

# MODELOS PARA MEJORAR LA ALINEACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES DE FORMACIÓN Y LA EMPRESA PRIVADA

Programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO)

UN MILLÓN DE JÓVENES

**neo**

UN MILLÓN DE OPORTUNIDADES

## **ACERCA DE LA INICIATIVA NEO**

NEO es una iniciativa liderada por el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la División de Mercados Laborales (LMK), la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart. Es una iniciativa pionera en la que empresas, gobiernos y sociedad civil en América Latina y el Caribe trabajan juntos en 12 países para mejorar las oportunidades de empleo de 500,000 jóvenes, la mitad de ellos mujeres. Esta alianza junta recursos, conocimientos y capacidades para impulsar soluciones de empleo efectivas y sostenibles para los problemas del desempleo juvenil y las brechas de habilidades.

El estudio “Modelos para mejorar la alineación entre las entidades de formación y la empresa privada” forma parte de una serie de cinco estudios temáticos que analizan diversos aspectos de la implementación de NEO a nivel local, para documentar sus logros, identificar los obstáculos o restricciones que enfrenta la iniciativa en su operación, y registrar lecciones aprendidas y mejores prácticas.

## **LOS AUTORES**

El estudio “Modelos para mejorar la alineación entre las entidades de formación y la empresa privada” fue elaborado por Aída Arango y Ana Miranda, especialistas en temáticas de juventud, educación y trabajo, con la asesoría del Dr. Miguel Székely del Centro de Estudios Educativos y Sociales (CEES).

Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa. Igualmente, no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.

Copyright © 2018 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa, así como tampoco del Comité de Donantes del FOMIN ni de los países que representa. Igualmente, no necesariamente reflejan el punto de vista del FOMIN, IYF o de los socios corporativos de NEO.



## PRESENTACIÓN

El Programa de “*Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes*” (NEO), actualmente en ejecución en América Latina, tiene como objetivo NEO cerrar la brecha entre las habilidades de los jóvenes más vulnerables y la demanda de personal calificado por parte de las empresas, mejorando las oportunidades de empleo de los jóvenes.

La principal innovación en el enfoque que propone NEO es que, en lugar de pretender resolver el problema a nivel agregado mediante la aplicación de políticas públicas de manera generalizada, toma una perspectiva local que consiste en propiciar la colaboración, articulación y coordinación entre los actores relevantes en un espacio geográfico determinado, bajo el concepto de la formación de una “alianza.” La iniciativa opera bajo un enfoque sistémico que consiste en crear un “ecosistema” de formación y uso de habilidades, en el que la alianza es el espacio para engarzar la oferta de recursos humanos con la demanda y necesidades del sector productivo. Bajo este enfoque se busca romper con las restricciones sectoriales, y articular en un mismo espacio y población un conjunto de instrumentos generalmente desarticulados y dispersos en beneficio de los jóvenes.

Por su enfoque innovador, desde sus inicios, NEO ha sido acompañado por el desarrollo de un “*Plan de Aprendizaje NEO*,” cuyo objetivo es analizar, sistematizar, y decantar la información que se va generando a lo largo de la implementación, para ofrecer insumos para la mejora continua, y para ir generando un conjunto de evidencia sobre si NEO puede constituir una alternativa viable y efectiva para hacer frente a los retos de empleabilidad de los jóvenes de la región, pensando incluso, en su futuro escalamiento.

El Plan original consta la realización de cinco estudios temáticos que analizan (i) la conformación de las alianzas público-privadas para promover la empleabilidad juvenil; (ii) la alineación entre la formación/educación de recursos humanos y las necesidades del sector privado; (iii) el proceso de formación de habilidades socioemocionales; (iv) la internalización de los servicios de intermediación laboral; y (v) la inclusión de los servicios de orientación vocacional. Adicionalmente, NEO cuenta con dos estudios adicionales, uno sobre retorno de la inversión (ROI) y otro sobre la prestación de servicios de fortalecimiento NEO bajo la guía de estándares de calidad NEO, que, junto con estudios suplementarios sobre tendencias, herramientas metodológicas, e investigaciones locales, contribuyen a la generación de conocimiento.

Este estudio, realizado por Aida Arango y Ana Miranda, analiza a detalle el desfase entre la oferta y la demanda de recursos humanos observado en la región. El tema, por lo tanto, va al “corazón” del problema de limitada empleabilidad que sufren los jóvenes en situación de vulnerabilidad. El valioso trabajo del equipo de investigación permite identificar los logros, factores de éxito y buenas prácticas observados hasta ahora, así como también los retos, las limitaciones, y las recomendaciones para la mejora que se desprenden del análisis cualitativo y cuantitativo realizado. La aportación es por lo tanto fundamental para contribuir a la reflexión para consolidar la iniciativa NEO en los años por venir.

Dr. Miguel Székely Pardo, Socio de Aprendizaje NEO

## Contenidos

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                                                              | 1         |
| 1. LA DESCONEXIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA.....                                            | 2         |
| 1.1. Presentación.....                                                                                                               | 2         |
| 1.2. El desempleo juvenil.....                                                                                                       | 2         |
| 1.3. Magnitud del problema .....                                                                                                     | 5         |
| <i>Figura 1. Porcentajes de empleadores globales que indica escasez de talento, 2006/2015 (Dificultad para cubrir puestos) .....</i> | <i>6</i>  |
| <i>Tabla 1. Los puestos más difíciles de cubrir. Año 2015.....</i>                                                                   | <i>6</i>  |
| <i>Tabla 2. América. Explorando nuevas fuentes de talento. Año 2015.....</i>                                                         | <i>7</i>  |
| <i>Tabla 3. Una sola brecha con diferentes perspectivas .....</i>                                                                    | <i>7</i>  |
| 2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....                                                                                                      | 8         |
| 2.1. Análisis documental .....                                                                                                       | 8         |
| 2.2. Recolección de información primaria .....                                                                                       | 9         |
| <i>Figura 2. Cuestionario aplicado a los responsables de los proyectos NEO. Aspectos principales .</i>                               | <i>9</i>  |
| 2.3. Trabajo en campo .....                                                                                                          | 10        |
| <i>Tabla 4. Alianzas bajo análisis. Algunos datos.....</i>                                                                           | <i>10</i> |
| <i>Figura 3. Esquema para el análisis de los avances en la alineación O/D en las experiencias NEO .....</i>                          | <i>11</i> |
| 2.4. Actualización de la información y elaboración del informe final .....                                                           | 12        |
| 3. PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE ATENCIÓN A LA DESCONEXIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA.....                                                    | 12        |
| 3.1. Presentación.....                                                                                                               | 12        |
| 3.2. Dispositivos educación/trabajo .....                                                                                            | 12        |
| 3.3. Métodos para anticipar las demandas de habilidades.....                                                                         | 13        |
| <i>Tabla 5. Métodos para anticipar demandas de habilidades .....</i>                                                                 | <i>14</i> |
| 3.4. Programas y políticas de empleabilidad juvenil .....                                                                            | 15        |
| <i>Tabla 6. Programas de capacitación juvenil del tipo “Jóvenes,” América Latina y el Caribe .....</i>                               | <i>16</i> |
| 4. EL PROGRAMA NEO, UN MODELO NOVEDOSO .....                                                                                         | 19        |
| 4.1. Presentación.....                                                                                                               | 19        |
| 4.2. Características distintivas .....                                                                                               | 19        |
| <i>Figura 4. Innovaciones NEO .....</i>                                                                                              | <i>20</i> |
| <i>Figura 5. NEO: Integralidad de las acciones.....</i>                                                                              | <i>21</i> |
| 4.3. Mecanismos NEO para la determinación de la demanda de habilidades .....                                                         | 22        |
| <i>Figura 6. Los servicios nacionales de empleo. Países seleccionados .....</i>                                                      | <i>23</i> |
| <i>Figura 7. NEO México Componente 1 - jóvenes en educación formal.....</i>                                                          | <i>24</i> |
| <i>Figura 8. Mesas de trabajo.....</i>                                                                                               | <i>25</i> |
| <i>Figura 9. NEO México. Componente 2 - Jóvenes en educación no formal.....</i>                                                      | <i>26</i> |
| 5. AVANCES EN LA ALINEACION O/D EN LAS EXPERIENCIAS NEO BAJO ANÁLISIS.....                                                           | 27        |
| 5.1. Presentación.....                                                                                                               | 27        |
| 5.2. Avances detectados.....                                                                                                         | 27        |
| <i>Tabla 7. Trayectos técnicos desarrollados por NEO México .....</i>                                                                | <i>29</i> |
| <i>Tabla 8. Ofertas ajustadas o desarrolladas por NEO Perú .....</i>                                                                 | <i>32</i> |
| <i>Tabla 9. Producción de conocimiento de las experiencias NEO .....</i>                                                             | <i>37</i> |

|    |                                                               |    |
|----|---------------------------------------------------------------|----|
| 6. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                          | 44 |
|    | APENDICE 1: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO MÉXICO .....           | 50 |
|    | APENDICE 2: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO PANAMÁ.....            | 51 |
|    | APENDICE 3: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO PARAGUAY .....         | 52 |
|    | APENDICE 4: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO EL SALVADOR.....       | 54 |
|    | APENDICE 5: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO PERÚ.....              | 55 |
|    | APENDICE 6: TABLA DE ENTREVISTAS - ENTREVISTAS DE SKYPE ..... | 57 |
|    | BIBLIOGRAFÍA .....                                            | 58 |
|    | NOTAS .....                                                   | 61 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al informe final de la consultoría “Modelos para mejorar la alineación entre las entidades de formación y la empresa privada en el marco de NEO” para las iniciativas localizadas en los países de: El Salvador, México, Panamá, Paraguay y Perú. El estudio estuvo liderado por Aida Arango y Ana Miranda.

El objetivo general es el análisis de los modelos para mejorar la alineación entre las entidades de formación (oferta) y la empresa privada (demanda), en adelante modelos de alineación O/D, que se desarrollan a través de alianzas generadas en el marco de la iniciativa NEO.

En cuanto a los resultados, los proyectos NEO han logrado incidir en las causas que contribuyen a la falta de alineación O/D. La organización en alianza va generando un entorno que impulsa a las entidades de formación a ser más receptivas a los requerimientos del sector privado. Además, se desarrollan canales de comunicación y mecanismos para que las entidades de formación conozcan las necesidades del sector privado (por ejemplo, mesas sectoriales).

Todos los proyectos NEO impartieron formación en habilidades socioemocionales, y con el aval del sector privado se han ajustado ofertas y se desarrollaron nuevas. Todas las alianzas estudiadas han desarrollado productos de conocimiento de relevancia al nivel local. Además de los estudios sobre demanda laboral, destacan los inventarios de actores y servicios de empleabilidad, las guías para una evaluación rápida del mercado laboral dirigidas principalmente a instituciones de formación, y las destinadas a empresas sobre integración laboral de los jóvenes.

Las experiencias no solamente han sido exitosas en la alineación O/D, también es de señalar que los avances se han conseguido sin disputas visibles, un hecho destacable en un campo de conflictos como es la educación. La tarea pendiente es la institucionalización de mecanismos, dispositivos o instancias de relacionamiento entre las entidades de formación y las empresas, ya que en la actualidad y salvo excepciones, la vinculación depende mayoritariamente de la disposición de los involucrados.

En otro sentido, y pese a los avances logrados por las experiencias NEO, no puede asumirse que los respectivos sistemas educativos podrían continuar el proceso de alineación O/D sin la existencia de algún liderazgo específico. Esta responsabilidad no puede quedar a cargo de las instancias centrales, que a duras penas ejercen la supervisión; ni de las entidades de formación, cuyos docentes tienen la totalidad de su carga laboral asignada a la enseñanza; ni del empresariado, cuya prioridad es el proceso productivo.

En consecuencia, es importante apoyar la continuación de las alianzas más allá de la finalización de los actuales proyectos, y en particular, las acciones de relacionamiento entre las entidades de formación y el sector privado, de manera de lograr una política educativa sustentable en el tiempo. Si bien esta característica es deseable en cualquier política pública, el hecho de que las educativas

requieran de un mayor lapso que otras para consolidarse, convierte a la continuidad en un factor central.

## **1. LA DESCONEXIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA**

### **1.1. Presentación**

La relación positiva entre el capital humano y el crecimiento económico de los países ha sido respaldada por los postulados teóricos de la economía de la educación. Numerosas investigaciones aportaron evidencias empíricas sobre este vínculo,<sup>1</sup> argumentando que con una misma base de PIB per cápita, los países con mayores logros educativos tienen a generar mayor crecimiento económico que sus pares con bajos niveles de educación.

Así, existe un fuerte consenso en que la educación representa una inversión en términos económicos y sociales (Schultz 187). No obstante, a pesar del vínculo positivo entre la educación y el empleo, distintas investigaciones han planteado un “desbalance” entre los conocimientos que adquiere actualmente la fuerza laboral y las demandas de los sectores productivos (González-Velosa y Rucci 3).

### **1.2. El desempleo juvenil**

Las transformaciones en el mundo del trabajo provocadas por la digitalización han implicado profundos cambios en el mercado laboral, que afectan de forma particular a los jóvenes. Según datos recientes, en el año 2017 se registraron 26 millones de personas desempleadas en América Latina, entre las cuales 10 millones eran jóvenes. Así, la tasa de desocupación de la población entre 15 y 24 años alcanzó al 19.5% en el mismo período.

De este modo, prácticamente uno de cada cinco jóvenes que buscaron empleo en este grupo de edad no lo consiguieron (*Panorama Laboral* 7) y aquellos que lograron un puesto laboral se desempeñaron mayoritariamente en los sectores de baja productividad asociados, en general, a empleos precarios, de baja remuneración y sin protección social (Miranda y Alfredo 90).

El creciente desempleo de los jóvenes convive en la actualidad con mayores niveles educativos. Si bien se trata de un proceso de larga data, durante la última década la expansión de la obligatoriedad del nivel secundario en numerosos países, en conjunto con la implementación de Programas de Transferencias Condicionadas tuvieron un impacto en la reducción de la brecha en el acceso a la educación entre los jóvenes de menores recursos (Neidhöfer, Serrano y Gasparini 27). La finalización del nivel secundario se ha convertido en el umbral mínimo de educación asociado a la menor probabilidad de caer en la pobreza y acceder al empleo formal (Stone 7).

Sin embargo, existe aún un conjunto de desafíos en materia de acceso, terminalidad y calidad de la educación secundaria, que afectan sobre todo a los jóvenes de familias de menores recursos

económicos. En cuanto al acceso, se han destacado las dificultades de cobertura sobre todo en barrios informales y áreas rurales (OREALC/UNESCO Santiago 32-33). En lo que hace a la terminalidad, se ha comprobado la persistencia de una fuerte brecha en el logro de los diplomas entre las personas jóvenes de distintos sectores económicos, ya que el abandono se produce entre aquellos de menores recursos. Respecto de la calidad, los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), brindan un panorama de la inequidad de conocimientos, los cuales constituyen un elemento central para el desarrollo de capacidades socialmente productivas (CEPAL 126).

La persistencia de patrones tradicionales de género ha significado que, a pesar de los avances en el desempeño de las mujeres en la educación, la incorporación en la fuerza de trabajo siga siendo desigual. La participación de las jóvenes en actividades domésticas y tareas de cuidado es altamente significativa, estando sobrerrepresentadas en el grupo denominado NiNi. En 2014 el porcentaje de NiNis sobre la población total era 8.7 puntos porcentuales mayor entre las mujeres que entre los hombres, alcanzando al 26.3% y 12.5% respectivamente (OCDE/CEPAL/CAF 122).

Dado que para la mayoría de los jóvenes la escuela secundaria representa un nivel terminal, a partir del cual enfrentarán su ingreso al mercado laboral, numerosos estudios se han centrado en su análisis. Algunos de ellos, han planteado que la educación secundaria, además de contribuir al desarrollo de la ciudadanía y la inserción laboral con el desarrollo de conocimientos y competencias generales y transversales, puede aportar también brindando herramientas específicas para el mundo del trabajo (“La formación para el trabajo” 51-52).

De este modo, si bien hay consenso en que el objetivo principal del sistema educativo apunta a que todos los individuos adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para interactuar en el mercado de trabajo y logren un ejercicio pleno de la ciudadanía, reduciendo las inequidades socioeconómicas, también hay acuerdo en que es necesario generar adicionalmente una vinculación entre los conocimientos demandados por el mercado laboral y los que otorga el sistema educativo (*Tendencias Mundiales* 67-70).

En cuanto a la formación técnico profesional, los países ofrecen mayoritariamente una modalidad en la educación secundaria; en el nivel superior, se profundiza la especialización en institutos de educación no universitario y universidades. Sin embargo, la finalización de la primera no conduce a la continuidad de la segunda de nivel especializado. Incluso, es casi inexistente la articulación de los planes y programas entre ambas.

Asimismo, se ofrecen propuestas de educación no formal de tipo técnico vocacional que se enfocan en el aprendizaje de oficios y carreras de corta duración con horarios flexibles, destinado a toda la población. Su certificación (que valida destrezas y habilidades) no es reconocida en la educación formal, no se articula en carreras verticales y, en muchos casos, tampoco se valida en el mercado laboral.

Los desafíos que enfrentan los sistemas educativos en América Latina y las transformaciones laborales vinculadas a la digitalización, y la creciente desocupación de los jóvenes agregan complejidad al fenómeno que la OIT ha denominado como "desajuste de las competencias". Como parte de una tendencia constante se hace cada vez más notable que "la sobre educación y el exceso de competencias coexisten con la sub-educación y la escasez de competencias, y cada vez más con el desgaste de la formación adquirida por causa del desempleo de larga duración" (*Tendencias Mundiales 1*).

Se consolida así el "efecto fila", por el cual los jóvenes sobre educados se ubican en empleos que podrían ser cubiertos por jóvenes con menor nivel educativo, con la consiguiente pérdida de productividad.

En esta dirección, se ha comprobado que, además de los apremios económicos, entre las principales causas del abandono del nivel secundario se encuentra la percepción de los estudiantes sobre la falta de pertinencia de la propuesta curricular.

De forma análoga, una encuesta a empresas que realizó el Banco Mundial en 2010 muestra que el 35,8% de las empresas manufactureras en América Latina y el Caribe opinan que, para la operación, la inadecuada formación de la fuerza laboral es un importante obstáculo, y, más aun, el 12% de las firmas lo consideran el principal (Llisterri et al. 25).

En este sentido, en la región, "sólo uno de cada nueve trabajadores recibe algún tipo de formación (educación o capacitación) a lo largo de un año, mientras que en el promedio de los países de la OCDE estas cifras están por encima del 50%" (Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y CINTERFOR 15).

No obstante, la inversión en su fuerza de trabajo no es una elección frecuente en el empresariado, aunque hay acuerdo en que la subsistencia de las firmas dependerá de la mejora de su cadena de valor a través de innovaciones y mano de obra calificada con nuevas competencias (Gereffi et al. 3).

Así, las empresas invierten en sus recursos humanos muy por debajo de lo necesario, debido, entre otras cuestiones, a la existencia de serias fallas de mercado. La primera de ellas es la incertidumbre en cuanto a la apropiabilidad por parte de las empresas - principalmente en las que no promueven incentivos de retención de la mano de obra calificada- de sus inversiones en educación y formación, ya que lo aprendido se convierte en un activo individual del personal que puede ser movilizado de una empresa a otra.

Además, la región se caracteriza por tener micro, pequeñas y medianas empresas con altos niveles de informalidad que contratan personal menos calificado y no invierten en formación. Estos niveles de informalidad representan barreras de acceso para acceder a los beneficios fiscales y el financiamiento de formación promovidos por los gobiernos en favor de las empresas. De este modo, las acciones de política pública quedan justificadas y legitimadas ante la existencia de fallas de mercado y las externalidades que generan la educación técnica y la capacitación profesional.

Los gobiernos enfrentan serios problemas para encauzar la formación. Los estudios sobre educación para el trabajo han señalado que frente a la naturaleza y rapidez del cambio tecnológico del siglo veintiuno es indispensable la formación para la “empleabilidad”, en un proceso que incluya habilidades de comunicación, autoestima y aprendizaje durante toda la carrera laboral (Bassi et al. 153).

Sin embargo, la formación no podría estar limitada a la atención de los requerimientos de productividad, sino contemplar también los de equidad y crecimiento, mientras que paralelamente la globalización y los cambios tecnológicos obligan a una constante adaptación de la oferta.

A esto se agrega que la brecha entre las habilidades adquiridas en el sistema educativo y las demandadas por las empresas no sólo se da en las habilidades duras o cognitivas, sino también en gran medida en las de tipo socioemocionales tales como responsabilidad, cumplimiento de horarios, pensamiento crítico, trabajo en equipo, o la capacidad de resolver problemas (Llisterri et al. 56)

En este marco, entre otros, han surgido en la región organismos nacionales de capacitación, relativamente autónomos o en cercanía de los ministerios de trabajo, propuestas de articulación entre la educación de adultos y la formación profesional, programas para promover la inserción laboral de los jóvenes, normas y planes nacionales, programas de incentivos para las empresas y propuestas de formación para jóvenes desempleados con bajos niveles educativos. En el Capítulo 3 de este informe se realiza un análisis de las principales iniciativas desarrolladas en la región.

Pese a estos esfuerzos, la pertinencia de la educación técnica y la formación profesional es uno de los puntos más débiles de los sistemas de capacitación de América Latina. Si bien hay consenso en que la oferta debe responder a los requerimientos del mercado, esto no resulta fácil de concretar.

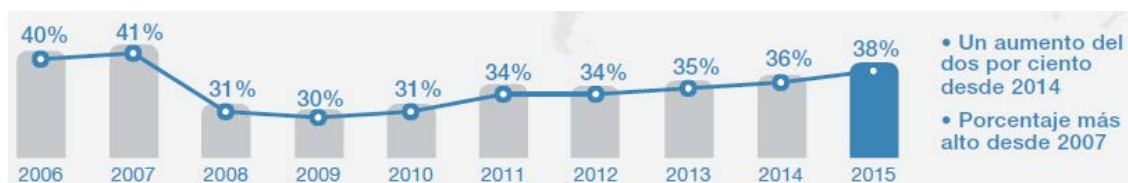
### **1.3. Magnitud del problema**

Los datos que provee la “Encuesta de escasez de talento” que realiza habitualmente Manpower Group permiten un acercamiento a la dimensión del problema.

Para 2015, el relevamiento abarcó más de 41,700 gerentes de recursos humanos en 42 países para identificar la proporción de empleadores que enfrentan dificultades para cubrir vacantes, cuáles son los puestos difíciles de cubrir y por qué (ManpowerGroup 3).

Así, el número de empleadores globales que indicó escasez de talento en ese año fue del 38%, el mayor en siete años. La mayor dificultad se registró en Japón (83%) y Perú (68%), y la menor en Irlanda (11%) (ManpowerGroup 4).

**Figura 1. Porcentajes de empleadores globales que indica escasez de talento, 2006/2015  
(Dificultad para cubrir puestos)**



Fuente: ManpowerGroup. Encuesta de escasez de talento 2015.

El porcentaje es del 42% para el conjunto de países que el documento denomina América -Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá, Perú y Estados Unidos-; y para Perú, Brasil y México, 68%, 61% y 54% respectivamente (ManpowerGroup 13 y 34-36).

Aunque el problema es menos evidente en Estados Unidos y Canadá, un tercio de los encuestados (32%) en ambos países dijo estar enfrentando este obstáculo en su reclutamiento (ManpowerGroup 34).

Resulta de interés el ranking de puestos más difíciles de cubrir, según se expone en el siguiente cuadro. Como puede verse, tanto al nivel global como en Perú, “trabajadores certificados en algún oficio” son las vacantes con mayor dificultad para ser cubiertas. Los “técnicos” están en cuarto lugar al nivel global, segundo en Panamá, tercero en Perú y sexto en México (ManpowerGroup 34-36).

**Tabla 1. Los puestos más difíciles de cubrir. Año 2015**

| Puesto                                                                                                                                   | Al nivel global | México | Panamá | Perú |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------|------|
| <b>Trabajadores certificados en algún oficio (especialmente mecánicos, electricistas y chefs)</b>                                        | 1               | 3      | 4      | 1    |
| <b>Representantes de ventas</b>                                                                                                          | 2               | 1      | 3      | 5    |
| <b>Ingenieros (especialmente mecánicos, eléctricos y civiles)</b>                                                                        | 3               | 4      | 7      | 7    |
| <b>Técnicos</b>                                                                                                                          | 4               | 6      | 2      | 3    |
| <b>Choferes (especialmente de camiones/ transporte de carga/ transporte pesado/ distribución/entrega)</b>                                | 5               |        | 8      | 9    |
| <b>Gerentes/Ejecutivos</b>                                                                                                               | 6               | 9      | 10     | -    |
| <b>Personal de contabilidad y finanzas (especialmente para registro de movimientos, contadores certificados y analistas financieros)</b> | 7               | 7      | 5      | 10   |
| <b>Personal de apoyo en oficina</b>                                                                                                      | 8               | 2      | -      | -    |
| <b>Personal de tecnología de la información (especialmente desarrolladores de programas,</b>                                             | 9               | 10     | 6      |      |

|                                                                                   |    |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|
| <b>administradores de bases de datos y líderes/gerentes de IT)</b>                |    |   |   |   |
| <b>Operadores de maquinaria/Producción</b>                                        | 10 | 5 | - | 4 |
| <b>Gerentes de ventas</b>                                                         | -  | 8 | 9 |   |
| <b>Secretarias, AP, Asistentes administrativos y personal de apoyo en oficina</b> | -  |   | 1 | 2 |
| <b>Personal de restaurantes y hotelería</b>                                       | -  | - | - | 6 |
| <b>Representantes de servicio al cliente</b>                                      | -  | - | - | 8 |

Fuente: Adaptada de ManpowerGroup. *Encuesta de escasez de talento 2015*.

En el conjunto de países que la encuesta denomina “América,” un 16% de los empleadores buscan explorar nuevas fuentes de talento, a partir de las estrategias que se detallan en el siguiente Cuadro. Como puede verse, una de ellas, entre las que más se utilizan, es “asociarse con instituciones educativas para crear perfiles acordes.”

**Tabla 2. América. Explorando nuevas fuentes de talento. Año 2015**

| <b>Estrategia</b>                                                                                                | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Asociarse con instituciones educativas para crear perfiles acordes</b>                                        | 6        |
| <b>Adaptar el reclutamiento para buscar nuevas fuentes de talento</b>                                            | 6        |
| <b>Buscar candidatos fuera de la región</b>                                                                      | 3        |
| <b>Contratar jóvenes</b>                                                                                         | 2        |
| <b>Buscar candidatos fuera del país</b>                                                                          | 1        |
| <b>Contratar adultos mayores</b>                                                                                 | 1        |
| <b>Contratar mujeres</b>                                                                                         | 0        |
| <b>Contratar ex militares y militares veteranos</b>                                                              | 0        |
| <b>Identificar personas que aún no cuentan con el perfil pero que tienen el potencial para aprender y crecer</b> | 4        |
| <b>Abrir oficinas en localidades donde hay talento</b>                                                           | 1        |

Fuente: Adaptada de ManpowerGroup. *Encuesta de escasez de talento 2015*.

En otro sentido, una publicación reciente cuantifica la brecha a partir de una variedad de fuentes, según se transcribe en el siguiente cuadro.

**Tabla 3. Una sola brecha con diferentes perspectivas**

| <b>Estudio</b>                    | <b>Tipo de brecha</b>             | <b>Región/Año</b> | <b>Medida (%)</b> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BID <sup>2</sup></b>           | Competencias socioemocionales     |                   | 22,9              |
|                                   | Conocimiento                      |                   | 8,7               |
|                                   | Específicas                       |                   | 4,4               |
| <b>Banco Mundial <sup>3</sup></b> | Inadecuación de la formación 2009 |                   | 35,8              |

|                                       |                                                 |                  |      |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------|------|
| <b>CAF (2016) <sup>4</sup></b>        | Empresas que ven la educación como un obstáculo | ALC              | 34,0 |
|                                       |                                                 | OCDE             | 17,0 |
|                                       |                                                 | Todos los países | 22,0 |
| <b>Encuesta Manpower <sup>5</sup></b> | Dificultad para llenar vacantes                 | 2013             | 39,0 |
|                                       |                                                 | 2014             | 38,0 |
|                                       |                                                 | 2015             | 42,0 |

Fuente: Adaptada de Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR). *El futuro de la formación profesional en América Latina: diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento*. Organización Internacional del Trabajo (OIT), Montevideo, Uruguay: 2017.

En síntesis, el aporte positivo de la educación al desarrollo social e individual ha sido demostrado en distintos estudios del campo de la economía y la sociología de la educación. Sin embargo, y en el marco de las transformaciones provocadas por el cambio tecnológico, se ha planteado la expansión de un “desbalance” entre los conocimientos que adquiere la fuerza laboral y las demandas de los sectores productivos. En el contexto de la digitalización y frente al reemplazo de ocupaciones rutinarias, la atención a las problemáticas asociadas al desacople entre la oferta y la demanda laboral representa una temática central para la promoción del desarrollo y la mejora de las condiciones de vida de la población.

El logro de la alineación entre la oferta educativa y la demanda laboral requieren de esfuerzos desde distintas áreas y espacios de intervención pública. En principio, las cuestiones vinculadas a la pertinencia de los conocimientos técnicos y las necesidades asociadas a la promoción de habilidades socioemocionales entre los jóvenes agregan mayor complejidad a la problemática que enfrentan los sistemas educativos en la región. En segundo lugar, impulsan la necesidad de trabajar en la inclusión educativa y laboral de los jóvenes vulnerables, con enfoque de género. En tercer lugar, interpelan a la creación de espacios de diálogo intersectorial, entre los sectores de la educación y el mundo del trabajo. Por último, es necesario contemplar la producción de información relevante, válida para la anticipación de las necesidades del mercado laboral en un contexto de cambio tecnológico acelerado.

En este marco, las alianzas NEO constituyen un objeto de estudio de particular interés, en la medida en que de su análisis podrán surgir conclusiones en cuanto a la efectividad de las diversas soluciones promovidas para mejorar la pertinencia de la educación técnica y formación vocacional en relación con las demandas del mercado laboral, y en qué medida eso ha contribuido a aumentar la empleabilidad de los jóvenes vulnerables y reducir la brecha de género.

## 2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

### 2.1. Análisis documental

La estrategia metodológica se desplegó en distintas técnicas y etapas de investigación. En una primera etapa se realizó un análisis documental de la documentación provista por el equipo NEO y algunas organizaciones ejecutoras, que incluyó: (i) las propuestas preliminares, denominadas genéricamente planes estratégicos; (ii) los memorándum de donantes; (ii) los planes operativos; (iv)

las minutas de las reuniones mensuales con los coordinadores de las alianzas; (v) los estudios suplementarios del Plan de Aprendizaje para el Programa NEO; (vi) la guía para la aplicación de instrumentos y análisis de indicadores del Programa NEO; (vii) los reportes de estado de proyecto (PSR); (viii) los acuerdos de gobernanza; ix) informes de ejecución de los proyectos.

## 2.2. Recolección de información primaria

En una segunda etapa se procedió a la recolección de información primaria por medios virtuales, sobre la base de intercambios y entrevistas semi-estructuradas con informantes clave de IYF y NEO Regional, y con los coordinadores de las alianzas NEO y sus especialistas de monitoreo y evaluación.

Posteriormente se diseñó un cuestionario dirigido a estos equipos, que requería la opinión de los entrevistados sobre los siguientes aspectos: el modelo de colaboración entre el sector privado y las entidades educativas; los factores facilitadores y las barreras para el éxito del modelo de colaboración para la alineación O/D; los indicadores de éxito que alianza considera más relevantes para medir la alineación O/D; los principales cambios que se produjeron a partir de la actuación de la alianza; los cambios observados en la participación del sector privado; la sostenibilidad y replicabilidad de la experiencia de la alianza NEO.

El siguiente gráfico presenta un esquema de las cuestiones contempladas por el citado cuestionario:

**Figura 2. Cuestionario aplicado a los responsables de los proyectos NEO. Aspectos principales**

|                                           |                                                     |                                                                    | Cambios producidos                                         |                                                                      |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Modelo de colaboración SP/EF              | Estrategias para impulsar el modelo de colaboración | Factores facilitadores/obstaculizadores del modelo de colaboración | En las causas que contribuyen a la falta de alineación O/D | En la participación del SP en las distintas etapas de alineación O/D |
| Institucionalización de las practicas NEO | Sostenibilidad de la experiencia NEO                |                                                                    |                                                            |                                                                      |

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de los resultados obtenidos por la aplicación al Cuestionario 1 en las alianzas NEO México, Panamá y Paraguay, se elaboró un informe que se presentó en un *webinar* a integrantes de IYF, FOMIN y los equipos de conducción de dichas alianzas.

### 2.3. Trabajo en campo

Las diferencias en los ritmos de formación de las alianzas marcaron los tiempos de la realización del trabajo de campo, y esto debe tenerse en cuenta al analizar los avances verificados.

Así, en virtud de los avances de implementación, en 2017 se visitaron las alianzas NEO de México, Panamá y Paraguay, y quedó para 2018 el trabajo de campo de las alianzas NEO El Salvador y Perú (ver apéndices 1 a 5 de este documento para una lista completa de los entrevistados en cada visita).

Esto implica que, como se expone en la siguiente tabla, se conversó con los actores involucrados en NEO México a casi tres años del inicio del proyecto, y a algo menos de un año y medio con los de El Salvador.

**Tabla 4. Alianzas bajo análisis. Algunos datos.**

|                    | Firma de convenio | Primer desembolso (1) | Fecha de visita (2) | Lapso entre (2) y (1) |
|--------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>México</b>      | Mayo 2014         | Julio 2014            | Mayo 2017           | 2 años 10 meses       |
| <b>Panamá</b>      | Diciembre 2014    | Abril 2015            | Junio 2017          | 2 años 2 meses        |
| <b>Paraguay</b>    | Enero 2015        | Mayo 2014             | Julio 2017          | 2 años 2 meses        |
| <b>El Salvador</b> | Febrero 2016      | Agosto 2016           | Enero 2018          | 1 año 5 meses         |
| <b>Perú</b>        | Abril 2016        | Julio 2016            | Abril 2018          | 1 año 9 meses         |

Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de campo implicó la realización de entrevistas presenciales con los actores relevantes involucrados en las cinco alianzas. Las visitas estuvieron a cargo de las investigadoras del presente estudio, implicaron una estadía de unos 4 a 5 días hábiles, y contaron con el apoyo de las organizaciones ejecutoras para la determinación de las personas a entrevistar, la realización de los contactos y la programación de las reuniones.

En general, se conversó con el coordinador de cada alianza y el especialista de monitoreo y evaluación, funcionarios de organismos públicos, empresarios o representantes del sector, y directivos de organizaciones sociales. En México y Panamá pudo incluirse grupos focales con jóvenes beneficiarios, y en Perú a directivos de centros de formación profesional. De este modo, el trabajo de campo implicó la realización de 72 entrevistas y dos grupos focales.

Las conversaciones se estructuraron sobre la base de una conceptualización de los factores que intervienen en los avances en la alineación O/D en las experiencias NEO, cuyo esquema en 12 categorías se presenta en el siguiente gráfico.

**Figura 3. Esquema para el análisis de los avances en la alineación O/D en las experiencias NEO**



Fuente: Elaboración propia.

Se entiende que los avances se inician con la neutralización de alguna o algunas de las causas que contribuyen a la falta de alineación O/D; que este hecho permite el ajuste de las ofertas de formación; que estas ofertas interesan a los jóvenes y que la formación que reciben los satisface; que los empleadores informan y ofrecen prácticas y pasantías para fortalecer esas ofertas, y vacantes para incorporar a los jóvenes así formados; que el desempeño de los jóvenes NEO les resulta satisfactorio; que retroalimentan a las instituciones educativas brindándoles información sobre la actuación de los jóvenes en el entorno laboral, y sobre esa base las entidades formativas ajustan nuevamente sus ofertas; que el flujo de jóvenes NEO no solamente se inserta en las firmas, sino que permanece y evoluciona en ellas; que la producción de conocimientos que realiza NEO tiene relevancia –y particularmente difusión- al nivel local; que las prácticas NEO logran institucionalización y ampliación de su escala; y finalmente, que la experiencia NEO consigue sostenerse en el tiempo.

Aunque la ausencia de información es una de las causas de la falta de alineación O/D, cabe aclarar que, dado su importancia en las experiencias bajo análisis, se ha preferido considerar la producción de conocimiento de NEO como un factor particular en el proceso de mejora.

El resultado del trabajo de campo se volcó en una matriz de análisis, a partir de las 72 entrevistas con actores claves, los dos grupos focales con jóvenes beneficiarios, y los registros de las investigadoras responsables de las visitas.

## **2.4. Actualización de la información y elaboración del informe final**

Previo a la elaboración del informe final, se realizaron consultas con los proyectos para determinar las novedades y avances producidos con posterioridad a las visitas.

## **3. PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE ATENCIÓN A LA DESCONEXIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA**

### **3.1. Presentación**

Los desafíos de la alineación entre las habilidades de la fuerza laboral y las demandas de los sectores productivos se presentan en distintas áreas y espacios de intervención. Están asociados a factores tales como la escasez de información sobre los retornos de la oferta educativa y las necesidades del mercado laboral, la ausencia de diálogo entre los sectores productivos y educacionales, problemas de coordinación entre las demandas productivas y la formación vocacional. También se relacionan a falencias en la producción de datos e información relevante para el desarrollo de políticas de formación, anticipación de la demanda de saberes y competencias relevantes para el sector productivo.

Los sistemas de formación profesional abordan la brecha entre oferta y demanda laboral a partir del desarrollo de dispositivos educación – trabajo, tales como sistemas de alternancia y prácticas profesionalizantes. Como parte de esa tradición, organizan mesas y consejos de diálogo entre los distintos sectores de la producción, de forma de anticipar el cambio tecnológico y las áreas de vacancias de formación. La disponibilidad de fuentes de información permite en la actualidad contar con herramientas de consulta rápida, como encuestas a empresarios o procesamiento de información sobre búsquedas laborales.

### **3.2. Dispositivos educación/trabajo**

Los modelos tradicionales de formación profesional que se desarrollaron principalmente a partir de mediados de siglo veinte propusieron distintos modelos de acercamiento entre la oferta y la demanda laboral, en una etapa en donde la producción industrial era predominante y estandarizada.

Entre ellos, los sistemas de alternancia o prácticas profesionalizantes entre estudiantes de distintos niveles y modalidades educativas fueron una estrategia frecuente en el ajuste entre la oferta y la demanda laboral. Numerosos países han abordado el desarrollo de prácticas ya sea como parte de la caja curricular, o como actividades optativas por afuera del horario escolar.

La organización del sistema educativo en Alemania constituye una referencia ineludible en la vinculación de la educación con el mundo del trabajo<sup>6</sup>. La perdurabilidad del **sistema dual** en Alemania y en distintos países europeos (Austria, Suiza, Dinamarca, Noruega), enuncia los elementos claves de su funcionamiento: una vinculación afianzada con las empresas e instituciones donde se

realizan las prácticas, la cooperación de maestros de oficios en los espacios de trabajo, participación de los sectores productivos en la aprobación de los programas y diplomas.

Las mesas de diálogo sectorial y encuestas a empleadores son dos instrumentos de gran eficacia para fomentar la alineación oferta-demanda laboral. Las mesas sectoriales pueden ser convocadas desde distintos espacios e instituciones con el objetivo de definir los perfiles profesionales que demandan las distintas industrias y el sector servicios. Por ejemplo, los Consejos de Competencia Sectoriales en Inglaterra o los Consejos de Competencias Industriales en Australia producen información a partir de la participación de actores productivos (SENA 29 y 32).

En América Latina los sistemas de educación técnica y formación profesional han desarrollado distintas estrategias en fomento del vínculo entre la oferta formativa y las demandas del mundo del trabajo. En Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ha promovido la organización de mesas sectoriales en distintos departamentos en donde participan representantes del Gobierno, Sector Público, académico, y de trabajadores con el objetivo de apoyar la pertinencia de la formación para el trabajo y la competitividad.<sup>7</sup>

Los sistemas de certificación de competencias laborales desarrollados en general por los ministerios de trabajo constituyen una modalidad de interacción entre el sector público y privado. El modelo comienza con la definición de las normas de competencia laboral, a partir del cual se diseña la capacitación y esquemas de evaluación, y un proceso de certificación que funciona como información clave tanto para la selección de personal como para que el trabajador identifique áreas de formación (Székely 6-7).

### **3.3. Métodos para anticipar las demandas de habilidades**

En este marco, según señalan González-Velosa y Rucci, en los países más avanzados se han promovido herramientas para anticipar las demandas de habilidades en el mercado laboral, a efectos de proveer información a hogares, empresas, proveedores de formación y a los hacedores de política pública (3-5 y 7-8). Por un lado, el contexto de transformaciones tecnológicas aceleradas acentúa la importancia de estos instrumentos, al aumentar la velocidad en que cambian las demandas de habilidades; por el otro, facilitan su desarrollo, en la medida en que hay una disponibilidad creciente de grandes bases de datos y han surgido fuentes novedosas de información, como las plataformas para intermediación laboral, como LinkedIn (González-Velosa y Rucci 4).

Pese a estos adelantos, América Latina enfrenta una serie de dificultades de carácter técnico para el desarrollo de estos dispositivos, ya que con frecuencia no están disponibles modelos apropiados, técnicas avanzadas y datos de calidad (González-Velosa y Rucci 5).

Las metodologías para anticipar demandas de habilidades van desde los métodos más cuantitativos, como los modelos econométricos, hasta los más cualitativos, como las mesas sectoriales y grupos focales, y la tendencia es hacia la utilización de métodos mixtos que combinen elementos cuantitativos y cualitativos (González-Velosa y Rucci 7-8).

En el cuadro siguiente se resumen estos métodos, así como sus ventajas y desventajas.

**Tabla 5. Métodos para anticipar demandas de habilidades**

| Aproximación                                                                                                                                                                        | Ventajas                                                                                                                                                                     | Desventajas                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ejemplos                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modelos cuantitativos formales de pronósticos de demanda (modelos econométricos, equilibrio general, o extrapolación de series de tiempo)</b>                                    | Suelen incluir todos los sectores<br><br>Consistentes<br><br>Corto y largo plazo<br><br>Supuestos explícitos y transparentes                                                 | Altos requerimientos de datos<br><br>Su calidad depende de disponibilidad de datos y de supuestos. Sin embargo, pueden dar impresión falsa de precisión<br><br>Los resultados pueden ser demasiado generales para guiar decisiones de formación                                                                    | - Europa: Proyecciones de CEDEFOP/Universidad de Warwick<br><br>- Reino Unido: Working Futures<br><br>- Proyecciones de Universidad de Warwick<br><br>- Canadá: Canadian Occupational Projection System |
| <b>Encuestas a empleadores sobre requerimientos de habilidades</b>                                                                                                                  | Involucramiento directo del sector privado<br><br>Facilidad de administrar e interpretar                                                                                     | Puede haber inconsistencia entre sectores<br><br>Subjetividad en las respuestas<br><br>Confiables sólo en el corto plazo-coyuntura                                                                                                                                                                                 | - UK Commission of Employer's Skills Survey<br><br>- Encuesta piloto sobre necesidades de habilidades en la Unión Europea (CEDEFOP)                                                                     |
| <b>Sistemas de seguimiento a información administrativa del sector público o privado sobre vacantes</b>                                                                             | Facilidad de administrar e interpretar<br><br>Se aprovechan datos administrativos ya existentes                                                                              | Enfoque en el corto plazo<br><br>Puede haber inconsistencias                                                                                                                                                                                                                                                       | - Austria: AMS-Skills Barometer<br><br>- Nueva Zelanda: Job Vacancy Monitoring Programme                                                                                                                |
| <b>Estudios sectoriales-regionales y observatorios (además de componente cuantitativo suelen tener componente cualitativo, como grupos focales, mesas redondas, métodos Delphi)</b> | Involucramiento del sector privado<br><br>Información detallada en sector y especificidades<br><br>Pueden integrarse al análisis factores diferentes al desarrollo económico | Análisis parcial, se enfoca solamente en un sector y en demanda de empleo directo (no indirecto)<br><br>Puede haber inconsistencia en las predicciones entre sectores<br><br>No sistemáticos<br><br>La evidencia cualitativa puede estar sujeta a subjetividad, inconsistencias y no hace explícitos los supuestos | - Estudios sectoriales Europa: Comisión Europea<br><br>- Sector Skill Councils y Local Enterprise Partnerships – Reino Unido<br><br>- Industry Training Organizations: Nueva Zelanda                    |

Fuente: Adaptada de González-Velosa, Carolina y Graciana Rucci. "Métodos para anticipar demandas de habilidades (IDB-TN-954)." Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7458>.

**Nota.** Como se explica más adelante, Novick incluye también entre estos métodos la normalización y certificación de competencias.

Los métodos de anticipación de la demanda de habilidades a través de nuevas fuentes de datos (Big Data) producen información relevante a partir del procesamiento sobre las búsquedas de vacantes e intermediación laboral. Los observatorios de empleo y sistemas de seguimiento de vacantes, tales como los desarrollados por Austria y Nueva Zelanda representan excelentes ejemplos de anticipación de la demanda del procesamiento de información de portales privados y públicos de empleo (González-Velosa y Rucci 4).

La implementación de encuestas a empleadores se propone anticipar necesidades de formación, los procesos y programas de capacitación al interior de las firmas y las áreas de vacancia ocupacional, entre otros aspectos que colaboran en una mayor coordinación y disminución de la brecha entre oferta y demanda laboral. La encuesta piloto diseñada por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) en la Unión Europea representa un modelo de gran interés por su amplitud en la consulta sobre las tareas genéricas y específicas asociadas a los puestos de trabajo, las estrategias de capacitación de las firmas e información sobre cambio tecnológico y organizacional, con la finalidad de contribuir al diseño de políticas de formación (González-Velosa y Rucci 20-21).

Aunque señala que en sentido estricto no lo es, Novick incluye también la normalización y certificación de competencias entre los métodos para anticipar habilidades, dado “su determinación de forma conjunta por los distintos actores y la importancia que adquiere en el mercado de trabajo de forma independiente a las credenciales educativas” (36). La considera una tarea compleja, ya que “requiere combinar y determinar los saberes técnicos requeridos, comportamentales y sociales; consensuarlos, trasladarlos a currículos y ser reconocidos por los diferentes actores del sector” (Novick 36).

Los dispositivos educación-trabajo desarrollados desde áreas de planeamiento educativo, observatorios laborales, y desde los sistemas de educación técnico y profesional agrupan al conjunto de las actividades productivas y niveles de educación. Sin embargo, y frente a la centralidad de las problemáticas de desocupación de los jóvenes vulnerables, se han desarrollado programas de capacitación, promoción del empleo juvenil y primer empleo, que se proponen trabajar particularmente con la población joven, focalizando en aquellos de bajos ingresos y menores competencias en el mercado laboral (D Hoyos, Rogers y Székely 45-46).

### **3.4. Programas y políticas de empleabilidad juvenil**

Los programas de capacitación y formación laboral son las estrategias más frecuentes y utilizadas en la atención de la desocupación entre las personas jóvenes. En América Latina a partir de los años 90 fue predominante el modelo de los denominados Programas “Jóvenes,” cuyo listado se incluye en Tabla 5.

Entre ellos se encuentra Proyecto Joven en Argentina (1993), Chile Joven (1991), Probecat en México (1984), Projoven en Perú (1996), Projoven en Uruguay (1996), Plan Empleo Joven en Venezuela (1993), entre otros. Se trató de programas dirigidos a jóvenes urbanos en situación de vulnerabilidad, que contaban con una fase inicial y corta de formación, un período de práctica o pasantía laboral en el sector privado y asesoramiento y apoyo para la inserción laboral (OCDE/CEPAL/CAF 32).

**Tabla 6. Programas de capacitación juvenil del tipo “Jóvenes,” América Latina y el Caribe**

| <b>País y nombre del programa</b>                                                               | <b>Periodo de implementación</b> | <b>Edades</b> | <b>Promedio de beneficiarios al año</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|-----------------------------------------|
| <b>Argentina</b>                                                                                |                                  |               |                                         |
| Proyecto Joven                                                                                  | 1993-2001                        | 16-30         | 25,455                                  |
| Jóvenes con Futuro                                                                              | 2006-                            | 18-24         | 400                                     |
| Jóvenes por Más y Mejor Trabajo                                                                 | 2008-                            | 18-24         | 185,016                                 |
| <b>Bolivia</b>                                                                                  |                                  |               |                                         |
| Mi Primer Empleo Digno                                                                          | 2009-                            | 18-24         | 4,333                                   |
| <b>Brasil</b>                                                                                   |                                  |               |                                         |
| Programa Nacional De Estímulo Ao Primeiro Emprego                                               | 2003-2007                        | 16-24         | 120,000                                 |
| Pro Jovem                                                                                       | 2005                             | 15-29         | 1,127,133                               |
| Educação para a nova indústria                                                                  | 2007-2013                        | 14-24         | n                                       |
| <b>Chile</b>                                                                                    |                                  |               |                                         |
| Chile Joven                                                                                     | 1991-2002                        | 16-30         | 13,705                                  |
| Especial de Jóvenes                                                                             | 1997-2013                        | 18-29         | 1,679                                   |
| Jóvenes Bicentenario                                                                            | 2008-2012                        | 18-29         | 6,667                                   |
| <b>Colombia</b>                                                                                 |                                  |               |                                         |
| Jóvenes en Acción                                                                               | 2002-2006                        | 18-25         | 21,958                                  |
| Jóvenes Trabajando Unidos                                                                       | 2011-2013                        | 18-26         | n                                       |
| <b>Costa Rica</b>                                                                               |                                  |               |                                         |
| Construyendo Alternativas Juveniles                                                             | 2000-                            | 18-25         | 4,000                                   |
| Empléate                                                                                        | 2011-                            | 17-24         | n                                       |
| <b>República Dominicana</b>                                                                     |                                  |               |                                         |
| Juventud y Empleo                                                                               | 1999-                            | 16-29         | 7,602                                   |
| <b>El Salvador</b>                                                                              |                                  |               |                                         |
| Programa Empresa Centro                                                                         | 1996-2013                        | 18-29         | 4,198                                   |
| Empleo Joven                                                                                    | 2005-2008                        | 14-25         | n                                       |
| <b>Guatemala</b>                                                                                |                                  |               |                                         |
| Programa Jóvenes Protagonistas                                                                  | 2012-                            | 16-24         | 35,000                                  |
| Guatemala Joven                                                                                 | 2009-                            | 16-24         | 4,222                                   |
| <b>Honduras</b>                                                                                 |                                  |               |                                         |
| Honduras Proempleo                                                                              | 2004-2011                        | 18-29         | 1,563                                   |
| Projoven                                                                                        | 2014-                            | 16-30         | n                                       |
| Chamba Joven                                                                                    | 2016-                            | 16-30         | n                                       |
| Mi primer empleo                                                                                | 2006-2010                        | 15-19         | 1,200                                   |
| <b>México</b>                                                                                   |                                  |               |                                         |
| Probecat/SICAT/Becate                                                                           | 1984-                            | 16-64         | 294,118                                 |
| <b>Nicaragua</b>                                                                                |                                  |               |                                         |
| Desarrollo de las capacidades nacionales para mejorar las oportunidades de empleo y auto empleo | 2009-2012                        | 15-24         | 2,211                                   |
| <b>Panamá</b>                                                                                   |                                  |               |                                         |
| ProCaJoven                                                                                      | 2002-                            | 16-29         | 136,832                                 |
| <b>Paraguay</b>                                                                                 |                                  |               |                                         |
| SAPE'A                                                                                          | 2015-                            | 15-24         | 8,000                                   |
| <b>Perú</b>                                                                                     |                                  |               |                                         |
| Projoven                                                                                        | 1996-                            | 18-29         | 6,375                                   |

| <b>Uruguay</b>       |           |       |       |
|----------------------|-----------|-------|-------|
| Projoven             | 1996-     | 15-29 | 2,234 |
| Pilot: Opción Joven  | 1994-1997 | 15-24 | n     |
| Yo Estudio y Trabajo | 2012      | 16-20 | 700   |
| <b>Venezuela</b>     |           |       |       |
| Plan Empleo Joven    | 1993-     | 15-29 | n     |

Fuente: Adaptada de OCDE/CEPAL/CAF. Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento. OECD Publishing, Paris: 2016. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>, p. 195.

El Programa de Becas de Capacitación para Desempleados (Probecat en 1984/SICAT/Becate) fue pionero en la implementación de políticas activas de empleo a través de acciones de capacitación. No estuvo focalizado en la población joven pero sus criterios de focalización privilegiaban a los ingresantes recientes al trabajo y a los grupos más desfavorecidos.

Posteriormente, el Programa Chile Joven (1991-2002) propuso un modelo de intervención que marcó la pauta de programación en distintos países de la región. Se trató de un programa ejecutado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social que atendió principalmente a población entre 15 y 24 años de edad, focalizado en los sectores de menores recursos, que ofrecía cursos de corta duración orientados a especialidades productivas y de servicios, combinada con una fase de práctica también corta (Székely 6).

En la primera década de década de 2000 los programas de formación y promoción de la empleabilidad juvenil ampliaron sus actividades en dirección a una atención de mayor alcance. La experiencia en la gestión y la evidencia relevada en estudios y evaluaciones generaron un incremento en las capacidades de programación y ejecución pública, en dirección a la integralidad (Jacinto, 2016). En esta dirección, el Programa *entra21* formulado por FOMIN y IYF definió un modelo de trabajo que integró mecanismos claros de selección, utilización de información relevante sobre el mercado laboral, formación integrada entre habilidades técnica y socioemocionales, prácticas laborales e intermediación laboral.

Las iniciativas orientadas a la población joven se extendieron en los distintos países de la región, abarcando acciones de capacitación y promoción del empleo desde diversas áreas gubernamentales y desde organizaciones sociales. A continuación, se detallan diversas experiencias que recogieron Miranda y Alfredo, 2018, a quienes se sigue.

En Chile el Programa Apoyo a la Inserción Laboral Juvenil formó parte de una iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social y tuvo por objetivo la capacitación laboral de jóvenes desocupados que se encontraban inscritos en el sistema de seguridad social Chile Solidario. En años anteriores, el Programa Jóvenes Bicentenario tuvo la misma finalidad y estuvo orientado a generar mejoras en la empleabilidad de jóvenes vulnerables pero esta vez a cargo del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

En República Dominicana el Programa de Formación Dual, a través del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), que se encuadró dentro del Ministerio de Trabajo y el

Código de Trabajo, se destacó por la participación del sector privado. El Programa de Oportunidades para el Empleo a través de la Tecnología en las Américas (POETA) fue una iniciativa de capacitación desarrollada entre 2007-2009, por el apoyo de Fundación para las Américas de la Organización de Estados Americanos, OEA y Microsoft.

Honduras implementó entre 2009 y el 2012 el Desarrollo humano juvenil vía empleo para superar los retos de la migración juvenil. Este programa estaba orientado a fomentar el emprendedurismo a través de la capacitación de jóvenes potenciales migrantes o de regreso a su país con la capacitación y posterior inserción laboral en cadenas productivas locales.

Otro caso para mencionar es la experiencia desarrollada en Per por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de Capacitación Laboral para jóvenes (2004-2011). El programa tuvo como propósito impulsar la capacitación técnica y asistencia en cuanto acceso a información, orientación e intermediación laboral. El mismo abarcó una franja etaria de 16 a 24 años en donde los jóvenes debían recibir “entrenamiento y capacitación” por parte (y en base a los requerimientos) del sector privado.

En Argentina la búsqueda de la integralidad de trayectorias educativo-laborales el Programa de Educación Media y Formación para el Trabajo para Jóvenes fue un espacio de formación para jóvenes de bajos recursos con trayectorias educativas interrumpidas. La propuesta se orientó a la finalización de los estudios secundarios en una oferta que incluyó la formación profesional. El Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo estuvo destinado a jóvenes de 18 a 24 años con un apoyo en capacitación y finalización de estudios secundarios, intermediación laboral y apoyo a la búsqueda de empleo, objetivos abordados desde dependencias municipales.

En Brasil el Programa Nacional de Estímulo al Primer Empleo (2003), se dirigió a las empresas que contrataran jóvenes de 16 a 24 años con un incentivo financiero. Fue creado por el Ministerio de Trabajo y Empleo, y se ejecutó bajo la órbita de Agencias del Sistema Nacional de Empleo (SINE), Delegaciones Regionales de Trabajo (DRT) y Consorcios Sociales de la Juventud (CSJ) <sup>8</sup>.

Las experiencias mencionadas son ejemplos de los esfuerzos de la región. Así, en un estudio relativamente reciente, el Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) compiló 65 iniciativas en 18 países, a partir de los cuales se puede observar el tipo dominante en América Latina. Como se dijo más arriba, la mayor parte de los programas proporciona capacitación y servicios de empleo. Pero los orientados a la demanda presentan un perfil más integral, con impulso a los emprendimientos o a la contratación vía reducciones impositivas, inclusive por vía legislativa (Brasil, Chile, Uruguay). Las conclusiones del estudio señalan que a pesar de que la evidencia de las evaluaciones es aún escasa, las iniciativas integrales muestran mejor performance que los programas de componente único (Vezza 27).

En la misma dirección, el Estudio III del Plan de Aprendizaje NEO (Szekely 24), plantea que los programas de empleabilidad de mayor efectividad son aquellos que combinan componentes asociados a la capacitación para el trabajo, acciones didácticas, formación en habilidades socio

emocionales y acompañamiento adulto. Mientras que las acciones vinculadas a la intermediación laboral e implementación de prácticas profesionales tienen resultados positivos por sí mismas.

Con referencia a la legislación de estímulo a la demanda laboral de jóvenes, el citado estudio destaca que si bien ha tenido resultados positivos, no es uniforme su desempeño entre hombres y mujeres ni entre diferentes grupos de edades, así como la necesidad de investigar sobre el efecto de sustitución de otros grupos de trabajadores. Por último, enfatiza la importancia de sistemas de información robustos, que permitan la retroalimentación con los actores claves del mundo del trabajo (Székely 25).

Así, en una línea más integral, en la Cumbre de las Américas 2012 se lanzó el Programa Regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO), liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la División de Mercados Laborales (LMK), la International Youth Foundation (IYF) y los socios: Arcos Dorados, Caterpillar Foundation, CEMEX, Fondation Forge, Microsoft, SESI y Walmart.

Este Programa propone una articulación novedosa entre el sector productivo, el sector público y el sector social para proveer servicios integrales a los jóvenes, y de esta forma aportar a su empleabilidad.

La participación de actores sociales relevantes de los sectores privado, público y social, representa una innovación en dirección a la integralidad y el diálogo multisectorial.

## **4. EL PROGRAMA NEO, UN MODELO NOVEDOSO**

### **4.1. Presentación**

El Programa NEO busca contribuir al incremento del capital humano y la empleabilidad de jóvenes vulnerables. Para ello, promueve la conformación de alianzas entre empresas, gobiernos y sociedad civil a nivel país. En la actualidad se han formado alianzas NEO en 10 países, entre ellos Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana.

### **4.2. Características distintivas**

La primera característica del modelo NEO que debe destacarse es su carácter innovador. En principio, por la **organización en alianza**, que combina la participación de actores del nivel nacional o estadual—y aun global—con la operación al nivel local. De este modo, conviven en la alianza ministerios, grandes empresas, pymes, universidades, ONGs e instituciones de formación.

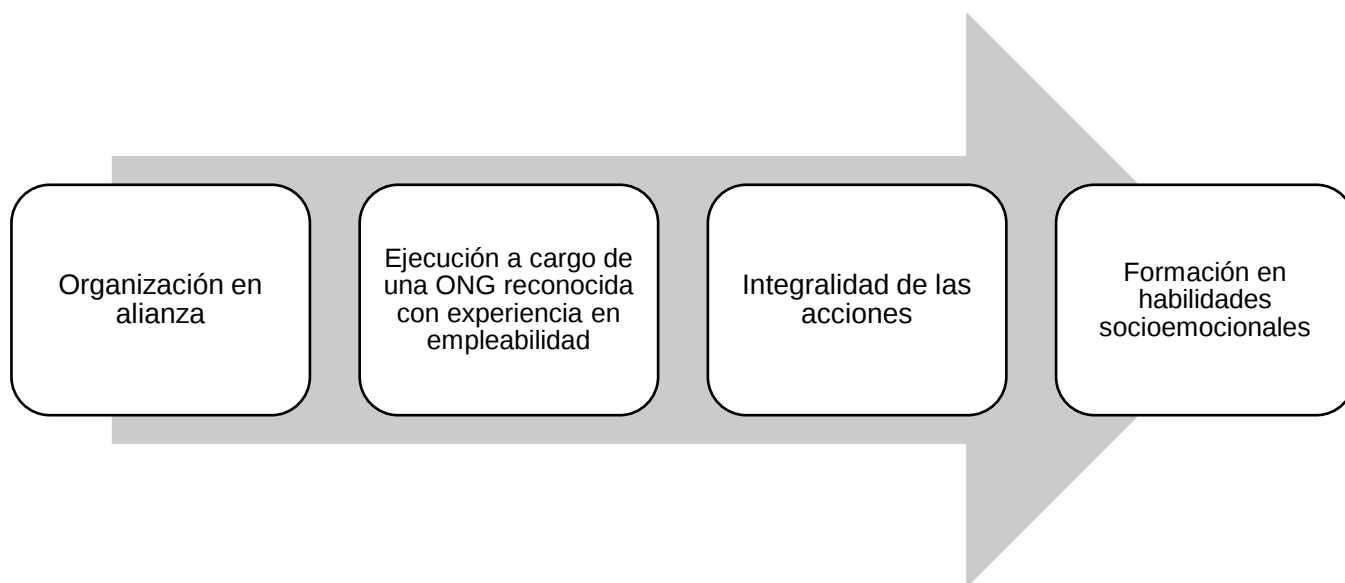
---

*“Desde que estamos en el proyecto NEO, hemos venido teniendo conversaciones con empresarios. Hemos tenido lonches, eventos empresariales, hemos hecho... hemos participado en ferias laborales... Nosotros siempre trabajamos con pequeños. Con NEO, estamos trabajando con los grandes...”*

---

Marué del Pilar Vargas Vera, Directora del CETPRO "Virgen del Carmen", Lima, Perú

**Figura 4. Innovaciones NEO**



Fuente: Elaboración propia.

En muchos casos, los actores nunca han compartido un espacio, y es en la alianza donde se escucharán, conversarán por primera vez, conocerán sus necesidades y comprenderán sus posibilidades de acción. A partir de este diálogo multisectorial podrán presentar sus estrategias, discutirlos, articularlos y encarar acciones comunes.

En los siguientes párrafos se ejemplifican las oportunidades para la acción conjunta que significa la posibilidad de conversación, en palabras de dos actores relevantes que cuentan cómo en NEO se concretó la instalación de un Centro de Empleo en la Cámara de Comercio de Lima.

---

*NEO nos permitió conversar. Nos sentamos así, cara a cara, y... y decir “oye, yo quiero poner un Centro de Empleo en la Cámara”; “okey, yo necesito un Centro de Empleo ahí”, Yo tenía mi bolsa de empleo pequeña. Propia, con mis alumnos y con mis empresas. En cambio, con el Centro de Empleo yo tengo acceso a todos los jóvenes del país... Y tengo acceso a todo el sector empresarial, ya no solamente mis dieciséis mil empresas asociadas.*

---

Yusith Vega, Jefe del Centro de Competitividad y Desarrollo Empresarial, Cámara de Comercio de Lima

---

*Hemos dado un primer paso importantísimo con el apoyo de Neo -porque era algo que veníamos trabajando, pero no lo cerrábamos-: instalar una oficina de empleo en un gremio empresarial, en Lima el más importante, la Cámara de Comercio de Lima. Hemos dado un gran paso, nosotros con la Cámara de Comercio veníamos conversando buen tiempo, no los convencíamos ... con la participación de NEO logramos eso. Suscribimos el convenio, y el año pasado inauguramos la oficina.*

---

David Alfaro, Director General Servicio Nacional de Empleo, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

La otra novedad es que la responsabilidad por la ejecución del programa queda a cargo de una **ONG**. Así, las alianzas cuentan con un menú de estrategias que son implementadas en los países según el acuerdo firmado con los organismos ejecutores, organizaciones sociales de gran experiencia y valoración social. En su selección se privilegió su historia, su experiencia en la temática de empleabilidad y el reconocimiento social, en particular del sector privado. Esta modalidad de conducción implica que ya desde su inicio el proyecto cuenta con ventajas para la vinculación con las empresas, aspecto crítico con relación a la alineación O/D.

**Figura 5. NEO: Integralidad de las acciones**



Fuente: Elaboración propia.

El tercer aspecto que debe remarcarse es la integralidad de las acciones. En general, los programas de empleo ofrecen capacitación técnica y asistencia en cuanto acceso a información, orientación e intermediación laboral y emprendedurismo; y en otros casos también becas o subsidios.

En cambio, NEO incluye no solamente formación para el trabajo y servicios de empleo, sino que promueve la producción de conocimiento relevante, el fortalecimiento de las instituciones de formación, y dispositivos para el ajuste de sus ofertas.

Una cuarta cuestión para enfatizar que resulta muy innovadora es que todos los proyectos NEO analizados incluyen formación en habilidades socioemocionales, a través de la metodología Pasaporte para el Éxito, que imparte IYF. Debe señalarse que, aunque hay coincidencia en que la ausencia de estas habilidades en las ofertas de las instituciones educativas es uno de los aspectos de la mala alineación O/D, nuestros países muestran escasos adelantos en tal sentido. En cambio, el PTS presenta un currículo estructurado, pero adaptable a los distintos contextos. Ofrece además un proceso de formación organizado y un sistema de certificación que avala a educadores formados en base a la metodología.

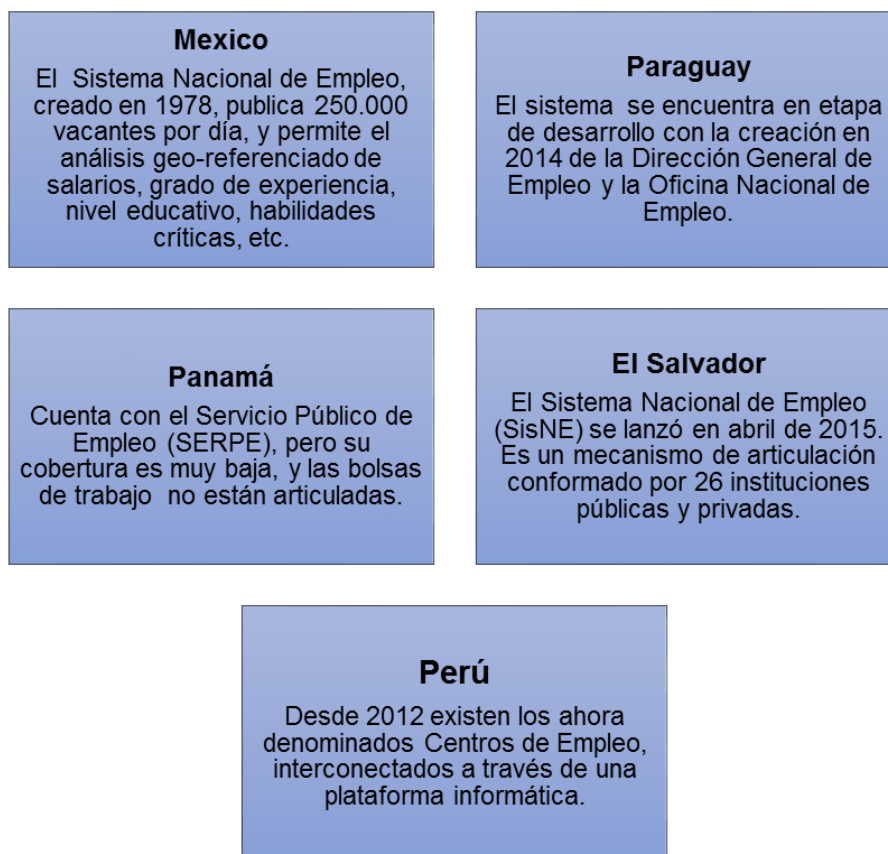
#### **4.3. Mecanismos NEO para la determinación de la demanda de habilidades**

Como se dijo más arriba, un aspecto crítico del modelo NEO es la obtención de información sobre las necesidades del sector productivo en materia de formación, por lo que es necesario incluir una descripción pormenorizada.

Las experiencias analizadas abordaron de distintas maneras la resolución de esta problemática. Para la categorización de estas metodologías, resultará útil la que realizan González-Velosa y Rucci a la que se hizo referencia en capítulos anteriores. Como se recordará, las metodologías para anticipar demandas de habilidades van desde los métodos más cuantitativos, como los modelos econométricos, hasta los más cualitativos, como las mesas sectoriales y grupos focales (4).

**(i) Sistemas de seguimiento a información administrativa del sector público o privado sobre vacantes.** En principio, conviene repasar brevemente las posibilidades que tiene los servicios de empleo de los países en los que se asientan las experiencias NEO bajo análisis en cuanto a su utilización para la determinación de la demanda laboral.

**Figura 6. Los servicios nacionales de empleo.<sup>9</sup> Países seleccionados**



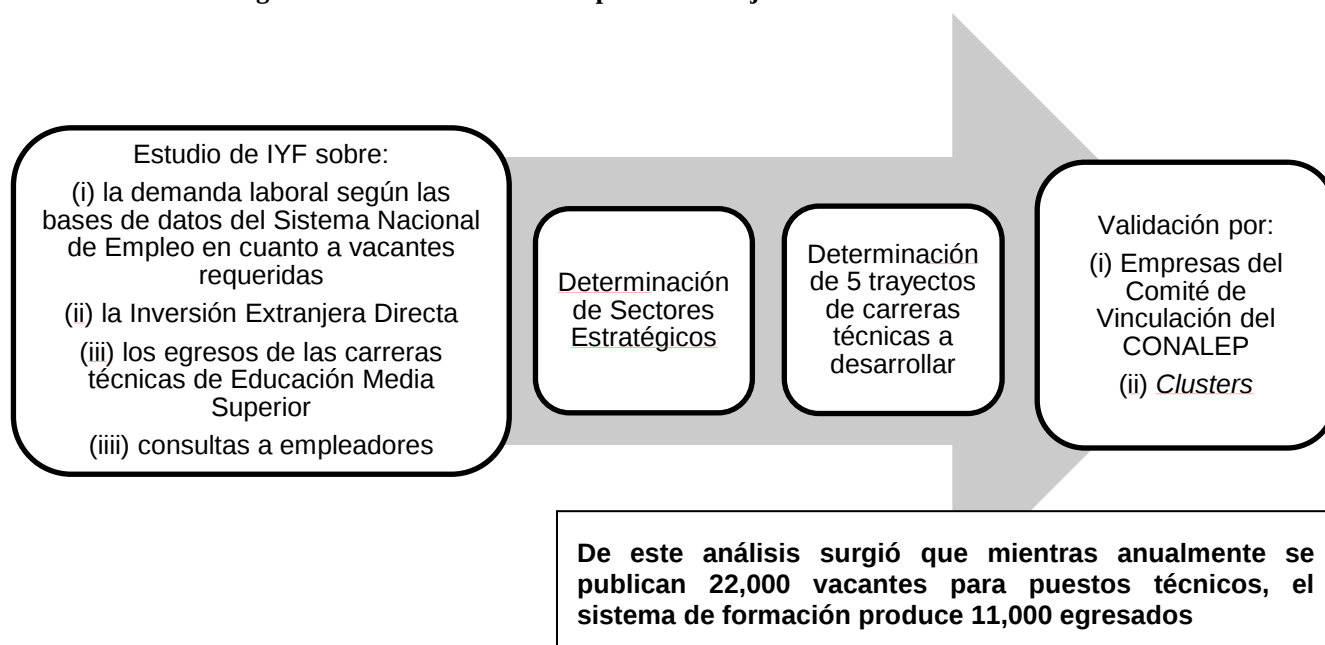
Fuente: Elaboración propia.

Debe destacarse que el servicio público de empleo mexicano, de nivel nacional, tiene cuarenta años de trayectoria, y durante más de quince ha contado con el apoyo del BID. Según los informantes, permite, entre otros, el análisis geo-referenciado de salarios, grado de experiencia, nivel educativo y habilidades críticas. Sin embargo, esto no implica la provisión de información adecuada al nivel local, ya que los informantes enfatizan que "esos datos están en un mundo que es ajeno a los actores que hacen capacitación" (Francisco Larra Bujalance, Coordinar NEO). La base de datos mexicana es la única que por su entidad y desarrollo ofrece oportunidades para ser utilizada en la determinación de la demanda laboral. Si bien el sistema peruano tiene 34 centros de empleo en todo el país, una plataforma de intermediación laboral, y cuenta en la actualidad con el apoyo del BID a través del programa FORTALECE, su alcance es todavía limitado. Debe tenerse que en 2016 el porcentaje de hogares con acceso a internet es del 47% en México, 67% en Nuevo León y 71% en Monterrey<sup>10</sup>, mientras que en Perú el porcentaje es el 26%, y el 1.2% en el ámbito rural.<sup>11</sup>

De este modo, solamente en el Componente I de NEO México, dirigido a jóvenes escolarizados, se utilizó *big data* para determinar la demanda laboral y sobre esa base identificar las ofertas de formación que deberían elaborarse.

En el proceso intervino IYF – Rutas en conjunto con el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, CONALEP (Centro de EMST), y la información se complementó con los datos de Inversión Extranjera Directa y de los egresos de las carreras en CONALEP (Barragán). El procedimiento descripto puede esquematizarse como sigue:

**Figura 7. NEO México Componente 1 - jóvenes en educación formal**

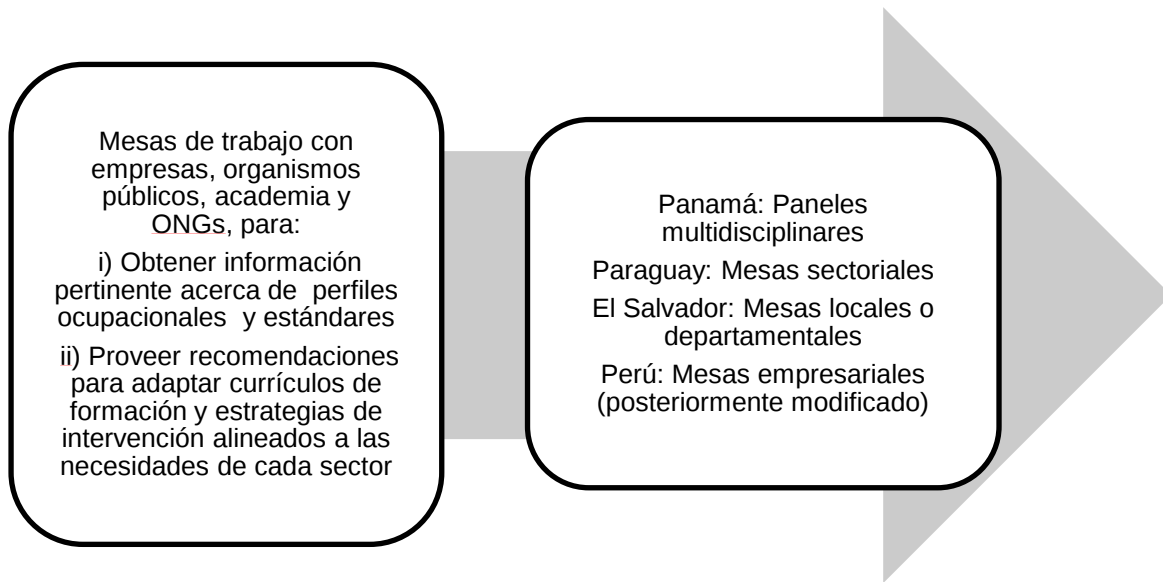


Fuente: Elaboración propia.

**(ii) Mesas de trabajo.** Las alianzas NEO de Panamá, Paraguay, El Salvador y Perú propusieron en sus Memorándum de donantes métodos cualitativos de consulta con expertos y actores relevantes del sector privado.

Así, las alternativas elegidas por cada uno de esos países fueron paneles multidisciplinarios, mesas sectoriales, mesas locales o departamentales y mesas empresariales respectivamente. Se proponen determinar las características de los puestos más demandados por los sectores o territorios involucrados, establecer sobre esa base los perfiles y/o competencias necesarias y a partir de ellos realizar la adecuación curricular.

**Figura 8. Mesas de trabajo**



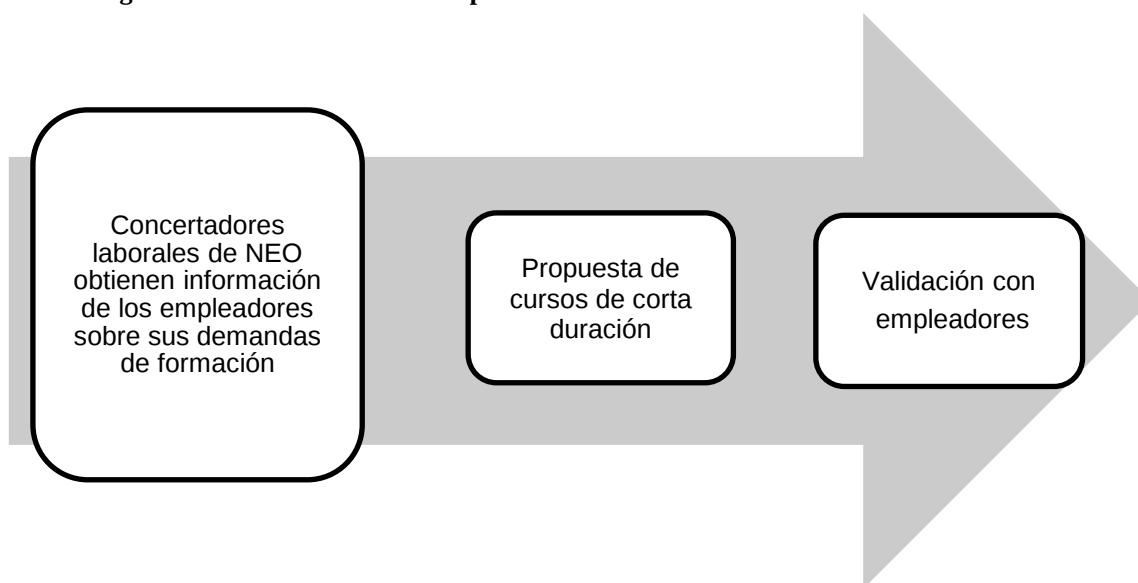
Fuente: Elaboración propia.

Como se explica más adelante, NEO Paraguay debió revisar su estrategia de mesas sectoriales.

**(iii) Contactos bilaterales.** El Componente 2 de NEO México atiende a jóvenes no escolarizados en el sistema no formal, a través de la formación para el empleo que realiza el Instituto de Capacitación para el Trabajo (ICET) con una oferta amplia y un modelo muy flexible, que incluye cursos a la medida de las necesidades del sector industrial.

La propuesta inicial para este Componente 2 de NEO México fue alinear la oferta de formación a la demanda que surgiera del análisis de las bases de datos de vacantes. Pero esto no resultó posible para este tipo de perfiles laborales, por lo que en un principio la determinación de la demanda laboral adoptó un esquema artesanal a través de la figura del *concertador/vinculador laboral*, con la función, entre otras, de relacionarse con las empresas de los sectores incluidos en la experiencia NEO y recoger y analizar sus demandas en cuanto a posiciones operativas y técnicas. NEO Panamá también contrató un vinculador para estos—y otros—fines.

**Figura 9. NEO México. Componente 2 - Jóvenes en educación no formal**



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, NEO Perú debió revisar su estrategia de mesas empresariales durante 2017: el contacto con las empresas les ha sido difícil, "...no solo debido al contexto de enfriamiento económico imperante... sino también porque el proyecto NEO, al basarse en un proceso de articulación constante entre varios actores del ecosistema del empleo juvenil, hace que la iniciativa sea compleja y que muchas veces las empresas no entiendan claramente la repercusión positiva en sus actividades, o su rol específico. Bajo esa línea de ideas, se consideró un cambio de estrategia, que se enfoque más en un trabajo directo y personalizado con las empresas, iniciando reuniones bilaterales o en espacios ya definidos que convocaran a empresarios" (Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo (CAPLAB), 7).

En NEO El Salvador, varios socios de la alianza están relacionados con empresarios, con quienes vienen trabajando desde hace varios años. Como estrategia para mejorar este acercamiento, NEO ES promueve paralelamente el fortalecimiento de sus integrantes y el de las relaciones bilaterales.

**(iv) Encuestas a empleadores.** La problemática del Componente 2 de NEO México que se detalló más arriba fue posteriormente superada mediante la contratación del "Estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en el Área Metropolitana de Monterrey". Dicho estudio se basó en "un enfoque metodológico mixto, consistente en investigación documental, así como cualitativa, por medio de 46 entrevistas a profundidad con actores clave, y cuantitativa, mediante la aplicación de 400 encuestas en industrias del AMM". Nótese que no se trata de un enfoque sectorial, sino territorial.

Además de entrevistas a actores clave de la economía, el estudio denominado "Análisis del mercado laboral"<sup>12</sup> que realizó NEO Paraguay, de manera complementaria también aplicó una encuesta a empresas a fin de caracterizar su actual demanda laboral.

Asimismo, NEO El Salvador auspició el estudio "Investigación de demanda Laboral juvenil 2017-2018"<sup>13</sup> que realizó la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, que se basó en encuestas a una muestra de 500 empresas seleccionadas entre las 1,930 socias de la Cámara en algunos departamentos del país.

En otro sentido, y aunque fueron los jóvenes y no los empleadores el objetivo de este sondeo, cabe mencionar la utilización de encuestas en el "Estudio de Percepción de los Jóvenes y sus Familias sobre la Formación y el Trabajo Ocupacional y Técnico"<sup>14</sup> que impulsó NEO Panamá, con el fin de caracterizar en cuatro ciudades panameñas la percepción y actitud de los jóvenes y sus familias hacia las carreras y las profesiones técnicas, así como explorar cuáles son los principales factores determinantes de ésta.

**(v) Apoyo a los observatorios.** NEO El Salvador y NEO Paraguay están apoyando los Observatorios que existen al nivel nacional. En el primer caso, se trata del Observatorio de Mercado Laboral del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y en el segundo, del Observatorio Laboral del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Así, según el Coordinador de NEO El Salvador, la alianza está invirtiendo unos US \$80,000 para el fortalecimiento de dicho Observatorio. En cuanto a NEO Paraguay, fue co-auspiciante del Observatorio Laboral en el Concurso de investigación sobre empleo juvenil, a través del aporte de los recursos para la premiación.

## 5. AVANCES EN LA ALINEACION O/D EN LAS EXPERIENCIAS NEO BAJO ANÁLISIS

### 5.1. Presentación

En este apartado se analizan los avances en la alineación O/D que han podido detectarse en el marco del estudio.

En el marco de las consideraciones del capítulo 5. Estrategia metodológica, la exposición que se incluye a continuación se estructura a partir de preguntas que se basan en la Figura 9. Esquema para el análisis de los avances en la alineación O/D en las experiencias NEO, en páginas anteriores.

Dado que la información recogida a lo largo del estudio sobre los factores que se detallan en dicho Gráfico no es homogénea, en varios casos se optó por agruparlos, con mención del orden alfabético asignado en dicho esquema.

### 5.2. Avances detectados

**Factor (a).** ¿En qué medida los proyectos han logrado incidir en las causas que contribuyen a la falta de alineación O/D?

Un primer listado de dichas causas podría ser el siguiente:

1. Pobres o inexistentes mecanismos del sector privado para señalar a las entidades educativas sus cambiantes necesidades.
2. Carencias en los sistemas públicos de información sobre las demandas laborales.
3. Escasa receptividad de las entidades de formación a los requerimientos del sector privado.
4. Falta de capacidad de dichas entidades para responder con ofertas más acordes a esas necesidades.
5. Incentivos/desincentivos del entorno para cambiar políticas y conductas de las entidades de formación y de las empresas.
6. Preferencia de las empresas de resolver sus necesidades de personal técnico de manera ad hoc o individualmente.
7. Instituciones que continúan brindando ofertas que responden a demandas juveniles que no tienen en cuenta los requerimientos del mercado, ya sea por desconocimiento o desinformación.

En principio, el diseño del programa apunta a la causa (1), al contemplar la introducción de algún tipo de mecanismo para determinar la demanda laboral: en NEO México, como se dijo, a través del análisis de las bases de datos del servicio de empleo; en los otros proyectos, con dispositivos más artesanales.

La producción de conocimiento que realizan las experiencias NEO apunta también a paliar las carencias de los sistemas públicos de información sobre la demanda laboral, esto es, la causa (2).

Algo similar puede decirse de la Plataforma Virtual Marca tu Rumbo (MTR) en Panamá, que se lanzó en agosto de 2017. Según la información reciente provista por NEO Panamá, ya cuenta con 27,800 jóvenes registrados, y “facilita de manera interactiva y autodidacta el empoderamiento de los jóvenes a hacer elecciones de bachilleres, carrera y empleo de manera más efectivas. MTR dispone de la sección de “Conócete” en la cual a través de pruebas validadas y estandarizadas un joven puede auto conocerse para así identificar sus habilidades, intereses y competencias y orientarse sobre qué estudiar o dónde trabajar. Para los jóvenes de colegios, se cuenta con acompañamiento de orientadores registrados por centros y provincias en todo el país.”

Así describía el proceso uno de los entrevistados en ocasión de la visita al proyecto, un año atrás:

---

*Es una herramienta que se ha desarrollado en conjunto, la herramienta y la plataforma, NEO Panamá, la Dirección Nacional de Orientación y el Departamento de Orientación de la Universidad de Panamá... Vamos a hacer un pilotaje de mil chicos y también vamos a capacitar a 20 orientadores de cómo utilizar las herramientas, que tiene que ser en Centros escolares que tengan internet y laboratorio de informática.*

---

Anayansi Escobar, Directora Nacional de Educación Media, Profesional y Técnica, Ministerio de Educación de Panamá

En otro sentido, mientras las acciones de fortalecimiento que se realizan sobre las entidades de formación apuntan a aumentar sus capacidades—causa (4)—el entorno que genera la alianza las impulsa a una mayor receptividad a los requerimientos del sector privado—causas (3) y (5).

Por último, las acciones de orientación laboral para los jóvenes apuntan a neutralizar la causa (7).

**Factor (b).** ¿Se ha verificado el ajuste de las ofertas de formación? ¿En qué medida esto puede atribuirse a NEO?

En principio, todas las experiencias bajo estudio impartieron Pasaporte para el Éxito (PTS), lo que significó atender el generalizado reclamo empresario en cuanto a incorporar formación en habilidades socioemocionales.

Las experiencias NEO también generaron nuevas ofertas y actualizaron las existentes. Un ejemplo de esto es que en el marco de la asociación con NEO México e IYF Rutas, CONALEP Nuevo León ha desarrollado cinco nuevos Trayectos Técnicos, un hecho poco frecuente.

Al nivel nacional, CONALEP imparte 48 carreras, y de ellas, Nuevo León implementa 27. Se cursan en 6 semestres, de 18 semanas cada uno, con una carga de 35 horas a la semana, con 4 núcleos de formación: formación básica, formación profesional, formación pos-técnica o trayectos técnicos y formación propedéutica. Los trayectos técnicos, de 90 horas cada uno, se dictan en los últimos 3 semestres, implican un total de 270 horas, y es factible modificarlos sin alterar el resto de la carrera.

En el siguiente cuadro se detallan dichos trayectos y la entidad que los impulsó:

**Tabla 7. Trayectos técnicos desarrollados por NEO México**

| Trayecto                                                             | Entidad empresarial solicitante                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación Profesional en inglés para el Turismo                   | Asociación Mexicana de Hoteles de Nuevo León.                                                               |
| Diseño y Desarrollo de Software y Aplicaciones                       | Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI) |
| Operación y Mantenimiento de Sistemas de Generación Energética       | Secretaría de Energía                                                                                       |
| Operación y mantenimiento de sistemas de cargas eléctricas y control | Secretaría de Energía                                                                                       |
| Ajuste de troqueles y matricería                                     | Cluster Automotriz de Nuevo León (CLAUT)                                                                    |

Fuente: NEO Mexico

En el marco de su Componente 2, dirigido a jóvenes no escolarizados, NEO México también desarrolló 21 perfiles de formación operaria alineados a la demanda laboral, que surgieron del “Estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en el Área Metropolitana de Monterrey”, de 2017.

En estos perfiles se detallan las competencias, habilidades, funciones, certificaciones, etc. que la industria requiere para cada uno de los puestos que resultaron más demandados.

Antes de disponer del citado Estudio, NEO México, a partir de la base de datos del servicio nacional de empleo, filtró:

---

*“... las vacantes mayormente demandadas y mejor pagadas, cuáles estaban requiriendo más... y cuáles estaban pagando al menos en promedio y de eso más bien nos fuimos a validar con empleadores.”*

---

Melissa Colter, Especialista de Monitoreo y Evaluación, NEO Mexico

Sobre esta base, intentaron determinar con las empresas cuáles podrían ser factores diferenciadores para los jóvenes:

---

*Nos dijeron que "si sabe de montacargas, pero además de montacargas sabe inventarios y sabe Excel, yo lo contrato mucho más fácil". Entonces lo que hicimos fue volver con el ICET y decirles: a las 20 horas que tienes de montacargas agrégale un cursito de inventarios y un cursito de Excel.*

---

Grupo de enfoque, Plantel José Antonio Padilla Segura I, México

---

*Queremos que sepan estas tres cosas porque lo que tratamos de hacer es hacerlo brillar un poco, que no estén últimos en la fila, que estén en el lugar 5, 6, porque el mercado aquí contrata técnicos para ocuparlos como operarios. ¿Y dónde quedan los operarios?*

---

Melissa Colter, Especialista de Monitoreo y Evaluación, NEO México

En estos términos, se solicitó al Instituto de capacitación y educación para el trabajo (ICET) cursos de este tipo, y sus costos fueron afrontados por NEO México. Este instituto imparte cursos técnicos de corta duración e integra la alianza.

En NEO Panamá los entrevistados dieron cuenta de que los cambios en el sector gubernamental afectaron el desarrollo de los ajustes en las ofertas de formación. Según la programación del Componente I, las acciones estaban destinadas a la elaboración de contenidos para Institutos Técnicos Superiores. Pero el nuevo gobierno no avaló la propuesta, razón por la cual se modificó la operatoria, reemplazando por instituciones educativas de nivel medio. Por otro lado, los cambios en la gestión en el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) generaron demoras en la implementación de los perfiles técnicos.

Pese a esto, según informaciones recientes, NEO Panamá logró desarrollar tres paquetes de referencia con los parámetros y estándares de competencias para la adaptación curricular de cursos para el trabajo de corta duración (currículo y métodos de formación/evaluación).

Como se adelantó en apartados anteriores, NEO Paraguay debió revisar su propuesta para la adecuación curricular. El convenio que se firmó en enero 2015 preveía que, a partir de cuatro sectores pre-identificados, el análisis de la demanda laboral se realizaría a través de la constitución de paneles multidisciplinarios o Mesas Sectoriales, con el objetivo de determinar las características de los puestos más demandados por los sectores involucrados, establecer sobre esa base los perfiles y/o competencias necesarias y a partir de esto realizar la adecuación curricular.

En abril de 2014, esto es, algunos meses antes de la firma del convenio citado, y en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Paraguay creó un espacio institucional denominado *Diálogo Social Tripartito* que reúne a Sindicatos, Organizaciones Empresariales y Gobierno. En ese marco se han desarrollado 11 mesas temáticas, entre ellas, Empleo, con varias sub-mesas, tal como Capacitación Laboral. Dentro del contexto de esta sub-mesa se han venido promoviendo mesas sectoriales como instancias de consulta y coordinación del Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP)<sup>15</sup> con instituciones de gobierno y el sector privado. Allí se identifican perfiles profesionales en el marco de la construcción del Catálogo Nacional de Perfiles Profesionales, y los empresarios solicitan ajustes rápidos a los contenidos de los cursos y/o su realización en determinadas regiones. Luego de identificados los perfiles profesionales, se procede a la elaboración de módulos de formación asociados a dichos perfiles. Razonablemente, la estrategia de NEO PY consistió en su inserción en estas mesas sectoriales, de manera de integrarse en los procesos existentes en lugar de generar nuevas instancias, y contratar una consultora para que realice el seguimiento de esos procesos.

A principios de 2018, existían 9 Mesas sectoriales instaladas y funcionando, con el apoyo de NEO Paraguay, y en ellas se habían validado 28 Perfiles profesionales.<sup>16</sup>

En NEO El Salvador, por su parte, el ajuste de las ofertas de formación se basó en la Investigación de Demanda Laboral Juvenil que realizó la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), en 2017, a partir de una consulta a 1,930 empresas socias ubicadas en el Gran San Salvador, Santa Ana y Sonsonate, entre agosto/ octubre de 2017.

Entre otras cuestiones, el estudio recomendó que: (i) La oferta de acciones formativas que brinda INSAFORP y otros Cooperantes, a través de los miembros de la alianza NEO, debería tomar en cuenta que hay una importante concentración de demanda para empleo juvenil sin experiencia laboral, en los sectores comercio y servicios; (ii) Que las competencias blandas, especialmente en materia actitudinal son valoradas por los empresarios y consideradas al momento de contratar, por lo que se deben impulsar metodologías que el programa NEO brinda a la alianza a través de la IYF.

En cuanto a NEO Perú, el proyecto elaboró la actualización curricular de ofertas de corta duración para los CETPROs y está realizando algunas de larga duración para los Institutos tecnológicos de nivel superior.

**Tabla 8. Ofertas ajustadas o desarrolladas por NEO Perú**

| Carrera profesional                                                                                                | Módulo Formativo                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Desarrollo de sistemas de información con mención en desarrollo web y aplicaciones móviles (Nivel superior)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de Aplicaciones de Software</li> <li>- Seguridad Informática</li> <li>- Modelamiento de Software y Diseño Digital</li> <li>- Desarrollo de Sistemas de Información y Aplicaciones Móviles - Web</li> </ul> |
| <b>Auxiliar de despacho aduanero (Nivel básico)</b>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión administrativa de despacho aduanero</li> <li>- Ejecución y control de Procesos operativos de despacho aduanero</li> <li>- Liquidación aduanera</li> </ul>                                                     |
| <b>Auxiliar de almacén (Nivel básico)</b>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones de almacenamiento</li> <li>- Operación de equipos de carga y descarga</li> <li>- Control de inventario</li> </ul>                                                                                         |

Fuente: Centro de Servicios para la capacitación laboral y el desarrollo (CAPLAB). *Informe NEO Perú: enero–diciembre 2017*. Lima, Perú: 2018.

Es importante destacar que el MTPE está desarrollando perfiles ocupacionales (170 a la fecha), y que cuenta con el Catálogo Nacional de Perfiles Ocupacionales (agosto 2014), y que sobre esa base está elaborando ofertas de corta duración para sus cursos de capacitación, por ejemplo, a través de los programas "Impulsa Perú" y "Jóvenes productivos". Así lo explica la Coordinadora NEO PE en conversación con el Director General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE:

---

*“En el marco de esta misma Dirección nosotros encontramos un gran tesoro, y es en relación con los temas de áreas de normalización y certificación de competencias y hemos tenido desde el inicio esta apertura del Ministerio para poder incorporarlo a NEO, ... y me refiero a que Uds. tienen esa posibilidad de recoger desde la demanda cuáles son los perfiles que se necesitan y ... además de tener los perfiles disponibles, han avanzado a construir diseños curriculares, propuestas formativas, y realmente Uds. no se imaginan lo valorado que son esos documentos para los centros de formación técnico-productiva, las carreras de corta duración porque esas no necesariamente se encuentran en el catálogo del Ministerio de Educación pero las encuentran con Uds. entonces es un referente más actualizado que pueden recibir.”*

---

Gladys Farje Echeverría, Coordinadora, NEO Perú

**Factores (c) y (d).** ¿Las ofertas impulsadas por las experiencias NEO han logrado interesar y satisfacer a los jóvenes?

No se cuenta con suficiente información cualitativa sobre esta cuestión. En el caso de NEO México, los primeros alumnos que han cursado los nuevos Trayectos Técnicos egresarán en junio de 2018. En el marco del Componente 2, 400 jóvenes no escolarizados recibieron becas, capacitación técnica y formación en habilidades para la vida a través del Instituto de Capacitación y Educación para el Trabajo (ICET), durante 2017.

Durante la visita a NEO México, se conversó con un grupo de alumnos del Plantel José Antonio Padilla Segura I, que transmitieron sus impresiones sobre las prácticas profesionales que estaban realizando; cómo se había definido la empresa sede; el rol del vinculador y su relación con éste y el preceptor; sus opiniones sobre el "Módulo Proyección Personal y Profesional"; y sus planes para el futuro.

Se manifestaron satisfechos por contar con buena parte de las capacidades que les fueron requeridas en las prácticas. También dieron cuenta de una relación cercana con el vinculador y una alta valoración del Módulo citado. Mayoritariamente, sus planes para el futuro incluían el trabajo y los estudios universitarios.

En la visita a NEO Panamá se conversó con jóvenes que habían cursado el programa PTS, y pudo observarse una alta satisfacción de los graduados con la formación recibida, asociada a la capacidad individual de enfrentar situaciones y resolverlas. Dos egresados lo explican así:

---

*"El Programa PTS... [fue importante en] el manejo de críticas y de conflictos, también los valores que debemos tener para poder, esto, eh, ejercerlos en la vida... Más que nada siento yo que fue un complemento de muchas cosas, como auto conocerse... esa manera de manejarse en ese momento dado para con otras personas... así como una formación integral de uno, con cualidades, defectos, virtudes, un complemento..."*

---

Grupo de enfoque, Río Hato, Provincia de Coclé

---

*"... [el programa] ha explotado ese potencial que nosotros mismos no sabíamos que nosotros teníamos, como dice la compañera, aquí, en la forma y el léxico de hablar... ellos han hecho que nosotros, desde ese lado, que hayamos explotado ese potencial porque en la forma de comunicación, de expresarse... de esa atención al cliente, lo más importante, pues... entonces eso fue lo más que todo que... fue algo muy importante para mí."*

---

Grupo de enfoque, Río Hato, Provincia de Coclé

En cuanto a NEO Paraguay, según el Coordinador, a julio 2017, fecha de la visita, no existían todavía "graduados NEO," dado que no había terminado la transformación de las instituciones vía planes de

mejora y capacitación. Pese a lo antedicho, conviene mencionar que NEO Paraguay organizó algunos grupos focales con el objetivo de:

---

*“Reflexionar con jóvenes que recibieron algún servicio de NEO PY sobre sus experiencias, resultados, sugerencias, etc. y con jóvenes en situación de vulnerabilidad sobre sus experiencias, intereses, opiniones y sugerencias sobre el empleo y la capacitación.”*

---

Fuente: Cáceres, M.T. “Informe de resultados obtenidos de grupos focales dirigidos a beneficiarios de servicios de nuevas oportunidades de empleo para jóvenes – NEO Paraguay.” Asunción, Paraguay: 2017, p. 4.

La metodología fue la siguiente:<sup>17</sup>

“Todos los/as participantes que fueron beneficiados con servicios de NEO Paraguay, han recibido capacitación en PTS con un contenido que prepara a los jóvenes para trabajar, aprendizaje de habilidades para la vida para compensar las deficiencias de talento en la búsqueda de empleo y en el mejoramiento de la convivencia ya sea en el empleo, en el hogar y en las redes de amigos.

El segundo grupo que ha participado en grupos focales, no han recibido capacitación en PTS, pero algunos se han capacitado en oficios y otros han recibido un breve entrenamiento de parte del CIRD en su programa de empaquetadores.”

Solamente a título ilustrativo, se señala que el primer grupo destacó como aspectos que les resultaron más significativos de la capacitación:

---

*“... contar con muy buenos instructores, las clases son dinámicas lo que permite aprender mejor, socializar con los demás participantes, aprender a tomar decisiones correctas, resolver situaciones en conflicto que se presentaron, desenvolverse como persona, aprender a expresar los sentimientos, establecer metas y cómo alcanzarlas, como ser responsables, etc.”*

---

Fuente: Cáceres, M.T. “Informe de resultados obtenidos de grupos focales dirigidos a beneficiarios de servicios de nuevas oportunidades de empleo para jóvenes – NEO Paraguay.” Asunción, Paraguay: 2017, p. 7.

Asimismo, en una consulta comparativa que realizó NEO El Salvador sobre los procesos de inserción laboral de egresados en habilidades para la vida se pudo comprobar su impacto en términos de empleabilidad. Los testimonios de los entrevistados son afirmativos sobre la efectividad de la formación:

---

*“... a través del Hotel Crowne Plaza se hizo una convocatoria para plazas por la temporada de diciembre de 21 personas que habían sido capacitadas en habilidades para la vida y el*

---

*trabajo con esta metodología, de 21 fueron seleccionados 17, entonces uno puede ver ahí que existe una buena efectividad. .... Si se nota el cambio en el desenvolvimiento, o sea, no entran como salen y en la efectividad lo hemos comprobado con estos jóvenes... de 21 contratan 17.”*

---

Luis Vásquez, Asesor Nacional de Seguridad Económica Juvenil, Plan Internacional

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Factores (e), (f), (g) y (h).</b> ¿Los empleadores, informan y ofrecen vacantes, pasantías y prácticas? ¿Cuál es su grado de satisfacción con los jóvenes que han cursado ofertas NEO? ¿En qué medida retroalimentan a las instituciones educativas sobre la formación de los jóvenes NEO que han empleado? ¿Cómo ha sido la inserción, permanencia y evolución de los jóvenes NEO?</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Las respuestas a estas preguntas no son homogéneas, en la medida en que tampoco lo son los contextos en que se desempeñan las cinco alianzas. En consecuencia, se hará referencia fundamentalmente al caso de NEO México, el entorno con mayor actividad industrial y con fuertes antecedentes de proximidad de las instituciones educativas con el sector privado.

En el caso de NEO México, los planteles CONALEP cuentan con instancias formales y específicas para el relacionamiento con las empresas, en principio, para concretar las prácticas profesionales que deben realizar los alumnos. Se trata de los Comités de Vinculación, que cuentan con un Reglamento modificado en marzo de 2016, integrados por miembros de los sectores productivo, público, social y privado, que debe sesionar como mínimo 3 veces al año. Como parte de sus acciones, NEO México aportó recursos para fortalecer los Comités a través de la financiación del cargo de vinculador.

El ICET, por su parte, es una institución conformada, entre otros organismos, por tres cámaras empresariales.

La fortaleza de la actividad económica en Nuevo León garantiza en algún grado la vinculación del plantel con las empresas, que presionan por conseguir recursos humanos:

---

*“Ahorita no tuve la chance de contactar empresas porque las empresas me contactan a mí. Nos contactan, es muy fuerte el mercado, yo le aseguro que no pasa una semana sin que tres o cuatro empresas nos contacten. Nos piden practicantes, egresados, es muy fuerte la demanda de nuestras carreras en Nuevo León.”*

---

Miguel Puente, Vinculador, Plantel José Antonio Padilla Segura I, Monterrey, Nuevo León, México

Las opiniones de los empresarios que se recogieron en la visita a Nuevo León seguramente pueden aplicarse a las otras cuatro alianzas, referidas a deficiencias del equipamiento y de los docentes:

---

*“Estuve en una visita a una escuela técnica nueva. Ternium, del grupo Techint, abre su propia escuela técnica aquí, de 3 años, muy equipada, super equipada. Tiene una pequeña grúa, tableros electrónicos... Quisiéramos ver escuelas como ésa, diez o quince escuelas como la de Techint, pero no las hay... CONALEP depende mucho de donaciones, si las empresas no donaran, no sé qué harían, porque el gobierno no le da lo suficiente. A veces a las empresas no les queda utilidad para apoyar a las escuelas, el gobierno debería equiparlas, es responsabilidad del gobierno tenerlas bien equipadas. Tienen equipos de más de 20 años, aquí hay equipo de 2016.*

*Los docentes no tienen suficiente nivel, no están muy preparados, enseñan mantenimiento y ni siquiera han trabajado, un docente comparado con uno de mis trabajadores sabe más el trabajador, CONALEP tiene que hacer mejor reclutamiento, me llamaron para pedirme trabajadores jubilados para que den clase. CONALEP depende mucho de las empresas.”*

---

Gerardo Rodríguez Tamez, Vinculador y representante de METALSA, Plantel José Antonio Padilla Segura I, Monterrey, Nuevo León, México

En este último aspecto conviene introducir la opinión de CLAUT, que tuvo a cargo la capacitación de los docentes CONALEP para algunos de los nuevos Trayectos Técnicos.

---

*... tuve mala experiencia con los docentes. El punto clave son los docentes, y es lo más difícil de controlar de mantener y de ahí depende en gran medida el éxito de estos esfuerzos, es donde hemos tenido los mayores retos, en CONALEP hay una gran rotación de docentes, si tú capacitas hoy un docente en uno o dos años ya no va a estar, todo lo que invertiste para capacitarlo se va a perder, la industria tiene sus límites a dedicarle tiempo y esfuerzo a la gente...*

*El Trayecto Técnico tiene nivel 1, 2 y 3, yo he apoyado capacitar en los tres niveles, yo espero que el docente que tome el nivel 3 haya cursado el 1 y el 2, pero me ha pasado cuando di el nivel 3, que solamente uno de todo el grupo había cursado el 1 y el 2. Fue imposible darles el nivel 3 porque no tenían ni siquiera el vocabulario.*

---

Ricardo Apáez, Subdirector Técnico, CLAUT

Cabe señalar que pese a las cercanas relaciones plantel/empresa que surgen de los párrafos anteriores, NEO México ha insistido en señalar como uno de los obstáculos para la alineación O/D las dificultades que existen para detectar (o desarrollar) “estructuras formales de retroalimentación de los empleadores” (Colter – ver al Apéndice 1).

En otro sentido, NEO Panamá informa que en el proceso de sensibilización a las empresas en cuanto a la guía para orientar y sensibilizar a las empresas y trabajadores de las empresas sobre cómo recibir

y trabajar con los jóvenes vulnerables insertados, las firmas “reforzaron su compromiso a ofrecer pasantía y/o puesto de trabajo a más jóvenes” (Barrios – ver al Apéndice 2).

Por su parte, NEO Paraguay prevé para 2018 una consultoría para el estudio de resultados de inserción laboral de jóvenes formados en los centros de formación laboral NEO.

Por último, NEO Perú ha señalado los efectos desfavorables sobre la oferta de pasantías y prácticas profesionales de la Ley N° 28518/2005, Ley sobre modalidades formativas laborales, ya que establece para ellas, con algunas excepciones, el pago de una subvención económica mensual vinculada con la Remuneración Mínima.

**Factor (i).** ¿La información producida por NEO, es relevante al nivel local? ¿Es conocida por los actores?

Las experiencias NEO merecen un amplio reconocimiento en este aspecto, ya que las informaciones producidas, algunas de las cuales se detallan a continuación, son tanto necesarias como novedosas. Además de los estudios sobre demanda laboral, destacan los inventarios de actores y servicios de empleabilidad, las guías para una evaluación rápida del mercado laboral dirigidas principalmente a instituciones de formación, y las destinadas a empresas sobre integración laboral de los jóvenes.

**Tabla 9. Producción de conocimiento de las experiencias NEO**

| Proyecto   | Información producida                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEO México | <b>Análisis y estudios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del mercado laboral</li> <li>- Estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, NEO México</li> </ul> | <b>Guías metodológicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La elaboración de estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en Nuevo León, México</li> <li>- La adaptación de los subsistemas de educación media superior técnico ante los retos de la empleabilidad juvenil en jóvenes escolarizados</li> </ul>            |
| NEO Panamá | <b>Informes y paquetes de referencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector Construcción</li> <li>- Sector Logístico</li> <li>- Sector Turismo</li> </ul>                                                                                | <b>Estudios temáticos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de los jóvenes y sus familias sobre la formación y el trabajo ocupacional y técnico</li> <li>- Oferta y Demanda Sector Turismo (Fundación Tecnológica de Panamá)</li> <li>- Oferta y Demanda sector Logística</li> <li>- Oferta y Demanda sector Construcción</li> </ul> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NEO Paraguay    | <b>Análisis y estudios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración Laboral de Jóvenes: orientaciones para empresas que marcan la diferencia</li> <li>- Análisis del mercado laboral de Paraguay</li> <li>- Cuatro investigaciones sobre Empleo Juvenil (en el marco del Concurso de investigación sobre empleo juvenil, auspiciado por el Observatorio Laboral del MTESS y NEO Paraguay, quien aportó los recursos para la premiación)</li> </ul> | <b>Guías metodológicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía básica para la construcción de módulos formativos asociados a Perfiles Profesionales</li> <li>- Guía de recursos de empleabilidad y servicios de apoyo para la intermediación laboral de jóvenes</li> <li>- Guía para una evaluación rápida del mercado laboral</li> <li>- Guía básica para la identificación de perfiles profesionales</li> <li>- Inclusión de Jóvenes de Poblaciones Vulnerables: Guía para Empresas</li> </ul> |
| NEO El Salvador | <b>Análisis y estudios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventario de actores y servicios de empleabilidad en 10 municipios de NEO El Salvador</li> <li>- Investigación de demanda laboral juvenil</li> <li>- Informe de resultados: Inventario de actores y servicios de empleabilidad en 10 municipios de NEO El Salvador</li> </ul>                                                                                                             | <b>Guías metodológicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización de Mesas de Empleo y Autoempleo Juvenil de los municipios de Chalatenango, San Juan Opico y Santa Tecla (en etapas iniciales)</li> <li>- Guía de Análisis del Mercado Laboral</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| NEO Perú        | <b>Análisis y estudios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico para la focalización, atención, retención escolar y captación de jóvenes NiNis</li> <li>- Consultoría para la elaboración de diagnóstico de los jóvenes NiNis en la Región Callao</li> <li>- Inventario de ofertas públicas y privadas en materia de empleabilidad y servicios de apoyo a los jóvenes</li> </ul>                                                               | <b>Guías metodológicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía especializada del servicio de orientación vocacional para focalización, captación y atención a jóvenes NiNis (en desarrollo)</li> <li>- Guía de procedimiento para conectar la formación para el empleo con las demandas y oportunidades del mercado laboral</li> </ul>                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia.

Un caso de interés es la ingeniosa utilización que impulsa NEO Perú de ciertas alternativas que brinda el Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional (SOVIO). La herramienta cuenta de dos instrumentos, la Intervención Principal, que apunta a la elaboración del informe vocacional, y la Intervención Complementaria, que en mayor o menor grado requiere de la participación de las entidades formativas.

La Intervención Complementaria ofrece lo siguiente:

- Ferias vocacionales: son actividades a través de las cuales los beneficiarios del servicio pueden recoger información acerca de la oferta existente en sus respectivas regiones, de universidades, institutos, CETPROS, etc.

- Visitas guiadas a empresas. El objetivo es favorecer una decisión vocacional informada, a partir del reconocimiento de las actividades económicas que se desarrollan en las regiones y las necesidades de mano de obra.
- Charlas informativas. Esta actividad apunta a un público que no requiere la Intervención principal del SOVIO, p. ej., egresados de algún tipo de formación o capacitación o trabajadores que buscan un perfeccionamiento profesional.
- Paneles ocupacionales. Se trata de brindar información de manera dinámica y testimonial por parte de trabajadores de diversas profesiones u ocupaciones, que narran su experiencia personal.
- Charla a padres de familia. Su propósito es sensibilizar e informar a los padres respecto del SOVIO y su importancia en la elección vocacional de sus hijos.

NEO Perú, con la colaboración de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE, tiene previsto el desarrollo de la transferencia metodológica de la Intervención Complementaria del SOVIO, en el entendimiento de que ese tipo de actividades fortalecerán las acciones de relacionamiento entre instituciones formativas y empresas o las impulsarán a iniciarlas.

En otro sentido, si bien no ha podido detectarse el grado de difusión de los productos de conocimiento elaborados por las alianzas NEO, éstas han facilitado algunos datos al respecto.

NEO Panamá informa que ya ha completado el proceso de sensibilización a las empresas en cuanto a la guía para orientar y sensibilizar a las empresas y trabajadores de las empresas sobre cómo recibir y trabajar con los jóvenes vulnerables insertados.

NEO Paraguay, por su parte, prevé para 2018 la entrega de productos de conocimiento generados por la alianza a:

- Siete Empresas interesadas en abordar el tema del empleo juvenil
- Cinco Entidades públicas interesadas en aplicar soluciones al desempleo juvenil
- Seis Entidades educativas interesadas en mejorar la calidad de sus prácticas docentes
- Siete Organizaciones de la sociedad civil interesadas en fortalecer sus servicios

Además, NEO Paraguay se propone sensibilizar a 50 empresas a través de la guía Inclusión de Jóvenes de Poblaciones Vulnerables (ya lo ha hecho con seis).

En cuanto a la posibilidad de actualización de los productos de conocimiento en el futuro, NEO México ha manifestado esa inquietud con respecto al “Estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, NEO México,” que se vincula con las

ofertas de corta duración. El comentario se refiere a realizar una réplica del estudio de demanda laboral en el marco de un nuevo convenio NEO México-Secretaría de Trabajo.

Esta cuestión se amplía en el apartado siguiente Factores (j) y (k), referidos a la institucionalización de las prácticas y a la ampliación de la escala.

**Factores (j) y (k).** ¿Se ha logrado la institucionalización de las prácticas o productos NEO, en particular, las nuevas ofertas y los dispositivos para la determinación de la demanda laboral? (k) ¿Hay avances en cuanto a la ampliación de la escala?

Varias ofertas NEO se han institucionalizado y hay avances en cuanto a su extensión a otros ámbitos.

En NEO México, la tramitación de algunos de los cinco trayectos técnicos nuevos contó con el auspicio del CONALEP de otro estado (Chihuahua, Estado de México). Además:

---

*“El de matricería, por ejemplo, el estado de Coahuila que es un estado vecino, también con mucho ensamble de vehículos, está por instalarlo, por implementarlo en el estado.”*

---

Hugo Cárdenas, Coordinador de Formación Académica, CONALEP Nuevo León

Por otra parte, como los trayectos ya cuentan con el acuerdo del CONALEP federal, podrían extenderse a todos los planteles CONALEP del país, tramitando solamente la autorización para su instalación en un plantel determinado.

Otro interesante ajuste curricular, también en CONALEP Nuevo León, es la incorporación al "Módulo Proyección Personal y Profesional" que se dicta en el primer semestre, de los recursos del Taller que brindó IYF denominado "Descubre tu Vocación" (NEO financiaba los docentes) que apuntan a brindar a los alumnos herramientas para elegir la carrera de una manera más consciente y acorde a su perfil. A mayo 2017 el citado módulo ya contaba con dictamen de las oficinas nacionales.

---

*“Los alumnos dicen: yo me metí en este plantel porque es el que está cerca de mi casa o porque dijo mi mamá o mi papá que me metiera ahí, pero ninguna de las carreras me llama la atención, a mí me llama la atención la carrera que está en el plantel de allá que está a dos, tres km. Entonces para mí no es ningún problema trasladarme dos km más, sin embargo, como me dijeron que tenía que ser aquí pues me aguanto, me enoja y termino abandonando los estudios. Entonces lo que busca Descubre tu Vocación es evitar este tipo de situaciones y por eso en el primer semestre se incorporaron estos mecanismos, estos recursos, estas estrategias didácticas en el módulo de Proyección personal.”*

---

Hugo Cárdenas, Coordinador de Formación Académica, CONALEP Nuevo León

Algo similar se hizo con el "Módulo de Formación Empresarial" previsto en el quinto semestre, que recoge cuestiones y estrategias incluidas en un taller previamente ofrecido por BANAMEX.

---

*“Ahí les hablan de un proyecto de construcción, como crear una pequeña empresa que gracias a BANAMEX se les dan unas herramientas financieras, se les habla de ahorro, de un crédito, de intereses, de no ahorcarse con un crédito que les va a traer más complicaciones que beneficios o a lo mejor pide un crédito, pero no lo pidas por tantos pesos, pídelo por menos para que precisamente salgas de tu problema, pero también puedas invertirlo, etc. Entonces el mismo programa de Formación Empresarial se enriquece con las estrategias propuestas por BANAMEX.”*

---

Hugo Cárdenas, Coordinador de Formación Académica, CONALEP Nuevo León

En otro sentido, y como se dijo, todas las experiencias bajo estudio impartieron PTS, y en muchos casos, la inclusión de la herramienta se formalizó o está en vías de ello.

Así, NEO Panamá, según comunicó recientemente a esta consultoría:

---

*“... ya se encuentra trabajando con la Dirección Nacional de Orientación Educativa Profesional del Ministerio de Educación la institucionalización de las metodologías de Pasaporte para el éxito y Descubre tu vocación. La primera orientada al desarrollo e introyección de habilidades para la vida y el empleo y la segunda en Orientación vocacional. Las metodologías serán incorporadas desde 7° grado hasta 12°. La Ministra de Educación ha manifestado su compromiso y está preparando un convenio de colaboración para estos fines, que espera firmar con CoSPAЕ en el mes de junio.”*

---

Zuleika de Plazaola, Coordinadora NEO Panamá

Según NEO Paraguay, algunos centros del Ministerio de Educación de Carapeguá incluyeron en su currículum todo lo que tiene que ver con PTS además de habilidades blandas, y SINAFOCAL también piensa replicar la iniciativa.

Asimismo, varias instituciones que imparten formación técnica de corta duración <sup>18</sup> incluidas en NEO Perú ya incorporaron el PTS al currículum: algunas, utilizando horas de la denominada “formación complementaria”; otros, como los de la Fundación Pachacútec, horas adicionales a la parte técnica que anteriormente se dedicaban a tutoría y formación en valores.

Asimismo, otro integrante de la alianza NEO Perú, el Servicio Nacional de Capacitación para la industria de la construcción (SENSICO), incluyó el PTS en todos los programas de formación, y en 6 regiones están haciendo el primer piloto de integración. Después de agosto la propuesta se extenderá a la totalidad de sus instituciones al nivel nacional. Según la Coordinadora de NEO Perú, SENSICO considera que el PTS constituye:

---

*“...una posible respuesta potente a la coyuntura de crisis ética y de valores que ha enfrentado el sector de la construcción en los escándalos regionales... que podría constituir un punto de diferenciación de sus jóvenes en el mercado laboral, a partir de que estos chicos tengan una certificación desde el primer ciclo de una propuesta para su desarrollo personal más allá de lo profesional.”*

---

Gladys Farje Echeverría, Coordinadora, NEO Perú

Con respecto a los planes de mejora, según NEO Paraguay, hay cierto compromiso del sector público en extender la metodología a otros centros de formación privados o públicos.

En otro sentido, el caso de los jóvenes no escolarizados del Componente 2 de NEO México amerita un comentario particular. En principio, el dispositivo de alineación O/D ha cambiado desde el método artesanal de contactos bilaterales con las empresas que se utilizó dos años atrás, al “Estudio sobre la demanda laboral de personal técnico y operativo en el Área Metropolitana de Monterrey” con el que hoy se cuenta.

---

*“De este documento se desprende (i) una guía metodológica que narra los pasos que siguió el equipo consultor para hacer el estudio con la idea que pueda servir de punto de partida para la réplica del estudio; (ii) 21 perfiles de puesto con una descripción detallada de los requerimientos en cuanto a competencias, certificaciones, habilidades, etc., perfiles éstos que, según NEO México, se espera “constituyan el punto de partida para que el ICET y otros 2 centros de formación con los que estamos trabajando, rediseñen los cursos técnicos cortos.”*

---

Melissa Colter, Responsable Evaluación y Monitoreo, NEO México

Para esto, NEO México se propone la firma de un nuevo convenio con la Secretaría de Economía y Trabajo de Nuevo León, que reemplace al anterior que venció en diciembre 2017.

---

*“Los objetivos contemplarían, entre otros, (i) una réplica del citado Estudio de demanda laboral; y (ii) la actualización de la oferta de cursos cortos pública –no solamente aquella cuyos costos afronta NEO- en función de las necesidades que detectó el estudio 2017. Esto último implicaría además afinar los mecanismos de validación de la oferta de formación con los empleadores.”*

---

Melissa Colter, Responsable Evaluación y Monitoreo, NEO México

Como se comprenderá, de lograrse estos propósitos, se institucionalizaría un mecanismo para la alineación O/D.

**Factor (I).** ¿Qué reflexiones surgen en cuanto a la sostenibilidad de las experiencias?

En principio, el 4 de mayo ppdo. NEO México presentó el Informe de las actividades realizadas en los últimos cuatro años, y manifestó su voluntad de continuar las acciones en el marco de una alianza similar. A la fecha están construyendo el marco lógico del futuro proyecto.

NEO Panamá informó hace pocos días en el mismo sentido:

---

*“La alianza continuaría. Vendría un NEO 2.0. Hemos recibido importante aceptación por parte de la alianza, pero estamos definiendo con qué áreas de trabajo se continuará y en qué fecha iniciar de ser el caso.”*

---

Melissa Colter, Responsable Evaluación y Monitoreo, NEO México

En cuanto a NEO Paraguay, a julio 2017, fecha en que se realizó la visita, ya existía un documento denominado "Plan de Sostenibilidad de la Alianza NEO Paraguay", de modo que esta cuestión viene siendo considerada desde hace tiempo. Además, NEO Paraguay informó en ese momento que se estaba contemplando la posibilidad de formar una empresa social, de modo que NEO podría ofrecer servicios y obtener recursos para seguir apoyando varias acciones: mesas sectoriales, catálogo nacional de perfiles profesionales, observatorio laboral y plataforma *Paraguay puede más*.<sup>19</sup>

Asimismo, el 3 de mayo ppdo. se llevó a cabo un taller para la elaboración del “Plan de Sostenibilidad Final”. Se dirigió “a los miembros de la alianza... a fin de presentar los principales hallazgos del diagnóstico de sostenibilidad de NEO Paraguay, definir el escenario de NEO 2.0 con mayor potencial de ejecución y diseñar un plan de trabajo ejecutable para los próximos 12 meses de acuerdo con el escenario seleccionado”<sup>20</sup>.

En una comunicación reciente, NEO Paraguay ratificó que:

---

*“Hay planes de continuar luego del cierre, pues está muy firme la decisión de la alianza y se está finalizando el plan de sostenibilidad con varias reuniones de la alianza ya realizadas para eso.”*

---

Carlos Gauto, Coordinador, NEO Paraguay

Es de destacar que la página de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) tiene una solapa denominada Conoce NEO Paraguay, lo que da idea de la importancia que se le asigna al proyecto.

Con respecto a NEO El Salvador y NEO Perú, cabe recordar que están lejos todavía de la fecha de finalización de los proyectos, ya que concretaron el primer desembolso en agosto y julio de 2016 respectivamente.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las alianzas han concretado importantes mejoras en cuanto a la alineación O/D, muchas de ellas han llegado a formalizarse y ampliar su alcance o contar con buenas perspectivas al respecto, como es el caso del PTS y Descubre tu vocación.

Asimismo, son invalorable sus aportes en materia de productos de conocimiento que favorecen el aumento de las capacidades de análisis de las realidades locales.

Además, las tres experiencias de mayor antigüedad tienen altas probabilidades de continuar más allá de la finalización de los proyectos.

La situación de las alianzas con vistas al futuro es la siguiente:

(i) En Nuevo León, la actividad económica presiona fuertemente a la demanda de recursos humanos. En mayo de 2017, el Subsecretario de Trabajo del Estado afirmó que la industria padece un déficit de hasta 80% en personal calificado, y de unos 5.000 puestos en el caso de técnicos, y que esto podría agravarse en el futuro <sup>21</sup>.

Los funcionarios de CONALEP Nuevo León acordaron en la utilidad del análisis de la demanda laboral que realizó Rutas.

---

*“Aquí en CONALEP Nuevo León no tenemos suficiente personal para tener ese tipo de análisis.”*

---

Hugo Cárdenas, Coordinador de Formación Académica, CONALEP Nuevo León

Y ante la pregunta de qué sucederá en el futuro cuando dicho análisis quede desactualizado:

---

*“Nos sería de grandísima utilidad que Rutas volviera a hacerlo.”*

---

Hugo Cárdenas, Coordinador de Formación Académica, CONALEP Nuevo León

Pero se insiste en que más que un informe, lo que CONALEP Nuevo León necesita es aumentar sus capacidades.

---

*“Sí, lo de NEO es buenísimo, pero ¿es suficiente a largo plazo? Desde mi perspectiva personal, no. Todas las herramientas, todo el amplio bagaje que nos transfiere NEO, Rutas, más los que logremos convocar son útiles, pero es más la habilidad que nos den para la lectura del mercado... que nos dejen capacidad instalada.”*

---

Hugo Cárdenas, Coordinador de Formación Académica, CONALEP Nuevo León

En cuanto a los cursos de corta duración, se cuenta con 21 perfiles de puesto que pueden constituir el punto de partida para el rediseño de esas ofertas, y un posible convenio con el organismo público responsable para formalizar este objetivo.

Si a esto se agrega que en las entidades de formación involucradas en NEO México la vinculación con el sector privado está en algún grado garantizada, es razonable concluir que la alineación O/D funcionará eficazmente, aunque pueden presentarse dificultades para la actualización de los análisis de la demanda laboral.

(ii) Por su parte, NEO Panamá ha completado los tres paquetes de referencia previstos para ofertas de corta duración, pero no ha podido apoyar a los centros de formación en el proceso de adoptarlos.

---

*“Nosotros contemplamos un acompañamiento por parte de la institución que desarrollo los estudios para que el centro de formación pueda adoptar los paquetes de referencia, y ponerlos en práctica. Y ese acompañamiento no se ha podido dar... porque no era solo entregarlos, era acompañarlos en el proceso de adopción de los paquetes que se generaban. En el caso de los Institutos Técnicos Superiores nuestro trabajo ha estado más enfocado a la parte de formación de aptitudes.”*

---

Zuleika de Plazaola, Coordinadora, NEO Panamá

La puesta en marcha de la Plataforma Virtual Marca tu Rumbo es otro logro de NEO Panamá que debe destacarse.

(iii) El caso de NEO Paraguay reviste interés particular, ya que su propuesta de Mesas sectoriales quedó sumergida en el proceso encarado por el MTESS en un sentido similar, en el marco de la construcción del Catálogo Nacional de Perfiles Profesionales, y de módulos de formación asociados a dichos perfiles. De este modo, salvo giros inesperados en la política gubernamental, la alineación O/D está en buena parte garantizada.

Cabe destacar la inteligente actuación de la alianza, que logró instalarse como un necesario “espacio neutral” para discutir temas sensibles, asumiendo particular incidencia en cuestiones de empleabilidad juvenil:

---

*“... la experiencia de NEO hizo que se consolidara como un espacio para discutir temas sensibles, tanto de las administraciones públicas como también de los organismos privados que integran la alianza, y muchas veces son necesarios los espacios neutrales para debatir estos temas en particular que a veces rayan a que se tomen atribuciones de otras instancias, y para evitar todo ese tipo de roces, nosotros vemos a la alianza como un espacio neutral para hablar de esos temas. Yo veo a NEO como una figura de articulación entre las instancias*

---

*porque muchas veces esa comunicación es la que falta, alguien que tenga el tiempo de negociar, de presentar las propuestas y de brindar ese ambiente colaborativo.”*

---

Marta Jiménez Yegros, Directora, Programa Sistema Nacional de Cualificación Profesional, Ministerio de Educación y Ciencias de Paraguay

(iv) En el ámbito de NEO El Salvador se ajustaron las ofertas formativas sobre la base de la Investigación de la demanda juvenil que realizó la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL). Además, se han constituido tres mesas departamentales o sectoriales de empleo para alineación O/D y se han elaborado Términos de Referencia para una consultoría para investigar y sistematizar su funcionamiento, con vistas a su extensión a otras zonas del país.

(v) Una acción particular de NEO Perú, además del desarrollo de ofertas y productos de conocimiento, es el aprovechamiento de una herramienta existente, el Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional (SOVIO) en el entendimiento de que las actividades que impulsa y que implican el involucramiento de las entidades de formación—entre otras, ferias vocacionales, visitas guiadas a empresas, charlas informativas de egresados o trabajadores, paneles ocupacionales— fortalecerán las acciones de relacionamiento con las empresas o las impulsarán a iniciarlas.

Además, el MTPE está desarrollando perfiles ocupacionales (170 a la fecha), cuenta con el Catálogo Nacional de Perfiles Ocupacionales (agosto 2014), y sobre esa base está elaborando ofertas de corta duración para sus cursos de capacitación, que están además a disposición de los CETPROs.

Una cuestión para señalar es que a la fecha de la visita a NEO Perú –abril 2018- el MINEDU no había aceptado aun la licencia para la utilización de la metodología PTS, que IYF entrega gratuitamente a las instituciones que integran las alianzas NEO. El año pasado, el Ministerio solicitó a IYF una prórroga hasta febrero 2018 para tomar una decisión al respecto, decisión que todavía está pendiente. Si el MINEDU no acepta la licencia, el PTS no podría extenderse a otras instituciones por fuera de NEO Perú.

Otro elemento favorable en el contexto peruano es la Ley N° 30512 que se sancionó en 2016, para regular los institutos y escuelas de educación superior y la carrera pública de sus docentes. La citada ley determina que los Institutos deberán contar con una "Unidad de bienestar y empleabilidad", a cargo de la orientación profesional, tutoría, consejería, bolsa de trabajo, bolsa de práctica preprofesional y profesional, emprendimiento u otros que faciliten el tránsito de los estudiantes al empleo.

Si bien estos cargos no han sido cubiertos todavía, es de esperar que esto se concrete gradualmente en el futuro.

Además, en 2017 se iniciaron las acciones vinculadas con un nuevo modelo de formación superior tecnológica a través de la implementación de 26 Institutos de Excelencia (IDEX), con la firma de los

primeros convenios con los gobiernos regionales. Uno de los Institutos incluidos en las acciones de NEO Perú será convertido en IDEX.

En otro sentido, Perú ha sido uno de los primeros países en colaborar con la OCDE mediante un *Programa País*. Lanzado en diciembre de 2014, el programa contempla cinco áreas, crecimiento económico, gobernanza pública, transparencia y lucha contra la corrupción, productividad y capital humano, y medio ambiente. Entre otros, comprende informes sobre políticas públicas, implementación y proyectos de construcción de capacidad.

(vi) En el marco descrito, la primera conclusión que surge es que las experiencias no solamente han sido exitosas en la alineación O/D, sino que en un campo de conflictos como es la educación, los avances se han conseguido sin disputas visibles. Si además de esto las alianzas lograran continuar más allá de la finalización de los actuales proyectos estaríamos en presencia de una política educativa sustentable en el tiempo, fundamento éste de la tan preciada gobernabilidad.

Si bien esta característica es deseable en cualquier política pública, el hecho de que las educativas requieran de un mayor lapso que otras para consolidarse, convierte a la continuidad que logren traspasar los cambios en las gestiones de gobierno—en un factor central.

Sin embargo, no puede asumirse que en el futuro los respectivos sistemas educativos podrían continuar—más aun, profundizar—el proceso de alineación O/D sin la existencia de las alianzas o de algún liderazgo específico.

Por las características de su estructura económica, la organización del empresariado y la experiencia de CONALEP en cuanto al relacionamiento con el sector productivo, Nuevo León pudiera—quizás—constituir una excepción.

En las otras experiencias no se verifican avances en la institucionalización de mecanismos de relacionamiento entre las entidades de formación y las empresas. A diferencia de los planteles de CONALEP, que, como se dijo, cuentan con una instancia especializada, la vinculación depende exclusivamente de la disposición de los involucrados.

En principio, puede acordarse que las mejoras de la alineación O/D no deberían quedar exclusivamente a cargo de la voluntad de las entidades de formación, cuyas limitadas posibilidades así describe un entrevistado:

---

*“Los docentes de los centros de formación tienen toda su carga laboral dedicada al proceso de enseñanza y aprendizaje ... y la capacidad institucional de primer nivel técnico o el segundo es muy limitada, existen profesores y el director, pero no personal que esté recopilando información, ni que estudie la situación laboral local, las necesidades de su entorno, que sería lo deseable.”*

---

Ni tampoco en manos de la disposición de los empresarios:

---

*"[Antes de NEO] como institución educativa solita, íbamos y tocábamos...la puerta [de las empresas] ¿no? A ver qué... le ofrecíamos a la empresa, para que ellos se interesen también en nosotros, ¿no? En forma...individual podría decirse, ¿no? Nos escuchaban algunos. Otros, a veces, ni nos recibían... no le daban prioridad... el empresario, normalmente...está buscando...su producción, sí. Otra cosa que lo distraiga... Pocos nos recibían."*

---

Vilma Carlín, Representante Red de CETPROs del Obispado del Callao, Perú

A esta renuencia debe agregarse lo que mencionó NEO MX como obstáculo para el proceso de alineación O/D, en cuanto a las dificultades para "detectar (o desarrollar) estructuras formales de retroalimentación de los empleadores". Quizás esto se relacione con la preocupación de Morduchowicz en cuanto a si la estructura productiva de nuestros países no necesita más que la educación que hay, y su fantasía sobre la catástrofe migratoria que sucedería si repentinamente la región alcanzase los estándares de cobertura y calidad de los países más desarrollados (16).

(vii) En este marco, y en el entendimiento de que la institucionalización de los procesos de alineación O/D al nivel de las entidades de formación no es competencia de las alianzas NEO, surgen unas pocas recomendaciones.

- La primera, enfatizar el apoyo a la continuación de las alianzas más allá de la finalización de los proyectos.
- La segunda, profundizar la difusión de sus acciones y resultados, ya que la institucionalización de las prácticas NEO o su mayor alcance depende de actores a los que se debe impresionar.
- La tercera, no extender el alcance de los proyectos a más instituciones, sino aumentar la cantidad de experiencias; luego de tantos intentos de grandes reformas desde el centro, quizás sea hora de probar en el nivel local, sin olvidar un adecuado ida y vuelta entre las estrategias de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

En este sentido conviene recordar con Morduchowicz, citando a Fullan, 2012, la importancia de "la definición de unas pocas e importantes prioridades, la continuidad en los cambios aun si todavía no hubiese evaluaciones o si estas no mostrasen resultados, el desarrollo de capacidades en todas las dimensiones, y la difusión y apoyo de lo que funciona bien" (Morduchowicz 8).

Por su parte, Novick recuerda la importancia de un "correcto, fiable, adecuado y continuo sistema de información" que dé soporte a la coordinación de instituciones, políticas y actores con vistas a la vinculación de "los conocimientos, los saberes y las competencias, a la productividad, el empleo y el desarrollo" (43).

En el mismo sentido, las herramientas para la detección de habilidades como las que se impulsa en las alianzas NEO deberían formar parte de "un sistema integral de identificación de habilidades, en el

que se definen procesos para que la información sea oportuna y de calidad y sea útil en la toma de decisiones de los hacedores de política, los hogares y el sector productivo” (González-Velosa y Rucci 3).

## APENDICE 1: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO MÉXICO

| Visita a NEO México del 8 al 13 de mayo 2017  |                            |                                                              |
|-----------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Consultora: Aída Arango                       |                            |                                                              |
| Entidad                                       | Entrevistado/a             | Cargo                                                        |
| NEO México                                    | Lic. Melissa Colter        | Responsable Evaluación y Monitoreo                           |
|                                               | Lic. Miriam Cisneros       | Área Operación                                               |
| CONALEP<br>Nuevo León                         | Lic. Hugo Cárdenas         | Coordinador de Formación Académica                           |
|                                               | Mtro. Carlos Hernández     | Director Académico y Servicios Escolares                     |
|                                               | Oscar Iván Quiroga Vázquez | Director de Promoción y Vinculación Institucional            |
|                                               | Lic. Marisol García T.     | Coordinadora de Formación Integral del Estudiante            |
| CONALEP Plantel José Antonio Padilla Segura I | Ing. Miguel Reynoso Flores | Director                                                     |
|                                               | Lic. Miguel Puente         | Titular de Promoción y Vinculación                           |
|                                               | Grupo de Enfoque           | Ocho alumnos                                                 |
|                                               | Gerardo Rodríguez Tamez    | Miembro del Comité de Vinculación, representante de METALSA* |
| CLAUT Cluster Automotriz                      | Ing. Ricardo Apáez         | Subdirector Técnico                                          |
| FEMSA                                         | Silvia García              | Gerencia de Sostenibilidad**                                 |

(\*) Conversación vía Skype del 19 de mayo ppdo.

(\*\*) Conversación telefónica del 25 de mayo ppdo.

## APENDICE 2: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO PANAMÁ

| Visita a NEO Panamá del 12 al 16 de junio 2017 |                          |                                                                                                |
|------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consultor: Ana Miranda                         |                          |                                                                                                |
| Entidad                                        | Entrevistado/a           | Cargo                                                                                          |
| NEO Panamá                                     | Ing. Zuleika de Plazaola | Coordinadora                                                                                   |
|                                                | Lic. Katrina Barrios     | Coordinadora de Componentes                                                                    |
| CoSPAEE                                        | Cap. Orlando Allard      | Presidente de la Junta Directiva, COSPAE-Panel Multidisciplinario Logística                    |
| Cámaras empresarias                            | Lic. Lorena Guerra       | Directora de capacitaciones (CAPAC) [Panel multidisciplinario- construcción]                   |
|                                                | Sra. Ana María Sanchiz   | Directora ejecutiva APATEL [Panel multidisciplinario]                                          |
| Sector Público                                 | Lic. Anayansi Escobar    | Directora Nacional de Educación Media, Profesional y Técnica, Ministerio de Educación (MEDUCA) |
|                                                | Lic. Iliana Cortez       | Directora nacional de orientación educativa y profesional. Ministerio de Educación (MEDUCA)    |
|                                                | Lic. Mercedes de la Cruz | Coordinadora Programa Pro Joven, Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL)         |
| Profesor/es                                    | Prof. Alba de Delgado    | Docente capacitada con cursos NEO, Colegio José G. Vega, Provincia de Colón                    |
| Consultor/es                                   | Lic. Danilo Toro         | Consultor del Estudio sobre alineación Oferta – Demanda                                        |
|                                                | Lic. Marvin Hernandez    | Orientador NEO de Río Hato, Provincia de Coclé                                                 |
| Beneficiarios                                  | Grupo de Enfoque         | 6 jóvenes participantes PTS, Río Hato, Provincia de Coclé                                      |

### APENDICE 3: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO PARAGUAY

| Visita a NEO Paraguay del 17 al 22 de julio 2017                            |                           |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Consultora: Aída Arango                                                     |                           |                                                                   |
| Entidad                                                                     | Entrevistado/a            | Cargo                                                             |
| NEO Paraguay                                                                | Carlos Gauto              | Coordinador                                                       |
|                                                                             | Carlos Vera               | Coordinador de Componentes                                        |
|                                                                             | Lourdes Verón             | Consultor Mesas Sectoriales                                       |
|                                                                             | Oscar Damek               | Vinculador Empresarial                                            |
| Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (MTESS)                     | Gisele Morinigo           | Observatorio Laboral                                              |
| Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL)            | Maria Victoria Diesel     | Secretaria Técnica                                                |
|                                                                             | Mario Patiño              | Observatorio Ocupacional                                          |
| Servicio Nacional de Promoción Profesional-SNPP                             | Ramón Maciel              | Director Técnica                                                  |
|                                                                             | Lis Loncharich            | Directora ejecutiva APATEL                                        |
|                                                                             | Silvana Arce              | Directora de Planificación y Proyectos                            |
|                                                                             | Javier Alcaraz            | Director de Emprendedurismo                                       |
| Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), Dirección de Educación Permanente | Marta Jiménez Yegros      | Directora, Programa Sistema Nacional de Cualificación Profesional |
| Casa Rica                                                                   | Rodrigo Jara              | Gerente Recursos Humanos                                          |
| Unión Industrial Paraguaya (UIP)                                            | Guillermina Imlach        | Junta Ejecutiva                                                   |
| Asociación de Empresarios Cristianos- ADEC                                  | Juan Luis Ferreira        | Presidente                                                        |
|                                                                             | Sara Centurión            | Directora Ejecutiva                                               |
| Centro Tecnológico de Formación Profesional - Paraguay Japón (CTFP - PJ)    | Shiro Kikuchi             | Gerente del Proyecto                                              |
|                                                                             | Nathalia Rodríguez Romero | Asistente Ejecutivo                                               |

**Visita a NEO Paraguay del 17 al 22 de julio 2017**

**Consultora: Aída Arango**

| <b>MESAS SECTORIALES</b> |                         |                     |
|--------------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Sector</b>            | <b>Entrevistado/a</b>   | <b>Cargo</b>        |
| Manufactura              | Sol Caballero           | Empresario          |
| Construcción             | Natalia Núñez           | Director de familia |
|                          | Jorge Landó             | Empresario          |
| Gestión y Administración | María Cristina Corvalán | Director de familia |
| Servicios/Turismo        | Lourdes Fernández       | Director de familia |
|                          | Mónica Caballero        | Empresario          |
| Textil                   | Wilma Cabrera           | Director de familia |
|                          | Adriana Chaparro        | Empresario          |
| Electricidad             | Ing. Luis Irrazabal     | Director de familia |
| Industrias Gráficas      | Nancy Santander         | Director de familia |
|                          | Pier Paolo Barchini     | Empresario          |

## APENDICE 4: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO EL SALVADOR

| Visita a NEO El Salvador del 23 al 25 de enero 2017 |                         |                                                                    |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Consultora: Ana Miranda                             |                         |                                                                    |
| Entidad/Sector                                      | Entrevistado/a          | Cargo                                                              |
| NEO El Salvador (FEDISAL)                           | Lic. Gino López         | Coordinador General                                                |
|                                                     | Lic. Rodrigo Rodríguez  | Especialista de Monitoreo y Evaluación                             |
| Sector Público                                      | Lic. Lesly Cervellon    | Jefa del Departamento Nacional de Empleo, MTPS                     |
|                                                     | Lic. Ernesto Torres     | Coordinador de Área de la Formación Inicial, INSAFORP              |
| Sector Social                                       | Prof. Luis Vásquez      | Asesor Nacional de Seguridad Económica Juvenil, Plan Internacional |
|                                                     | Prof. Elizabeth Alfaro  | Gerencia de Gestión Socio laboral, FUSALMO                         |
|                                                     | Prof. Sara Escobar      | Coordinadora Unidad de Educación no formal, Fe y Alegría           |
|                                                     | Lic. Stefani Vázquez    | Componente de Empleo, CESAL                                        |
|                                                     | Prof. Gilberto Martínez | Encargado de Formación y Empleo Juvenil, CESAL                     |
| Sector Empresario                                   | Lic. Danilo Toro        | Consultor del Estudio sobre alineación Oferta – Demanda            |

## APENDICE 5: TABLA DE ENTREVISTAS - NEO PERÚ

| Visita a NEO Perú del 16 al 21 de abril 2018        |                             |                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Consultora: Aída Arango                             |                             |                                                                             |
| Institución                                         | Entrevistado                | Cargo                                                                       |
| NEO Perú                                            | Gladys Farje Echeverría     | Coordinadora                                                                |
|                                                     | Desiree Alvarez González    | Especialista de Monitoreo y Evaluación                                      |
| CAPLAB                                              | Norma Añaños Castilla       | Directora Ejecutiva                                                         |
| Cámara de Comercio de Lima (CCL)                    | Yusith Vega                 | Jefe del Centro de competitividad y desarrollo empresarial - CECODE         |
| Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) | Gustavo Grimaldo            | Responsable Desarrollo de estrategias de intermediación laboral             |
|                                                     | David Alfaro                | Director General Servicio Nacional de Empleo                                |
|                                                     | Carlos Marino Pando Sánchez | Director General de Formación Profesional y Capacitación Laboral            |
|                                                     | Dikson Angel Luque Ticona   | Director de Formación Profesional y Capacitación Laboral                    |
|                                                     | María Dolores Rodríguez     | Responsable Técnica del Servicio de Orientación Vocacional y Capital Humano |
| Ministerio de Educación (MINEDU)                    | Miguel Calderón             | Director General de Educación Superior tecnológica, productiva y artística  |
|                                                     | Billy del Pino              | Directora de Servicios de Educación tecnológica, productiva y artística     |
| AVSI Perú                                           | Ricardo González            | Director de Fundación AVSI en Perú                                          |
|                                                     | Diana Martel                | Responsable de la Oficina Laboral Lima Este                                 |
| Fundación Pachacutec                                | Alexis Pancorvo             | Coordinador Proyecto FOMIN                                                  |
| Obispado del Callao - Centros de Educación          | Vilma Carlín                | Representante Red de CETPROS                                                |
|                                                     | Marué del Pilar Vargas Vera | Directora CETPRO "Virgen del Carmen"                                        |

|                                         |                     |                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Técnica Productiva (CETPRO)             | Rossana Apolaya     | Directora CETPRO "San Pablo de la Cruz"                                                                                 |
| SENCICO, Gerencia Formación Profesional | Elena Cotrina       | Especialista educativa                                                                                                  |
|                                         | Lisbeth Solís       | Supervisión                                                                                                             |
| Consultor                               | Alejandro Charre    | "Guía de procedimientos para conectar la formación para el empleo con las demandas y oportunidades del mercado laboral" |
| Consultora                              | Claudia Cervantes   |                                                                                                                         |
| Consultor                               | Juan Carlos Vázquez | "Transferencia de metodología de articulación con el mercado"                                                           |
| Consultora                              | Eva Salvador        | "Guía de procedimientos para conectar la formación para el empleo con las demandas y oportunidades del mercado laboral" |

## APENDICE 6: TABLA DE ENTREVISTAS - ENTREVISTAS DE SKYPE

| Entrevistas con personal del BID y IYF, 25 al 28 de julio de 2016 |                                              |                                                |             |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------|
| Consultora: Aída Arango                                           |                                              |                                                |             |
| Entrevistado                                                      | Institución                                  | Cargo                                          | Fecha       |
| Francisco Larra Bujalance                                         | Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN- BID | Coordinador Regional del Programa NEO          | 25 de julio |
| Juan Carlos Hernández                                             | International Youth Foundation (IYF)         | Especialista Técnico Senior para Programas LAC | 26 de julio |
| Jorge Barragán                                                    | International Youth Foundation (IYF)         | Director de País, México                       | 28 de julio |

## BIBLIOGRAFÍA

- Barro, Robert J. "Human capital and economic growth." *Proceedings of the Economic Policy Symposium, Jackson Hole*, 1992, Federal Reserve Bank of Kansas City, pp. 199-230.
- Bassi Marina et. al. *Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina*. Washington, DC: BID, 2012, <https://publications.iadb.org/handle/11319/427>.
- Cáceres, M.T. "Informe de resultados obtenidos de grupos focales dirigidos a beneficiarios de servicios de nuevas oportunidades de empleo para jóvenes – NEO Paraguay." Asunción, Paraguay: 2017.
- Centro de Servicios para la capacitación laboral y el desarrollo (CAPLAB). *Informe NEO Perú: enero–diciembre 2017*. Lima, Perú: 2018.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/CINTERFOR). *Boletín N° 139-140*. Organización de Naciones Unidas, 1997, [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/bol139g.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol139g.pdf).
- Comisión Autónoma para América Latina y el Caribe (CEPAL). *La ineficiencia de la desigualdad*. Santiago: Organización de Naciones Unidas, 2018, [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43442/1/S1800059\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43442/1/S1800059_es.pdf).
- Gereffi, Gary, Karina Fernandez-Stark, and Phil Psilos. "Skills for upgrading: Workforce development and global value chains in developing countries." *Duke University: Center on Globalization, Governance and Competitiveness (Duke CGGC), RTI International* (2011), [https://www.wfconnections.org/996\\_skills\\_for\\_upgrading\\_workforce\\_development](https://www.wfconnections.org/996_skills_for_upgrading_workforce_development).
- González-Velosa, Carolina y Graciana Rucci. "Métodos para anticipar demandas de habilidades (IDB-TN-954)." BID, 2016, <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7458>.
- Hoyos, Rafael de, Halsey Rogers y Miguel Székely. "NINIs en América Latina: 20 millones de jóvenes en busca de oportunidades." Washington, DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), 2016, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/22349/K8423.pdf>
- International Youth Foundation. *Informe Final del Programa entra21. Fase I: 2001-2007*. BID, 2009, <https://iifynet.org/library/final-report-entra21-program-phase-1-2001-2007>.
- Jacinto, Claudia. "De los derechos a las garantías en las transiciones de los jóvenes al empleo: alcances y límites de las tramas entre educación secundaria, formación para el trabajo y protección social [en línea]." *Claudia Jacinto, coord. Protección social y formación para el trabajo de jóvenes en la Argentina reciente: entramados, alcances y tensiones*. Buenos Aires: Instituto de Desarrollo Económico y Social (2016): pp. 3-24.
- Jacinto, Claudia. "La formación para el trabajo en la escuela secundaria como reflexión crítica y como recurso." *Propuesta educativa* 40 (2013): 48-63.
- Llisterri, Juan Jose et al. *Educación técnica y formación profesional en América Latina: El reto de la productividad*. Corporación Andina de Fomento. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva* N° 13 (2014), [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/378/educacion\\_tecnica\\_formacion\\_profesional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/378/educacion_tecnica_formacion_profesional.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- ManpowerGroup. *Encuesta de escasez de talento 2015*. 2015, [https://www.manpowergroup.com.ar/files/00001/00199\\_Escasez2015.pdf](https://www.manpowergroup.com.ar/files/00001/00199_Escasez2015.pdf).
- Miranda, Ana, y Miguel Alfredo. "Políticas y leyes de primer empleo en América Latina: tensiones entre inserción y construcción de trayectorias." *Revista de Ciencias Sociales*, 31.42 (2018): pp. 79-106.
- Morduchowicz, Alejandro. "Medio siglo de reformas educativas en América Latina: ¿y ahora qué?" *Seminario de Reformas Educativas en Iberoamérica*, 26 de abril de 2018, Ciudad de México, XIII Asamblea General de Ministros de Educación de América Latina de la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI).
- Neidhöfer, Guido, Joaquín Serrano y Leonardo Gasparini. *Educational Inequality and Intergenerational Mobility in Latin America: A New Database*. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS), Universidad de La Plata, 2017, [http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/doc\\_cedlas215.pdf](http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/doc_cedlas215.pdf).
- Novick, Marta. "Metodologías aplicadas en América Latina para anticipar demandas de las empresas en materia de competencias técnicas y profesionales." Organización de Naciones Unidas, *CEPAL Serie Macroeconomía de Desarrollo*, N°187 (2018), <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41590-metodologias-aplicadas-america-latina-anticipar-demandas-empresas-materia>.
- OCDE/CEPAL/CAF, *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, Paris: 2016, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Santiago: 2013, <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>.
- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR). *El futuro de la formación profesional en América Latina: diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento*. Organización Internacional del Trabajo (OIT), Montevideo, Uruguay: 2017.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). "Resumen ejecutivo." *Panorama Laboral 2017 América Latina y el Caribe*. OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2017, pp.13-19, [http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_613957/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_613957/lang-es/index.htm).
- . *Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2013: Una generación en peligro*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra: 2013, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_222658.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_222658.pdf).
- . *Trabajo decente y juventud en América Latina: Políticas para la acción*. OIT/Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Lima: 2013, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms\\_235577.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_235577.pdf).
- Schultz, Theodore W. "Invirtiendo en la gente: la cualificación personal como motor económico." No. 330.1/S38iE. 1985.

- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). *Evaluación de mesas sectoriales: Informe final, recomendaciones y planes de mejoramiento*. Bogotá: 2014,  
[http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/evalua\\_mesas\\_sectoria.pdf](http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/experiencias/evalua_mesas_sectoria.pdf).
- Stone, Leslie F., et. al. "Documento de enfoque: Examen de Apoyo del BID a la Calidad de la Educación Secundaria y el Aprendizaje en América y el Caribe, 1995-2011." BID, 2012,  
<https://publications.iadb.org/handle/11319/5517>.
- Székely, Miguel. "Intervenciones de empleabilidad juvenil en América Latina: Un resumen de programas y políticas." BID, 2015.
- Tornarolli, Leopoldo. "El fenómeno de los NiNis en América Latina." Documento de trabajo N° 2016/18 Corporación Andina de Fomento. Buenos Aires: 2016.
- Veza, Evelyn. *Escaneo de políticas y meta-análisis: juventud y políticas de empleo en América Latina*. No. 156. Documento de Trabajo, Universidad Nacional de La Plata: CEDLAS, 2014,  
[http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/doc\\_cedlas156.pdf](http://www.cedlas.econo.unlp.edu.ar/wp/wp-content/uploads/doc_cedlas156.pdf).

## NOTAS

- 
- <sup>1</sup> Por ejemplo, Barro (1992).
- <sup>2</sup> Texto del BID citado en OCDE/CAF/CEPAL (2016). Sin otros datos.
- <sup>3</sup> Sin otros datos. La cifra de 35,8% es también mencionada por Llisterri, Juan José et. al. "Educación técnica y formación profesional en América Latina. El reto de la productividad." *Políticas Públicas y Transformación Productiva*, no. 13 (2014): Corporación Andina de Fomento, y da como fuente Banco Mundial. *Base de Datos Encuesta a Empresas*, Washington, D.C.: 2010.
- <sup>4</sup> Se entiende que se refiere a CAF. *Más habilidades para el trabajo y la vida: los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral*. Bogotá: 2017.
- <sup>5</sup> Los datos difieren de los del Gráfico 1 de este documento.
- <sup>6</sup> La *Realschule* permite el acceso al sistema de formación dual cuyos pilares son la práctica laboral y la capacitación formal en escuelas de oficios (Berufsschulen) y se cursa entre los 16 y los 18 años de edad. Se trata de un sistema que tiene una estructura que incluye consejos de supervisión en donde participan las cámaras empresariales, los estados federados y representantes sindicales.
- <sup>7</sup> <http://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/mesasSectoriales.aspx>
- <sup>8</sup> Extraído de la página web OIT:  
[http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p\\_lang=fr&p\\_isn=65773&p\\_country=BRA&p\\_count=1212](http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=65773&p_country=BRA&p_count=1212)
- <sup>9</sup> El comentario sobre Panamá surge del Informe de la Alta Comisión de la Política Pública de Empleo en Ocupaciones Técnicas y Profesionales. "Aumentar el empleo, la productividad y la inclusión social con más y mejor formación técnica y profesional." Panamá: 2010, <http://www.mitradel.gob.pa/portal/page/portal/PGMITRADEL/INFORME%20ALTA%20COMISION.pdf>.
- <sup>10</sup> INEGI. "Estadísticas a propósito del día mundial de Internet." 17 de mayo de 2017, [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/internet2017\\_Nal.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/internet2017_Nal.pdf).
- <sup>11</sup> OECD. "Youth well-being policy review of Peru. Assessment and recommendations." 2017, [https://www.oecd.org/countries/peru/PERU%20Assessment%20and%20recommendations\\_web.pdf](https://www.oecd.org/countries/peru/PERU%20Assessment%20and%20recommendations_web.pdf).
- <sup>12</sup> Royg, Hugo. *Análisis del mercado laboral*. MCS Grupo Consultor, 2017.
- <sup>13</sup> Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. "Investigación de demanda Laboral juvenil 2017-2018." San Salvador: septiembre de 2017.
- <sup>14</sup> Quevedo, Rene. "Estudio de percepción de los jóvenes y sus familias sobre la formación y el trabajo ocupacional y técnico en Panamá". *Jóvenes NEO*, BID y FOMIN, 2016, [https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/43f94c68-794b-4e7e-9c16-09ef8ad1bce\\_Informe%20Estudio%20de%20Percepcion%20Panam%C3%A1.pdf](https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/43f94c68-794b-4e7e-9c16-09ef8ad1bce_Informe%20Estudio%20de%20Percepcion%20Panam%C3%A1.pdf).
- <sup>15</sup> El Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) imparte cursos de formación de corta duración en campos técnicos y el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL) coordina la impartición con proveedores de formación privados.
- <sup>16</sup> Fuente: NEO PY. "Resultados de la Ejecución del Proyecto." 2018.
- <sup>17</sup> Cáceres, M. T. "Informe de resultados obtenidos de grupos focales dirigidos a beneficiarios de servicios de nuevas oportunidades de empleo para jóvenes – NEO Paraguay". Asunción, Paraguay: 2017, p. 5-6.
- <sup>18</sup> Se trata de los CETPROs, Centros de Educación Técnico Productiva.
- <sup>19</sup> Una nota del 27-6-2016 (<https://www.lanacion.com.py/2016/06/27/presentaran-red-empleos-paraguay-puede-mas/>, consultado 19-5-2018) daba cuenta del lanzamiento de la Red de Empleos Paraguay puede más, que según el titular de la Dirección General del Empleo "integrará a todos los actores, tanto de la sociedad civil, como públicos" y des ... y en las oficinas de empleo de intendencias y gobernaciones". No pudo determinarse si se encuentra en actividad a la fecha.

---

<sup>20</sup> <http://www.cird.org.py/neo/2018/04/26/taller-para-elaboracion-del-plan-de-sostenibilidad-final/>

<sup>21</sup> González, Alfredo. "Sufren déficit de hasta 80% de operarios". *Diario El Norte*, 8 de mayo de 2017.



[www.jovenesNEO.org](http://www.jovenesNEO.org)