



04

OPORTUNIDADES  
DE ARTICULACIÓN  
CON SECTOR  
PRODUCTIVO

Este capítulo analiza las oportunidades de articulación con el sector productivo para ampliar la inclusión laboral de las y los jóvenes en Bogotá D.C. El punto de partida es reconocer que las empresas ya tienen un rol activo: contratan jóvenes y pueden contribuir a cerrar brechas entre formación, talento y empleo. Sin embargo, también enfrentan desafíos y retos persistentes asociados a encontrar, vincular y retener talento joven.

Por eso, el capítulo combina dos miradas. Primero, identifica dónde se ubica actualmente el empleo joven, qué sectores concentran mayor número de jóvenes ocupados, cuáles tienen mayor participación juvenil y en qué condicio-

nes laborales se da esa vinculación. Segundo, analiza las realidades y barreras del sector empresarial, especialmente aquellas que dificultan la conexión efectiva entre jóvenes y oportunidades productivas.

El análisis se organiza alrededor de tres factores que ayudan a explicar estos desafíos: brechas de habilidades y competencias del talento humano; barreras en los procesos de convocatoria, selección y contratación del talento humano; y condiciones de las oportunidades laborales. Con ello, el capítulo busca pasar del diagnóstico a una agenda de acción conjunta con empresas, orientada a mejorar el acceso, la permanencia y la calidad del empleo joven.

## 4.1

### Ubicando a la juventud en el tejido empresarial de Bogotá D.C.

De acuerdo con las cuentas nacionales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2025 Bogotá aportó cerca del 27% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y, con corte al tercer trimestre, registró un crecimiento económico anual del 4,58%, superior al promedio nacional, que se ubicó en 3,77%. Esto sitúa a la ciudad como un referente productivo importante del país y hace que su mercado laboral sea determinante para las oportunidades de empleo de las y los jóvenes.

Sin embargo, el crecimiento agregado no se distribuye de manera uniforme entre sectores ni entre tamaños de empresa. Comprender esta heterogeneidad es clave para identificar dónde se ubican —y dónde podrían ubicarse— las oportunidades laborales para las y los Jóvenes con Potencial.



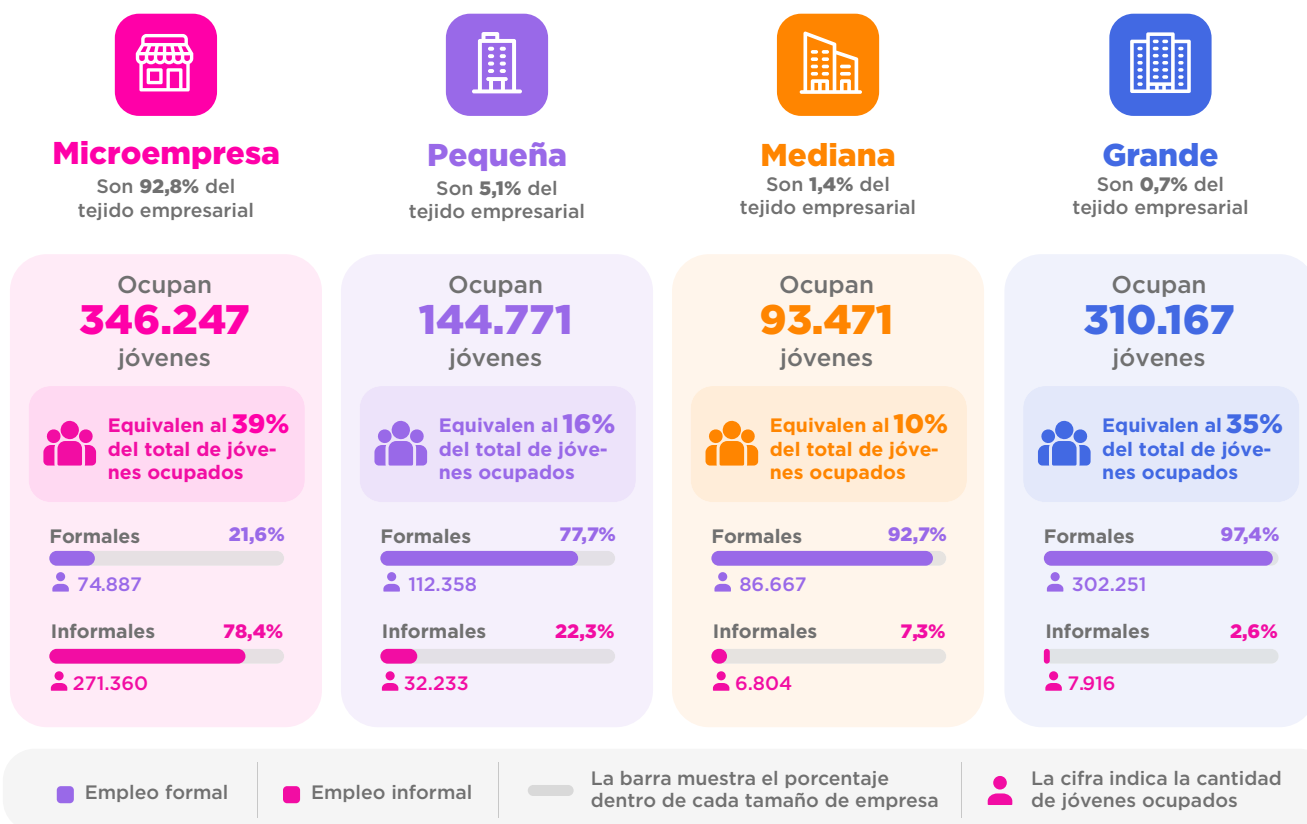


## Tamaño de empresa: una primera frontera de absorción y calidad del empleo joven

El tamaño de las empresas es un factor determinante de las condiciones, oportunidades y desafíos que enfrentan, así como de su capacidad para generar empleo. Las microempresas dominan numéricamente el tejido empresarial de Bogotá D.C.: representan 92,8% de las empresas de la ciudad (CCB, 2025) y concentran 39% del empleo joven, equivalente a 346.247 jóvenes ocupados (GEIH, 2025). En el extremo opuesto, las grandes empresas son apenas 0,7% del tejido, pero absorben 35% del empleo joven, con 310.167 jóvenes.

Esta comparación revela un fenómeno central para el análisis: **micro y grandes empresas concentran conjuntamente 74% del empleo joven, pero ofrecen realidades laborales opuestas. En microempresas, 78,4% de los jóvenes ocupados están en informalidad; mientras que, en las grandes empresas, 97,4% están en formalidad.** Por eso, el tamaño empresarial no solo condiciona la absorción de jóvenes: también condiciona la calidad de esa absorción.

**Diagrama 2.** Distribución del empleo joven por tamaño de empresa desagregado por formalidad e informalidad, Bogotá D.C. 2025.



Micro y grande concentran el 74% del empleo joven, pero con realidades opuestas en calidad del empleo.

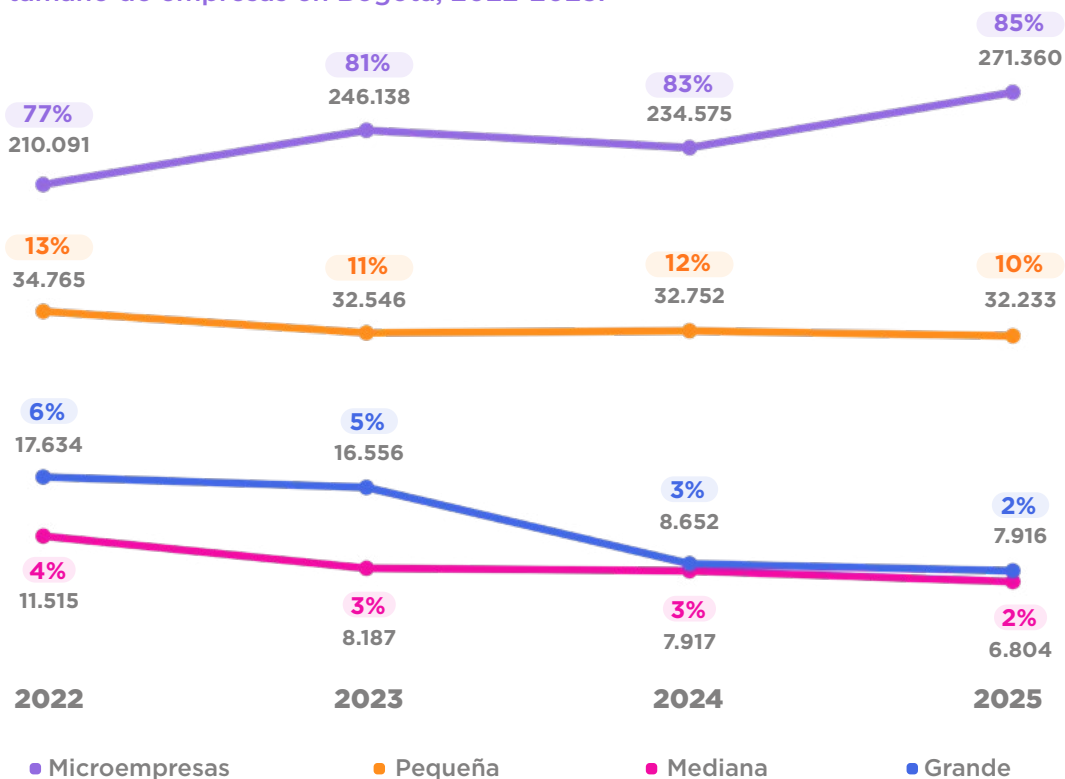
Fuente: CCB 2025 - GEIH 2025. Elaboración propia.

La concentración de la informalidad laboral juvenil en las microempresas se profundizó entre 2022 y 2025. En 2022, este segmento reunía el 77% de las y los jóvenes ocupados en condiciones de informalidad; para 2025, esta proporción ascendió al 85%, lo que representa un aumento de 8 puntos porcentuales.

Este patrón contrasta con lo ocurrido en las empresas de mayor tamaño. Entre 2022 y

2025, la participación de las medianas empresas en el empleo informal juvenil disminuyó aproximadamente del 4% al 2%, mientras que la de las grandes empresas pasó del 6% al 2%. En conjunto, estos resultados muestran que la informalidad juvenil no solo aumentó en términos absolutos, sino que se concentró cada vez más en las unidades empresariales de menor tamaño.

**Gráfica 49. Cantidad de jóvenes ocupados en informalidad por tamaño de empresas en Bogotá, 2022-2025.**



Fuente: GEIH 2022-2025. Elaboración propia.

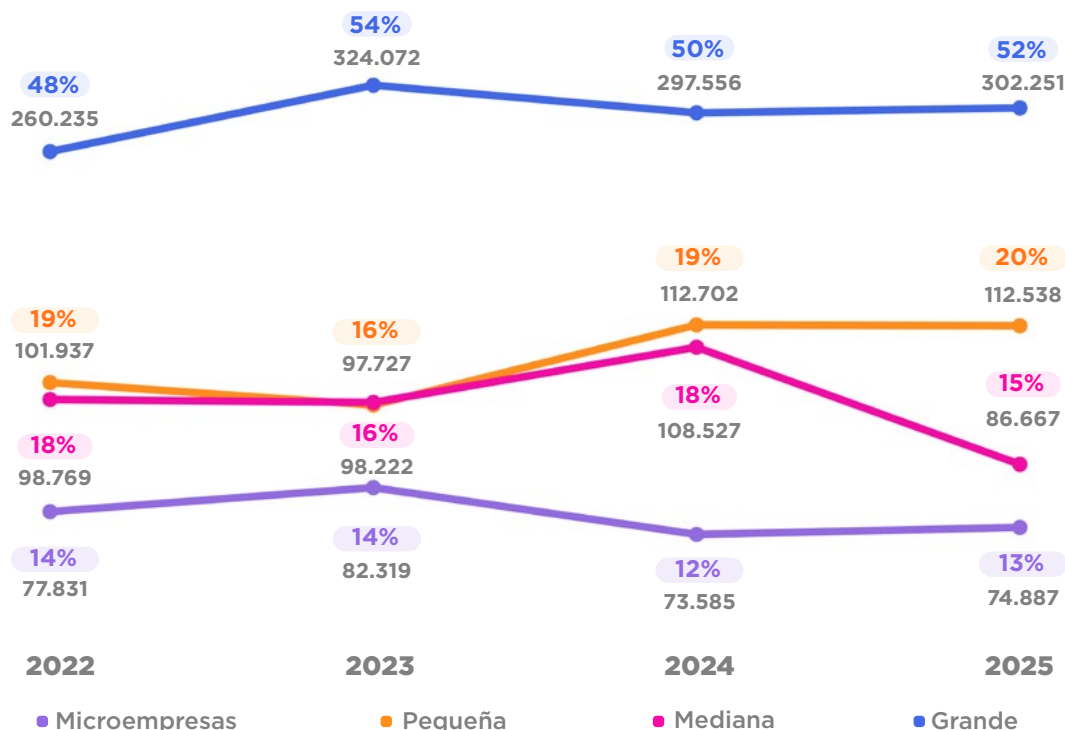
La formalidad sigue el patrón contrario. En 2025, las grandes empresas concentraron 302.251 jóvenes en empleos formales, frente a apenas 7.916 en condiciones de informalidad. Esto indica que, las grandes empresas generan 38 empleos formales por cada empleo informal, lo que evidencia la magnitud de su capacidad para generar empleo de mayor calidad. Además, el empleo joven formal en este segmento

creció 16,1% frente a 2022. Sin embargo, este avance no fue suficiente para contrarrestar el aumento de la informalidad concentrado en las microempresas.

**En conjunto, estos resultados muestran que el aumento de la tasa de informalidad laboral juvenil, presentada en el capítulo 2 de este informe, y que pasó del 32,3% al 35,6% entre**



**Gráfica 50.** Cantidad de jóvenes ocupados en formalidad y su distribución porcentual por tamaño de empresas en Bogotá, 2022-2025.



Fuente: GEIH 2022-2025. Elaboración propia.

2024 y 2025, se concentró especialmente en las microempresas. Este hallazgo pone de manifiesto que la estrategia orientada a reducir la informalidad laboral juvenil debe prestar especial atención a este segmento empresarial. Las microempresas enfrentan importantes barreras para su sostenibilidad y crecimiento, así como limitaciones que reducen los incentivos y las capacidades para generar y mantener empleo formal, por lo que las políticas dirigidas a promover la formalización requieren responder a estas condiciones estructurales.

El análisis por tamaño de empresa se complementa con una mirada a las actividades económicas donde se concentra el crecimiento del empleo juvenil. Entre 2024 y 2025, en las microempresas el mayor incremento se registró en alojamiento y servicios de comida (+18.855 jóvenes), seguido por comercio (+6.833) y construcción (+6.284). Al desagregar por acti-

vidad económica, el crecimiento se concentró principalmente en expendio a la mesa de comidas preparadas (+13.991), otros expendios de comidas (+5.983) y confección de prendas de vestir (+3.213), actividades caracterizadas por una alta incidencia de informalidad laboral.

En las pequeñas empresas se observan aumentos puntuales, principalmente en industrias manufactureras y alojamiento y servicios de comida. En las medianas empresas, el comportamiento es diferente. Predomina la reducción del empleo juvenil en actividades de: salud, actividades profesionales, información y comunicaciones, y servicios administrativos. En las grandes empresas el crecimiento del empleo juvenil es más selectivo: aumenta en industrias manufactureras y administración pública, mientras que disminuye en alojamiento y servicios de comida, actividades profesionales y servicios administrativos.

**Gráfica 51.** Variaciones de empleo joven por tamaño de empresas y principales actividades, 2024-2025



## Microempresas

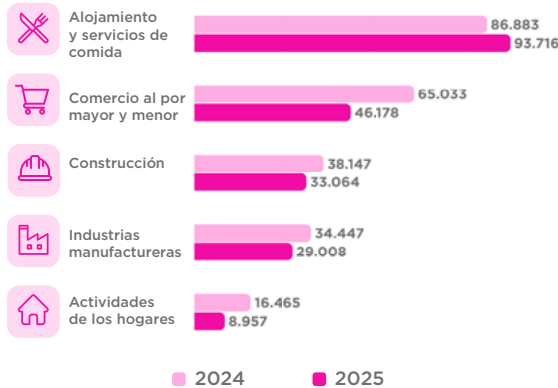
### Total jóvenes ocupados



### Variación

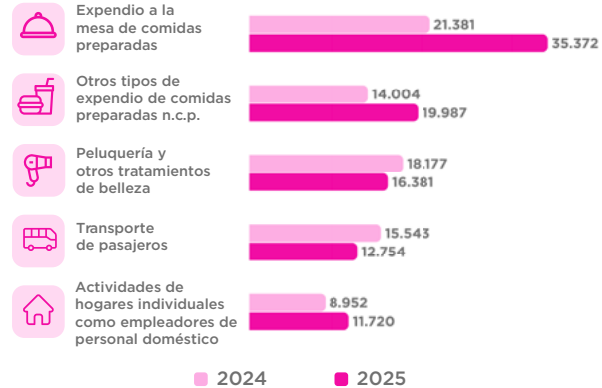


### Jóvenes ocupados por sector



Top 5 sectores por número de jóvenes ocupados

### Jóvenes ocupados por actividades principales



Top 5 actividades principales por número de jóvenes ocupados

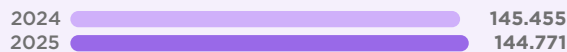


Las microempresas concentran el mayor crecimiento del empleo joven. Aumentan destacados en alojamiento y comidas, comercio, construcción y actividades de bajo escala. Resalta el dinamismo de actividades como "Expendio a la mesa de comidas preparadas".



## Pequeñas empresas

### Total jóvenes ocupados



### Variación

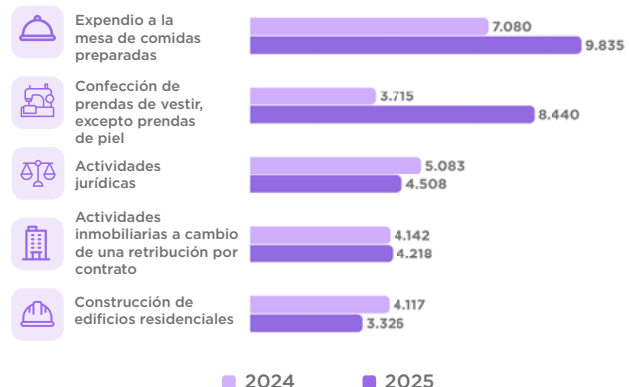


### Jóvenes ocupados por sector



Top 5 sectores por número de jóvenes ocupados

### Jóvenes ocupados por actividades principales



Top 5 actividades principales por número de jóvenes ocupados

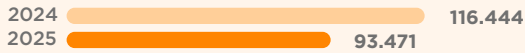


En las pequeñas empresas se observa un movimiento moderado. Hay personas relevantes en industrias manufactureras y alojamiento y comidas, aunque con menor intensidad que en las microempresas.



## Medianas empresas

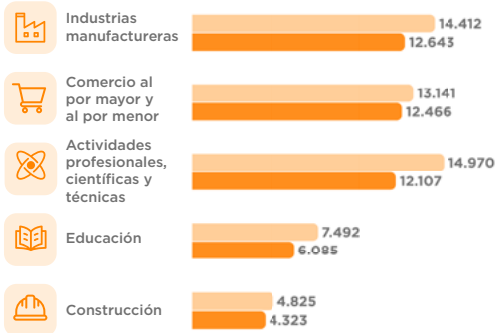
### Total jóvenes ocupados



### Variación



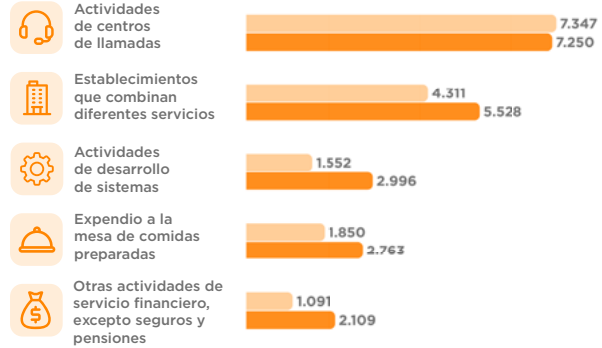
### Jóvenes ocupados por sector



■ 2024 ■ 2025

Top 5 sectores por número de jóvenes ocupados

### Jóvenes ocupados por actividades principales



■ 2024 ■ 2025

Top 5 actividades principales por número de jóvenes ocupados



En las medianas empresas predomina la contratación del empleo joven. Se observan disminuciones en varios sectores y actividades, lo que refleja un entorno menos dinámico para este tamaño de empresa.



## Grandes empresas

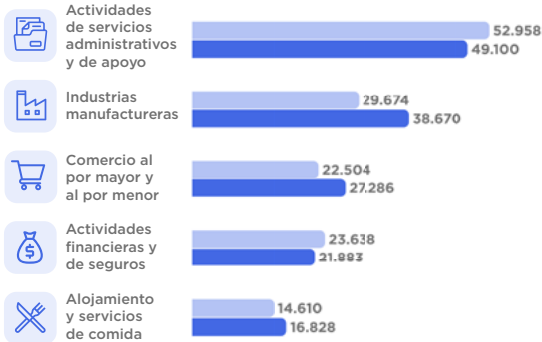
### Total jóvenes ocupados



### Variación



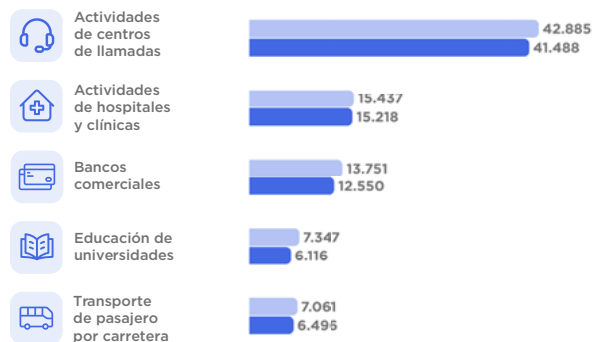
### Jóvenes ocupados por sector



■ 2024 ■ 2025

Top 5 sectores por número de jóvenes ocupados

### Jóvenes ocupados por actividades principales



■ 2024 ■ 2025

Top 5 actividades principales por número de jóvenes ocupados



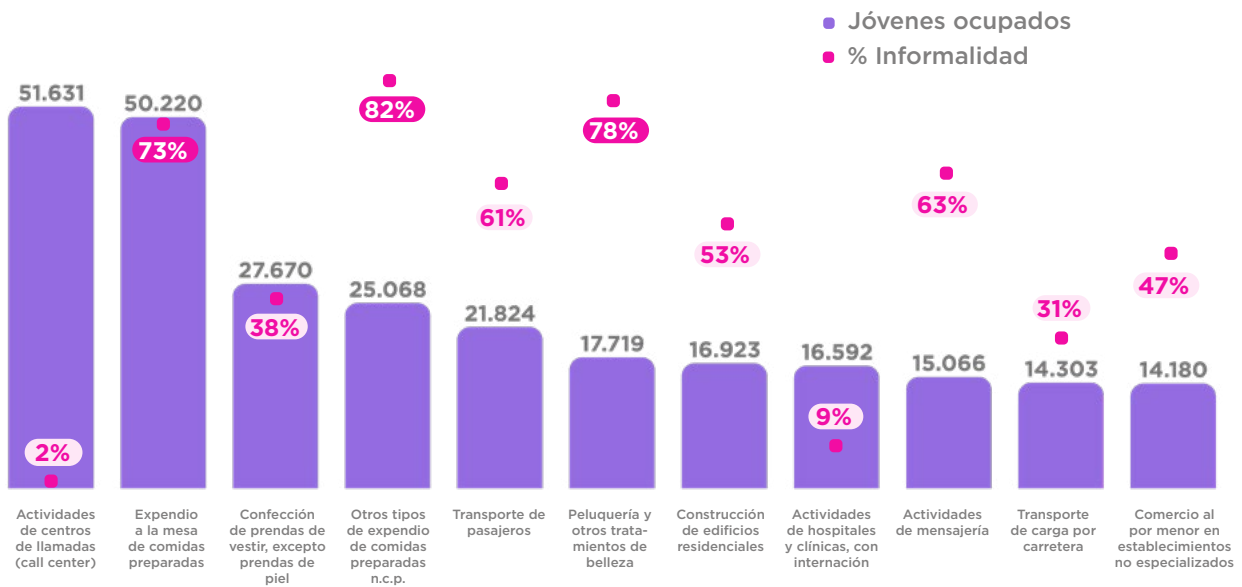
En las grandes empresas se mantiene relativa estabilidad, con cambios selectivos. El empleo joven se concentra en pocas actividades organizadas como centros de llamadas, salud y banca.

Fuente: GEIH 2024- 2025. Elaboración propia.

Esta lectura permite identificar que el reciente crecimiento de la informalidad laboral juvenil se concentra principalmente en microempresas dedicadas al expendio a la mesa de comidas preparadas (restaurantes) y a la confección de prendas de vestir. Este hallazgo es consistente con los resultados presentados en el capítulo 2 del informe, donde estas actividades aparecen entre aquellas con mayor presencia de jóvenes ocupados y con mayores niveles de informalidad. En particular, el expen-

dio a la mesa de comidas preparadas constituye la segunda actividad económica que más emplea jóvenes en Bogotá y cerca de ocho de cada diez jóvenes ocupados en ella trabajan en condiciones de informalidad. De manera similar, actividades como peluquería, transporte y construcción también figuran entre las diez principales fuentes de empleo juvenil, y en todas ellas más de la mitad de los jóvenes ocupados se encuentran en la informalidad laboral.

**Gráfica 52.** Distribución de las 11 principales actividades económicas en las que las y los jóvenes se encuentran ocupados y su tasa de informalidad, Bogotá, 2025.



Fuente: Elaboración propia con datos del DANE – GEIH, 2025.



## 4.2

## Relación de las empresas y el talento Joven: realidades y barreras

Después de identificar dónde se concentra el empleo joven dentro del tejido productivo en Bogotá D.C., esta sección desplaza el foco hacia la demanda empresarial. Ya no interesa solo en qué sectores o tamaños de empresa trabajan los jóvenes, sino cómo las empresas los atraen, seleccionan y contratan, qué razones explican esas decisiones y qué condiciones podrían abrir nuevas oportunidades.

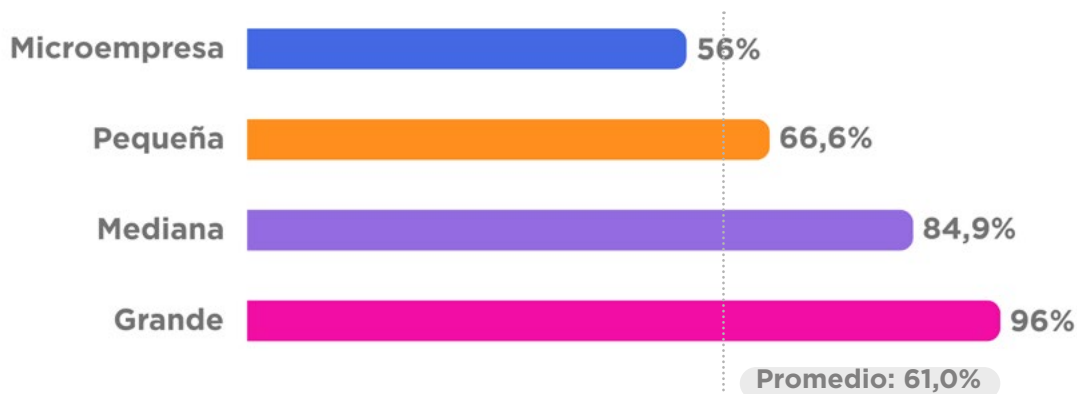
### ¿En qué medida las empresas están vinculando jóvenes?

En 2025, según la Encuesta de Demanda Laboral (EDL) (SDDE, 2025), el 61,0% de las empresas en Bogotá D.C. declaró haber contratado al menos una persona joven entre 18 y 28 años durante los últimos 12 meses. Esto equivale a

cerca de 57.900 empresas dentro de un universo de 94.896 unidades productivas formales. Entre las empresas que contrataron población con barreras de acceso al mercado laboral, el 82,3% incluyó jóvenes.

La diferencia más fuerte aparece al observar el tamaño de empresa. Como se muestra en la Gráfica 53, la vinculación juvenil aumenta conforme crece la escala empresarial: 56,0% en microempresas, 66,6% en pequeñas, 84,9% en medianas y 96,0% en grandes. En otras palabras, nueve de cada diez grandes empresas contratan jóvenes, mientras que en las microempresas, por su baja capacidad de contratación, esta práctica todavía no alcanza a seis de cada diez unidades productivas.

**Gráfica 53.** Porcentaje de empresas que contrataron jóvenes según tamaño de empresa, Bogotá, 2025



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

**Gráfica 54. Porcentaje de empresas que contrataron jóvenes según sector económico, Bogotá, 2025**



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

Por sector, las diferencias son más moderadas. Servicios registra la mayor proporción de empresas que contrataron jóvenes (63,9%), seguido por Comercio (57,8%) e Industria (55,8%).

En términos de volumen de vacantes, las empresas que reportaron haber contratado personal en los últimos 12 meses generaron 348.088 nuevas vinculaciones.

Al observar específicamente cuántos jóvenes incorpora cada empresa, el patrón más claro es que la contratación se concentra en volúmenes bajos: el 55,9% de las empresas que contrataron jóvenes vinculó solo entre 1 y 2 personas

jóvenes, mientras que apenas el 11,7% contrató 15 o más jóvenes.

No obstante, como se observa en la Tabla 3, la concentración en volúmenes bajos es, sobre todo, un fenómeno de micro y pequeñas empresas, donde el 63,5% y el 49,1%, respectivamente, contrataron entre 1 y 2 jóvenes. En el extremo opuesto, el 48,7% de las medianas y 77,3% de las grandes que contrataron jóvenes lo hicieron en volúmenes de 15 o más jóvenes. Es decir, las empresas de mayor tamaño no solo tienen mayor probabilidad de contratar jóvenes (Gráfica 53), sino que, cuando lo hacen, también contratan a mayor escala.

**Tabla 3. Distribución de empresas según rango de jóvenes contratados, por tamaño de empresa, 2025.**

| Tamaño de empresa | [1,2] | (2,3] | (3,4] | (4,5] | (5,7] | (7,14] | (14,100] |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|
| Microempresa      | 63,5% | 12,9% | 7,8%  | 3,8%  | 4,2%  | 5,1%   | 2,7%     |
| Pequeña           | 49,1% | 11,9% | 8,1%  | 7,4%  | 4,0%  | 10,8%  | 8,8%     |
| Mediana           | 14,3% | 5,1%  | 2,7%  | 9,3%  | 5,2%  | 14,6%  | 48,7%    |
| Grande            | 5,6%  | 8,7%  | 1,2%  | 3,6%  | 0,9%  | 2,6%   | 77,3%    |

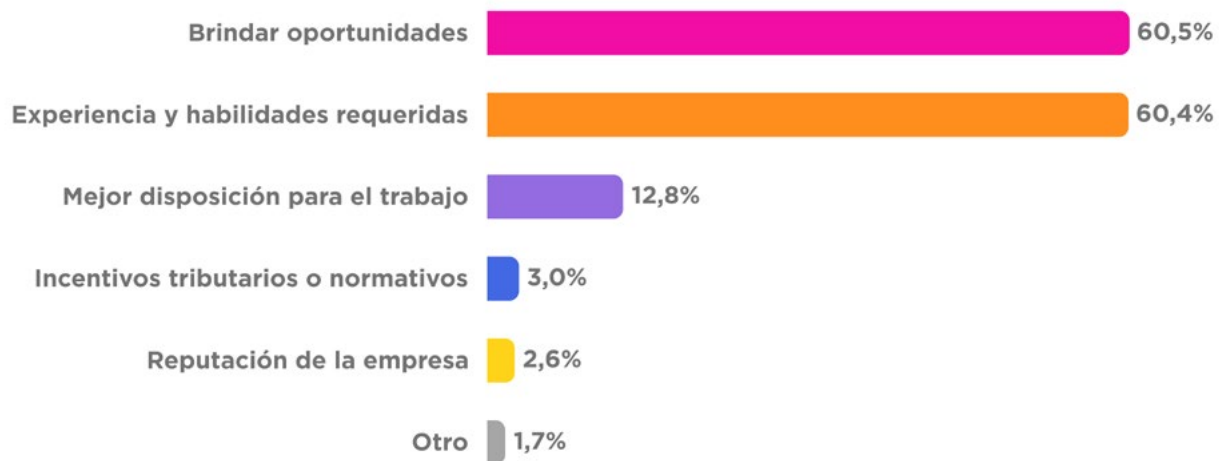
Fuente: Encuesta de Demanda Laboral (EDL) 2025 · SDDE, DEDE, ODEB. Cálculos propios.  
Base: empresas que contrataron jóvenes (18-28 años) en los últimos 12 meses.

## Motivos e incentivos para contratar: entre competencias y oportunidad social

Las razones que explican la contratación de población con barreras de acceso al mercado laboral, entre quienes las y los jóvenes ocupan un lugar central, reflejan una combinación equilibrada entre criterios productivos y de inclusión social. El 60,5% de las empresas señaló que contrató a esta población para brindarles oportunidades, mientras que el 60,4% indicó que lo hizo porque contaba con la experiencia y las habilidades requeridas.

Los demás motivos tienen un peso menor. Una mejor disposición para el trabajo fue mencionada por 12,8% de las empresas; los incentivos tributarios o normativos por 3,0%; y la reputación empresarial por 2,6%. Estos resultados sugieren que las decisiones de contratación de jóvenes están impulsadas principalmente por el reconocimiento de sus capacidades y por el interés de ampliar oportunidades para poblaciones con barreras de acceso al mercado laboral, más que por estímulos externos asociados a beneficios tributarios o reputacionales.

**Gráfica 55. Motivos para contratar población con barreras en empresas que vincularon a jóvenes, Bogotá, 2025.**



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

No obstante, al indagar por los incentivos que podrían fortalecer la contratación de esta población, uno de cada dos empleadores señaló los incentivos económicos como el mecanismo con mayor potencial para motivar nuevas vinculaciones. **Este resultado evidencia que, aunque los incentivos tributarios o normativos tienen un papel limitado en las decisiones actuales de contratación, la reducción de los costos asociados a la vinculación laboral sí es percibida como un factor clave para ampliar**

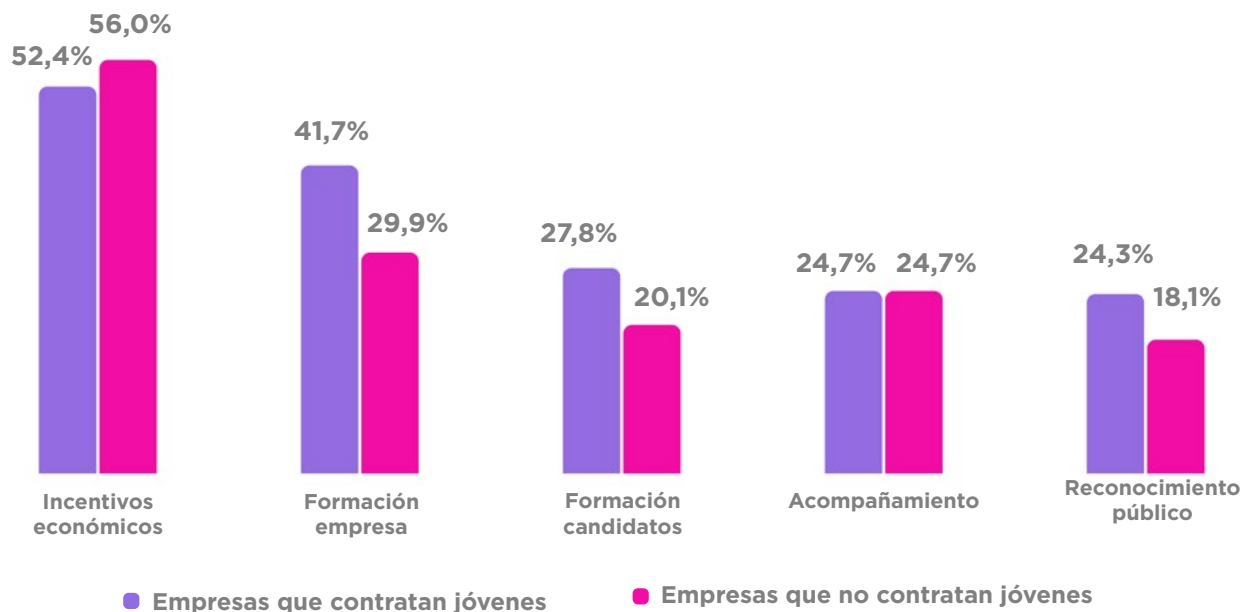
**la participación empresarial. En este sentido, instrumentos como subsidios, cofinanciación de costos laborales o incentivos económicos directos podrían contribuir a expandir la base de empresas dispuestas a contratar jóvenes y otras poblaciones con barreras de acceso al empleo.**

Como se muestra en la Gráfica 56, la comparación entre empresas que ya contratan jóvenes y aquellas que aún no lo hacen permite identi-

ficar incentivos diferenciados para promover su vinculación. Si bien los incentivos económicos ocupan el primer lugar en ambos grupos, las empresas con experiencia previa en la contra-

tación de jóvenes también otorgan una mayor importancia a la formación, tanto para fortalecer sus propios procesos como para mejorar las competencias de las personas candidatas.

**Gráfica 56. Factores de incentivo según experiencia previa de contratación juvenil, Bogotá, 2025.**



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios. SDDE/ODEB.

### 4.3

## Los dos dolores centrales de las empresas: el talento es difícil de encontrar y difícil de retener

Para las empresas bogotanas, la vinculación de jóvenes no elimina dos tensiones centrales: el talento joven puede ser difícil de encontrar y, una vez vinculado, difícil de retener. Esta sección organiza esos dolores en tres momentos: primero, las vacantes no cubiertas como expresión de la dificultad de encontrar perfiles; segundo, la permanencia laboral como señal de rotación; y tercero, los costos que estas brechas generan en operación, ventas, productividad y capacitación.

### El talento joven es difícil de encontrar

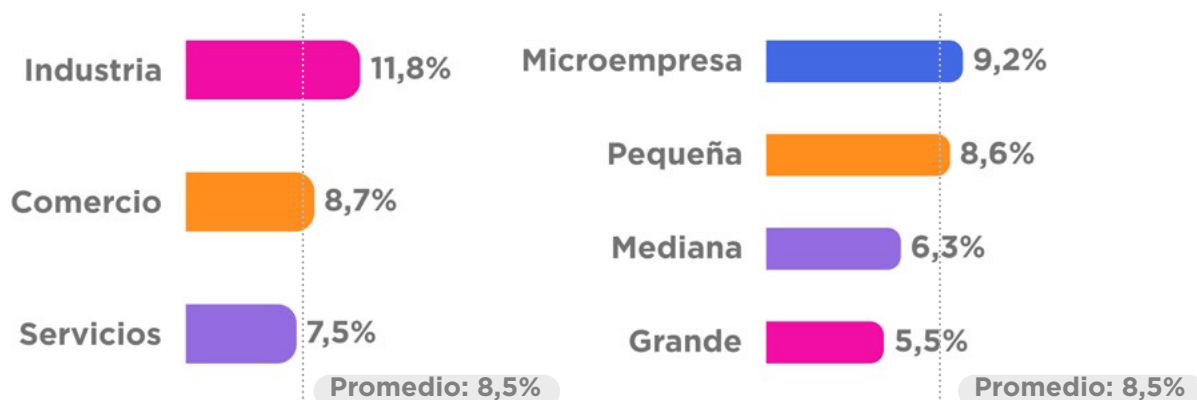
La dificultad para encontrar talento se vuelve visible cuando las empresas reportan vacantes que no logran cubrir. **Entre julio de 2024 y junio de 2025, el 8,5% del universo empresarial bogotano tuvo vacantes sin cubrir, lo que equivale a cerca de 19.427 vacantes.** Aunque puede parecer una proporción acotada, el dato señala un punto crítico: allí donde existe una necesidad de contratación, la oferta disponible no siempre responde a los perfiles, tiempos o condiciones que las empresas requieren.



Como muestra la Gráfica 57, la incidencia de vacantes no cubiertas no se concentra en un único segmento. Por sector, Industria registra la mayor proporción de empresas con vacantes sin cubrir (11,8%), seguida de Comercio (8,7%) y Servicios (7,5%). Por tamaño, las pequeñas empresas presentan el mayor porcentaje (9,2%), por encima de microempresas (8,6%), media-

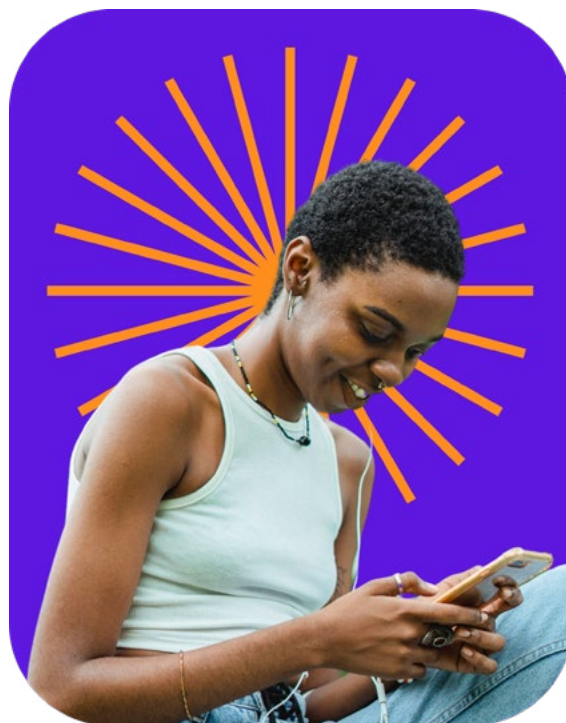
nas (6,3%) y grandes (5,5%). Esto sugiere que el problema no es exclusivo de las empresas grandes ni de sectores altamente especializados: también aparece en unidades productivas de menor escala, donde la capacidad de búsqueda, selección y formación puede ser más limitada.

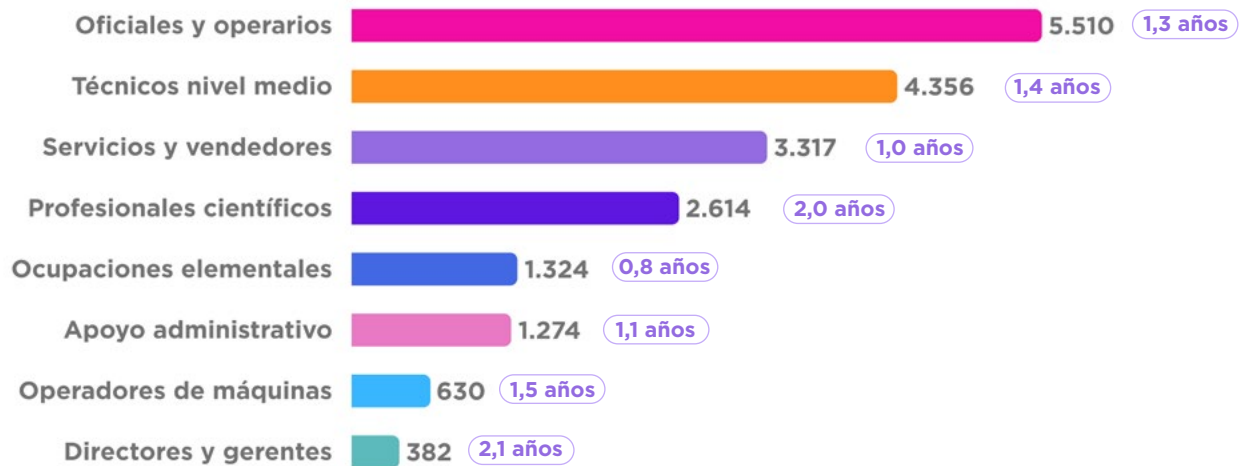
**Gráfica 57.** Incidencia de vacantes no cubiertas por sector y tamaño de empresa, Bogotá 2025.



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

Al mirar las vacantes no cubiertas por roles, el problema se aterriza en perfiles concretos. Los mayores volúmenes aparecen en oficiales y operarios (5.510 vacantes), técnicos de nivel medio (4.356), servicios y vendedores (3.317) y profesionales científicos (2.614). **La lectura es relevante para una agenda de empleo joven: buena parte de la problemática se encuentra en ocupaciones técnicas, operativas y de servicios, es decir, en perfiles donde las rutas de formación corta, certificación de competencias, intermediación laboral y experiencia práctica pueden tener efectos directos.**



**Gráfica 58.** Vacantes sin cubrir por rol y experiencia requerida, Bogotá, 2025.

**Nota:** Clasificación ocupacional (CUOC, 2024). Directores y gerentes: dirección y gestión de organizaciones; Profesionales, científicos e intelectuales: ocupaciones de alta especialización y generación de conocimiento; Técnicos y profesionales de nivel medio: apoyo técnico especializado y supervisión; Personal de apoyo administrativo: gestión y procesamiento de información administrativa; Trabajadores de los servicios y vendedores: prestación de servicios y actividades comerciales; Oficiales, operarios, artesanos y oficios relacionados: producción, construcción, mantenimiento y reparación; Operadores de instalaciones, máquinas y ensambladores: operación de maquinaria, equipos y procesos industriales; Ocupaciones elementales: tareas manuales, rutinarias y de baja calificación.

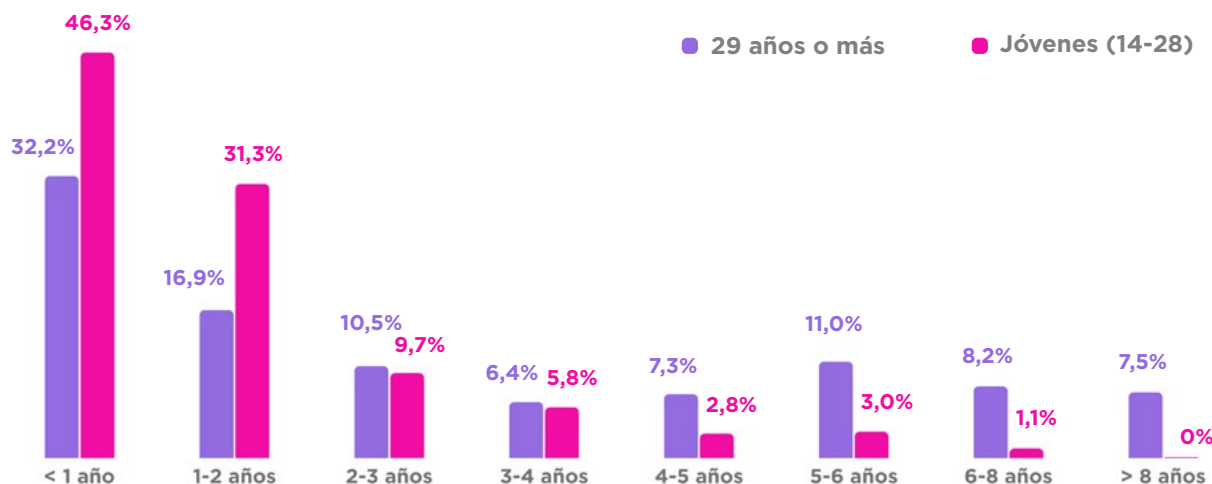
**Fuente:** EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

## La retención de talento juvenil: un desafío para el sector empresarial

El segundo desafío para las empresas aparece después de la vinculación: la permanencia del talento joven. La comparación entre jóvenes de 14 a 28 años y personas de 29 años o más muestra que las trayectorias laborales de la juventud se concentran en los tramos de menor antigüedad. Según los datos de la Encuesta de Mercado Laboral Bogotá Región de ProBogotá e Invamer (2025), **cerca de ocho de cada diez jóvenes acumulan dos años o menos de antigüedad en la empresa, mientras que esta situación corresponde a cinco de cada diez trabajadores de 29 años o más (ProBogotá e Invamer, 2025).**



**Gráfica 59. Años de permanencia en la empresa: jóvenes vs. personas de 29 años o más, Bogotá, 2025.**

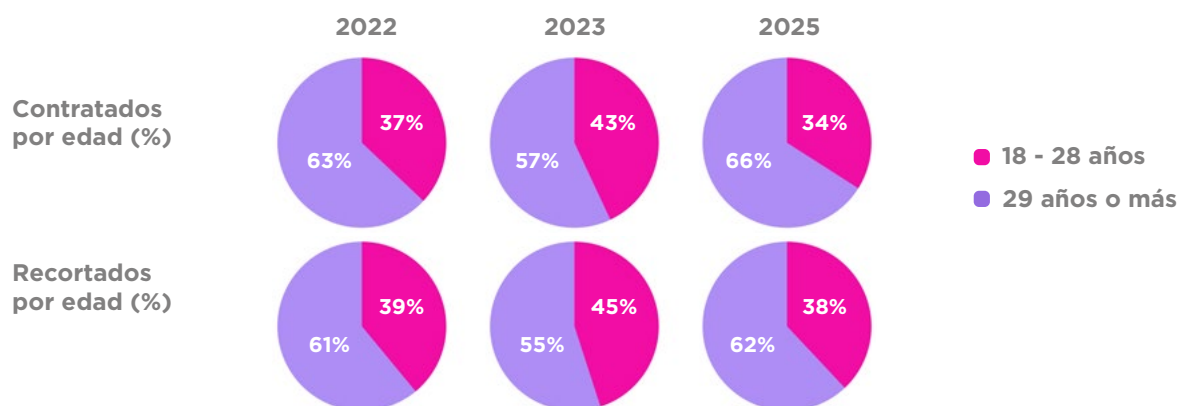


Fuente: ProBogotá/Invamer 2025. Datos ponderados.

El contraste se hace aún más evidente en los tramos de mayor permanencia. Mientras que el 25,7% de las personas de 29 años o más lleva cinco años o más en la misma empresa, entre la población joven esta proporción se reduce a apenas el 4,1%. Esta diferencia no puede atribuirse únicamente a una mayor rotación o a un menor compromiso de la juventud. También refleja trayectorias de ingreso al mercado laboral marcadas por empleos de transición, oportunidades de menor calidad y procesos de selección que no siempre logran alinear las expectativas entre las empresas y los jóvenes.

Entre 2022 y 2025, la Encuesta Empresarial de ProBogotá Región y Invamer muestra que la participación de los jóvenes en los recortes de personal superó de manera sistemática su participación en las contrataciones: 39% frente a 37% en 2022, 45% frente a 43% en 2023 y 38% frente a 34% en 2025. Lejos de reducirse, esta diferencia se duplicó, pasando de dos a cuatro puntos porcentuales, lo que evidencia que la juventud continúa enfrentando una mayor exposición a la desvinculación laboral.

**Gráfica 60. Participación promedio por edad en las contrataciones y los recortes de personal, Bogotá, 2022, 2023 y 2025.**

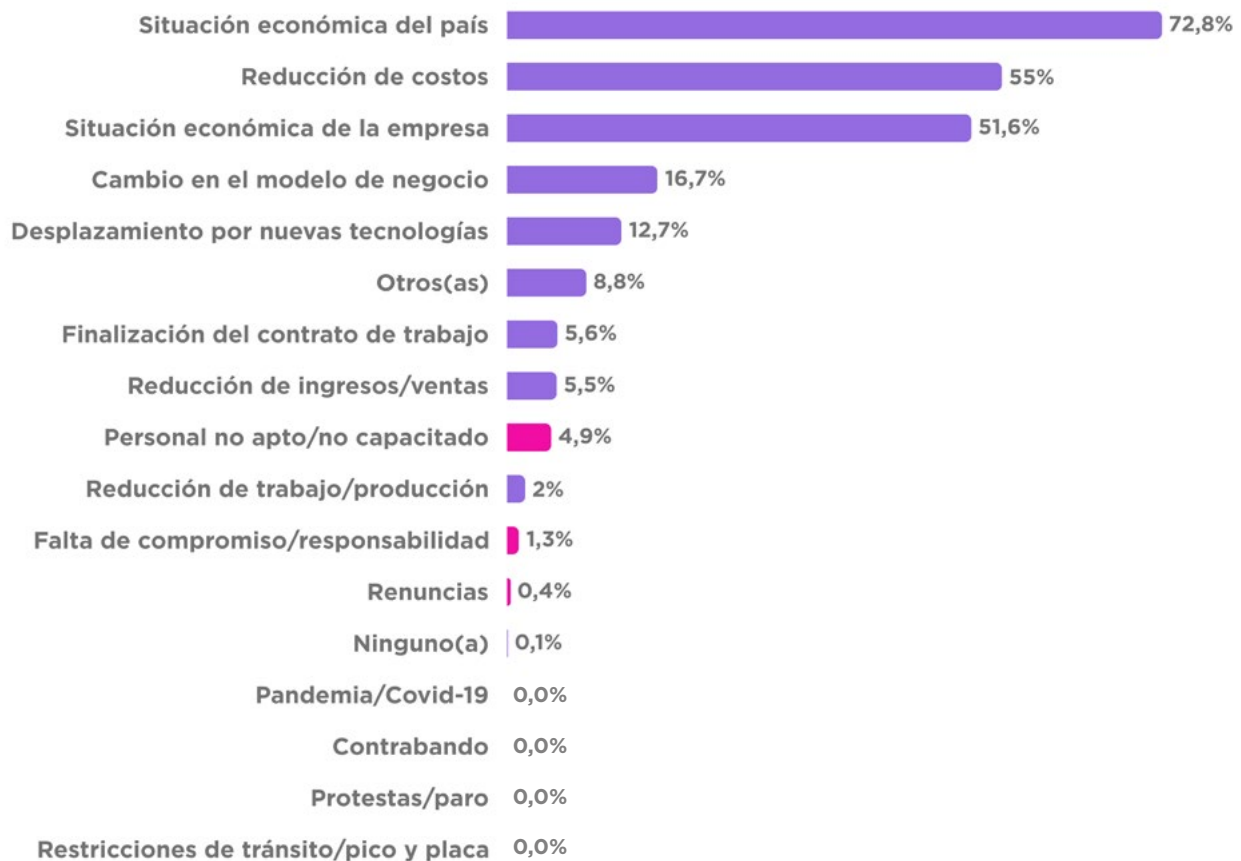


Fuente: ProBogotá/Invamer, 2022, 2023 y 2025. Datos ponderados. Para 2025, bases muestrales: 224 empleadores para contrataciones y 187 para recortes.

Esa mayor exposición al recorte no refleja el desempeño ni el compromiso del personal, sino el lugar que ocupan en la estructura de la empresa: en 2025, las razones que reportan los empleadores son, ante todo, decisiones de

negocio ajenas a quien es recortado. La situación económica del país (72,8%), la reducción de costos (55,0%) y la situación económica de la propia empresa (51,6%) concentran la gran mayoría de las respuestas.

**Gráfica 61. Razones reportadas por los empleadores para los recortes de personal, Bogotá, 2025.**



Fuente: ProBogotá/Invamer, 2025. Datos ponderados. Base muestral: 187 empleadores.  
Pregunta de respuesta múltiple; los porcentajes no suman 100%.

En cambio, las razones atribuibles directamente a la persona —no apta o no capacitada (4,9%), falta de compromiso (1,3%), renuncias (0,4%)— apenas suman 6,6% (más un 8,8% en «Otros(as)», sin especificar). No obstante, esta conexión debe mantenerse en un nivel descriptivo. La encuesta registra, por empresa, la participación de cada grupo de edad y las razones generales de los recortes, pero no asigna un motivo a cada persona recortada. Por tanto, no es posible desagregar las razones por rango

de edad ni afirmar que estos factores expliquen específicamente los recortes de jóvenes.

### Costos que enfrentan las empresas al no cubrir vacantes y no retener el talento humano

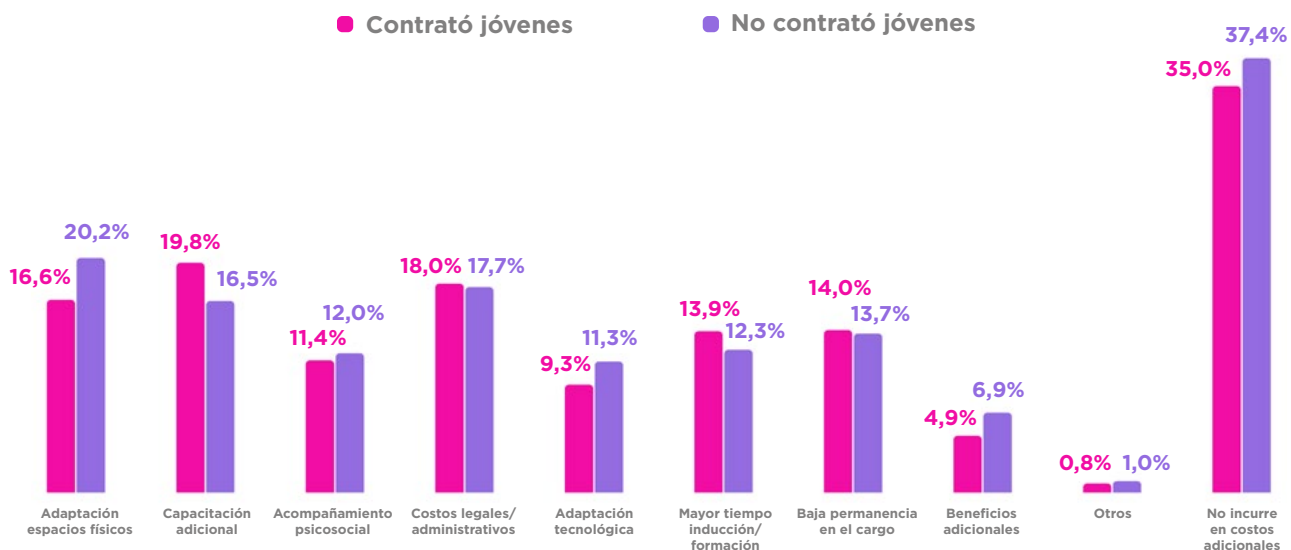
El 14,0% de las organizaciones que contratan jóvenes identificó la rotación como una de las dificultades asociadas a la contratación de población vulnerable, similar entre empresas



que no contrataron jóvenes (13,7%), sugiriendo que **la rotación es un desafío transversal del mercado laboral y no exclusivamente de la población joven. No obstante, adquiere una relevancia particular en una agenda de empleo**

**juvenil, ya que dificulta la recuperación de las inversiones realizadas en procesos de inducción, formación y acompañamiento.**

**Gráfica 62.** Costos percibidos al contratar grupos poblacionales según contratación de jóvenes, Bogotá, 2025.



**La baja permanencia aparece como un costo para ambos grupos de empresas, incluso entre quienes ya contratan jóvenes.**

Fuente: EDL 2025. Cálculos propios. SDDE/ODEB.

Los dolores asociados a la dificultad para encontrar y retener talento joven tienen efectos concretos para las empresas. Estos costos pueden organizarse en dos grandes frentes. El primero corresponde a los costos de no cubrir vacantes: sobrecarga del personal actual, retrasos, pérdida de ingresos y freno a proyectos. El segundo corresponde a los costos de cerrar brechas cuando la persona ya fue vinculada: inducción, capacitación, acompañamiento y tiempo de adaptación.

### Costos de no cubrir vacantes: operación, mercado y estrategia

Cuando una vacante no se cubre, el costo no se limita al área de talento humano. En el corto plazo, la empresa debe redistribuir tareas, aumentar carga laboral o reducir capacidad operativa. En el frente comercial, puede retrasar pedidos, perder proyectos, rechazar clientes o reducir ingresos. En el plano estratégico, puede incrementar costos de operación, frenar proyectos de expansión y afectar su competitividad.

**Gráfica 63.** Porcentaje de empresas que señala los siguientes factores como efectos de no cubrir vacantes, Bogotá 2025.



**Fuente:** EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB. Base: empresas con vacantes no cubiertas en los últimos 12 meses (n ponderado = 8.046,5 empresas). Pregunta de respuesta múltiple, por lo que los porcentajes no suman 100%.

Los efectos operativos son los más inmediatos: entre empresas que contrataron jóvenes, el 45,5% reportó aumento de la carga laboral del personal actual cuando no logró cubrir vacantes. Los efectos comerciales también son relevantes: 35,9% reportó retrasos o pérdida de pedidos y proyectos, y 19,6% señaló reduc-

ción de ingresos. En el frente estratégico, el 26,4% reportó incremento en costos de operación. En conjunto, estos resultados muestran que las brechas de talento no son solo una dificultad de contratación: afectan la productividad, la continuidad operativa y la capacidad de crecimiento empresarial.



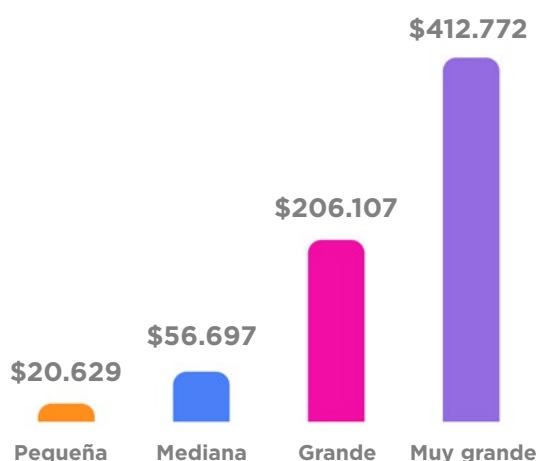
### Costos de capacitación: cerrar brechas requiere inversión

La inversión en formación no es marginal para las empresas. De acuerdo con Human Factor Consulting, en 2023, en Colombia, el 72% de las compañías analizadas realizó inversiones anuales en capacitación. Además, como se muestra en la **Gráfica 64**, el esfuerzo aumenta

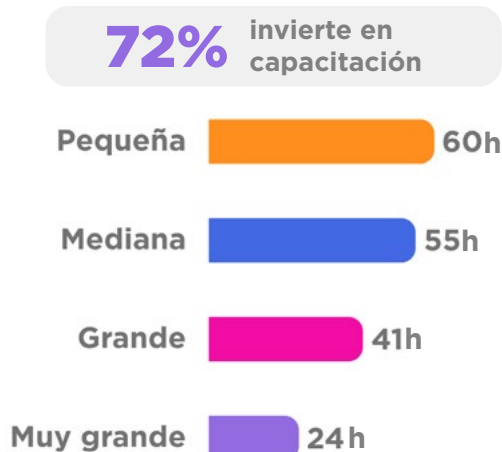
con el tamaño empresarial: las empresas pequeñas destinan alrededor de 20.629 millones de pesos anuales, las medianas 56.697 millones, las grandes 206.107 millones y las muy grandes 412.772 millones. El tiempo dedicado también varía: de 24 horas promedio por empleado al año en empresas pequeñas a 60 horas en empresas muy grandes.

**Gráfica 64.** Inversión anual y horas promedio de capacitación por tamaño de compañía, Colombia.

#### Inversión anual en capacitación



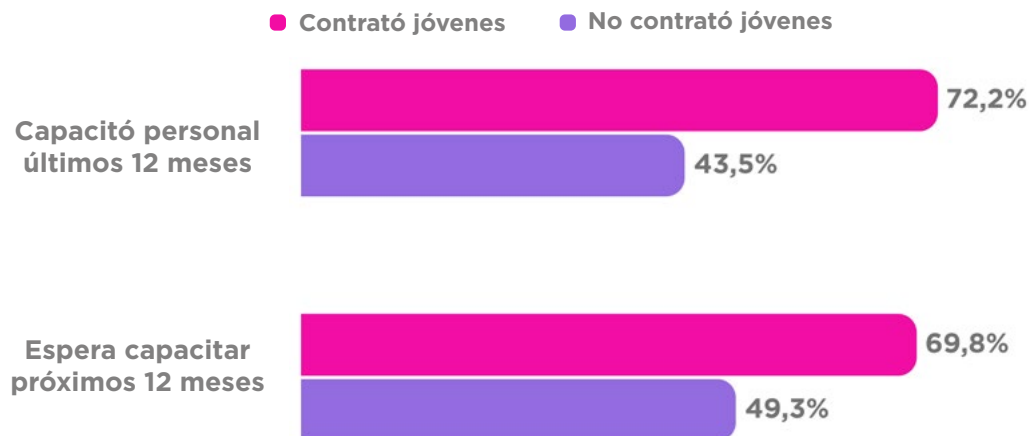
#### Empresas que invierten y horas de formación



Fuente: Human Factor Consulting, 2023.

En la EDL 2025 también se observa que, en Bogotá, las empresas que contratan jóvenes están más activas en formación. Como se muestra en la Gráfica 65, El 72,2% de las empresas que contrataron jóvenes capacitó personal en los últimos 12 meses, frente al 43,5% de las que no lo hicieron. Para los próximos 12 meses, el patrón se mantiene: 69,8% de las empresas que contrataron jóvenes espera capacitar, frente al 49,3% de las que no contrataron. **La brecha es importante porque sugiere que la contratación juvenil no termina en la firma del contrato: suele requerir procesos de formación, adaptación y acompañamiento dentro de la empresa.**



**Gráfica 65.** Capacitación empresarial según contratación de jóvenes, Bogotá, 2025.

Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

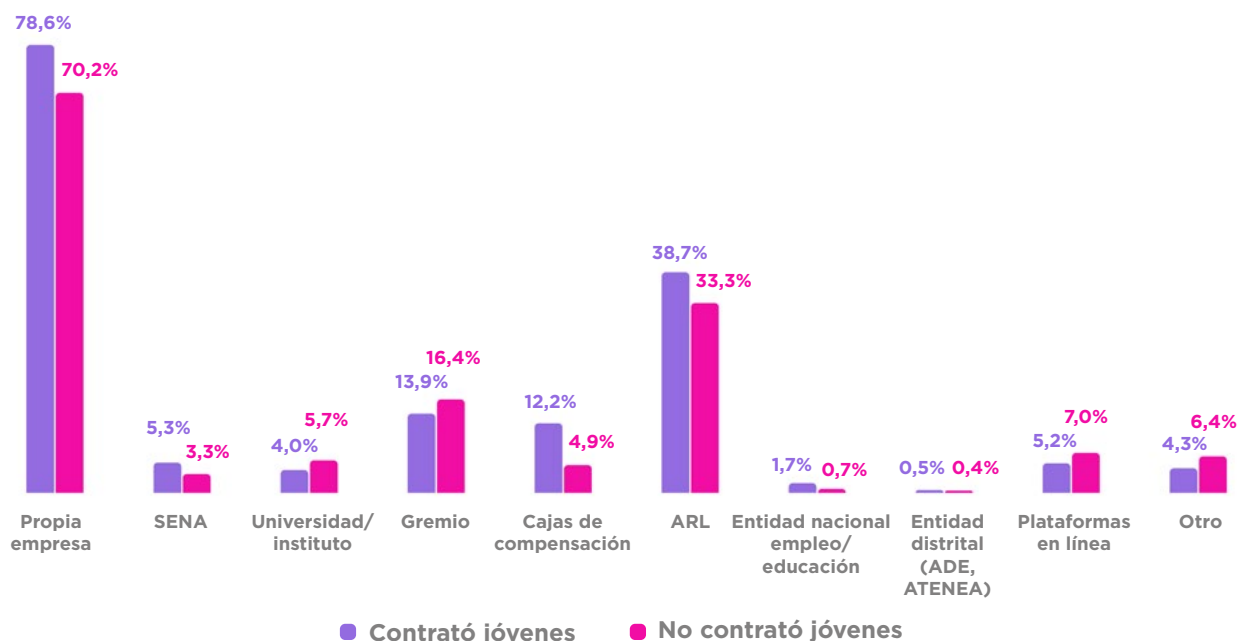
Este mayor esfuerzo en formación no debe interpretarse como una desventaja, sino como una oportunidad para fortalecer los mecanismos mediante los cuales las empresas desarrollan las competencias de su talento humano. Como se observa en la Gráfica 66, en promedio el 74% de las empresas realiza las capacitaciones con recursos y capacidades propias. Si bien esta modalidad les permite adaptar los procesos formativos a sus necesidades, también implica mayores costos y tiempos de implementación, además de un aprovechamiento limitado de la oferta de formación disponible a través de las cajas de compensación, el SENA, las administradoras de riesgos laborales (ARL) y las alianzas con instituciones de educación superior.

Al comparar las empresas que han contratado jóvenes con aquellas que aún no lo han hecho, se observa que en ambos grupos predominan las capacitaciones desarrolladas por la propia empresa (78,6% frente a 70,2%) y aquellas realizadas con apoyo de la ARL (38,7% frente a 33,3%). La diferencia más marcada se encuentra en el uso de las cajas de compensación: el 12,2% de las empresas que contratan jóvenes (5.092 empresas) recurre a este mecanismo,

frente al 4,9% (789 empresas) de las que no los contratan, una proporción superior al doble. En contraste, la participación del SENA y de las instituciones de educación superior es reducida en ambos grupos.



**Gráfica 66.** Canales a través de los cuales se realizaron capacitaciones, Bogotá, 2025.



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB. Respuesta con opción múltiple.

Estos resultados sugieren que existe un amplio margen para fortalecer el uso de capacidades externas de formación. Una mayor articulación entre empresas, cajas de compensación, el SENA e instituciones de educación superior

podría contribuir a reducir los costos de capacitación asumidos por las empresas, ampliar el acceso a procesos formativos especializados y facilitar la incorporación y permanencia de las y los jóvenes en el mercado laboral.

## 4.4

### Tres factores que refuerzan las dificultades para encontrar y retener talento joven

Después de identificar estos dolores de las empresas (encontrar talento y retenerlo) esta sección profundiza en tres factores que ayudan a explicar por qué esas problemáticas persisten: brechas de habilidades y competencias; barreras en los procesos de atracción, selección y contratación; y condiciones o calidad de las oportunidades laborales. La lectura no se plantea como tres temas aislados, sino como una misma historia: lo que las empresas buscan, los canales a través de los cuales lo buscan y las condiciones bajo las cuales logran atraer o sostener talento joven.

#### Brechas en habilidades y competencias

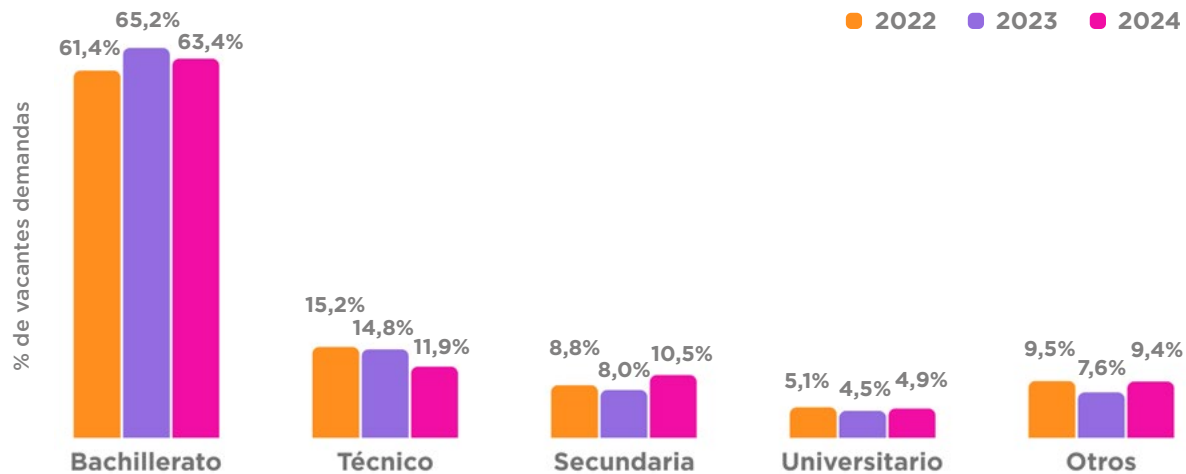
El primer factor se relaciona con el ajuste entre lo que requieren las empresas y lo que encuentran en los candidatos. Antes de entrar en el tipo específico de las habilidades que hacen falta, es útil precisar en qué nivel educativo se concentra realmente la demanda laboral formal de la ciudad.

Entre 2022 y 2024, entre 61% y 65% de las vacantes demandadas en Bogotá exigió como máximo bachillerato, de forma consistente año

a año. Técnico se mantuvo entre 12% y 15%, y universitario nunca superó el 5,1% del total. Es decir: la gran mayoría del empleo formal que ofrece la ciudad no requiere estudios univer-

sitarios completos, y esa concentración en el nivel más básico no ha cambiado de manera sustancial en los últimos tres años.

**Gráfica 67. Vacantes demandadas por nivel educativo, Bogotá, 2022-2024.**



**Fuente:** Tablero «Brechas de capital humano – Demanda», ATENEA, con base en el Servicio Público de Empleo (SPE). Bogotá D.C., 2022-2024. **Vacantes demandadas:** total de plazas solicitadas dentro de los registros de puestos publicados.

Sin embargo, el bajo volumen de vacantes universitarias no significa que ese nivel educativo no valga la pena: el salario promedio reportado para vacantes que exigen universitario (\$2.357.700) es 62% más alto que el de bachillerato (\$1.452.679), y la brecha se amplía todavía más en posgrado (entre 137% y 303% por encima de bachillerato). En cambio, entre secundaria, bachillerato, técnico y tecnológico la diferencia salarial es mínima (0% a 8%). Existe, entonces, una especie de "meseta" de ingresos entre secundaria y tecnológico, y el verdadero salto ocurre solo al cruzar hacia la educación superior completa.





**Tabla 4.** Salario promedio reportado en las vacantes, por nivel educativo exigido, Bogotá, 2024.

| Nivel           | Salario promedio(2024) | vs. Bachillerato |
|-----------------|------------------------|------------------|
| Especialización | \$5.856.355            | +303%            |
| Maestría        | \$5.781.401            | +298%            |
| Doctorado       | \$3.437.030            | +137%            |
| Universitario   | \$2.357.700            | +62%             |
| Tecnológico     | \$1.572.811            | +8%              |
| Técnico         | \$1.475.854            | +2%              |
| Bachillerato    | \$1.452.679            | —                |
| Secundaria      | \$1.438.402            | -1%              |

Fuente: ATENEA, con base en el Servicio Público de Empleo (SPE). Bogotá D.C., 2024.

Contrastado con las trayectorias educativas del capítulo 2, esto matiza el diagnóstico de la brecha. Es importante recordar que los Jóvenes con Potencial no se definen por su nivel educativo, sino por su desconexión: son jóvenes que ni estudian ni trabajan, o que solo acceden a empleo informal. En 2025, el 79% de este grupo no supera la educación media— un perfil educativo que, de hecho, coincide con el nivel que concentra la mayoría del empleo formal demandado en Bogotá (bachillerato, 61%-65% de las vacantes demandadas entre 2022 y 2024).

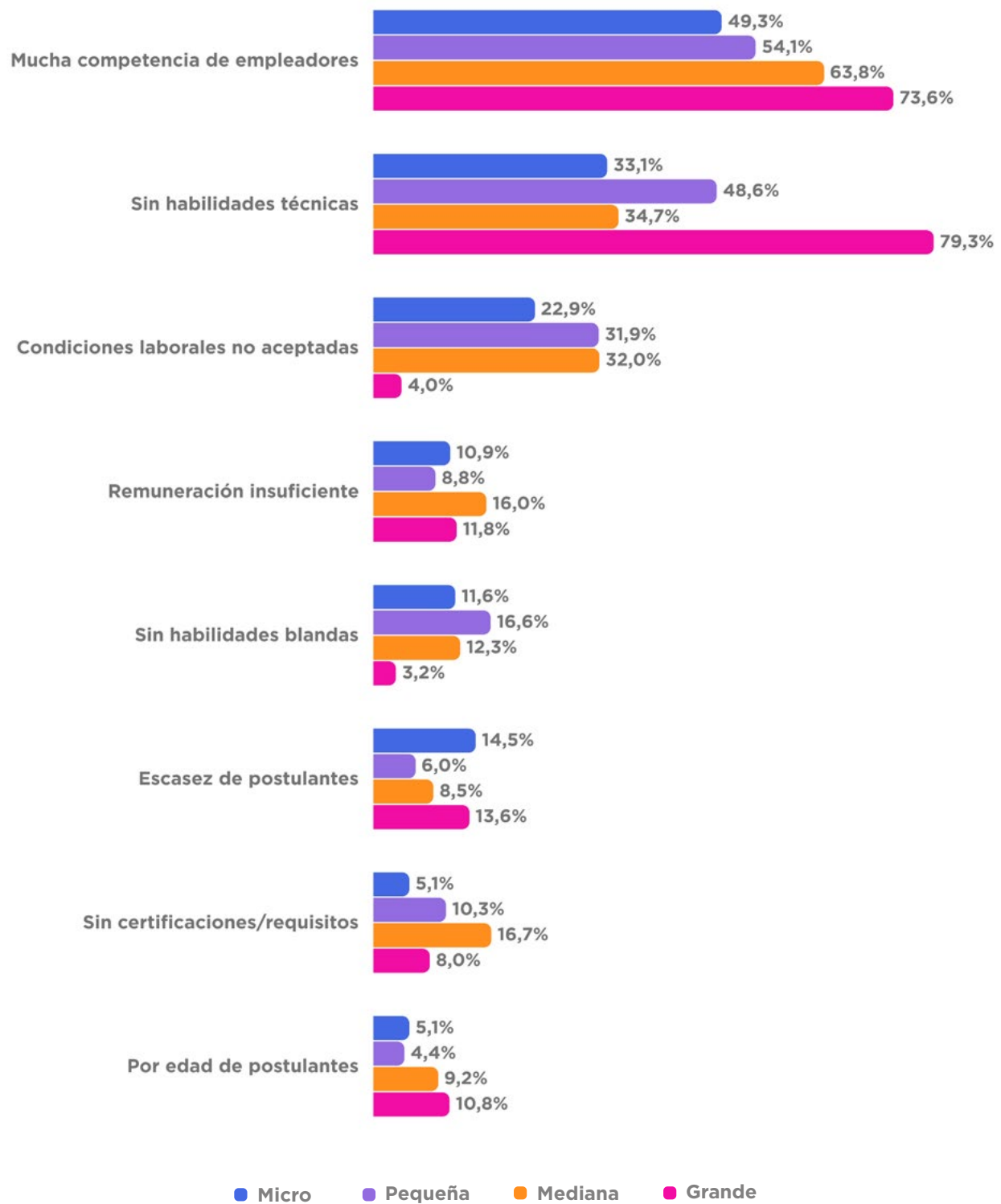
Esto sugiere que la falta de estudios superiores no es, en sí misma, la principal barrera para la vinculación formal de los Jóvenes con Potencial: el mercado sí genera un volumen considerable de puestos a su alcance educativo. La brecha, entonces, no está tanto en qué tanto estudiaron, sino en por qué, teniendo un perfil educativo compatible con buena parte de la demanda laboral formal, este grupo permanece desconectado o atrapado en la informalidad — una pregunta que apunta directamente hacia

las barreras de intermediación y las condiciones laborales que se desarrollan en las siguientes secciones.

En contraste, entre la juventud con acceso a oportunidades, el nivel educativo se concentra en universitario (38,9% en 2025), el segmento más pequeño del mercado (4,9%-5,1% de las vacantes) pero el que mejor remunera: 62% más que bachillerato. Más allá de qué nivel educativo exige el mercado formal y cuánto paga por él, la pregunta que sigue es si las empresas logran cubrir esas vacantes con el perfil que buscan — y ahí es donde entra el segundo factor del ajuste entre oferta y demanda: la brecha de habilidades.

En las empresas que reportaron vacantes sin cubrir, la competencia en el mercado laboral por talento humano es la razón más frecuente, sin embargo, las brechas de habilidades tienen un peso central: la falta de habilidades técnicas y, en menor medida, de habilidades blandas, aparece de forma transversal entre tamaños de empresa.

**Gráfica 68.** Motivos para no cubrir vacantes requeridas, por tamaño de empresa, Bogotá, 2025.



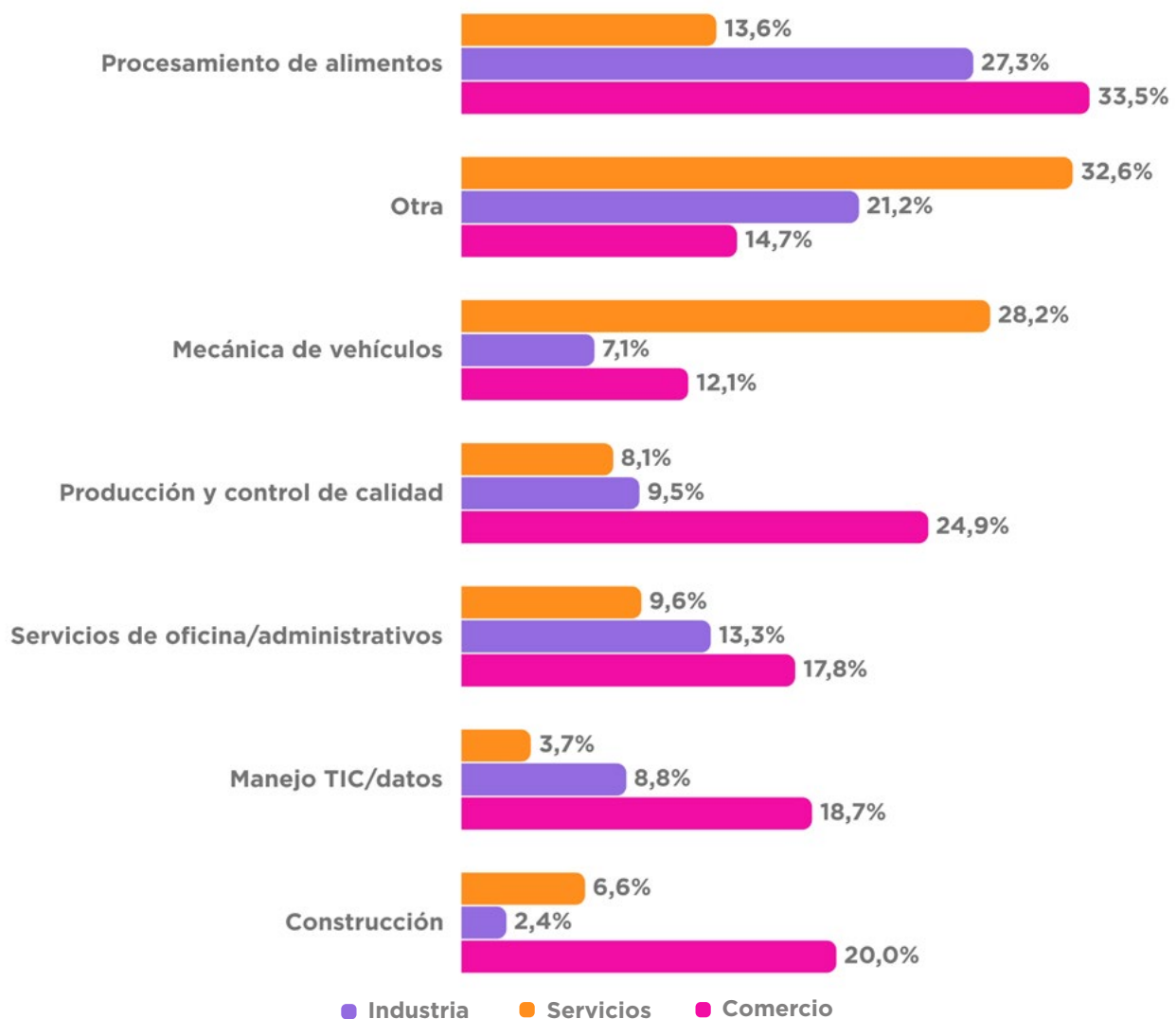
Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

**El resultado más crítico se observa en las empresas grandes: 79,3% reportó que no encontró candidatos con habilidades técnicas para cubrir sus vacantes.**

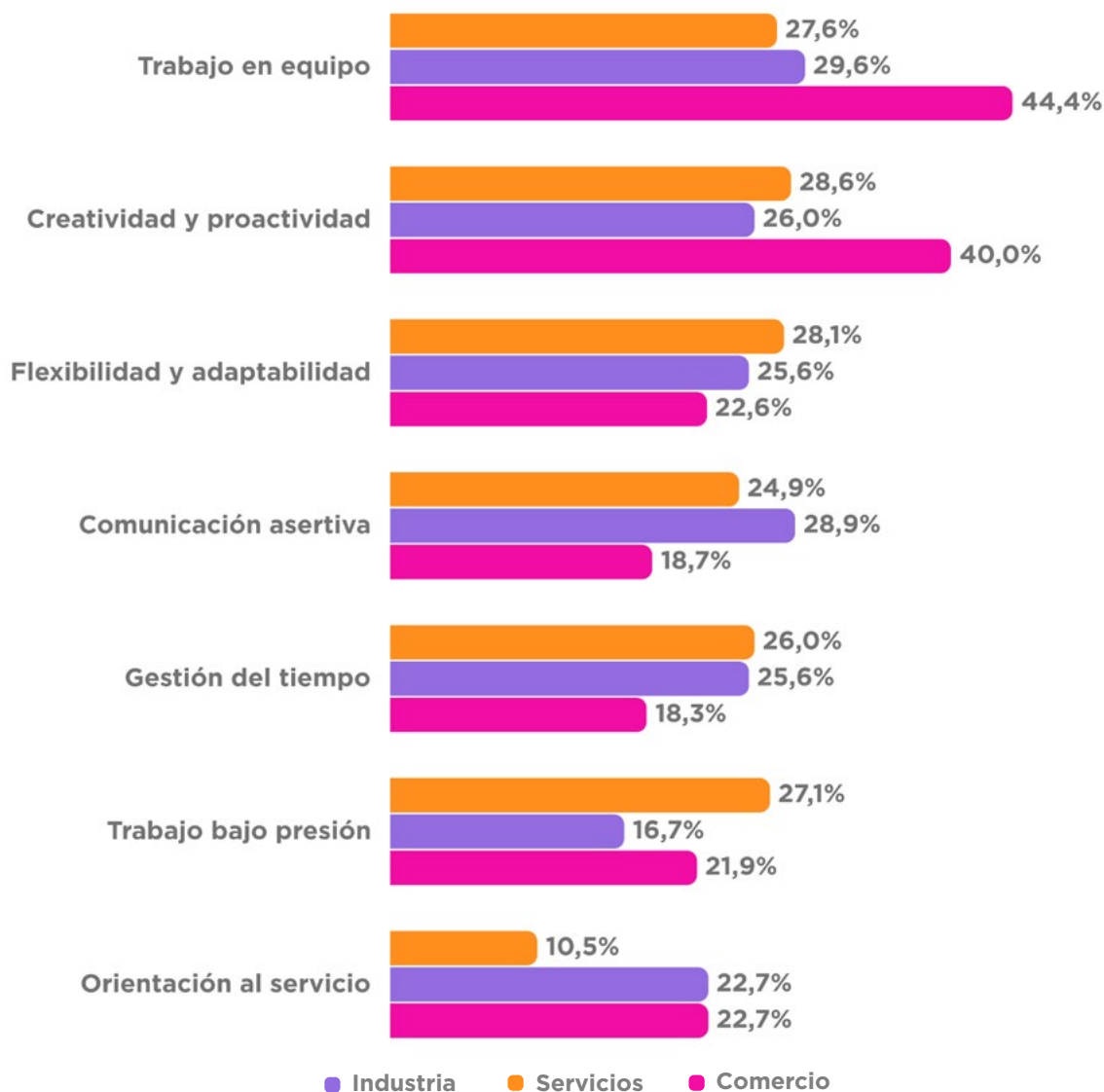
En pequeñas empresas, esta razón también alcanza un nivel alto (48,6%). Esto sugiere que la brecha técnica no solo afecta ocupaciones operativas o empresas de baja escala, sino también organizaciones con mayores capacidades de contratación y procesos más estructurados.

La lectura por tipo de habilidad permite precisar el problema. En habilidades técnicas, las necesidades se concentran en áreas operativas y de servicio. Comercio reporta con mayor frecuencia brechas en procesamiento de alimentos, producción y control de calidad, manejo de TIC/datos y construcción. Industria concentra brechas en mecánica de vehículos y otras habilidades técnicas específicas, mientras servicios muestra mayor presencia de habilidades administrativas y de gestión.

**Gráfica 69. Habilidades técnicas no encontradas en candidatos, por sector económico.**



Fuente: EDL 2025.

**Gráfica 70.** Habilidades blandas no encontradas en candidatos, por sector económico.

Fuente: EDL 2025.

Las habilidades blandas muestran una segunda capa del desajuste. Comercio registra niveles especialmente altos en trabajo en equipo (44,4%) y creatividad/proactividad (40,0%). En industria y servicios, las brechas están más distribuidas entre flexibilidad, comunicación, gestión del tiempo y trabajo bajo presión. Esto indica que la brecha no es únicamente técnica: también hay dificultades asociadas a comportamientos, adaptación a contextos laborales y desempeño en entornos de servicio u operación.

Por último, así como en el diagnóstico de la juventud insistimos en que no existe “el joven” sino una población heterogénea —con particularidades según sexo, grupo poblacional o nivel socioeconómico—, con las empresas ocurre lo mismo. **El diagnóstico no puede hablar de “las empresas” en abstracto: sus necesidades de talento varían según tamaño, sector y tipo de ocupación. Reconocer esa heterogeneidad es condición para diseñar soluciones más acertadas, ajustadas a las necesidades particulares de cada segmento empresarial.**

## Barreras en los procesos de atracción, intermediación, selección y contratación

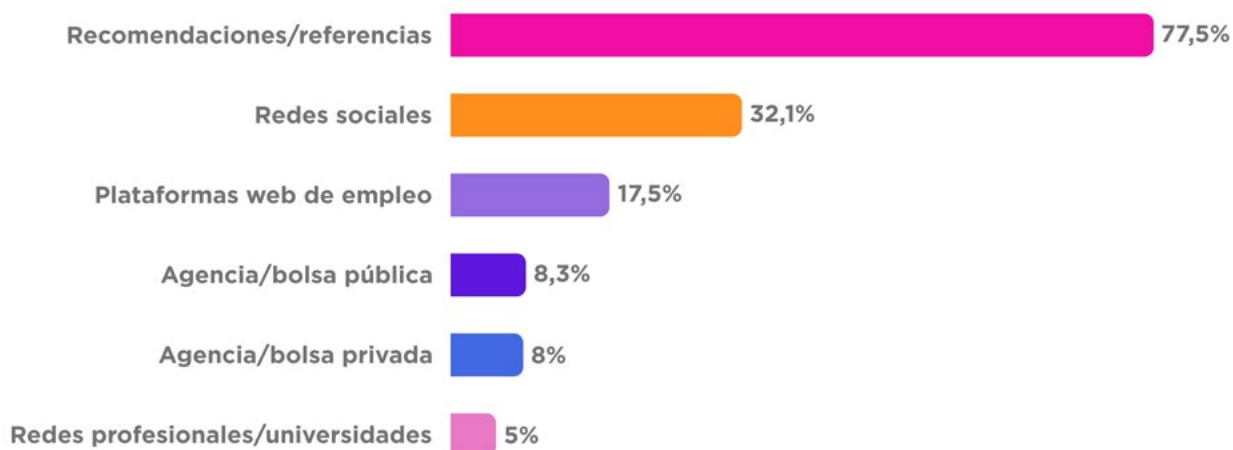
El segundo factor tiene que ver con la forma en que empresas y jóvenes se encuentran. La evidencia muestra que la búsqueda de talento sigue dependiendo fuertemente de redes personales y canales propios. Este patrón limita la capacidad de conectar vacantes con jóvenes que no cuentan con redes laborales robustas, incluso cuando tienen interés o capacidades para vincularse al mercado de trabajo. A esto se suma una segunda barrera, ya iniciado el proceso de contratación: los requisitos de ex-

periencia previa que las empresas exigen, incluso en vacantes que no requieren formación profesional.

**En las empresas, las recomendaciones y referencias son el canal dominante: 77,5% las utiliza para buscar personal.**

Las redes sociales aparecen como segundo canal (32,1%), mientras que las plataformas web de empleo llegan a 17,5%. En contraste, las agencias o bolsas públicas de empleo solo alcanzan 8,3%, lo que muestra que la intermediación institucional todavía ocupa un lugar secundario en la búsqueda empresarial.

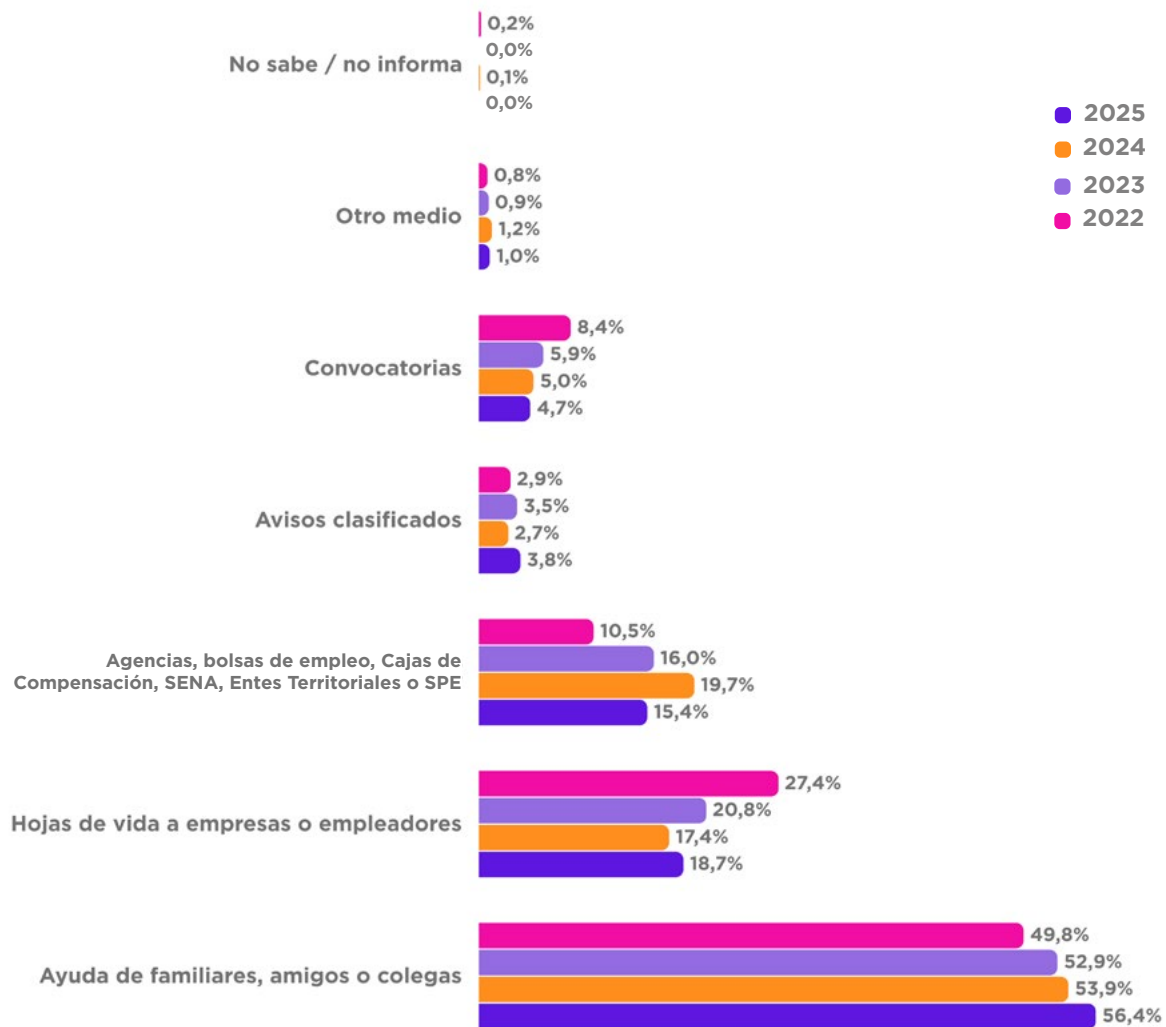
**Gráfica 71. Canales de reclutamiento utilizados por empresas, Bogotá, 2025.**



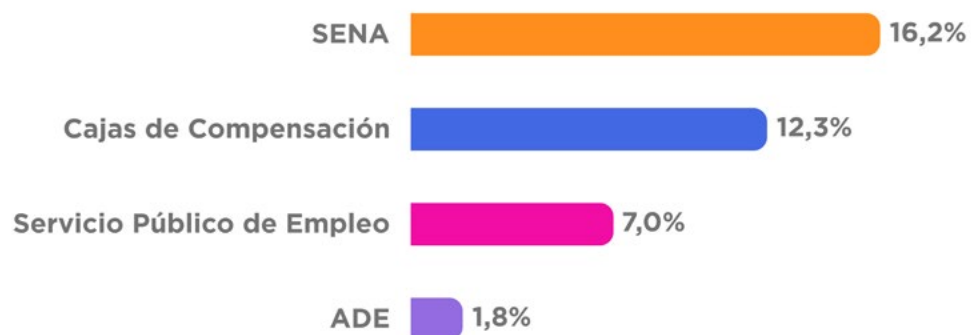
Fuente: EDL 2025.

La GEIH muestra el mismo patrón desde el lado de los jóvenes ocupados. Entre 2022 y 2025, el acceso al empleo por ayuda de familiares, amigos o colegas aumentó de 49,8% a 56,4%, una variación de 6,6 puntos porcentuales. Las agencias, bolsas de empleo, SENA, entes territoriales o SPE también crecieron, de 10,5% a 15,4%, pero siguen lejos de las redes personales. Así, tanto desde empresas como desde jóvenes, el mercado laboral continúa funcionando en buena medida a través de redes informales.

La baja utilización de servicios institucionales confirma esta desconexión. Solo una cuarta parte de las empresas utiliza al menos un servicio de intermediación laboral. Entre los servicios disponibles, el SENA tiene mayor presencia, seguido por las cajas de compensación y el Servicio Público de Empleo.

**Gráfica 72.** Canal principal de acceso al empleo actual de jóvenes, Bogotá, 2025.

Fuente: GEIH 2022-2025. Elaboración propia.

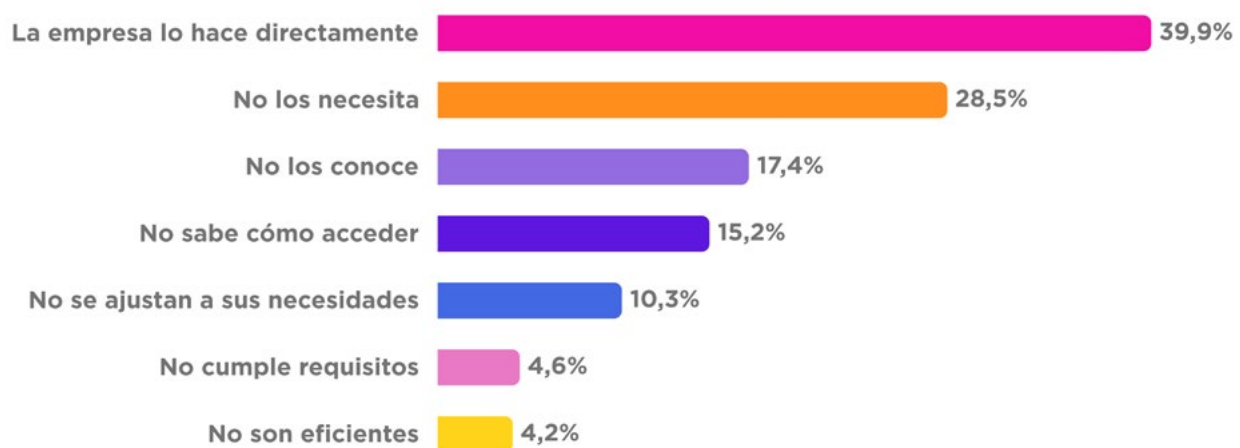
**Gráfica 73.** Oferta pública- Servicios institucionales de intermediación laboral utilizados, 2025.

Fuente: EDL 2025. Elaboración propia.

Entre las empresas que no usan servicios de intermediación, predominan dos razones: la empresa hace el proceso directamente (39,9%) y no considera necesario usar estos servicios (28,5%). Sin embargo, también hay una barrera informacional importante: 17,4% no los conoce y 15,2% no sabe cómo acceder. A esto puede sumarse un factor de costo que la encuesta no capta de forma directa: los servicios privados

de intermediación tienen un precio, las empresas informales no suelen estar afiliadas a cajas de compensación —que ofrecen intermediación sin costo—, y persisten barreras burocráticas que pueden desincentivar su uso. En conjunto, esto sugiere que parte del problema no es solo rechazo al servicio, sino desconocimiento, costo y falta de acompañamiento para usarlo.

**Gráfica 74. Oferta pública- Servicios institucionales de intermediación laboral utilizados, 2025.**



Fuente: EDL 2025. Elaboración propia.

Más allá de los canales de búsqueda, persiste una segunda barrera una vez iniciado el proceso de contratación: la experiencia laboral previa sigue funcionando como un filtro de entrada, incluso en vacantes que no necesariamente requieren formación profesional.

Esta sección desarrolla esa paradoja en dos momentos. Primero, analiza la experiencia como barrera definida por las empresas y como requisito mínimo en distintos grupos ocupacionales. Segundo, contrasta esos requisitos con el nivel educativo y los rangos salariales de las vacantes, mostrando que muchas oportunidades de entrada laboral siguen pidiendo trayectoria previa, aunque se ubiquen en niveles educativos medios o técnicos.

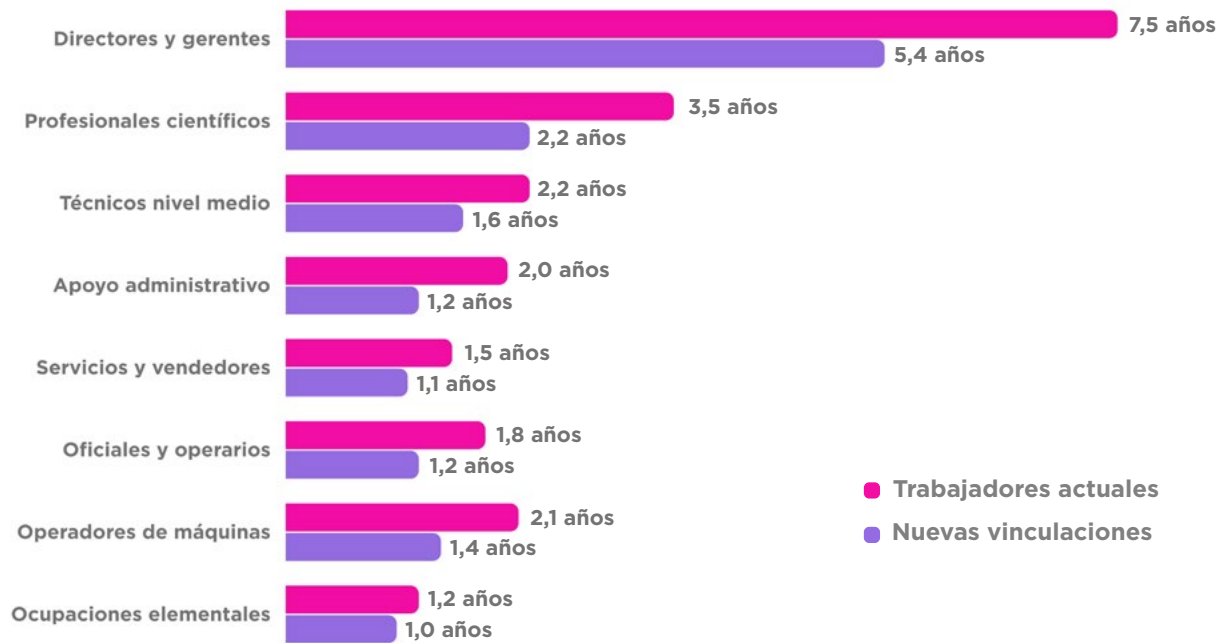
Como se muestra en la Gráfica 75, para nuevas vinculaciones, las empresas piden en promedio 5,4 años para directores y gerentes, 2,2 años para profesionales y científicos, 1,6 años para técnicos de nivel medio, 1,4 años para operadores de máquinas, 1,2 años para apoyo administrativo y 1,0 años incluso en ocupaciones elementales. Esto muestra que la contratación juvenil no se enfrenta únicamente a una barrera de formación, sino también a una barrera de trayectoria. En los cargos de dirección y de mayor especialización —e incluso en labores operativas como la de operador de máquinas—, pedir experiencia podría responder, en buena medida, a las exigencias propias del puesto.

**Llama más la atención que también se exija en las ocupaciones de menor calificación —1,2**

años en apoyo administrativo e incluso 1,0 en ocupaciones elementales—, que en principio deberían funcionar como puertas de entrada

al empleo joven. En esos casos, el requisito de experiencia previa sí opera como una barrera de acceso.

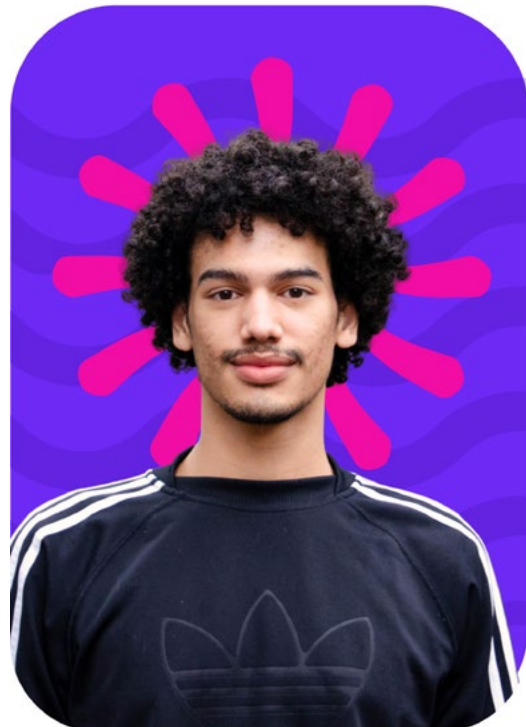
**Gráfica 75.** Años de experiencia requeridos por grupo ocupacional: trabajadores actuales y nuevas vinculaciones, Bogotá, 2025.



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios. SDDE/ODEB.

La tensión se vuelve más clara al cruzar los años de experiencia con el nivel educativo requerido. En varios grupos ocupacionales, las vacantes no se concentran en requisitos universitarios, sino en bachillerato, formación técnica o tecnológica. Aun así, los años de experiencia exigidos se mantienen como filtro.

En servicios y ventas, el 68,6% de las vacantes se concentran en bachillerato y la experiencia media es de 1,5 años. En oficiales y operarios, el 66,2% se ubica en bachillerato y la experiencia media requerida sube a 1,8 años. En operadores de máquinas, el bachillerato concentra 59,5% y se piden 2,1 años de experiencia. Incluso en ocupaciones elementales, donde predominan requisitos de primaria, básica y bachillerato, la experiencia media alcanza 1.2 años.





**Tabla 5.** Nivel educativo requerido y experiencia media por grupo ocupacional, Bogotá, 2025

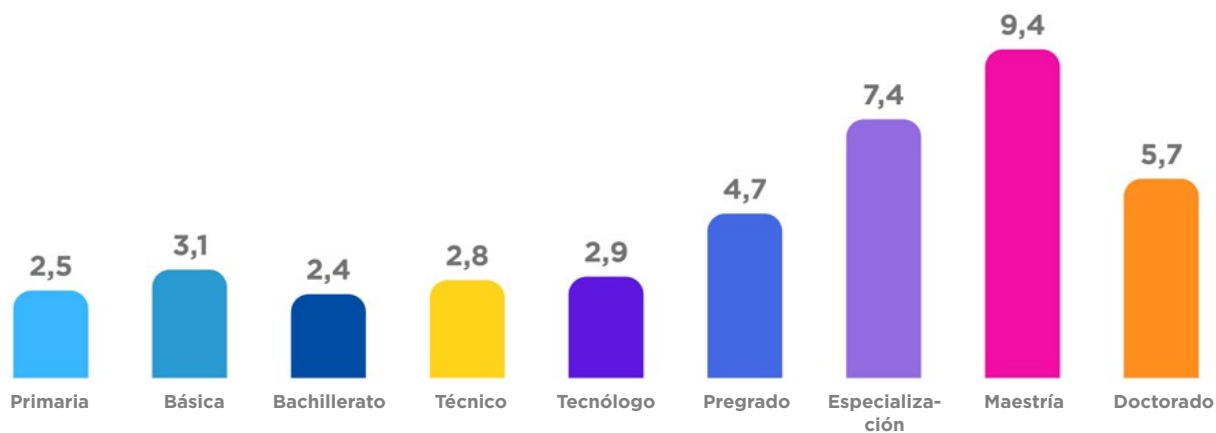
| Grupo ocupacional          | Nivel predominante    | % bachillerato | % técnico /tecnológico | % pregrado o más | Experiencia media |
|----------------------------|-----------------------|----------------|------------------------|------------------|-------------------|
| Directores y gerentes      | Pregrado o más        | 11,2%          | 14,5%                  | 71,6%            | 7.5 años          |
| Profesionales /científicos | Pregrado o más        | 1,6%           | 9,4%                   | 88,9%            | 3.5 años          |
| Técnicos nivel medio       | Técnico /tecnológico  | 9,7%           | 81,1%                  | 8,5%             | 2.2 años          |
| Apoyo administrativo       | Bachillerato/ técnico | 36,7%          | 42,8%                  | 17,3%            | 2.0 años          |
| Servicios y vendedores     | Bachillerato          | 68,6%          | 16,7%                  | 5,1%             | 1.5 años          |
| Oficiales y operarios      | Bachillerato          | 66,2%          | 9,2%                   | 0,3%             | 1.8 años          |
| Operadores de máquinas     | Bachillerato          | 59,5%          | 16,8%                  | 0,5%             | 2.1 años          |
| Ocupaciones elementales    | Bachillerato          | 62,8%          | 4,2%                   | 1,2%             | 1.2 años          |

Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

La lectura por nivel educativo confirma el mismo patrón. Los niveles de primaria, básica y bachillerato no están asociados a “cero experiencia”: se ubican entre 2,4 y 3,1 años promedio. En formación técnica y tecnológica, el re-

quisito se mantiene cerca de tres años. A partir de pregrado, la exigencia aumenta de manera más marcada, pero la barrera ya existe desde los niveles educativos más bajos.

**Gráfica 76.** Experiencia media requerida según nivel educativo exigido, Bogotá, 2025.

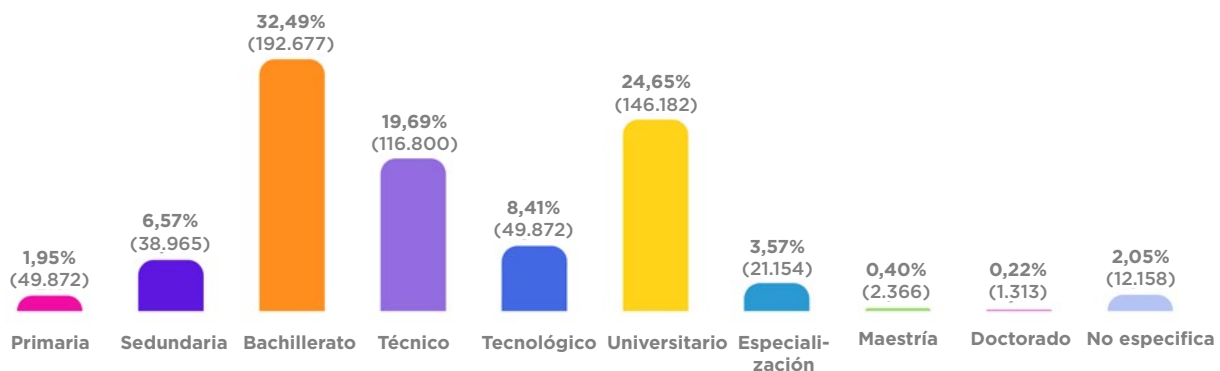


Fuente: EDL 2025. Cálculos propios. SDDE/ODEB.

La Gráfica 77 muestra datos que provienen del tablero «Brechas de capital humano – Demanda» de ATENEA, que caracteriza la demanda de talento humano de Bogotá D.C. a partir de los registros del Servicio Público de Empleo (SPE). En 2024, esta fuente registró 593.052 registros de puestos de trabajo (anuncios publicados) en Bogotá D.C. Al observar la distribución por nivel educativo mínimo exigido, la mayor concentración corresponde a bachille-

rato, con el 32,49% de los registros (192.677). Le sigue el nivel universitario, con el 24,65% (146.182), y el técnico, con el 19,69% (116.800). Con proporciones menores aparecen el tecnológico (8,41%; 49.872), la secundaria (6,57%; 38.965), la especialización (3,57%; 21.154), la primaria (1,95%; 11.565), la maestría (0,40%; 2.366) y el doctorado (0,22%; 1.313); un 2,05% (12.158) no especifica nivel.

**Gráfica 77. Registros de puestos de trabajo según nivel educativo mínimo exigido, Bogotá, 2024.**



**Fuente:** Tablero «Brechas de capital humano – Demanda», ATENEA, con base en el Servicio Público de Empleo (SPE). N = 593.052.

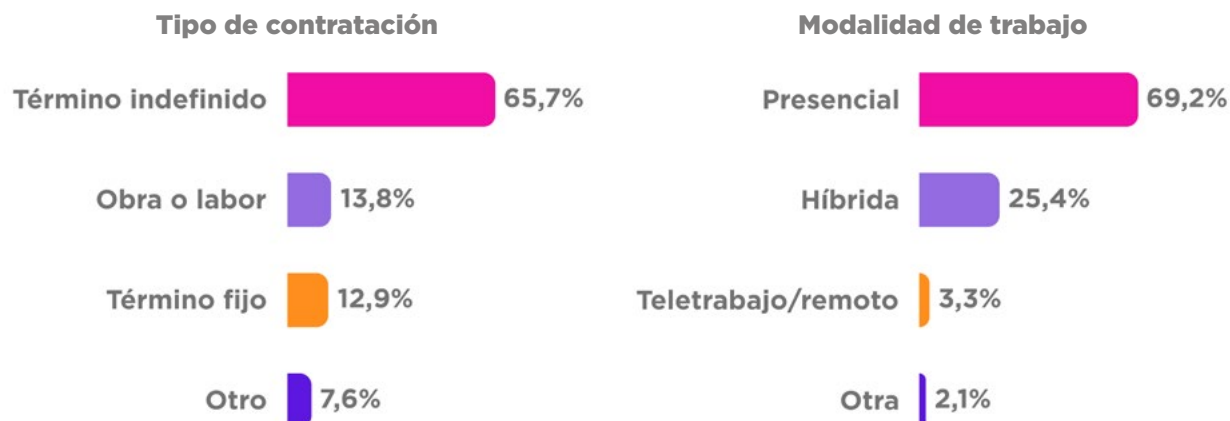
## Condiciones y calidad de las oportunidades laborales

El tercer factor se relaciona con las condiciones bajo las cuales se ofrecen y sostienen las oportunidades laborales. Aquí la pregunta no es solo si las empresas contratan, sino qué tipo de vinculación ofrecen, qué tanta flexibilidad existe y qué incentivos tienen los jóvenes para permanecer. La calidad de la oportunidad se vuelve un componente central para explicar tanto la atracción como la retención del talento joven.





**Gráfica 78.** Condiciones de vinculación: tipo de contratación y modalidad de trabajo, Bogotá 2025.

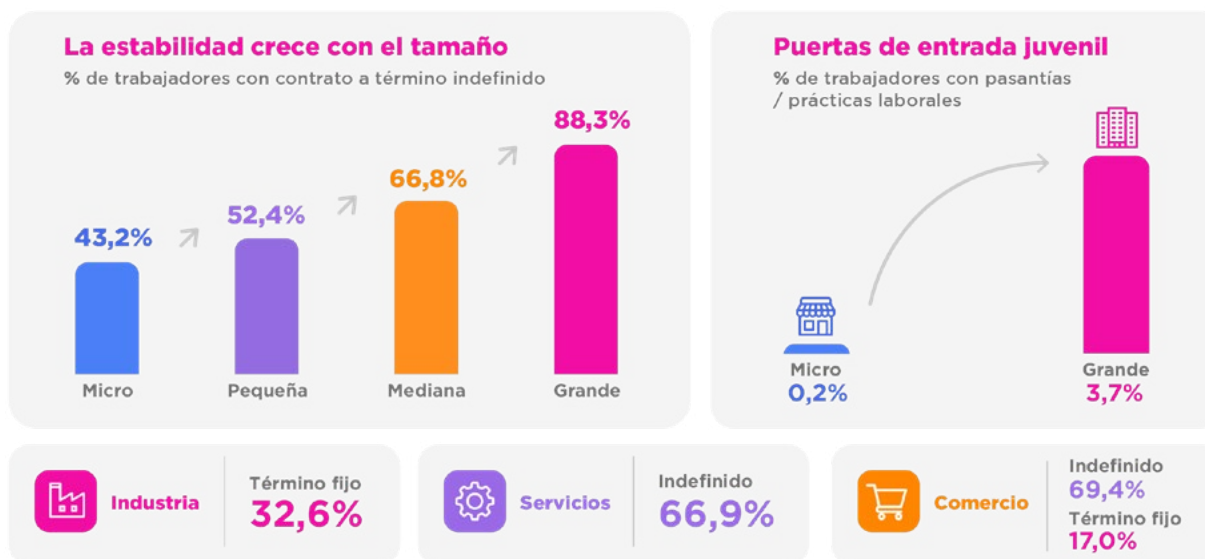


Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

En la Encuesta de Desarrollo Económico 2025, el contrato a término indefinido representa 65,7% del empleo total en empresas con tres o más trabajadores, lo que muestra una base importante de empleo estable. Sin embargo, esta estabilidad no se distribuye igual por ta-

maño: en microempresas el término indefinido representa 43,2%, mientras en grandes empresas llega a 88,3%. Las pasantías y prácticas, relevantes para la entrada de jóvenes, tienen un peso bajo en el total (1,6%) y están más presentes en empresas grandes.

**Gráfica 79.** Estabilidad contractual y acceso a prácticas laborales juveniles, según tamaño de empresa y sector, Bogotá, 2025.

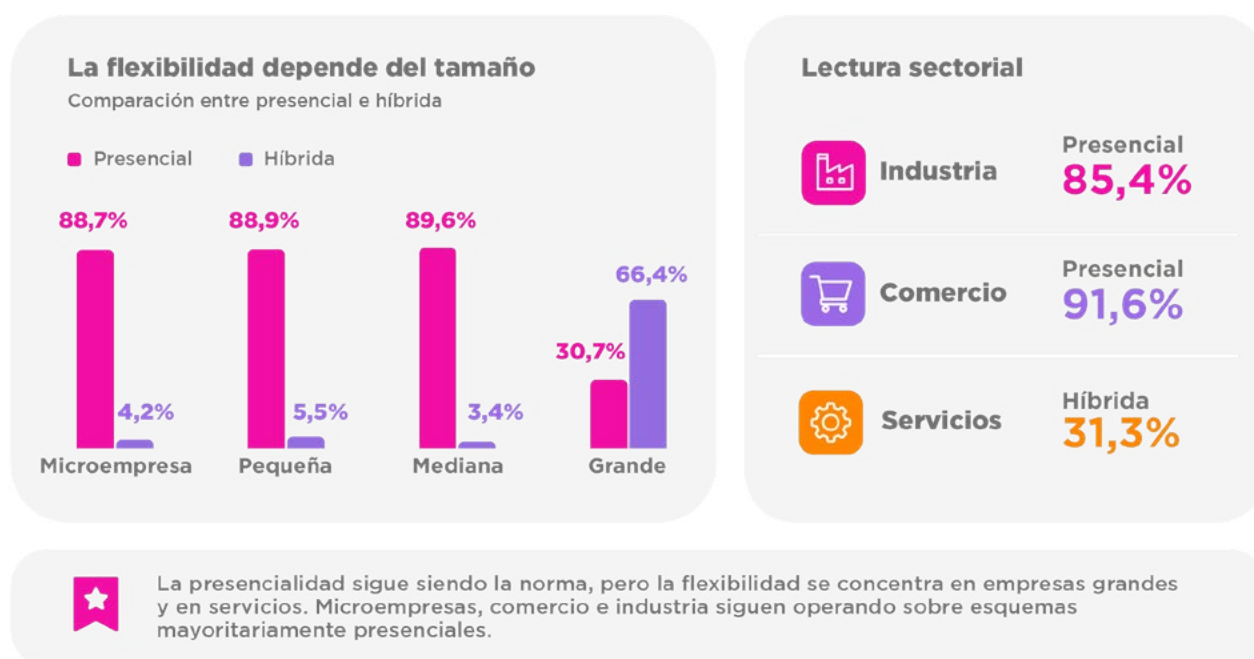


Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

La modalidad de trabajo también evidencia diferencias. La presencialidad sigue siendo dominante (69,2%), pero la modalidad híbrida ya concentra 25,4% del empleo. Esta flexibilidad está concentrada en empresas grandes y en servicios; por el contrario, microempresas, sectores como Industria y Comercio siguen mucho más atadas a la presencialidad, lo que puede limitar alternativas para jóvenes que valoran flexibilidad o necesitan compatibilizar trabajo

con estudio, cuidado o desplazamientos. No obstante, conviene matizar esta lectura: en sectores como industria y comercio la presencialidad responde a la naturaleza misma del trabajo —una mano de obra intensiva en tiempo y operación más que en sofisticación—, por lo que la virtualidad no siempre es una opción viable. Así, la menor flexibilidad no refleja únicamente una barrera, sino también las características productivas de estos sectores.

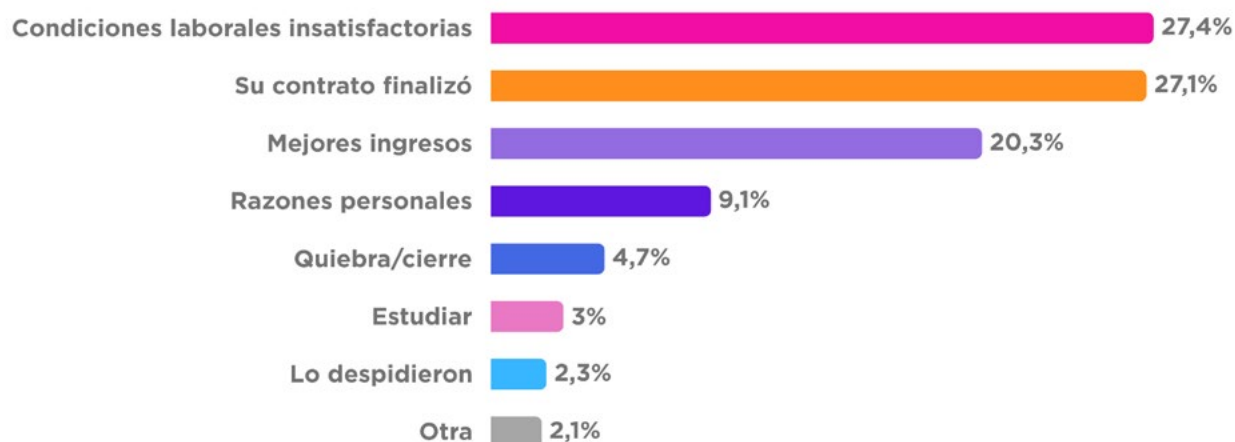
**Gráfica 80. Modalidad de trabajo (presencial vs. híbrida), según tamaño de empresa y sector, Bogotá, 2025.**



Fuente: EDL 2025. Cálculos propios con factor de expansión. SDDE/ODEB.

En 2025, **el 78,0% de los jóvenes ocupados manifestó querer permanecer en su empleo: ocho de cada diez desean quedarse y solo dos de cada diez quieren cambiar de trabajo.** El deseo de cambio confirma esta lectura. En 2025, el 22,0% de los jóvenes ocupados manifestó querer cambiar de empleo. Entre quienes quieren hacerlo, la razón dominante es mejorar

sus ingresos, mencionada por el 97,9%, seguida por utilizar mejor sus capacidades o formación, con 81,3%. Esto muestra que la permanencia juvenil no depende únicamente de conservar un puesto de trabajo, sino de que ese empleo ofrezca una trayectoria atractiva en términos de ingresos, pertinencia y aprovechamiento de habilidades.

**Gráfica 81.** Motivos para dejar el último empleo, Bogotá, 2025.

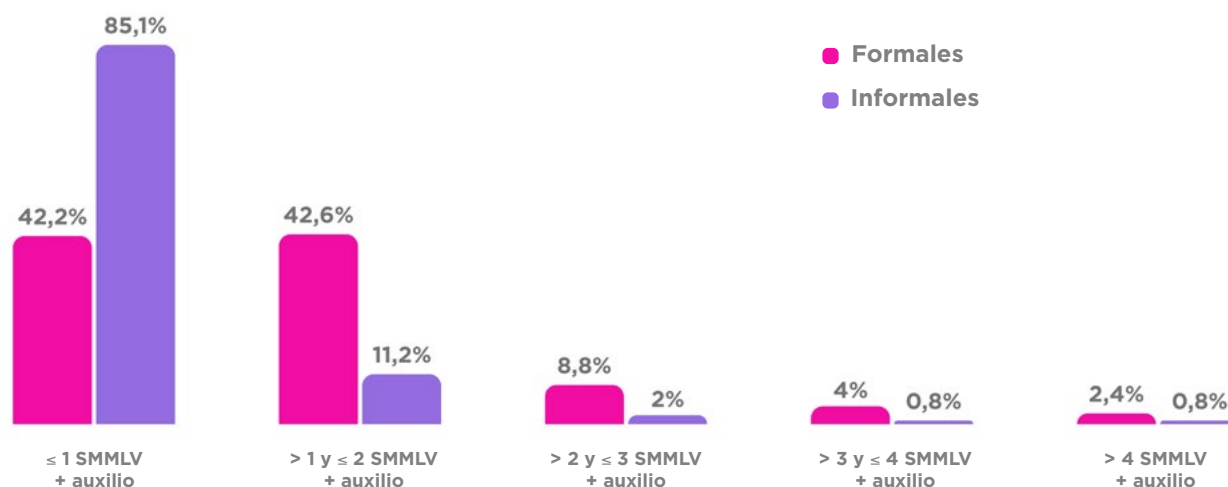
Fuente: GEIH 2025. Elaboración propia. Universo: Jóvenes desempleados

**Gráfica 82.** Deseo y razones para cambiar de empleo, Bogotá, 2025.

Fuente: GEIH 2025. Elaboración propia. Universo: Jóvenes ocupados

Desde la trayectoria de las y los jóvenes, la salida del empleo se asocia principalmente a tres causas prevenibles: condiciones laborales insatisfactorias (27,4%), terminación del contrato (27,1%) y búsqueda de mejores ingresos (20,3%). En conjunto, estas razones explican

74,8% de las salidas del último empleo. Esto refuerza que la retención no depende únicamente de la disposición de las y los jóvenes, sino de la estabilidad contractual, las condiciones ofrecidas y la posibilidad de progresar en ingresos.

**Gráfica 83.** Brecha salarial: ingresos en SMMLV según formalidad, Bogotá, 2025.

Fuente: GEIH 2025. Elaboración propia.

**Nota:** Para este análisis, los ingresos laborales mensuales de los jóvenes ocupados se clasificaron en rangos contruidos a partir del salario mínimo legal mensual vigente de 2025 más el auxilio de transporte. En 2025, el SMMLV fue de \$1.423.500 COP y el auxilio de transporte de \$200.000 COP, para un valor de referencia total de \$1.623.500 COP.

La preocupación por los bajos ingresos de los jóvenes se hace más evidente al observar la distribución salarial de los jóvenes ocupados según formalidad. Los resultados muestran que la informalidad concentra la mayor precariedad salarial: en 2025, el 85,1% de los jóvenes informales gana menos o igual a 1 SMMLV + auxilio, frente al 42,2% de los jóvenes formales. La diferencia es de 42,9 puntos porcentuales, lo que evidencia que la informalidad casi duplica la concentración de jóvenes en el rango salarial más bajo. En otras palabras, el problema de ingresos es mucho más intenso entre quienes trabajan en condiciones informales.

Sin embargo, la formalidad tampoco garantiza una mejora sustancial en los niveles salariales. Aunque reduce la concentración en el rango más bajo, **el 84,8% de los jóvenes formales recibe máximo hasta 2 SMMLV + auxilio**. Esto significa que buena parte del empleo joven formal también se ubica en ingresos bajos o medios-bajos. Por eso, el interés de las y los jóvenes por cambiar de empleo no responde solo a la informalidad, sino a una estructura salarial

que, incluso dentro de la formalidad, ofrece márgenes limitados de progresión económica.

En conjunto, este capítulo muestra que las oportunidades de articulación con el sector productivo no dependen de un solo factor, sino de actuar de manera simultánea sobre la demanda y la oferta. Del lado de las empresas, el reto es mejorar la calidad de las oportunidades —condiciones, estabilidad y progresión— y reducir las barreras y los costos que hoy limitan la contratación juvenil. Del lado de las y los jóvenes, es fortalecer una formación pertinente y conectada con lo que la demanda realmente requiere. El diagnóstico también advierte que ni “los jóvenes” ni “las empresas” son grupos homogéneos: las soluciones deben ajustarse a las particularidades de cada segmento. Por eso, el desafío no es únicamente generar más empleo joven, sino empleo de mejor calidad —formal, estable y con posibilidades de progresión—, lo que exige una articulación sostenida entre el sector productivo, la oferta formativa y la política pública.



## Recomendaciones para la acción colectiva

# Del dato a la acción: impacto y conexión del ecosistema

La evidencia presentada en los cuatro capítulos converge en una lectura integrada de la trayectoria juvenil de la educación hacia la generación de ingresos. El siguiente esquema resume cómo los hallazgos permiten identificar cinco desafíos transversales y definir las responsabilidades de seis actores clave: jóvenes, empresas,

academia, intermediadores laborales, organizaciones y sector público. De este análisis surgen recomendaciones diferenciadas, pero articuladas alrededor de un resultado común: ampliar el acceso de las y los jóvenes a oportunidades pertinentes, formales y de calidad.

**Figura 10.** De la lectura integral de los capítulos a una agenda de acción colectiva.



Hallazgo transversal del ecosistema

## Colaborar con enfoque territorial para **construir trayectorias completas** y usar mejor los recursos.

Cuando los seis conectan sus capacidades, el ecosistema reduce duplicación y transforma acciones aisladas en oportunidades que continúan.

### 01 - Ver juntos

#### Evidencia compartida

Integrar información sobre juventudes, formación, vacantes y capacidades para identificar brechas y orientar decisiones.

### 02 - Conectar mejor

#### Rutas conectadas

Conectar orientación, formación, experiencia, intermediación, empleo y permanencia en trayectorias continuas y pertinentes.

### 03 - Responder juntos

#### Corresponsabilidad medible

Definir quién lidera, quién contribuye y cómo se medirán los resultados colectivos, más allá de acciones aisladas.

El valor del ecosistema no está en sumar acciones, sino en conectarlas alrededor de las trayectorias de las juventudes.

Los cinco desafíos transversales sintetizan los principales factores que limitan el acceso de las juventudes a oportunidades de formación y empleo de calidad. Estos desafíos no pertenecen a un solo sector ni pueden resolverse desde un único actor, sino que requieren acciones coordinadas entre los distintos integrantes del ecosistema.

- 1. Equidad en las oportunidades:** reducir las brechas territoriales e interseccionales que limitan el acceso de las juventudes a oportunidades de formación y empleo.
- 2. Pertinencia y calidad de la educación:** fortalecer la articulación entre el sector productivo y la academia para promover una formación pertinente y trayectorias educativas completas, impulsando procesos de contratación que prioricen las habilidades sobre la experiencia y los títulos cuando estos no sean indispensables.
- 3. Interoperabilidad de la intermediación laboral:** integrar y fortalecer los servicios de intermediación para conectar de manera más efectiva a las juventudes con las oportunidades laborales y facilitar el encuentro entre oferta y demanda.

**4. Calidad del empleo:** promover empleos formales que ofrezcan las condiciones y la seguridad necesarias, adaptándose a las necesidades tanto de las empresas como de las juventudes y favoreciendo la permanencia, la productividad y el bienestar.

**5. Inteligencia colectiva:** fortalecer la coordinación, el intercambio de información y la complementariedad entre los actores del ecosistema para generar respuestas más eficaces y sostenibles.

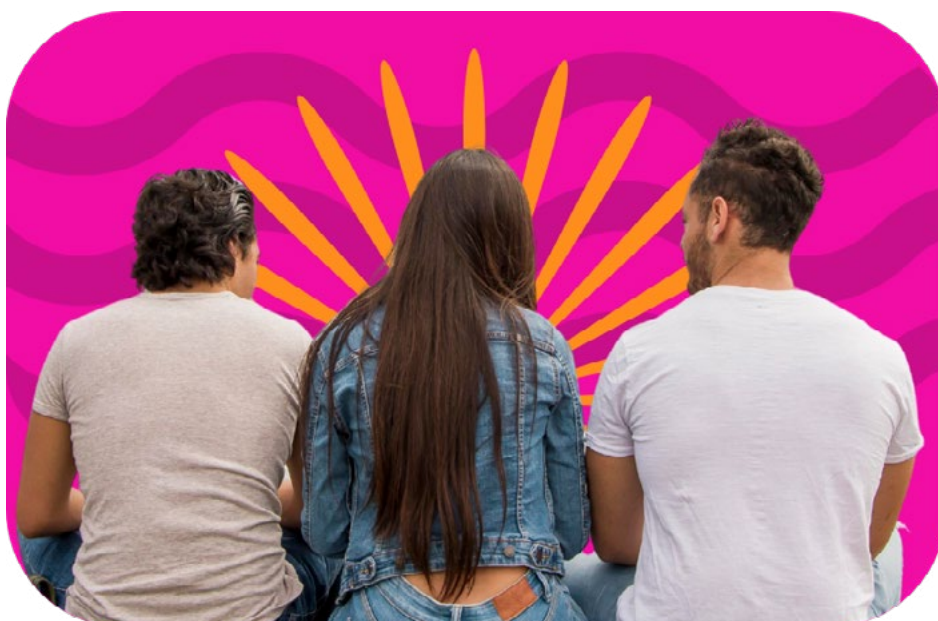
Cada uno de estos desafíos demanda la participación de múltiples actores. Aunque cada uno cuenta con capacidades y responsabilidades específicas, ninguno puede abordarlos de manera aislada. En este análisis, las organizaciones comprenden fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y entidades que implementan o acompañan iniciativas dirigidas a las juventudes. La matriz propone una lectura, a partir de los hallazgos del informe, sobre el aporte adicional o de mayor potencial que puede realizar cada actor frente a los cinco desafíos transversales. No establece funciones exclusivas, sino que identifica dónde cada actor puede liderar o contribuir con mayor fuerza.



● Lidera

○ Contribuye

| Eje transversal                                                                      | Jóvenes                                      | Empresas                                                  | Academia                                                 | Intermediadores                                  | Organizaciones           | Sector público                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Equidad en las oportunidades:</b> enfoque territorial e interseccional.           | ○ Organizarse y visibilizar sus barreras     | ○ Analizar y compartir necesidades de talento humano      | ● Acercar y adaptar la oferta según contexto territorial | ● Especializar rutas juveniles                   | ○ Identificar vacíos     | ● Organizar, financiar y acompañar la región         |
| <b>Inserción laboral:</b> pertinencia, calidad de la educación y barreras de entrada | ○ Desarrollar competencias y habilidades     | ● Participar en la formación y fortalecer la contratación | ● Co-diseñar formación y analizar el sector productivo   | ○ Cofinanciar y fortalecer la formación conjunta | ○ Acompañar trayectorias | ○ Generar lineamientos e incentivos público-privados |
| <b>Intermediación laboral:</b> interoperabilidad e integración de servicios.         | ○ Usar canales pertinentes                   | ○ Ampliar la búsqueda                                     | ○ Conectar formación                                     | ● Articular oferta y demanda                     | ○ Remitir y acompañar    | ● Impulsar la innovación del sistema                 |
| <b>Calidad del empleo:</b> informalidad y alta rotación juvenil                      | ● Reconocer realidades del sector productivo | ● Conocer a la juventud y generar empleo de calidad       | ○ Orientar trayectorias                                  | ○ Acompañar y fortalecer a jóvenes y empresas    | ○ Acercar servicios      | ● Formalización regional                             |
| <b>Inteligencia colectiva:</b> baja complementariedad y duplicidad de esfuerzos.     | ● Incidir y articular actores                | ○ Compartir información y participar                      | ○ Aportar evidencia                                      | ○ Conectar servicios                             | ● Coordinar capacidades  | ● Habilitar alianzas                                 |



# Hallazgos y recomendaciones por actor

## Jóvenes

### Hallazgos y recomendaciones

Las juventudes no son receptoras pasivas de las recomendaciones, son actores centrales que movilizan conversaciones, transforman narrativas e impulsan cambios en sus territorios. Reconocer su experiencia y fortalecer su capacidad de incidencia es fundamental para construir soluciones más pertinentes y sostenibles.

#### 1 Las oportunidades se encuentran más allá de las redes personales

**Hallazgo clave:** Las y los jóvenes recurren cada vez más a canales institucionales para acceder al empleo, aunque estos continúan siendo secundarios frente a las redes personales. Entre 2022 y 2025, el acceso al empleo joven por canales institucionales pasó de 10,5 % a 15,4 %, frente a 56,4 % por redes personales en 2025. **(Ver Capítulo 4).**

**Recomendación:** Además de las redes personales, explorar alternativas, mecanismos, entre otros como el Servicio Público de Empleo y otros servicios de intermediación laboral, que no solo promueven el acceso al empleo, sino que también ofrecen orientación, formación y oportunidades para fortalecer el perfil.

#### 2 No existe una única ruta para construir una trayectoria

**Hallazgo clave:** Las trayectorias educativas que priorizan la educación universitaria se están reconfigurando; esto responde a intereses y barreras que enfrenta la juventud. Entre 2023 y 2024, el tránsito inmediato a la universidad bajó de 34,2 % a 32,9 %, mientras el tránsito a formación tecnológica subió de 14,8 % a 17,9 %. **(Ver Capítulo 2).**

**Recomendación:** Explorar alternativas diversas de formación y conocer o indagar a profundidad en los sectores donde están surgiendo nuevas oportunidades puede ayudar a encontrar caminos que conecten los intereses personales con las oportunidades que ofrece la economía.

#### 3 Las capacidades también se construyen fuera del empleo formal

**Hallazgo clave:** Muchos jóvenes ya cuentan con habilidades socioemocionales que las empresas buscan, pero cuesta identificarlas o comunicarlas en los procesos de selección. En sectores como comercio, las empresas registran niveles especialmente altos en ausencia de habilidad de trabajo en equipo (44,4%) y creatividad/proactividad (40,0%). En industria y servicios, las empresas indican que las brechas están más distribuidas entre flexibilidad, comunicación, gestión del tiempo y trabajo bajo presión. **(Ver Capítulo 4).**

**Recomendación:** Valorar y comunicar la experiencia que has construido fuera del empleo formal en tu hoja de vida y en los procesos de selección, cómo los voluntariados, proyectos sociales, iniciativas comunitarias, actividades de liderazgo o formaciones complementarias que te han permitido desarrollar habilidades relevantes para el trabajo. Estas experiencias pueden evidenciar capacidades y el valor que se puede aportar en un entorno laboral.



# Empresas

## Hallazgos y recomendaciones

Las empresas pueden transformar las oportunidades de acceso y permanencia laboral de las juventudes mediante sus prácticas de selección, formación, y vinculación. Su participación es decisiva para promover empleos de calidad y aprovechar el talento joven.

### 1 Orientar el desarrollo del talento humano, asumiendo un rol protagónico para encontrar el talento que necesita

**Hallazgo clave:** Las brechas de talento no se resolverán únicamente desde la oferta educativa; las empresas también deben asumir un rol activo en la formación. El 79,3 % de las grandes empresas y el 48,6 % de las pequeñas reportaron dificultades para cubrir vacantes por falta de habilidades técnicas **(Ver Capítulo 4)**.

**Recomendación:** Cocrear, junto con la academia y los intermediadores laborales, procesos formativos que respondan tanto a las necesidades actuales del mercado laboral como a los perfiles y competencias que las empresas requerirán a mediano y largo plazo, de acuerdo con sus planes de crecimiento y los sectores en los que buscan incursionar. Esta articulación debe contribuir a la definición de marcos de competencias, el diseño curricular, el acompañamiento durante la formación y la generación de oportunidades de contratación.

### 3 Adaptar sus vacantes entendiendo mejor las necesidades y el potencial de la juventud como estrategia de productividad empresarial.

**Hallazgo clave:** No cubrir una vacante no es solo un problema de talento humano: genera efectos negativos tanto en lo operativo como en lo comercial, cuyos efectos son medibles para las empresas. El 45,5 % de las empresas reportó más carga laboral por vacantes sin cubrir y 35,9 % retrasos o pérdida de pedidos y proyectos. **(Ver Capítulo 4)**.

**Recomendación:** Fortalecer las condiciones que permiten una contratación juvenil exitosa, mediante procesos de selección por habilidades, formación, acompañamiento, planes de desarrollo y fidelización de los empleados que reconozcan y adapten la interacción entre intereses y necesidades de la empresa y el empleado, y condiciones de empleo de calidad. No se trata de una acción filantrópica sino de desarrollar talento que responda a las necesidades de la empresa y contribuya a su productividad. Abrir espacios de acercamiento (visitas, jornadas de puertas abiertas, pasantías cortas) para que jóvenes y empresas se conozcan de cerca reduce los supuestos mutuos y facilita decisiones de contratación más informadas.

### 2 Priorizar la contratación por habilidades para hacer más eficiente la gestión del talento humano.

**Hallazgo clave:** La experiencia previa continúa operando como barrera de entrada, incluso en cargos que no exigen niveles educativos altos. En servicios y ventas, el 68,6 % de las vacantes exige máximo bachillerato y solicita en promedio 1,5 años de experiencia. **(Ver Capítulo 4)**.

**Recomendación:** Usar modelos de valoración de habilidades menos tradicionales y con mayor capacidad de identificar cualidades personales que no se ven a simple vista en una hoja de vida, una entrevista o una prueba psicotécnica, como pruebas prácticas, simulaciones y proyectos. La experiencia laboral puede aportar información valiosa, pero no es la única forma de desarrollar o demostrar competencias, ni siempre el mejor predictor del desempeño. Sin estos mecanismos, las vacantes seguirán sin cubrirse por falta de talento visible.

### 4 Utilizar los servicios de intermediación laboral para optimizar la gestión del talento humano.

**Hallazgo clave:** Las empresas siguen dependiendo principalmente de los referidos para encontrar talento, mientras los servicios institucionales de intermediación permanecen subutilizados. El 77,5 % utiliza recomendaciones para buscar personal, frente al 8,3 % que recurre a agencias o bolsas públicas de empleo; además, el 17,4 % no conoce estos servicios. **(Ver Capítulo 4)**.

**Recomendación:** Aprovechar de manera más sistemática las cajas de compensación, el SENA, el Servicio Público de Empleo y otros intermediadores; medir su aporte en tiempos, costos, diversidad de candidatos y permanencia, y retroalimentar la calidad de los servicios. Esto no solo para encontrar el talento que requieren, sino para fortalecer su capacidad interna de identificación de habilidades y competencias requeridas, así como para desarrollar y fortalecer sus capacidades organizacionales y de su talento.

# Intermediadores laborales

## Hallazgos y recomendaciones

Los intermediadores ocupan una posición privilegiada para identificar las brechas en la conexión entre jóvenes y empresas y movilizar soluciones basadas en evidencia.

### 1 Asumir un rol activo como puente entre la academia y las empresas

**Hallazgo clave:** Una parte importante de las y los jóvenes cuenta con el nivel educativo que solicita buena parte del mercado formal; la desconexión debe explicarse también por experiencia, competencias, información y procesos de selección. Entre 2022 y 2024, entre el 61% y el 65% de las vacantes exigieron máximo bachillerato. En 2025, el 79% de las y los Jóvenes con Potencial no superaba la educación media, nivel que concentra la mayor demanda de empleo formal en Bogotá. Aun así, entre julio de 2024 y junio de 2025, el 8,5% de las empresas tuvo vacantes sin cubrir: cerca de 19.427 vacantes. **(Ver Capítulo 4).**

**Recomendación:** Analizar de manera sistemática las barreras adicionales: experiencia, competencias específicas, ubicación, salarios, condiciones laborales, información y filtros de selección. La intermediación debe orientar, fortalecer y acompañar a ambas partes, así como tomar un rol más activo en la interpretación de expectativas, intereses y necesidades del talento y el mercado laboral, y movilizar ajustes, no limitarse a publicar vacantes.

### 3 Avanzar hacia un sistema de intermediación laboral reconocido y utilizado por jóvenes y empleadores como el principal mecanismo de conexión con el empleo

**Hallazgo clave:** Los canales institucionales crecen, pero siguen teniendo un alcance limitado y fragmentado; la oportunidad está en conectar los servicios y dar continuidad a las trayectorias. El acceso juvenil mediante agencias, bolsas de empleo, cajas de compensación y otros servicios institucionales aumentó de 10,5% a 15,4% en 2025. Solo el 8,3% de las empresas utilizó agencias o bolsas públicas. El 17,4% no conoce estos servicios, el 15,2% no sabe cómo acceder y el 10,3% considera que no responden a sus necesidades. **(Ver Capítulo 4).**

### 2 Orientar rutas específicas para la juventud hacia empleos formales, estables y con posibilidades de crecimiento.

**Hallazgo clave:** Las rutas sectoriales deben considerar no solo dónde se concentra el empleo juvenil, sino también el tamaño de las empresas y la calidad del empleo que ofrecen. Ignorar estas diferencias puede dirigir a las y los jóvenes hacia actividades con alta demanda, pero también con elevados niveles de informalidad. En 2025, las microempresas concentraron 346.247 jóvenes ocupados y registraron el mayor crecimiento frente a 2024: 38.088 empleos adicionales (+12,4%). Sin embargo, algunas de las actividades con mayor presencia juvenil presentan altos niveles de informalidad, como el expendio de comidas preparadas a la mesa (73%) y otros tipos de expendio de comidas preparadas (82%). En contraste, las medianas empresas perdieron 22.973 empleos juveniles (19,7%). **(Ver Capítulo 4).**

**Recomendación:** Explorar alternativas diversas de formación y conocer o indagar a profundidad en los sectores donde están surgiendo nuevas oportunidades puede ayudar a encontrar caminos que conecten los intereses personales con las oportunidades que ofrece la economía.

**Recomendación:** Avanzar hacia un sistema de intermediación laboral más eficiente y reconocido por jóvenes y empresas. Esto implica integrar registros, establecer mecanismos de remisión y conectar orientación, formación, vacantes y empleo, pero también comunicar con claridad qué servicios ofrece, cómo acceder y qué beneficios genera para cada actor. Para las y los jóvenes, se requieren canales cercanos y rutas continuas de acompañamiento; para las empresas, servicios que respondan a sus necesidades de talento y faciliten la identificación de perfiles adecuados.



# Sector público

## Hallazgos y recomendaciones

El sector público debe generar condiciones, reglas e incentivos para que la acción del ecosistema sea articulada, territorialmente pertinente y orientada a la calidad del empleo.

### 1 Impulsar la interoperabilidad del sistema de intermediación laboral para simplificar los procesos para encontrar las oportunidades de calidad.

**Hallazgo clave:** La interoperabilidad (entendida como la articulación de los servicios de orientación, formación, intermediación y empleo entre entidades, no solo el intercambio de información) exige acuerdos, estándares y una visión compartida: la fragmentación aparece tanto en las relaciones del ecosistema como en el uso todavía limitado de los canales institucionales. El acceso juvenil mediante agencias, bolsas de empleo, cajas de compensación y otros servicios institucionales aumentó de 10,5 % a 15,4 % en 2025. Solo el 8,3 % de las empresas utilizó agencias o bolsas públicas. El 17,4 % no conoce estos servicios, el 15,2 % no sabe cómo acceder y el 10,3 % considera que no responden a sus necesidades. **(Ver Capítulo 4).**

**Recomendación:** Liderar acuerdos de gobernanza, estándares, protección de datos y mecanismos de remisión entre orientación, formación, intermediación y empleo. La información compartida debe alimentar espacios de análisis y decisión colectiva.

### 2 Construir una apuesta regional para enfrentar los desafíos que asume la juventud en Bogotá y los municipios cercanos.

**Hallazgo clave:** Las y los jóvenes viven, estudian y trabajan entre Bogotá y los municipios cercanos, mientras las políticas de empleo continúan diseñándose de manera fragmentada. En Soacha la informalidad juvenil aumentó de 42,5 % en 2014 a 48,6 % en 2021; en Soacha, Sabana Centro y Sabana Occidente, el grupo de 18 a 23 años concentra entre 38,1 % y 39,7 % de la juventud (aproximadamente 227.550 jóvenes). Esta información demográfica habla del potencial para atraer y fortalecer el talento joven regional, y conecta el potencial de jóvenes con una visión más regional de las trayectorias de empleo que fomente el desarrollo y crecimiento territorial. **(Ver Capítulo 1).**

**Recomendación:** Construir una apuesta regional de empleabilidad juvenil basada en evidencia, con metas compartidas y coordinación entre Bogotá y los municipios. La apuesta debe articular formación, movilidad, vocaciones productivas y estrategias de formalización y calidad del empleo.

### 3 Fortalecer las rutas interseccionales que ya existen y cierran el vacío de datos que deja invisibles a los jóvenes del SRPA.

**Hallazgo clave:** Ya hay rutas para mujeres, jóvenes con discapacidad y otras poblaciones con mayores barreras, pero la desconexión sigue creciendo más rápido en estos grupos: entre 2024 y 2025, las y los Jóvenes con Potencial, aumentaron más en mujeres, personas con discapacidad y migrantes venezolanos. En el caso del SRPA, la barrera es previa a cualquier ruta: no existen datos sistematizados sobre esta población, así que no hay con qué diseñarles una respuesta. El 32% de las mujeres jóvenes son Jóvenes con Potencial (279.706); en 2025 volvieron a representar más de la mitad de esta población (52,6%), revirtiendo la tendencia a la baja de años anteriores. Bogotá atendió 2.002 jóvenes en el SRPA entre enero y septiembre de 2025, sin registros territorializados ni desagregados, y acceder a esa información depende de mecanismos excepcionales como derechos de petición. **(Ver Capítulo 1).**

**Recomendación:** Reforzar las rutas interseccionales existentes evaluando su efectividad en la reducción de las brechas, y abrir el acceso sistemático a los datos del SRPA, hoy restringidos a derechos de petición, como condición mínima para diseñar política para esta población.

# Organizaciones

## Hallazgos y recomendaciones

Las organizaciones amplían el alcance, acercan servicios y acumulan aprendizajes. Su desafío es convertir múltiples capacidades en inteligencia, eficacia y conocimiento colectivo.

### 1 Trabajar para promover complementariedades y evitar la saturación y uso ineficiente de los recursos

**Hallazgo clave:** El ecosistema cuenta con capacidades y presencia territorial suficientes para ampliar su alcance, pero estas no siempre se distribuyen de acuerdo con las brechas de cada localidad ni se conectan para acompañar trayectorias completas. La inteligencia colectiva adquiere valor cuando permite decidir dónde ampliar una intervención, dónde complementar otra y dónde evitar duplicidades.

De las 48 organizaciones que implementan directamente, mapeadas en Polaris, alcanzan conjuntamente a 120.015 jóvenes, equivalentes a 22,58 % de cobertura, frente a un promedio de 2.500 jóvenes atendidos por organización. **(Ver Capítulo 3).**

**Recomendación:** Incorporar ejercicios de mapeo e inteligencia colectiva como Polaris en los ciclos de planeación de las organizaciones. Antes de abrir, ampliar o renovar un programa, se debería revisar qué actores trabajan en el territorio, con qué población, sobre qué barreras y en qué momento de la trayectoria juvenil: orientación, formación, intermediación, vinculación o permanencia.

La calidad debe evaluarse no solo por el número de jóvenes alcanzados, sino por la capacidad de la red para ofrecer respuestas pertinentes, evitar que las personas repitan diagnósticos o procesos y facilitar su continuidad hacia otras oportunidades.

### 2 La inteligencia colectiva comienza cuando el conocimiento circula, no cuando se produce

**Hallazgo clave:** Las organizaciones reconocen su capacidad de articulación, pero la gestión del conocimiento —el rol que convertiría esa articulación en aprendizaje compartido— apenas emerge como función secundaria. Esto coincide con cómo está armada la red: la mayoría de los vínculos no son recíprocos, así que el conocimiento que produce una organización rara vez vuelve a quien se lo compartió.

El 58,6% de las organizaciones reconoce capacidades de articulación y solo el 37,1%, de evaluación o gestión del conocimiento; de las 1.055 conexiones registradas en Polaris entre 467 organizaciones, apenas el 19,5% son recíprocas. **(Ver Capítulo 3).**

**Recomendación:** Compartir no se debe quedar en reconocer alianzas en instancias colectivas como Polaris: la reciprocidad y la gestión del conocimiento solo se resuelven si las organizaciones centralizamos y damos acceso responsable pero completo a información detallada de jóvenes atendidos, rutas y resultados. Priorizar esa transferencia entre las organizaciones y volver el rol de Gestor del conocimiento una etiqueta principal en las organizaciones permitirá consolidar, analizar y devolver esos datos para la toma de decisiones de quienes los generaron.



# Academia

## Hallazgos y recomendaciones

La academia debe convertir la oferta educativa en un sistema de trayectorias que las y los jóvenes puedan iniciar, acumular, continuar y conectar con oportunidades laborales. Esto exige articular los distintos tipos de formación, construir la pertinencia junto con empresas e intermediadores y desplegar la oferta según las barreras y capacidades de cada territorio.

### 1 Articular las rutas formativas mediante el reconocimiento y acumulación de aprendizajes.

**Hallazgo clave:** Las rutas de formación se están diversificando, pero solo amplían las oportunidades cuando permiten reconocer aprendizajes, acumular credenciales y avanzar hacia otros niveles educativos y laborales. Entre 2023 y 2024, el tránsito a formación tecnológica subió de 14,8 % a 17,9 % y el tránsito a formación técnica pasó de 13,8 % a 14,4 %. **(Ver Capítulo 2).**

**Recomendación:** Promover rutas con calidad, reconocimiento y posibilidades de continuidad. Diversificar no significa crear opciones aisladas, sino facilitar el tránsito, la acumulación y el reconocimiento de aprendizajes entre modalidades y niveles. En este proceso, las universidades —dado su mayor reconocimiento e influencia en el mercado laboral— deben asumir un rol de articulación dentro del sistema, incorporando de manera efectiva otras modalidades de formación dentro de sus propias trayectorias académicas y validando certificaciones emitidas por distintos tipos de oferentes cuando estas acrediten competencias equivalentes.

### 2 Asegurar oportunidades de formación en los territorios para ampliar el alcance de oportunidades.

**Hallazgo clave:** El territorio de origen y sus condiciones siguen determinando no solo si un joven accede a educación posmedia, sino también qué tipo de ruta puede alcanzar. En 2024, el tránsito a educación superior fue de 47,4 % entre egresados de colegios oficiales, frente a 64,1 % entre egresados de colegios no oficiales. Los egresados de colegios oficiales presentan una mayor participación relativa en rutas ETDH y SENA; además, las localidades de mayores ingresos concentran el tránsito a educación superior, mientras que aquellas con mayor vulnerabilidad registran una mayor participación en ETDH. **(Ver Capítulo 2).**

**Recomendación:** Planear la oferta a partir de diagnósticos territoriales que identifiquen las aspiraciones juveniles, las barreras de acceso, la oferta educativa disponible y las oportunidades laborales del entorno. Con esta información, acercar y adaptar los programas mediante alianzas locales, infraestructura compartida, horarios flexibles y modalidades con acompañamiento. El objetivo debe ser ampliar las opciones formativas disponibles para que el territorio no limite las posibilidades de elección y continuidad educativa de las y los jóvenes.

### 3 Desarrollar alianzas estratégicas para ofrecer formación más pertinente como única vía de sostenibilidad para la academia.

**Hallazgo clave:** Diseñar programas sin una relación sostenida con empresas e intermediadores puede dejar a los egresados sin una ruta clara de inserción, incluso cuando cuentan con el nivel educativo solicitado. Según el grupo ocupacional, incluso los cargos que requieren bachillerato o formación técnica exigen entre 1,2 y 2,1 años de experiencia. **(Ver Capítulo 4).**

**Recomendación:** Construir alianzas estables con empresas e intermediadores para actualizar programas, diseñar mecanismos de formación dual, ampliar prácticas, conocer el desempeño de egresados y conectar la formación con rutas de acceso al empleo.