar con una adecuada focalización, coordinación institucional y mecanismos de seguimiento y evaluación.

En conjunto, la evidencia sugiere que el desafío del empleo juvenil no consiste únicamente en crear nuevos programas, sino en construir una ruta articulada que acompañe a los jóvenes desde la formación hasta su consolidación en el mercado laboral, combinando capacitación pertinente, experiencia práctica, intermediación y vínculos con empresas.

7. Políticas para promover el empleo juvenil: la mirada de los especialistas

Las entrevistas a especialistas permiten aterrizar el diagnóstico en medidas concretas de política pública. Si bien cada entrevistado pone énfasis en aspectos distintos, sus propuestas coinciden en una idea central: mejorar el empleo juvenil requiere construir una ruta de inserción que conecte formación, experiencia, información, certificación, intermediación laboral y demanda formal. No basta con capacitar jóvenes si esa formación no responde a lo que las empresas necesitan. Tampoco basta con pedir a las empresas que contraten más jóvenes si no se reducen los costos, riesgos e incertidumbres asociados a la primera contratación.

En ese sentido, los especialistas coinciden en que el problema del empleo juvenil no es únicamente una brecha de habilidades. También existe una falla de conexión entre quienes buscan empleo, las instituciones que forman talento y las empresas que demandan trabajadores. Los jóvenes muchas veces toman decisiones educativas sin contar con información suficiente sobre retornos laborales, mientras que las empresas enfrentan dificultades para encontrar perfiles adecuados o asumir los costos iniciales de formar trabajadores sin experiencia.

Por ello, las recomendaciones pueden organizarse en dos horizontes de acción. El primero reúne medidas de corto plazo, orientadas a facilitar la transición hacia el primer empleo formal y reducir las barreras inmediatas que enfrentan los jóvenes. El segundo recoge reformas de mediano y largo plazo destinadas a mejorar la relación entre educación, formación técnica y mercado laboral.

Cabe subrayar que las medidas presentadas en esta sección no parten de cero. Recogen y ordenan el trabajo previo de instituciones y especialistas que han estudiado a fondo el empleo juvenil en el Perú, contrastado con las entrevistas realizadas especialmente para esta edición. En ese sentido, agradecemos a Julio Cárdenas (especialista en educación superior), Juan Chacaltana (OIT), Miguel Jaramillo (Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE), Pablo Lavado (Universidad del Pacífico), José Carlos Saavedra (Apoyo Consultoría) y Mayen Ugarte (Horizonte Laboral) por compartir su tiempo, su experiencia y sus propuestas. Agradecemos también a los participantes de las dos mesas de trabajo realizadas el 27 de agosto de 2026, una con actores del ecosistema de empleo juvenil y otra con jóvenes líderes, cuyos aportes permitieron contrastar y validar estas propuestas (ver anexos) Varias de las recomendaciones dialogan, además, con iniciativas de reforma ya formuladas, como EncontrarNos por el Perú -con el diseño técnico de Apoyo Consultoría y Es Hoy- y el proyecto de ley para la promoción de la formación y la inserción laboral juvenil - elaborado con el respaldo de Apoyo Consultoría, el Consejo Peruano de Competitividad (CPC), GRADE, Horizonte Laboral y el Instituto Peruano de Economía (IPE).

7.1. Medidas de corto plazo para abrir primeras oportunidades formales

Las medidas de corto plazo buscan responder a las barreras inmediatas que enfrentan los jóvenes cuando intentan ingresar al mercado laboral formal, tales como la falta de experiencia previa, los costos iniciales de contratación, la dificultad para demostrar sus habilidades y la débil conexión con las empresas que los necesitan.

Frente a estos obstáculos, la presente sección reúne tres iniciativas que se refuerzan mutuamente. La primera de ellas propone incentivos a la contratación para abaratar el acceso a esa primera oportunidad laboral. La segunda plantea expandir la formación dual y la capacitación dentro de la empresa para garantizar que los jóvenes adquieran competencias aplicables. Por último, la tercera impulsa mejores sistemas de información e intermediación laboral para lograr que el talento y las compañías logren encontrarse de manera efectiva.

7.1.1. Incentivos para la contratación formal del primer empleo juvenil

Una primera línea de acción consiste en reducir temporalmente el costo de contratar jóvenes sin experiencia formal. Esta medida responde directamente a una de las principales barreras identificadas en las ediciones previas del informe: la trampa de demostrar experiencia previa. Los jóvenes señalan que no consiguen empleo formal porque les piden experiencia, mientras que los empleadores reconocen que contratar jóvenes implica costos de formación, supervisión y riesgo de rotación.

Esta medida busca que el Estado asuma una parte del costo inicial de contratación durante los primeros meses del vínculo laboral. Se trata de un subsidio temporal a la contratación formal de un primer empleo juvenil, pagado en planilla y sin recortar ningún derecho laboral. El objetivo del mecanismo es abaratar la inserción de los jóvenes en el mercado para incentivar a las empresas a contratarlos y facilitar así una primera experiencia que impulse sus futuras trayectorias profesionales.

El enfoque coincide con la iniciativa EncontrarNos por el Perú, diseñada técnicamente por Apoyo Consultoría y Es Hoy, y con el proyecto de ley para la promoción



de la formación y la inserción laboral juvenil elaborado por Horizonte Laboral. Asimismo, la medida cuenta con el respaldo de los especialistas consultados. Miguel Jaramillo, investigador de GRADE, señala que la política pública debe intervenir en esa primera etapa, ya que acceder a un empleo formal permite al joven acumular una señal reconocible por otros empleadores. Bajo esta lógica, propone un subsidio temporal que reduzca la brecha entre el costo de la formalidad y la productividad inicial del trabajador sin experiencia.
Por su parte, Mayen Ugarte, presidenta ejecutiva de Horizonte Laboral, coincide en que

> ***Una política inmediata debería financiar parcialmente los costos adicionales al salario durante un periodo para garantizar el acceso a una primera experiencia.***
>
> ***Mayen Ugarte,***
> Presidenta ejecutiva de Horizonte Laboral

La especialista señala que el mecanismo puede tomar distintas formas, ya sea mediante deducciones de impuestos, exoneraciones o transferencias directas, pero en la práctica todas responden a la misma lógica de reducir el costo de entrada a la formalidad.

Para transformar esta premisa teórica en una herramienta aplicable y con cifras exactas, Horizonte Laboral, por ejemplo, plantea un subsidio directo a la planilla, administrado por el Ministerio de Trabajo. En este caso, el Estado cubre hasta la mitad de la remuneración de los jóvenes (de 18 a 25 años) con responsabilidades familiares, y hasta un 40% en los demás casos. Al tratarse de una transferencia en lugar de un beneficio tributario, la medida logra llegar a las micro y pequeñas empresas, un sector donde se concentra la informalidad y donde una deducción de impuestos carecería de efecto, logrando así priorizar a las mujeres y a los jóvenes más vulnerables.
En una vía complementaria, la iniciativa EncontrarNos por el Perú, diseñada por Apoyo Consultoría y Es Hoy, propone una ruta tributaria orientada a permitir que la empresa deduzca un monto adicional del Impuesto a la Renta al contratar a un joven de 18 a 29 años. Este beneficio resulta mayor mientras más bajo sea el salario y se reduce hasta desaparecer cuando la remuneración alcanza los dos sueldos mínimos, lo que representa un canal sencillo de administrar para las compañías formales que ya tributan.

Un detalle clave en ambos diseños es que el apoyo es estrictamente temporal. De hecho, en ninguna de las dos propuestas dura más de un

Tabla 1

Ejemplo de aplicación del canal tributario (deducción en el Impuesto a la Renta)

Remuneración mensual (S/)	Remuneración anual (S/)	Umbral deducible anual (S/)	Deducción adicional (S/)	Ahorro tributario anual (S/)*	Subsidio (% del salario)
1,130 (RMV)	16,950	33,900	16,950	5,000	29,5%
2,260 (2×RMV)	33,900	33,900	0	0	0.0%

*Estimado con una tasa referencial del Impuesto a la Renta empresarial de 29,5%. Umbral deducible anual = 15 × (2 × RMV)

Elaboración: Apoyo Consultoría, en Encontrarnos por el Perú (2026).

año y en ambas va disminuyendo conforme el salario del trabajador aumenta. La lógica detrás de esto es muy simple, ya que el subsidio busca acompañar al joven en esa etapa donde su productividad aún es baja y su currículum tiene poca experiencia, mas no trata de convertirse en un subsidio permanente.

En términos económicos, los costos de la medida son realmente acotados. Por cada joven contratado, el subsidio directo asume entre el 40% y el 50% del sueldo durante un máximo de doce meses. Por el lado tributario, una empresa que contrata a alguien con el sueldo mínimo (S/1,130) se ahorra alrededor de S/5,000 al año. Como muestra la Tabla 1, esto equivale a una reducción del 29,5% en el costo de contratación, haciendo que el gasto mensual pase de S/1,130 a solo S/797.

De hecho, Apoyo Consultoría calcula que este incentivo aumentaría la inserción al primer empleo formal en un 16% al enfocarse en los sueldos más bajos. Para ponerlo en perspectiva,

Además, no se trata de un gasto a fondo perdido, sino de una inversión que se recupera con el tiempo. Un joven que entra temprano a la formalidad gana experiencia, mejora sus ingresos y termina aportando como contribuyente.

Sin embargo, un subsidio de este tipo no está libre de riesgos y conviene ponerlos sobre la mesa. El más comentado es terminar financiando contrataciones que iban a ocurrir de todos modos o que una empresa reemplace trabajadores solo para cobrar el beneficio. Para evitar esto, la propuesta exige que el empleador mantenga o aumente su número total de trabajadores y de jóvenes respecto al año anterior, además de concentrar la ayuda en los sueldos más bajos. Sin embargo, si el rango de edad es muy amplio, parte del dinero igual podría filtrarse. Por ello, Pablo Lavado, profesor de la Universidad del Pacífico, recomienda priorizar a los jóvenes con menor nivel educativo.

Un segundo riesgo es que las empresas simplemente no usen el beneficio. Jaramillo recuerda que el programa "Recuperemos el Empleo Formal" -un subsidio a la contratación durante la pandemia- tuvo menos demanda de la esperada. Por ello, destaca la importancia de que el trámite para esta propuesta sea sencillo y se comunique de manera efectiva a las empresas. También está el riesgo de que el empleo desaparezca cuando termina el subsidio, un escenario que se atenúa justamente con la capacitación y con la exigencia de permanencia. Y como toda reforma laboral en el Perú, la medida enfrenta un riesgo político. Puesto que cualquier propuesta que se lea como un recorte de derechos puede repetir el rechazo que en su momento tuvo la Ley Pulpín, todas las versiones se deben plantear como un subsidio y no como una reducción de beneficios.

En suma, los incentivos a la contratación formal juvenil pueden ayudar a abrir la puerta del primer empleo, siempre que estén focalizados en jóvenes sin experiencia formal reciente, tengan duración acotada, eviten sustituir contrataciones que ya iban a ocurrir y midan resultados como permanencia, formalidad e ingresos posteriores.

Generar **35 mil puestos de trabajo formales** demandaría unos S/115 millones, lo que **representa apenas el 0,04% del presupuesto público.**



7.1.2. Formación dual y capacitación dentro de la empresa

Una segunda medida de corto plazo consiste en fortalecer esquemas de formación dual y capacitación dentro de la empresa. El problema central radica en que la enseñanza aislada tiene efectos limitados al no conectarse con vacantes reales del sector productivo. Las cifras de la iniciativa EncontrarNos por el Perú reflejan esta desconexión al mostrar que solo la mitad de los egresados universitarios accede a un empleo formal, un proceso que le toma más de dos años a la mayoría, mientras que casi la mitad termina subempleada. En contraste, más del noventa por ciento de las empresas reporta dificultades para encontrar mano de obra calificada. Pese a este escenario adverso, la gran mayoría de empleadores y jóvenes ven en la capacitación la llave del primer empleo. El reto no consiste en ofrecer más cursos genéricos, sino en construir mecanismos donde los aprendices desarrollen habilidades con alta demanda mientras acumulan experiencia laboral práctica.

Esta medida funciona como el complemento perfecto del subsidio a la contratación. Mientras la ayuda económica abarata el ingreso a la formalidad, la capacitación interna eleva la productividad del trabajador y le otorga competencias certificables que aseguran su permanencia y crecimiento profesional.

> ***La formación con mayor retorno es aquella que ocurre dentro de la empresa, en coordinación con una institución educativa.***
>
> ***Pablo Lavado,***
> Profesor del Departamento de Economía de la Universidad del Pacífico

Estas premisas ya toman forma mediante dos proyectos concretos y complementarios. El programa Aprendiendo y Chambeando que plantea Horizonte Laboral propone una modalidad que articula la enseñanza teórica con la práctica empresarial, respaldada por un bono estatal destinado a financiar exclusivamente la formación técnica del aprendiz. A cambio, la compañía asume el compromiso de pagar al joven una asignación no menor a la mitad de la remuneración mínima, brindarle seguro de salud, designarle un tutor y firmar un convenio de al menos tres meses. De manera similar, la iniciativa EncontrarNos por el Perú plantea el Aprendizaje con Predominio en la Empresa (APE), un esquema donde el centro educativo y el empleador diseñan juntos el perfil ocupacional y la distribución de horas. Al permitir que las instituciones licenciadas implementen esta modalidad de forma directa, la propuesta reduce la burocracia que actualmente frena la capacitación en las micro y pequeñas empresas.

Vale la pena precisar cómo operaría el esquema tomando como referencia el programa Aprendiendo y Chambeando de Horizonte Laboral. El Ministerio de Trabajo actúa como entidad convocante definiendo cada año un número limitado de cupos según el presupuesto disponible y habilitando una plataforma digital para gestionarlos. La empresa interesada postula por esa vía presentando el plan de aprendizaje elaborado junto con la institución educativa y el convenio firmado con el joven. Para calificar, la compañía necesita tener el RUC activo, no arrastrar sanciones sociolaborales recientes y mantener o aumentar su planilla respecto del año anterior para asegurar que el aprendiz sume y no reemplace empleo. Cuando las postulaciones superan los cupos, estos se asignan por orden de inscripción entre quienes cumplen los requisitos. La institución educativa participa de forma voluntaria aportando la enseñanza teórica, siempre que esté licenciada y autorizada en la

materia requerida por la empresa, para finalmente emitir el certificado que acredita la capacitación.

Este vínculo no constituye un contrato de trabajo, sino un convenio formativo de aprendizaje dual regido por la Ley de Modalidades Formativas Laborales, con una duración mínima de tres meses. El acuerdo se suscribe sobre un modelo único y digital, estandarizado por el Estado, cuyas condiciones mínimas de protección para el joven están fijadas de antemano. Sobre esa base, los incentivos se reparten entre las tres partes y cada uno tiene una fuente clara. El Estado aporta el bono de capacitación, que se libera recién cuando la institución certifica que el curso se dictó y solo una vez por aprendiz. La empresa cubre las condiciones del joven ya señaladas y, a cambio, obtiene talento formado a su medida y sin costo de reclutamiento. La institución educativa recibe el financiamiento de la capacitación que imparte. Y el joven obtiene formación práctica real, un ingreso durante el proceso y una certificación de lo aprendido. En el Aprendizaje con Predominio en la Empresa, en cambio, el Estado no financia la formación con un bono: su aporte se limita a simplificar el trámite para que la modalidad sea fácil de adoptar, mientras que la subvención mensual del joven la asume la empresa.



Además, una formación centrada solo en lo técnico se quedaría corta.

Cuando se les pregunta **qué les dificulta contratar jóvenes,** los empleadores señalan antes que nada lo actitudinal: **la falta de madurez o compromiso (65,8%), la poca permanencia (60,0%)** y **la escasez de habilidades blandas (53,5%)** pesan más que la propia falta de experiencia.

La evidencia internacional muestra que ese componente socioemocional puede desarrollarse, pero solo cuando se ancla en la experiencia laboral. Por ello, es importante que el esquema dual de formación no se agote en las horas técnicas e incorpore de forma explícita el desarrollo de estas competencias, con el tutor como mentor que acompaña y orienta al joven en el propio puesto de trabajo.

En términos económicos, el costo de implementar estos modelos resulta acotado y sumamente controlable, pues la exposición fiscal queda limitada de antemano por las vacantes anuales. Las empresas, al asumir la asignación mensual y parte de la formación, realizan una inversión con retorno garantizado gracias a la reducción de los tiempos de adaptación y la menor rotación del personal. Este esquema tripartito beneficia a los jóvenes de menor nivel educativo, proporciona talento técnico a las compañías con escasez de perfiles calificados y brinda a las instituciones académicas señales claras sobre las competencias requeridas por el mercado laboral.

Como toda política pública, el modelo enfrenta riesgos operativos que las propuestas buscan mitigar desde su diseño. El peligro de que la formación se desconecte de las vacantes reales y termine como un curso sin valor se contrarresta exigiendo la participación activa de la empresa en la creación del currículo y condicionando el subsidio a un mínimo de cuarenta horas lectivas certificadas. Asimismo, para evitar que la figura del aprendiz sea utilizada maliciosamente para abaratar mano de obra y desplazar puestos existentes, ambas iniciativas establecen que las contrataciones bajo esta modalidad nunca podrán superar la quinta parte de la planilla total.

Para que la capacitación genere un verdadero impacto social y económico debe **responder a una demanda verificable, desarrollarse directamente en el entorno productivo** y **generar una señal útil para futuras oportunidades.**

Al integrarse con incentivos temporales a la contratación, la formación dual completa la estrategia ideal para asegurar que el primer empleo proporcione al joven una experiencia valiosa, certificable y capaz de impulsar toda su futura trayectoria profesional.

7.1.3. Información e intermediación laboral efectiva

Esta tercera línea de acción de corto plazo busca mejorar el vínculo entre los jóvenes y las empresas. En Perú, buena parte de los empleos formales se consiguen mediante recomendaciones y redes de contactos personales, dejando en desventaja a los jóvenes de menores ingresos que carecen de las mismas. Ese mecanismo deja en desventaja precisamente a los jóvenes que menos redes tienen -los de hogares de menores ingresos o los primeros de su familia en buscar un empleo formal-, que no se enteran de las oportunidades que encajarían con su perfil y terminan con una idea equivocada de lo que ofrece el mercado. Al mismo tiempo, las empresas no encuentran a quién contratar. Esta doble frustración evidencia que las vacantes existen, pero los candidatos y los empleadores no logran encontrarse.

Para el especialista José Carlos Saavedra, economista principal de Apoyo Consultoría,

> ***Una de las principales fallas del mercado laboral juvenil es la ausencia de señales claras sobre los retornos de las distintas trayectorias educativas.***
>
> ***José Carlos Saavedra,***
> Economista principal de Apoyo Consultoría,

Muchos jóvenes deciden qué estudiar sin conocer los salarios esperados o la demanda futura, por lo que resulta crucial que la orientación vocacional llegue desde la etapa escolar y brinde datos reales. Frente a este desafío, las iniciativas de reforma proponen construir un verdadero sistema público de información e intermediación.

El primero se enfoca estrictamente en la información y encuentra un sólido consenso en las dos iniciativas de reforma. Por un lado, la propuesta EncontrarNos por el Perú, con el diseño técnico de Apoyo Consultoría y Es Hoy, plantea relanzar la plataforma Mi Carrera del Ministerio de Trabajo. El objetivo es que esta herramienta digital logre mostrar de manera comparable y actualizada los resultados laborales reales de cada carrera e institución, abarcando métricas fundamentales como la tasa de empleo formal, los niveles de ingresos, el tiempo promedio que toma insertarse en el mercado y la demanda específica por cada ocupación.

Por otro lado, el proyecto de ley de Horizonte Laboral apunta a la misma meta, pero pone un fuerte acento en otorgarle institucionalidad y obligatoriedad al sistema. Para lograrlo, la propuesta exige a las instituciones educativas remitir sus datos estadísticos y dispone que la plataforma se actualice como mínimo una vez al año, incorporando no solo a universidades e institutos, sino también a modelos formativos más cortos como los bootcamps. Además, esta iniciativa crea un comité técnico encargado de velar por la calidad de la data y ordena que la plataforma se utilice obligatoriamente en los servicios de orientación vocacional, construyendo justamente ese puente hacia la etapa escolar que reclaman los especialistas. Para cerrar el círculo de seguimiento, el proyecto suma un requerimiento clave al exigir que la SUNAT entregue al ministerio, de forma periódica y anonimizada, la información detallada de la planilla electrónica, permitiendo al Estado rastrear con precisión la transición de los jóvenes desde su etapa de formación hasta su ingreso definitivo al empleo formal.

El segundo componente fundamental es la intermediación activa. La meta es convertir los Centros de Empleo en verdaderos espacios de emparejamiento que orienten al joven, lo ayuden a postular y se conecten con las bolsas

de trabajo privadas y académicas.

> Al incluir la certificación de competencias, **el sistema permite que los postulantes demuestren sus habilidades,** aunque carezcan de trayectoria previa.

La lógica de fondo es sustituir la suerte de tener buenos contactos por un canal universal y accesible. De acuerdo con el Banco Mundial, el emparejamiento activo eleva significativamente las probabilidades de conseguir trabajo, especialmente para los jóvenes de menor calificación. Así, la intermediación se convierte en el eslabón que cierra el circuito iniciado por la capacitación y los subsidios a la contratación.

El éxito de la medida exige una estrecha coordinación liderada por el Ministerio de Trabajo y respaldada por entidades como la SUNAT, el INEI y la SUNEDU, junto con el sector privado y los gobiernos locales. A diferencia de otras políticas, esta intervención destaca por su bajo costo operativo, ya que no requiere subsidios directos sino una inversión tecnológica y humana destinada a integrar bases de datos existentes y contratar orientadores capacitados. Los beneficios resultan transversales, pues los jóvenes logran una inserción más rápida, las empresas reducen sus costos de búsqueda o rotación y la economía en su conjunto aprovecha mejor el talento disponible para disminuir el subempleo.

A pesar de su eficiencia, el modelo enfrenta riesgos de implementación que deben gestionarse con rigor. Para evitar construir plataformas fantasmas que nadie utilice, el sistema debe integrarse con los portales privados, mantener su información permanentemente actualizada y asegurar un acompañamiento humano que supere el simple catálogo pasivo de vacantes. Además, resulta vital mantener la atención presencial para no excluir a los jóvenes vulnerables con menores habilidades digitales. En conclusión, la información y la intermediación laboral conectan todos los esfuerzos de política pública. Bien diseñada, esta herramienta de bajo costo no crea empleos de la nada, sino que asegura que las vacantes existentes encuentren finalmente al talento joven preparado y dispuesto a cubrirlas.

7.2. Medidas de mediano y largo plazo para cambiar la estructura de oportunidades

Las medidas de corto plazo reducen las barreras inmediatas que enfrentan los jóvenes, pero no tocan las causas estructurales que hacen tan difícil construir una trayectoria laboral sostenible. Estos obstáculos se originan en dos grandes frentes. El primero ocurre antes del ingreso al mundo del trabajo, marcado por una formación académica que rara vez responde a lo que el mercado necesita. El segundo radica en la estructura de la economía misma, la cual se encuentra anclada en actividades de baja productividad que generan principalmente informalidad.

Para enfrentar este desafío, la presente sección reúne dos medidas de fondo que resultan más lentas en su maduración, pero necesarias. La primera busca alinear la educación técnica y universitaria con la demanda laboral para que el esfuerzo formativo abra puertas reales. La segunda plantea una transformación productiva orientada a multiplicar y mejorar los puestos de trabajo disponibles, garantizando así que esas puertas verdaderamente existan.



7.2.1. Educación técnica y universitaria alineada a la demanda laboral

La primera medida de mediano y largo plazo busca resolver una de las causas estructurales del problema de empleabilidad juvenil al cerrar la profunda brecha que existe entre la formación ofrecida por las instituciones educativas y las habilidades reales que demanda el sector productivo.

En el Perú existe un importante descalce entre la educación y el mercado de trabajo. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, cerca de la mitad de los trabajadores se desempeña en ocupaciones que no corresponden a su campo de estudio. Esta desconexión explica la paradoja que atraviesa el país, donde miles de egresados enfrentan procesos largos y frustrantes para insertarse en la formalidad o terminan subempleados, al mismo tiempo que las empresas sufren constantemente para cubrir sus vacantes con el talento adecuado.

Esta brecha cualitativa se agrava al combinarse con un profundo problema de acceso, el cual depende directamente de la capacidad económica de cada hogar. Según el diagnóstico de la iniciativa EncontrarNos por el Perú, la desigualdad resulta drástica en el ámbito urbano, ya que la proporción de adultos con educación superior alcanza el 82% en el nivel socioeconómico A y se desploma a un escaso 3% en el nivel E. Por ello, el gran desafío de esta política a largo plazo no se limita a corregir la pertinencia de la enseñanza, sino que exige democratizar las oportunidades para que los jóvenes más vulnerables puedan insertarse en carreras con verdadera demanda.

Para acercar la educación superior a las necesidades productivas, esta medida propone dos componentes estructurales que complementan las iniciativas de corto plazo. El primero consiste en la actualización curricular con participación empresarial, donde institutos y universidades diseñan sus programas, perfiles ocupacionales y competencias en conjunto con el sector privado.

La meta es cambiar el punto de partida tradicional para que la oferta educativa deje de construirse según las capacidades internas de cada institución y **comience a diseñarse en función de las verdaderas oportunidades laborales.**

El segundo componente radica en la creación de becas por impuestos, un mecanismo innovador planteado por Apoyo Consultoría y Es Hoy. Este modelo busca que las empresas contribuyan a financiar la formación de talento en las áreas con mayor

Tabla 2

Ejemplo de aplicación de las becas por impuestos (deducción con factor 1,5)

Monto de la beca (S/)	Gasto deducible reconocido (S/)	Ahorro tributario (S/)*	Costo neto para la empresa (S/)	Aporte implícito del Estado (S/)
50,000	75,000	22,125	27,875	22,125

*Estimado con una tasa referencial del Impuesto a la Renta empresarial de 29,5%.

Elaboración: Apoyo Consultoría, en Encontrarnos por el Perú (2026).

demanda mediante aportes al PRONABEC. Como incentivo, estas donaciones son reconocidas como gasto deducible con un factor de 1,5, permitiendo compartir el costo entre el Estado y los privados. Por ejemplo, si una empresa financia una beca de S/50,000, logra reconocer un gasto deducible de S/75,000. Al aplicar una tasa referencial del Impuesto a la Renta del 29,5%, el ahorro tributario asciende a S/22,125, reduciendo el costo neto para la compañía a S/27,875. En la práctica, el Estado asume indirectamente alrededor del 44% del valor de la beca mediante la menor recaudación, mientras que la empresa cubre el saldo restante.

Este esquema dual permite atacar la brecha educativa desde dos frentes estratégicos. Por un lado, la modernización de los currículos garantiza que los jóvenes adquieran habilidades con demanda comprobada en el mercado. Por otro, el financiamiento tributario orienta la oferta hacia las especialidades donde existe escasez de talento. Al decidir qué carreras financiar, las empresas revelan de manera orgánica cuáles son sus necesidades actuales y futuras. Tal como señala el experto José Carlos Saavedra, bajo este modelo el sector privado no solo inyecta recursos económicos, sino que aporta información invaluable sobre dónde se concentrará la demanda de trabajo en los próximos años.

La puesta en marcha de esta reforma requiere una articulación fluida entre múltiples actores. Las instituciones educativas licenciadas asumirían la responsabilidad de actualizar y ejecutar los nuevos programas, mientras que los ministerios de Educación y Trabajo, junto a la SUNEDU, proveerían los estándares de calidad y la información sobre demanda ocupacional. En paralelo, el Ministerio de Economía y el PRONABEC se encargarían de administrar el esquema tributario.

Los beneficios de esta transformación impactan en tres niveles fundamentales. Los jóvenes logran una formación pertinente que mejora directamente sus oportunidades de inserción formal y sus trayectorias económicas. A su vez, las empresas logran nutrirse de talento calificado, reduciendo drásticamente sus sobrecostos de búsqueda y capacitación mientras elevan su productividad. Finalmente, el Estado logra optimizar su inversión educativa orientándola hacia programas con resultados verificables.

Toda reforma de esta magnitud enfrenta riesgos que el diseño de la política debe prevenir. El principal obstáculo suele ser la resistencia de las propias instituciones educativas a modificar su oferta tradicional, una barrera que puede superarse fortaleciendo sistemas de información pública como Mi Carrera y generando incentivos ligados a la empleabilidad de los egresados. Un segundo riesgo es que los fondos empresariales se concentren exclusivamente en carreras cortas o de bajo costo, lo que obliga a establecer criterios de elegibilidad flexibles pero rigurosos. Por último, para evitar cualquier uso inadecuado del beneficio tributario, resulta indispensable que todos los aportes se canalicen exclusivamente a través del PRONABEC bajo estrictas reglas de transparencia y evaluación periódica.

7.2.2. Transformación productiva para generar empleo formal

La última medida, y la más estructural de todas, cambia radicalmente el foco. Ya no mira la oferta de trabajadores, su formación, costo o conexión, sino la demanda, entendida como la capacidad real de la economía para generar empleos formales de calidad. En su Estudio Económico del Perú de 2025, la OCDE (2025) describe un crecimiento potencial bajo y en descenso desde que terminó el auge de las materias primas, un escenario de debilidad de la inversión privada, el estancamiento de la productividad y una informalidad que atrapa a más del 70% de trabajadores y empresas.

Además, CEPLAN (2025) advierte que entre 2020 y 2023 la productividad total de factores llegó a restar en promedio cerca de dos puntos al crecimiento del PBI. En pocas palabras, la economía crece sin volverse más eficiente. Esta realidad se refleja en el tejido empresarial, donde el 94% son microempresas y solo el 0,8% son medianas o grandes. Mientras en las grandes compañías la informalidad laboral bordea el 4%, en las microempresas alcanza el 89%. Como resultado, la gran mayoría de peruanos, y

especialmente los jóvenes, termina trabajando en unidades pequeñas y poco productivas que simplemente no pueden costear los derechos laborales.

> ***Suele suponerse que el crecimiento económico se transforme en empleo, pero en un país con alta informalidad y baja productividad es más difícil que esto ocurra.***
>
> ***Juan Chacaltana,***
> Especialista Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Frente a este techo estructural, la medida propone implementar políticas de desarrollo productivo orientadas a mover la economía hacia actividades diversificadas, sofisticadas y de mayor valor agregado. Aunque la idea cuenta con el antecedente del Plan Nacional de Diversificación Productiva de 2014, el cual buscaba reducir la dependencia de las materias primas, su ejecución nunca llegó a materializarse por completo. Retomar este camino exige avanzar en frentes complementarios para ampliar la matriz productiva, promover la adopción tecnológica en las empresas existentes e insertarse en las cadenas globales de valor. Afortunadamente, el Perú posee bases para este salto, pues la OCDE (2023) reconoce experiencias exitosas de modernización en la agroindustria, el turismo, la metalmecánica y la silvicultura. El investigador Pablo Lavado aterriza este enfoque al recomendar que se facilite la entrada de los jóvenes en sectores que combinan una alta demanda técnica con una mayor rentabilidad, como la manufactura y la construcción. La clave no radica en que el Estado reemplace al mercado, sino en que provea bienes públicos esenciales como infraestructura, investigación, financiamiento y reglas estables.

La lógica de esta transformación resulta directa y cierra el círculo con las medidas anteriores. Cuando una empresa migra hacia una actividad más productiva, incrementa su rentabilidad y necesita trabajadores calificados para sostener su operación. Esa mayor eficiencia le permite pagar mejores salarios y asumir los costos de la formalidad sin quebrar, logrando que la demanda por talento crezca de manera orgánica. Para que esto funcione, resulta esencial remover los obstáculos tributarios que mantienen a la mayoría de las empresas estancadas en la baja productividad y la informalidad. En el fondo, esta transformación productiva y las políticas educativas operan como las dos hojas inseparables de una misma tijera, ya que de muy poco sirve formar a los



jóvenes si la economía solo ofrece empleos precarios, y resulta inútil elevar la productividad si no existen trabajadores preparados para asumir esos nuevos roles.

Por su alcance y magnitud, esta es la medida que más actores moviliza. El Estado debe liderarla coordinando frentes clave que incluyen al Ministerio de Economía para los incentivos y la infraestructura, al Ministerio de la Producción para el apoyo a las pymes y al CONCYTEC para la ciencia y tecnología. Sin embargo, el sector privado asume el rol protagónico a través de los gremios, las grandes empresas que traccionan a sus proveedores y las microempresas que urgen dar el salto tecnológico. Se trata, con diferencia, de la intervención más costosa y de más largo aliento de todo el plan. Exige una inversión intensiva y sostenida en infraestructura e investigación, un rubro en el que el país invierte muy por debajo del promedio regional. A diferencia de un subsidio al primer empleo, aquí nos enfrentamos a una apuesta de maduración lenta cuyo retorno se consolida en años. No obstante, el costo de la inacción resulta aún mayor, pues sin reformas orientadas a elevar la eficiencia, el crecimiento potencial de la economía seguirá cayendo.

Los riesgos de esta intervención son los más complejos del capítulo. El primero es el clásico error de toda política industrial donde el Estado elige ganadores y termina gastando recursos en sectores equivocados. La evidencia sugiere mitigar este peligro privilegiando apoyos horizontales que beneficien a toda la economía, como la infraestructura o el acceso a crédito, por encima de las apuestas sectoriales. Un segundo riesgo es la lentitud, frente al cual resulta imperativo sostener la visión de largo plazo con metas verificables que sobrevivan a los cambios de gobierno. El tercer riesgo es que la propia modernización desplace empleos tradicionales mediante la automatización, una amenaza que se neutraliza acompañando la transición con las herramientas de recapacitación laboral detalladas previamente.

En suma, la transformación productiva constituye la única vía capaz de atacar la raíz del problema. Mientras el resto de las iniciativas mejoran la capacidad de los jóvenes para conseguir trabajo, esta medida se encarga de ampliar y mejorar los puestos verdaderamente disponibles.

El crecimiento económico dejaría por fin de convivir con la informalidad y se traduciría en empleos formales, productivos y bien pagados para la próxima generación.

8. Las mesas de trabajo y la validación con empleadores, autoridades y jóvenes

Para enriquecer y validar los hallazgos del estudio, el 27 de agosto de 2026 se llevaron a cabo dos mesas de trabajo convocadas por Arcos Dorados. La primera reunió a diversos actores del ecosistema de empleo juvenil, incluyendo empresas, representantes del Estado, organizaciones no gubernamentales y la academia. La segunda congregó a un grupo de jóvenes líderes provenientes de distintos ámbitos académicos, sociales y profesionales. Ambas instancias permitieron contrastar las propuestas del informe con la experiencia directa de quienes tendrían la tarea de diseñarlas, financiarlas o vivirlas en carne propia.

La mesa con actores del ecosistema confirmó el diagnóstico central del documento y respaldó la necesidad de combinar medidas de corto plazo con reformas estructurales. Los participantes coincidieron en que el reto no termina con la contratación, sino que la mayor brecha se encuentra en la permanencia y el desarrollo de carrera. Asimismo, recalcaron que ninguna solución será sostenible si no se logra elevar la productividad de manera estructural. El debate más intenso giró en torno al subsidio al primer empleo, cuyo potencial fue valorado positivamente, aunque se insistió en cuidar su diseño para evitar

que las empresas roten personal cada tres meses únicamente para acceder al beneficio fiscal. También se enfatizó que la capacitación debe ofrecer un retorno real a las compañías que invierten en ella. Por encima de las diferencias, primó la visión compartida de que mejorar la empleabilidad juvenil es una tarea conjunta entre el Estado, el sector privado, la academia y la sociedad civil.

Por su parte, la mesa con jóvenes líderes aportó la mirada de quienes atraviesan actualmente la transición hacia el mercado laboral. Este grupo coincidió en que el primer empleo representa mucho más que un simple ingreso, ya que constituye el espacio donde se construyen redes de contacto y habilidades blandas tan importantes como las competencias técnicas, las cuales muchas veces se desarrollan fuera de las aulas. Los jóvenes valoraron la formación dual y analizaron el subsidio con interés, aunque plantearon interrogantes válidas sobre su sostenibilidad, sus mecanismos de control y su verdadera cobertura territorial. Asimismo, compartieron tres preocupaciones centrales que marcan su experiencia actual. La primera advierte sobre la profunda brecha de oportunidades entre Lima y las demás regiones del país. La segunda subraya la necesidad de contar con acompañamiento y cuidar la salud mental durante los primeros meses de trabajo para asegurar la retención del talento. La tercera refleja un cambio generacional en la forma de entender el mundo laboral, otorgando mayor peso a la flexibilidad, el bienestar y el propósito. La urgencia de este grupo quedó resumida en la advertencia de que esperar únicamente por soluciones estructurales significaría perder a toda una generación.

En conjunto, ambas mesas validaron el mensaje de fondo del informe al ratificar que

> El desafío no se limita a crear más puestos de trabajo, sino a **construir mejores trayectorias.**

Estas instancias reforzaron la necesidad de actuar simultáneamente en ambos horizontes para atender la urgencia inmediata de los jóvenes sin renunciar a las reformas de fondo que cambiarán la estructura económica del mañana.

9. Resumen ejecutivo de las propuestas para potenciar la empleabilidad juvenil en el Perú

Las experiencias internacionales identifican cinco tipos de intervenciones (capacitación, formación dual, subsidios, intermediación y emprendimiento), mientras que los especialistas proponen cinco medidas para el Perú: tres orientadas a acelerar la inserción laboral en el corto plazo y dos reformas estructurales para mejorar la calidad y disponibilidad del empleo formal en el largo plazo.

Capacitación vinculada con la demanda laboral y experiencia práctica.

Formación dual y programas de aprendizaje (aprendices).

Subsidios e incentivos para facilitar el primer empleo formal.

Intermediación laboral y mecanismos de pago por resultados.

Programas de emprendimiento juvenil.

Medidas de corto plazo

- **Incentivos para la contratación formal del primer empleo juvenil.**
- **Formación dual y capacitación dentro de la empresa.**
- **Información e intermediación laboral efectiva.**

Medidas de mediano y largo plazo

- **Educación técnica y universitaria alineada con la demanda laboral.**
- **Transformación productiva para generar empleo formal.**



10. Conclusiones

El desafío del empleo juvenil va más allá de conseguir un puesto de trabajo. El problema central radica en una transición incompleta entre la etapa educativa y el mercado laboral, puesto que muchos jóvenes egresan sin las habilidades, la experiencia o la información necesarias para acceder a oportunidades formales. Como resultado, una parte importante inicia su vida productiva en la informalidad, atrapada en ocupaciones de bajos ingresos y escaso margen de crecimiento. La evidencia más reciente confirma esta desconexión al mostrar que, pese a la expansión de la economía y la recuperación del empleo total tras la pandemia, los jóvenes siguen rezagados en informalidad, desempleo e ingresos.

Las barreras de inserción laboral son múltiples e interconectadas. Existe una clara brecha entre las competencias que poseen los jóvenes y las que requieren las empresas, sumada a una constante falla de información que dificulta tanto la elección de una carrera como la búsqueda de oportunidades afines a cada perfil. A esto se añaden las restricciones económicas que limitan el acceso a una educación pertinente y la falta de mecanismos para acumular experiencia temprana. Sin embargo, por debajo de estas barreras subyace una causa más profunda desde el lado de la demanda, impulsada por una economía anclada en actividades de baja productividad que genera predominantemente empleo informal incluso en tiempos de crecimiento. Mientras ese techo estructural se mantenga, ninguna mejora aislada en la oferta formativa será suficiente.

No existe una política única capaz de resolver el problema. Ni la experiencia comparada ni los especialistas consultados apuntan a una solución individual que revierta esta tendencia. Las intervenciones con mejores resultados combinan múltiples instrumentos de manera simultánea al integrar la formación vinculada a las empresas, la experiencia temprana, la intermediación efectiva y los incentivos para la contratación, adaptándose a jóvenes que enfrentan distintos tipos de barreras. Por ello, este documento organiza sus recomendaciones en dos horizontes complementarios.informal incluso en tiempos de crecimiento. Mientras ese techo estructural se mantenga, ninguna mejora aislada en la oferta formativa será suficiente.

La prioridad de corto plazo es abrir la puerta al primer empleo formal. Para lograrlo, se proponen tres medidas concretas: incentivos temporales a la contratación juvenil para abaratar el acceso a esa oportunidad inicial sin vulnerar derechos laborales; esquemas de formación dual y capacitación dentro de la empresa para desarrollar competencias técnicas y socioemocionales mediante la práctica; e iniciativas de información e intermediación laboral que permitan conectar de manera efectiva al talento joven con los empleadores. En conjunto, son intervenciones de costo acotado y rápida implementación que ayudan a acumular experiencia, habilidades y credenciales.

La sostenibilidad de los resultados requiere reformas estructurales. En el mediano y largo plazo, la inserción juvenil solo mejorará de forma sostenible si se abordan las causas estructurales desde dos frentes distintos. El primero exige acercar la educación técnica y universitaria a la demanda laboral mediante el diseño conjunto de programas con el sector productivo, la transparencia sobre los retornos de cada carrera y mecanismos de financiamiento que democratizan el acceso a una formación pertinente. El segundo requiere impulsar una transformación productiva orientada a diversificar la economía y elevar su eficiencia, garantizando así la generación orgánica de puestos formales y bien remunerados. Preparar adecuadamente al talento y transformar el mercado que debe absorberlo operan, en la práctica, como las dos hojas inseparables de una misma tijera.

La articulación entre actores es una condición indispensable para el éxito. Un elemento transversal a todas estas políticas es la necesidad de consolidar una articulación estrecha entre el Estado, las instituciones educativas y el sector privado. Las empresas deben involucrarse activamente en la formación del talento que requieren, mientras las universidades e institutos necesitan responder con mayor agilidad a las exigencias productivas. Por su parte, corresponde al Estado garantizar las condiciones adecuadas mediante información transparente, financiamiento, incentivos bien diseñados y reglas estables que faciliten la transición hacia la formalidad. Tal como advierte la experiencia internacional, ninguna de estas intervenciones logra su propósito sin una adecuada focalización, una fuerte coordinación institucional y una evaluación constante de sus resultados a lo largo del tiempo.

El objetivo final es construir mejores trayectorias laborales y mayor movilidad económica. En última instancia, el reto del empleo juvenil no se supera únicamente sumando nuevos puestos de trabajo, sino construyendo mejores trayectorias. Una política pública efectiva debe garantizar que los jóvenes tomen decisiones educativas informadas, desarrollen habilidades requeridas por el mercado, accedan a una primera oportunidad digna y logren progresar hacia ocupaciones estables. La meta final no se limita a elevar las tasas de inserción, sino que aspira a multiplicar las oportunidades reales de movilidad económica para las próximas generaciones.



Anexo 1: Relación de especialistas entrevistados

- **Jose Carlos Saavedra,** Socio y economista principal de Apoyo Consultoría.
- **Juan Chacaltana,** Especialista en Empleo y Políticas de Empleo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- **Julio Cárdenas,** director general del Instituto ELITEC y miembro del comité Estratégico de Educación del IPAE.
- **Mayen Ugarte,** presidenta ejecutiva del Consejo Directivo de Horizonte Laboral y profesora asociada de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Miguel Jaramillo,** experto en economía del trabajo, políticas sociales y análisis institucional. Investigador principal del Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE.
- **Pablo Lavado,** profesor principal del Departamento Académico de Economía de la Universidad del Pacífico.

Anexo 2: Relación de participantes de las mesas de trabajo multi stakeholders

- **Fátima Almeyda,** directora Crea+.
- **Janina León,** profesora del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Juan Martín Flores,** vicepresidente CAENE.
- **Juan Ostoja,** presidente del Comité Estratégico de Jóvenes Líderes de IPAE.
- **Miguel Ángel Carpio,** profesor y director de Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad de Piura.
- **Nathaly López,** asesora técnica de GIZ - Cooperación Alemana al Desarrollo.
- **Shirley Holguin,** directora de Investigación y Desarrollo de SENAJU.

Anexo 3: Relación de participantes de las mesas de trabajo jóvenes líderes

- **Alexis Revilla,** politólogo enfocado en incidencia pública y el fortalecimiento de la democracia.
- **Mía Tamayo,** cofundadora de la organización "Women in Politics" y activista en temas de democracia y participación juvenil.
- **Nicole Reyes,** bióloga marina peruana y activista climática.
- **David Tejada,** conductor del Podcast Política Peruana con TDR.
- **Valeria Cárdenas,** creadora de contenido y estudiante de la Universidad del Pacífico.
- **Giannina Gamero,** embajadora de la comunidad de jóvenes líderes de IPAE.

Anexo 4: Mesas de Trabajo









Referencias

- Arcos Dorados. (2024). Situación laboral y aspiraciones de jóvenes en Lima. Informe de resultados. Lima, agosto de 2024.
- Arcos Dorados. (2025). Situación laboral y aspiraciones de jóvenes en Lima. Segunda edición. Informe de resultados. Lima, septiembre de 2025.
- APOYO Consultoría. (s. f.). Empleo. Medidas de impacto implementables en el corto plazo. Documento de trabajo.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2024). Estancamiento de la productividad. Observatorio Nacional de Prospectiva.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024–2026). Encuesta Permanente de Empleo Nacional. INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024–2025). Encuesta Nacional de Hogares. INEI.
- Alzúa, M. L., Cruces, G., & Lopez, C. (2015). Long term effects of a youth training program: Experimental evidence from Argentina. Economic Inquiry, 53(1), 138–147.
- Attanasio, O., Kugler, A., & Meghir, C. (2011). Subsidizing vocational training for disadvantaged youth in Colombia: Evidence from a randomized trial. American Economic Journal: Applied Economics, 3(3), 188–220.
- Fazio, M. V., Fernández-Coto, R., & Ripani, L. (2016). Apprenticeships for the XXI century: A model for Latin America and the Caribbean? Inter-American Development Bank.
- Gómez, L., & González-Velosa, C. (2023). Empléate: Results-based contracting for youth employment in Colombia. Inter-American Development Bank.
- Ibarrarán, P., Kluve, J., Ripani, L., & Rosas-Shady, D. (2015). Experimental evidence on the long-term impacts of a youth training program. American Economic Journal: Applied Economics, 7(3), 1–27.
- Jaramillo, M. (2022, 5 de septiembre). La improbable transición a la formalidad. Desafío Perú, Instituto Peruano de Economía (IPE). https://ipe.org.pe/la-improbable-transicion-a-la-formalidad-por-miguel-jaramillo/
- Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., Rother, F., Stöterau, J., Weidenkaff, F., & Witte, M. (2016). Do youth employment programs improve labor market outcomes? A systematic review. World Development, 114, 237–253.
- Lasida, J., & Rodríguez, E. (2006). Entrena21: Resultados e impactos de un modelo de formación juvenil. International Youth Foundation.
- Organización Internacional del Trabajo (2013). Youth entrepreneurship facility: Global outreach strategy. International Labour Organization.
- Organización Internacional del Trabajo (2025). Juventud en cambio: Desafíos y oportunidades en el mercado laboral de América Latina y el Caribe. Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023). Estudios Económicos de la OCDE: Perú 2023. París: OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2025). Estudios Económicos de la OCDE, Perú 2025. OECD Publishing.
- Puerto, S., Robalino, D., Romero, J. M., & otros autores. (2026). The impact of active labour market programmes on youth employment outcomes: A systematic review. International Labour Organization / World Bank.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (2022). Evaluación de impacto del Subsidio al Empleo Joven. Gobierno de Chile.

Todos los derechos reservados ®

El estudio Medidas para mejorar la inserción laboral de los jóvenes en el Perú (tercera edición) fue elaborado por el PhD. Oswaldo Molina y Gustavo Meza, por encargo de Arcos Dorados Perú, que financia esta investigación con el propósito de aportar evidencia y propuestas que contribuyan a reducir las brechas de acceso al empleo formal juvenil en el país.

Situación laboral y aspiraciones de jóvenes

Estudios promovidos por
Arcos Dorados Perú.



¡Escanea el QR y descarga los estudios completos!

2024 | **La voz de los jóvenes** (1era edición)

¿Qué piensan los jóvenes sobre su futuro laboral?

Esta primera edición recoge la voz de **400 jóvenes de Lima Metropolitana,** complementada con análisis de datos oficiales y la visión de expertos en empleabilidad para entender los desafíos y oportunidades del empleo juvenil.

2025 | **La voz de los empleadores** (2da edición)

La segunda edición incorpora la perspectiva de **155 empleadores,** junto con análisis de información especializada y expertos del mercado laboral, para identificar brechas y construir soluciones que impulsen una mejor inserción laboral juvenil.

Tenemos

+20 CURSOS

libres y gratuitos

para que potencies tus habilidades y conocimientos

>>> Ingresa a:

CAMPUS ComunidAD

Expande tu potencial

