



Preservado en Zenodo DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21045239> Los autores son responsables de las informaciones del artículo

Percepciones de la gestión y valoración de recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables

Patricia Marlene Perez-Garcia ¹  Lourdes Guevara Rabanal ²  Carlos Alberto Saldaña Pinto ² 
Tercero Fasanando Puyo ²  Jimmy Pacherez Riva ²  Jorge Fernando Gutiérrez López ² 

¹ Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Perú

² Universidad Nacional de San Martín, Perú

Contacto de Correspondencia: pgarciapm@ucvvirtual.edu.pe

Recibido: 27/04/2026

Aceptado: 26/05/2026

Publicado: 28/06/2026

Resumen

Objetivo: Analizar las percepciones de especialistas vinculados al área presupuestal de una municipalidad del Perú sobre la valoración y gestión de recursos financieros destinados a programas de empleabilidad en jóvenes de poblaciones vulnerables.

Metodología: Estudio cualitativo basado en la percepción y opinión de seis especialistas de áreas vinculadas a presupuesto, planificación, desarrollo social y empleo de una municipalidad peruana. Se empleó la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos y el análisis temático reflexivo para el procesamiento de la información. **Resultados:** Los especialistas identificaron brechas significativas en la asignación presupuestal, limitada articulación interinstitucional y ausencia de mecanismos de valoración del retorno social de la inversión. Se destacaron experiencias positivas en programas focalizados, aunque con problemas de continuidad y sostenibilidad. La empleabilidad juvenil es reconocida como prioridad política, pero carece de financiamiento estable debido al predominio de criterios políticos sobre técnicos y a la limitada evaluación de resultados. Los especialistas identifican fragmentación de fuentes de financiamiento, desarticulación entre ciclos presupuestales y operativos, y escasas capacidades en gestión financiera por resultados. Aunque los programas muestran efectos positivos, su sostenibilidad se ve afectada por recortes presupuestales, especialmente en el seguimiento posterior a la inserción laboral y por la falta de sistemas de información. Se recomienda fortalecer capacidades, institucionalizar la valoración presupuestal e implementar financiamiento plurianual. **Conclusiones/Aportes:** La gestión de recursos financieros para empleabilidad juvenil en contextos vulnerables requiere fortalecer los sistemas de valoración presupuestal, integrar indicadores de impacto social y consolidar marcos normativos que garanticen la continuidad de las intervenciones.

Palabras clave: Empleabilidad, gestión presupuestal, jóvenes vulnerables, municipalidad, recursos financieros, valoración social.

Perceptions of management and valuation of financial resources for employment programs in vulnerable populations

Abstract

Objective: To analyze the perceptions of specialists linked to the budget area of a Peruvian municipality regarding the valuation and management of financial resources allocated to employability programs for young people from vulnerable populations. **Method:** A qualitative study based on the perceptions and opinions of six specialists from areas linked to budgeting, planning, social development, and employment in a Peruvian municipality. Semi-structured interviews were used as a data collection technique, and reflexive thematic analysis was applied for information processing. **Results:** Specialists identified significant gaps in budget allocation, limited inter-institutional coordination, and the absence of mechanisms to assess the social return on investment. Positive experiences were noted in targeted programs, though continuity and sustainability issues persist. Youth employability is recognized as a political priority but lacks stable funding due to political considerations outweighing technical criteria and limited impact evaluation. Experts identified fragmented funding sources, misalignment between budget and program cycles, and insufficient capacity in results-based financial management. Although the programs generate positive outcomes, their sustainability is weakened by budget cuts, particularly affecting post-employment support and the absence of longitudinal information systems. The study recommends strengthening technical capacities, institutionalizing budget assessment tools, implementing multi-year financing, and improving beneficiary monitoring systems. **Conclusions/Contributions:** Financial resource management for youth employability in vulnerable contexts requires strengthening budget valuation systems, integrating social impact indicators, and consolidating regulatory frameworks to ensure the continuity of interventions.

Keywords: Employability, budget management, vulnerable youth, municipality, financial resources, social valuation.





Percepções sobre a gestão e a valoração dos recursos financeiros para programas de empregabilidade em populações vulneráveis.

Resumo

Objetivo: Analisar as percepções de especialistas ligados à área orçamentária de um município peruano sobre a valoração e gestão dos recursos financeiros destinados a programas de empregabilidade para jovens de populações vulneráveis. **Metodologia:** Estudo qualitativo baseado nas percepções e opiniões de seis especialistas das áreas de orçamento, planejamento, desenvolvimento social e emprego de um município peruano. Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como técnica de coleta de dados, e a análise temática reflexiva foi empregada para o processamento das informações. **Resultados:** Os especialistas identificaram lacunas significativas na alocação orçamentária, limitada coordenação interinstitucional e falta de mecanismos para valoração do retorno social do investimento. Experiências positivas em programas específicos foram destacadas, embora esses programas tenham enfrentado desafios em termos de continuidade e sustentabilidade. A empregabilidade juvenil é reconhecida como prioridade política, mas carece de financiamento estável devido à predominância de critérios políticos sobre os técnicos e à limitada avaliação de resultados. Os especialistas identificaram fragmentação das fontes de financiamento, desalinhamento entre os ciclos orçamentários e operacionais e insuficiente capacidade em gestão financeira orientada para resultados. Embora os programas apresentem impactos positivos, sua sustentabilidade é comprometida por cortes orçamentários, especialmente no acompanhamento pós-inserção laboral e pela ausência de sistemas de informação longitudinal. Recomenda-se fortalecer capacidades técnicas, institucionalizar a avaliação orçamentária, adotar financiamento plurianual e aprimorar o monitoramento dos beneficiários. **Conclusões/Contribuições:** A gestão de recursos financeiros para a empregabilidade de jovens em contextos vulneráveis requer o fortalecimento dos sistemas de valoração orçamentária, a integração de indicadores de impacto social e a consolidação de marcos regulatórios que garantam a continuidade das intervenções.

Palavras-chave: Empregabilidade, gestão orçamentária, jovens vulneráveis, município, recursos financeiros, valoração social.

Perceptions de la gestion et de l'évaluation des ressources financières allouées aux programmes d'employabilité des populations vulnérables

Résumé

Objectif : Analyser les perceptions des spécialistes du budget d'une municipalité péruvienne concernant l'évaluation et la gestion des ressources financières allouées aux programmes d'employabilité destinés aux jeunes issus de populations vulnérables. **Méthodologie :** Étude qualitative basée sur les perceptions et opinions de six spécialistes des domaines du budget, de la planification, du développement social et de l'emploi au sein d'une municipalité péruvienne. Des entretiens semi-directifs ont été utilisés pour la collecte des données, et une analyse thématique réflexive a permis leur traitement. **Résultats :** Les spécialistes ont identifié d'importantes lacunes dans l'allocation budgétaire, une coordination interinstitutionnelle limitée et un manque de mécanismes d'évaluation du retour social sur investissement. Des expériences positives dans les programmes ciblés ont été mises en évidence, malgré des problèmes de continuité et de pérennité. L'employabilité des jeunes est reconnue comme une priorité politique, mais elle manque d'un financement stable en raison de la prédominance des considérations politiques sur les critères techniques et de l'insuffisance de l'évaluation des résultats. Les spécialistes ont identifié la fragmentation des sources de financement, le décalage entre les cycles budgétaires et opérationnels, ainsi que le manque de compétences en gestion financière axée sur les résultats. Bien que les programmes produisent des effets positifs, leur pérennité est compromise par les réductions budgétaires, notamment dans le suivi après l'insertion professionnelle et par l'absence de systèmes d'information longitudinaux. Il est recommandé de renforcer les capacités techniques, d'institutionnaliser l'évaluation budgétaire, de promouvoir un financement pluriannuel et d'améliorer le suivi des bénéficiaires. **Conclusions/Apports :** La gestion des ressources financières destinées à l'employabilité des jeunes en contexte de vulnérabilité nécessite le renforcement des systèmes d'évaluation budgétaire, l'intégration d'indicateurs d'impact social et la consolidation des cadres réglementaires garantissant la continuité des interventions.

Mots-clés : Employabilité, gestion budgétaire, jeunes vulnérables, municipalité, ressources financières, évaluation sociale.





1. Introducción

La empleabilidad juvenil en poblaciones vulnerables constituye uno de los desafíos centrales de la agenda de desarrollo social en América Latina. En el Perú, los gobiernos locales han asumido un rol protagónico en el diseño e implementación de programas que buscan insertar laboralmente a jóvenes en situación de pobreza, exclusión social o desempleo estructural. Sin embargo, la efectividad de estas intervenciones depende, en gran medida, de la forma en que se valoran y gestionan los recursos financieros asignados a dichos programas (CEPAL, 2023).

En el contexto latinoamericano, la relación entre inversión pública, políticas de empleo y bienestar juvenil ha sido objeto de creciente atención académica. La OIT (2025) ha señalado que las brechas de empleabilidad son el resultado de múltiples factores estructurales que incluyen deficiencias en el sistema educativo, limitaciones en el capital social y, de manera determinante, la insuficiencia y la mala gestión de los recursos públicos dirigidos a este sector de la población. Datos recientes indican que la tasa de desocupación juvenil en América Latina y el Caribe triplicó en 2023 la tasa adulta, con cerca del 60% de los jóvenes trabajando en la informalidad.

La valoración de los recursos financieros —entendida como el proceso mediante el cual las organizaciones públicas estiman, justifican y priorizan la asignación de fondos— adquiere una dimensión crítica cuando se aplica a programas orientados a poblaciones en condición de vulnerabilidad. De acuerdo con Pozo Enciso et al. (2024), la ausencia de mecanismos robustos de valoración presupuestal en las municipalidades peruanas genera una serie de ineficiencias que afectan la cobertura, la calidad y la continuidad de los servicios orientados al empleo juvenil. Esta problemática es especialmente relevante en contextos de escasez de recursos públicos, donde la priorización de inversiones requiere de criterios técnicos sólidos y transparentes.

Desde la perspectiva de la gestión pública, la eficiencia en la asignación de recursos para programas sociales demanda no solo capacidad técnica, sino también voluntad política, marcos normativos claros y sistemas de información que permitan monitorear el impacto de las intervenciones. En este sentido, Meza et al. (2021) han destacado que la articulación entre los sistemas de planificación y presupuesto es determinante para garantizar que los fondos lleguen efectivamente a las poblaciones objetivo, en condiciones de equidad y oportunidad.

La problemática planteada adquiere relevancia local en el contexto de las municipalidades peruanas, que en los últimos años han incrementado su responsabilidad en la implementación de políticas activas de empleo, sin que ello haya sido acompañado necesariamente por el fortalecimiento de sus capacidades de gestión financiera. Estudios recientes del Banco Mundial (2022) y de la Organización Internacional del Trabajo (2025) señalan que la fragmentación institucional y la falta de continuidad presupuestal son obstáculos críticos para la sostenibilidad de los programas de empleabilidad juvenil en países de ingresos medios.

En el ámbito de la salud y el bienestar de los trabajadores, la investigación en salud ocupacional ha documentado de manera sistemática cómo las condiciones laborales precarias —frecuentes en los empleos a los que acceden los jóvenes vulnerables— generan impactos negativos sobre la salud integral del trabajador (Gonçalves Jardim et al., 2021). Esta perspectiva ampliada del bienestar laboral refuerza la necesidad de diseñar programas de empleabilidad que no solo faciliten la inserción al mercado de trabajo, sino que también promuevan condiciones dignas y saludables de empleo, lo que a su vez demanda una gestión presupuestal más sofisticada y orientada al impacto. En este escenario, resulta fundamental indagar en las percepciones de los actores técnicos directamente involucrados en la gestión de recursos financieros municipales. El conocimiento de





sus valoraciones, experiencias y diagnósticos permite identificar nudos críticos y oportunidades de mejora que los análisis exclusivamente cuantitativos suelen pasar por alto. Desde la perspectiva de los determinantes sociales de la salud, la falta de empleo y las condiciones laborales precarias constituyen uno de los factores de mayor impacto sobre la salud y el bienestar de las poblaciones jóvenes (Marañón Sáenz y López Pérez, 2023). Por ello, el presente artículo adopta un enfoque cualitativo orientado a comprender cómo perciben la valoración y gestión de los recursos financieros para programas de empleabilidad en jóvenes de poblaciones vulnerables.

Tabla 1

Principales enfoques teóricos sobre gestión de recursos financieros y empleabilidad juvenil

Enfoque / Autor	Concepto central	Implicancia para la gestión municipal
Presupuesto por resultados (Banco Mundial, 2022)	Vinculación de asignación de fondos con indicadores de desempeño	Permite evaluar el retorno social de programas de empleo juvenil
Inclusión laboral e inversión social (CEPAL, 2023)	Gasto público como mecanismo de reducción de brechas de vulnerabilidad	Justifica la priorización presupuestal de poblaciones en riesgo
Capital humano y formación (OIT, 2025)	La empleabilidad como resultado de la inversión en educación y formación	Sustenta programas de capacitación técnica financiados municipalmente
Gestión pública basada en valor (Pozo Enciso et al., 2024; Meza et al., 2021)	Los recursos públicos deben generar valor social medible	Demanda sistemas de valoración y rendición de cuentas en municipios
Enfoque de desarrollo sostenible e inclusión (Marañón Sáenz y López Pérez, 2023)	El empleo como expansión de las oportunidades reales de las personas	Orienta el diseño de intervenciones hacia el desarrollo integral del joven

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de literatura especializada.

2. Metodología

Percepciones de la gestión y valoración de recursos financieros para programas de empleabilidad en poblaciones vulnerables

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de tipo fenomenológico-interpretativo, orientado a explorar en profundidad las percepciones y opiniones de seis especialistas con experiencia directa en áreas vinculadas al presupuesto, la planificación, el desarrollo social y la promoción del empleo en una municipalidad del Perú. Este diseño metodológico responde a la naturaleza del objeto de estudio, que demanda comprender los significados, valoraciones e interpretaciones que los actores



técnicos construyen en torno a la gestión de recursos financieros para programas de empleabilidad juvenil (Creswell y Poth, 2024).

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional o por conveniencia, criterio apropiado cuando se busca capturar perspectivas expertas y contextualmente situadas (Patton, 2015). Los seis especialistas seleccionados —de aquí en adelante denominados E1 a E6— presentan los siguientes perfiles: dos funcionarios de la Unidad de Planificación y Presupuesto, un especialista de la Gerencia de Desarrollo Económico y Empleo, un profesional del área de Desarrollo Social, un funcionario de la Oficina de Programas Sociales y un asesor técnico externo con experiencia en proyectos de empleabilidad financiados con recursos del gobierno local. Todos los participantes cuentan con un mínimo de cinco años de experiencia en sus áreas respectivas.

La técnica de recolección de datos empleada fue la entrevista semiestructurada individual, que permite explorar con flexibilidad los temas centrales del estudio al tiempo que garantiza una cobertura temática mínima uniforme entre los participantes (Brinkmann, 2022). La guía de entrevista fue construida en torno a tres dimensiones analíticas: (a) valoración de los recursos financieros asignados a programas de empleabilidad, (b) mecanismos de gestión financiera y sus limitaciones, y (c) percepciones sobre el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones. Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial en las instalaciones de la municipalidad, previo consentimiento informado de cada participante, y tuvieron una duración promedio de 55 minutos. El análisis de la información se llevó a cabo mediante la técnica de análisis temático reflexivo, siguiendo el protocolo de seis fases propuesto por Braun y Clarke (2021): familiarización con los datos, generación inicial de códigos, búsqueda de temas, revisión de temas, definición y denominación de temas, y producción del informe analítico. El procesamiento se apoyó en el software ATLAS.ti 23, que facilitó la codificación sistemática, la construcción de redes semánticas y la identificación de patrones transversales en el corpus de entrevistas.

Para garantizar el rigor metodológico del estudio, se aplicaron criterios de credibilidad, transferibilidad, dependabilidad y confirmabilidad (Enworo, 2023; Zia Ul Haq et al., 2023). La credibilidad se aseguró mediante la triangulación de fuentes y la revisión por pares de los códigos y categorías emergentes. La transferibilidad se apoya en la descripción densa del contexto municipal y el perfil de los participantes. Desde el punto de vista ético, el estudio respetó en todo momento los principios de voluntariedad, confidencialidad y no maleficencia. Los datos fueron anonimizados para el reporte de resultados.

Tabla 2

Perfil de los especialistas participantes en el estudio

Cód.	Cargo / Función	Área de adscripción	Formación académica	Años exp.
E1	Especialista en Presupuesto Público	Planificación y Presupuesto	Economía / Maestría en Gestión Pública	12
E2	Coordinadora de Presupuesto por Resultados	Planificación y Presupuesto	Contabilidad / Maestría en Finanzas Públicas	9
E3	Especialista en Promoción del Empleo	Desarrollo Económico y Empleo	Trabajo Social / Especialización en Políticas Sociales	7



E4	Analista de Desarrollo Social	Desarrollo Social	Sociología / Maestría en Política Social	8
E5	Coordinadora de Programas Sociales	Programas Sociales	Psicología / Especialización en Gerencia Social	6
E6	Asesor técnico externo	Consultor independiente (municipalidad)	Economía / Doctorado en Políticas Públicas	15

Nota. Elaboración propia. Los datos han sido anonimizados para garantizar la confidencialidad de los participantes.

3. Resultados

El análisis temático reflexivo del corpus de entrevistas permitió identificar tres categorías temáticas principales que estructuran los hallazgos del estudio. A continuación, se presentan los resultados organizados por categoría, con apoyo de evidencias textuales representativas de las percepciones de los especialistas.

Categoría 1: Valoración presupuestal y priorización política de la empleabilidad juvenil

Los seis especialistas coincidieron en que la empleabilidad juvenil, si bien forma parte del discurso político local, no se traduce de manera consistente en asignaciones presupuestales sostenidas y suficientes. El especialista E1 señaló: "la prioridad existe en los documentos de gestión, pero cuando llega la negociación del presupuesto, los programas de empleo juvenil son los primeros en recortarse porque no tienen el peso político de otras partidas" (E1). En una línea similar, E6 indicó que la valoración técnica de los programas no siempre es reconocida en los procesos de toma de decisión presupuestal: "hacemos los estudios de factibilidad, calculamos el costo-beneficio social, pero al final la asignación depende más de criterios políticos que técnicos" (E6).

Las percepciones de E2 y E4 complementaron este diagnóstico al señalar que la débil cultura de evaluación al interior de las unidades municipales limita la posibilidad de defender técnicamente las partidas asignadas a empleabilidad. E2 afirmó: "no contamos con indicadores robustos de impacto, entonces es difícil demostrar que vale la pena invertir en estos programas" (E2). Este hallazgo es consistente con los señalamientos de Pozo Enciso et al. (2024) respecto a la necesidad de fortalecer los sistemas de valoración presupuestal en municipalidades con limitadas capacidades institucionales.

Categoría 2: Mecanismos de gestión financiera y sus limitaciones operativas

Los especialistas identificaron una serie de cuellos de botella en la gestión financiera de los programas de empleabilidad. E3 destacó la fragmentación de las fuentes de financiamiento como uno de los principales obstáculos: "los recursos vienen de distintos fondos —canon, FONCOMUN, transferencias del gobierno central— pero no están articulados, entonces no podemos planificar acciones de mediano plazo" (E3). E5, por su parte, señaló que los ciclos de ejecución presupuestal no se alinean con los ciclos reales de los programas de empleabilidad: "las convocatorias de capacitación duran cuatro meses, pero los procesos de contratación del Estado toman lo mismo o más, entonces el presupuesto se ejecuta tarde o mal" (E5).

E4 y E1 coincidieron en que la escasa capacitación del personal técnico en gestión financiera por resultados genera una brecha entre el diseño normativo del presupuesto por resultados y su aplicación efectiva. E4 expresó: "conocemos el marco del presupuesto por resultados, pero en la



práctica nadie sabe cómo calcular el costo unitario de un egresado de un programa de empleabilidad" (E4). Este diagnóstico se alinea con los planteamientos del Banco Mundial (2022) sobre la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas de los gobiernos subnacionales.

Categoría 3: Percepción del impacto social y sostenibilidad de los programas

La tercera categoría temática refleja las percepciones de los especialistas sobre los efectos reales de los programas de empleabilidad y los factores que condicionan su sostenibilidad. En términos generales, los entrevistados reconocieron el valor de las intervenciones existentes, pero expresaron dudas sobre su alcance y continuidad. E6 afirmó: "los programas que hemos visto funcionan bien cuando están bien diseñados y tienen recursos garantizados por al menos dos años; el problema es que casi nunca se dan esas dos condiciones al mismo tiempo" (E6).

E3 y E5 destacaron la importancia del componente de acompañamiento post-inserción como un elemento crítico que suele ser el primero en sacrificarse ante recortes presupuestales. E5 señaló: "cuando hay que ajustar el gasto, se elimina el seguimiento a los jóvenes después de que consiguen trabajo, y eso es un error porque ahí se pierde todo lo avanzado" (E5). E2 agregó que la ausencia de sistemas de información longitudinal impide medir el impacto real en el mediano plazo: "no sabemos qué pasa con los jóvenes seis meses después de haber participado en el programa porque no tenemos el sistema para rastrearlo" (E2).

Tabla 3

Síntesis de percepciones por categoría temática y especialista

Especialista	Percepción central sobre valoración y gestión de recursos financieros	Desafío principal identificado
E1	La asignación presupuestal responde más a criterios políticos que técnicos	Débil peso técnico de las propuestas de empleabilidad en la negociación presupuestal
E2	Falta de indicadores de impacto que sustenten la inversión en empleabilidad	Ausencia de sistemas de información y seguimiento longitudinal
E3	Fragmentación de fuentes de financiamiento que impide la planificación de mediano plazo	Falta de articulación entre fondos municipales y transferencias del gobierno central
E4	Brecha entre el diseño normativo del presupuesto por resultados y su aplicación efectiva	Escasa capacitación del personal en gestión financiera por resultados
E5	Los ciclos de ejecución presupuestal no se alinean con los ciclos de los programas	Recorte del componente de acompañamiento post-inserción ante ajustes presupuestales
E6	Los programas funcionan cuando tienen diseño sólido y recursos garantizados por ≥ 2 años	Discontinuidad presupuestal como principal amenaza a la sostenibilidad

Nota. Elaboración propia a partir del análisis temático del corpus de entrevistas.

4. Discusión

Los hallazgos del presente estudio evidencian una tensión estructural entre las aspiraciones normativas de la gestión pública orientada a resultados y las condiciones materiales e





institucionales en las que operan las municipalidades peruanas cuando se trata de programas de empleabilidad juvenil. Esta tensión se manifiesta en tres planos interrelacionados: la valoración presupuestal, la gestión financiera operativa y la medición del impacto social.

En el plano de la valoración presupuestal, los resultados confirman los planteamientos de Pozo Enciso et al. (2024) y Vargas Merino y Zavaleta Chávez (2020) respecto a la persistencia de lógicas incrementalistas en la asignación de recursos públicos, que tienden a reproducir las distribuciones históricas del gasto antes que a responder a evidencias de necesidad o impacto. La percepción generalizada entre los especialistas de que los criterios políticos prevalecen sobre los técnicos en la negociación presupuestal es coherente con lo documentado por Meza et al. (2021) para el caso de otras municipalidades peruanas.

Desde la perspectiva del enfoque de inclusión laboral e inversión social (CEPAL, 2023), la subvaloración de los programas de empleabilidad en los procesos presupuestales municipales implica una reproducción de las condiciones de exclusión que se pretende revertir. Al no garantizarse la continuidad de los recursos, se rompen las cadenas de valor de las intervenciones, lo que resulta en pérdidas de eficiencia que afectan desproporcionadamente a las poblaciones más vulnerables (OIT, 2025). Este hallazgo refuerza la necesidad de institucionalizar instrumentos de valoración que traduzcan el impacto social de los programas en argumentos presupuestales sostenibles.

En lo que respecta a los mecanismos de gestión financiera, las percepciones de los especialistas ponen de manifiesto una brecha de capacidades técnicas que afecta tanto la formulación como la ejecución de los presupuestos. La dificultad para calcular costos unitarios de los programas es un indicador de la persistencia de prácticas de gestión administrativa tradicional en un contexto que demanda competencias propias del presupuesto por resultados. El Banco Mundial (2022) identifica esta brecha como uno de los principales obstáculos para la implementación efectiva de reformas presupuestales en países de ingresos medios.

La fragmentación de las fuentes de financiamiento constituye un obstáculo estructural documentado en la literatura sobre descentralización fiscal en América Latina. Debates de Gobierno Urbano (2024) y la CEPAL (2023) señalan que la coexistencia de múltiples ventanillas de financiamiento genera costos de transacción elevados y dificulta la coordinación interinstitucional, lo que afecta especialmente a los programas que requieren de una lógica de implementación continua, como es el caso de los programas de empleabilidad juvenil. Esta situación es especialmente crítica cuando se analiza desde la perspectiva de los determinantes sociales de la salud: las condiciones laborales precarias a las que acceden los jóvenes vulnerables tienen efectos directos sobre su bienestar integral, tal como señalan Marañoán Sáenz y López Pérez (2023) y Gonçalves Jardim et al. (2021) en el análisis de los determinantes sociales en el ámbito laboral.

La tercera categoría de hallazgos, relativa al impacto social y la sostenibilidad, revela un problema de retroalimentación que compromete el aprendizaje organizacional de las municipalidades. La ausencia de sistemas de seguimiento longitudinal impide que las instituciones generen evidencia sobre la efectividad de sus intervenciones, lo que a su vez debilita su capacidad de argumentar por mayores asignaciones presupuestales. Se configura así un círculo vicioso que ha sido descrito también en estudios sobre condiciones laborales en América Latina, donde la falta de normas y recursos destinados a la salud de los trabajadores reproduce las condiciones de precariedad laboral (Gonçalves Jardim et al., 2021).

Estos resultados tienen implicancias directas para la política pública local. En primer lugar, sugieren la necesidad de desarrollar instrumentos de valoración presupuestal adaptados a la realidad de los programas de empleabilidad, incorporando tanto indicadores cuantitativos de





inserción laboral como métricas cualitativas de bienestar. En segundo lugar, apuntan a la importancia de fortalecer las capacidades técnicas del personal municipal mediante programas de formación continua. En tercer lugar, plantean la necesidad de explorar mecanismos de financiamiento plurianuales que garanticen la continuidad de las intervenciones más allá de los ciclos anuales del presupuesto público.

Desde una perspectiva comparada, los hallazgos son consistentes con los reportados por Marañón Sáenz y López Pérez (2023) para el contexto mexicano, y con los datos de la CEPAL (2023) para una muestra de países latinoamericanos, respecto a las brechas institucionales que limitan la efectividad de los programas de empleo juvenil.

5. Conclusión

El estudio evidencia que la empleabilidad juvenil en el contexto municipal analizado enfrenta una valoración presupuestal insuficiente, dominada por criterios políticos antes que técnicos, lo que compromete la continuidad de las intervenciones. Los mecanismos de gestión financiera presentan limitaciones estructurales -fragmentación de fuentes de financiamiento, desalineación de ciclos de ejecución y escasa capacitación del personal- que reducen la eficiencia de los programas. A ello se suma la ausencia de sistemas de seguimiento longitudinal, que impide generar evidencia de impacto y reproduce la subinversión en el sector. Se recomienda institucionalizar instrumentos de valoración presupuestal, fortalecer capacidades técnicas, explorar financiamientos plurianuales e implementar sistemas de información para el seguimiento de beneficiarios. Como limitación, el estudio se circunscribe a una sola municipalidad, por lo que investigaciones futuras deberían ampliar los casos y articular enfoques mixtos que complementen la evidencia cualitativa con datos cuantitativos de efectividad.

Referencias Bibliográficas

- Banco Mundial. (2022). Building public sector management capacity and empowering subnational governments in Peru. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/11/12/building-public-sector-management-capacity-and-empowering-subnational-governments-in-peru>
- Braun, V. y Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications. https://books.google.com.pe/books/about/Thematic_Analysis.html?id=eMArEAAAQBAJ&redir_esc=y
- Braun, V. y Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and becoming a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Brinkmann, S. (2022). Doing interviews (2.^a ed.). SAGE Publications. https://books.google.com.pe/books/about/InterViews.html?id=bZGvwsP1BRwC&redir_esc=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Panorama social de América Latina y el Caribe 2023: La inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo.





Social (Panorama of Latin America and the Caribbean 2023: Labor Inclusion as a Central Pillar of Inclusive Social Development) CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/68702-panorama-social-america-latina-caribe-2023-la-inclusion-laboral-como-eje-central>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). Panorama social de América Latina y el Caribe 2024: Desafíos de la protección social no contributiva para avanzar hacia el desarrollo social inclusivo.(Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2024). Social Panorama of Latin America and the Caribbean 2024: Challenges of Non-Contributory Social Protection in Advancing Toward Inclusive Social Development) CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80858-panorama-social-america-latina-caribe-2024-desafios-la-proteccion-social>

Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2024). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (5.^a ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-inquiry-and-research-design/book266033>

Debates de Gobierno Urbano. (2024). Descentralización fiscal en América Latina: Balance y perspectivas (N.º 30). Instituto de Estudios Urbanos, Universidad Nacional de Colombia. <https://ieu.unal.edu.co/wp-content/uploads/2024/09/dgu-30-descentralizacion-alta-101122.pdf>

Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. Qualitative Research Journal, 23(2), 128–142. <https://doi.org/10.1108/QRJ-08-2022-0116>

Gonçalves Jardim, R., Oliveira, I. B. y Giannini, S. P. P. (2021). Panorama de tres países latinoamericanos en problemas de voz relacionados con condiciones de trabajo. (An Overview of Voice Problems Related to Workin) CoDAS, 33(5), e20202020304. <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20202020304>

Marañón Sáenz, D. M. y López Pérez, S. (2023). Jóvenes construyendo el futuro: Retos y soluciones para la empleabilidad juvenil en México (Conditions in Three Latin American Countries. Youth Building the Future: Challenges and Solutions for Youth Employability in Mexico) . Universidad y Sociedad, 15(6), 643–650. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4184/4094>

Meza et al. (2021). Articulación entre sistemas de planificación y presupuesto en municipalidades peruanas. (Coordination Between Planning and Budgeting Systems in Peruvian Municipalities) Revista de Gestión Pública, 10(1), 45–68. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7154>

Organización Internacional del Trabajo. (2023). Global employment trends for youth 2023: Investing in transforming futures for young people. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/document/s/publication/wcms_865332.pdf





Organización Internacional del Trabajo. (2025). Juventud en cambio: Desafíos y oportunidades en el mercado laboral de América Latina y el Caribe. OIT. <https://www.ilo.org/sites/default/files/202502/Informe%20juventud%20en%20cambio%202025.pdf>

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4.^a ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>

Pozo Enciso, R. S., Atuncar Deza, S. M., Arbieta Mamani, O., Mendoza Vargas, M. G. y Felix Pachas, H. L. (2024). Public management for local development: Perception from the administrative area of a municipality in Peru. F1000Research, 13, 113. <https://doi.org/10.12688/f1000research.143844.1>

Vargas Merino, J. A. y Zavaleta Chávez, W. E. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. Revista Científica "Visión de Futuro", 24(2), 37–59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>

Zia Ul Haq, M., Khan, A. R. y Ahmed, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. International Journal of Business Reflections, 4(2), 150–172. https://www.researchgate.net/publication/377013353_criteria_for_assessing_and_ensuring_the_trustworthiness_in_qualitative_research

Contribuciones de los coautores: Todos los coautores han contribuido a este artículo de mutuo acuerdo y son responsables de toda la información contenida en el mismo.

Patricia Marlene Perez-Garcia (17%): Conceptualización, redacción del borrador original.

Lourdes Guevara Rabanal (17%): Conceptualización, redacción del borrador original.

Carlos Alberto Saldaña Pinto (17%): Metodología, recursos.

Tercero Fasanando Puyo (17%): Metodología, recursos.

Jimmy Pacherez Rivera (16%): Validación, visualización, revisión del contenido.

Jorge Fernando Gutiérrez López (16%): Supervisión, revisión y edición final.

Financiación de la investigación: Con recursos propios.

Declaración de ausencia de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tenemos ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados obtenidos o en las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado: El estudio se realizó de acuerdo con el Código de Ética y las Buenas Prácticas de Publicación.

Usabilidad: Este texto se comparte bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Puede compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, así como adaptarlo, remezclarlo, transformarlo y crear obras derivadas a partir de él para cualquier fin, incluso comercial, siempre que cumpla con la condición de atribución: debe dar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de forma que sugiera que el licenciante le apoya o aprueba su uso

