

# Financiación Pública de la Formación para el Trabajo Mediante Fondos Concursables:

Una Opción Prometedora para América  
Latina y el Caribe

María Eugenia de Diego  
Carolina González-Velosa  
Graciana Rucci

División de Mercados Laborales  
y Seguridad Social

NOTA TÉCNICA N°  
(IDB-TN-1280)

# Financiación Pública de la Formación para el Trabajo Mediante Fondos Concursables:

Una Opción Prometedora para América Latina y el Caribe

María Eugenia de Diego  
Carolina González-Velosa  
Graciana Rucci

Mayo 2017

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo  
Diego, María Eugenia de.

Financiación pública de la formación para el trabajo mediante fondos concursables:  
una opción prometedora para América Latina y el Caribe / María Eugenia de Diego,  
Carolina González-Velosa, Graciana Rucci.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1280)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Occupational training-Latin America-Finance. 2. Occupational training-Caribbean  
Area-Finance. 3. Finance, Public-Latin America. 4. Finance, Public-Caribbean Area. I.  
González-Velosa, Carolina. II. Rucci, Graciana. III. Banco Interamericano de  
Desarrollo. División de Mercados Laborales. IV. Título. V. Serie.

IDB-TN-1280

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2017 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 publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



FINANCIACIÓN PÚBLICA DE LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO MEDIANTE FONDOS CONCURSABLES:  
UNA OPCIÓN PROMETEDORA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

NOTA TÉCNICA

DIVISIÓN DE MERCADOS LABORALES

SECTOR SOCIAL

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

*MARÍA EUGENIA DE DIEGO, CAROLINA GONZÁLEZ-VELOSA Y  
GRACIANA RUCCI<sup>1</sup>*

8 de mayo de 2017

---

<sup>1</sup> División de Mercados Laborales y Seguridad Social del Banco Interamericano de Desarrollo. Las autoras agradecen los insumos de Sabine Rieble-Aubourg y Fernando Pavón quienes, respectivamente, lideran las iniciativas del BID en Barbados y Bahamas. También agradecen la orientación de Geoff Fieldsend para la implementación de la iniciativa en Trinidad y Tobago. Los errores son responsabilidad exclusiva de las autoras.

El objetivo de esta Nota Técnica es describir la manera en la que operan los fondos concursables, a partir de ejemplos de países desarrollados. El fin es informar y orientar su posible creación y uso en países de ALC. Se han elegido casos que, en su conjunto, ofrecen contrastes interesantes por la heterogeneidad de su diseño, objetivos y funcionamiento. Además, se trata de fondos nuevos que fueron diseñados recientemente por los gobiernos respectivos, con el propósito de introducir mejoras en las políticas públicas de financiación de la formación para el trabajo. El documento se divide en dos secciones. En la primera, se presenta un marco conceptual con el cual se busca entender la utilidad de un esquema de fondos concursables para financiar la formación para el trabajo. En la segunda sección, se describen ejemplos específicos: tres proyectos en países desarrollados (Nueva Zelanda, Reino Unido y estado de Michigan en Estados Unidos) y uno de una economía pequeña en desarrollo, Barbados. Finalmente, en la última sección, se ofrecen algunas conclusiones y se identifican los retos a tener en cuenta.

Códigos JEL: J24, J0, H41.

Palabras clave: capacitación, fondo concursable, capital humano, habilidades, productividad, finanzas públicas.

## ÍNDICE

Lista de abreviaturas .....	4
1. Introducción.....	5
2. ¿Qué son los fondos concursables y para qué sirven? .....	7
3. Experiencias emblemáticas en el mundo.....	12
4. Comentarios finales y conclusiones .....	31
Bibliografía y fuentes consultadas.....	34

## Lista de abreviaturas

---

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIS	Department for Business, Innovation and Skills
BVTV	Junta de Capacitación Profesional de Barbados
CBTF	Fondo de Capacitación Basado en Competencias
CVQ	Cualificaciones Vocacionales del Caribe
DFS	Esquema de Financiación Directa
EOP	Piloto de Apropiación de la Formación de Habilidades por parte de los Empleadores
ETF	Fondo de Empleo y Capacitación
INADEH	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano
INEFOP	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional para el Sector Privado
ITES	Tecnologías de la Información
ITF	Fondo de Capacitación de Industrias
ITO	Organizaciones de Capacitación para las Industrias
MGF	Servicio de Fondos de Contrapartida
MWA	Agencia ¡Michigan trabaja!
NVQ	Cualificaciones Vocacionales Nacionales
NZQA	Marco Nacional de Cualificaciones de Nueva Zelanda
OECD	Organization for Organization for Economic Co-operation and Development
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SFA	Agencia de Financiación de Habilidades
SGS	Habilidades para Servicios Globales
STM	Estándares de Capacitación
STTF	Fondo de Capacitación para Oficios Calificados
TEC	Comisión de Educación Terciaria
TEO	Organizaciones de Educación Terciaria
TVET	Consejo de Capacitación Técnica y Profesional
UKCES	Comisión del Reino Unido para el Empleo y las Habilidades
WDA	Agencia de Desarrollo de la Fuerza Laboral
WIA	Ley de Inversión en la Formación de la Fuerza de Laboral
WIB	Juntas de Inversión en la Formación de la Fuerza Laboral

# 1. Introducción

---

En la última década, la economía de América Latina y el Caribe (ALC) estuvo en gran medida favorecida por un entorno externo positivo, lo que permitió consolidar avances muy importantes en materia social, como la reducción de la desigualdad y la pobreza. Sin embargo, el entorno futuro no se vislumbra tan favorable, y la única manera de consolidar los avances realizados, es fortaleciendo los determinantes internos y estructurales del crecimiento. Uno de estos determinantes es la productividad laboral, donde todavía hay inmensos desafíos.

La productividad de los trabajadores en la región ha permanecido prácticamente estancada en las dos últimas décadas y ha perdido posición frente a otras economías emergentes. Este pobre desempeño en materia de productividad está explicado en gran medida por un déficit en habilidades en la fuerza de trabajo. En ALC, las firmas enfrentan mayores dificultades que otras regiones emergentes para satisfacer su demanda de habilidades. Las firmas formales de ALC, tienen una probabilidad tres veces mayor que las firmas del Sur de Asia de enfrentar obstáculos en su operación como resultado de una falta de habilidades en la fuerza de trabajo (OECD, 2015).

Para responder a este reto, es imprescindible acercar la oferta de habilidades a la demanda del sector productivo. Para ello, es necesario acentuar más el foco en aquello que las empresas necesitan. Tradicionalmente, en ALC ha habido una desconexión entre el mercado de la formación del trabajo y el mercado de empleadores. Los recursos públicos tradicionalmente han sido destinados a instituciones nacionales de formación y a programas de capacitación en la que los empleadores tienen una incidencia bastante limitada (González-Velosa et al 2012). Esto refleja una institucionalidad que no facilita la flexibilización de la oferta y que no logra superar los importantes retos que implica recoger información sobre los requerimientos de habilidades y traducirlos en la malla curricular de los programas de formación.

El mundo desarrollado no está exento de estas dificultades. Por esto, algunos gobiernos de países industrializados han empezado a implementar esquemas innovadores de financiación pública que incentivan el liderazgo de los empleadores y facilitan una formación más flexible y orientada a la demanda. En este ámbito, se están implementando cada vez más los **fondos concursables** para financiación de habilidades que se asignan directa y competitivamente al sector productivo.

Con los fondos concursables se busca asegurar un proceso de asignación de recursos transparente y participativo, en el que haya una respuesta directa a las necesidades del



sector productivo. Típicamente, estos fondos se asignan competitivamente a empresas y/o a consorcios de empresas y a proveedores de formación con base en criterios transparentes de asignación. El proceso de selección suele contemplar aspectos como la efectividad en función de los costos, la relevancia para el sector y la alineación con las prioridades de desarrollo. De acuerdo a los criterios de selección, se pueden generar incentivos a la calidad y cobertura y promover el cofinanciamiento entre actores públicos y privados. También se pueden incentivar coaliciones y asociaciones entre empresarios y formadores para la ejecución de los recursos.

El objetivo de esta Nota Técnica es describir la manera en la que operan estos fondos, a partir de ejemplos de países desarrollados. El fin es informar y orientar su posible creación y uso en países de ALC. Se han elegido casos que, en su conjunto, ofrecen contrastes interesantes por la heterogeneidad de su diseño, objetivos y funcionamiento. Además, en los ejemplos elegidos, se trata de fondos nuevos que fueron diseñados recientemente por los gobiernos respectivos con el propósito de introducir mejoras en las políticas públicas de financiación de la formación para el trabajo.

El documento se divide en dos secciones. En la primera, se presenta un marco conceptual con el cual se busca entender la utilidad de un esquema de fondos concursables para financiar la formación para el trabajo, la lógica detrás de su diseño e implementación, y sus ventajas en términos de eficiencia, transparencia y calidad. Igualmente, se introduce un esquema de financiamiento alternativo --el de donaciones de contrapartida-- y se lo contrasta con el de fondos concursables, diferenciando las situaciones en las cuales es conveniente utilizar uno u otro.

En la segunda sección, se describen ejemplos específicos: tres proyectos en países desarrollados (Nueva Zelanda, Reino Unido y estado de Michigan en Estados Unidos) y uno de una economía pequeña en desarrollo, Barbados. Para cada uno de estos ejemplos, se describen, en primer lugar, el entorno institucional y el papel que cumplen las organizaciones involucradas y, en segundo lugar, el sistema de financiación pública de la capacitación y los objetivos y operatividad de los fondos concursables. Si bien estos últimos funcionan bajo esquemas institucionales y de gestión muy diferentes y con reglas operativas distintas, los ejemplos que se presentan en esta Nota Técnica tienen elementos, objetivos y retos comunes que se sintetizan en la sección de conclusiones. Finalmente, en la última sección, se ofrecen algunas conclusiones y se identifican los retos a tener en cuenta.

## 2. ¿Qué son los fondos concursables y para qué sirven?

---

El financiamiento público para la capacitación a través de donaciones o subsidios se justifica por la existencia de fallas de mercado y costos de coordinación que restringen las inversiones de los actores privados. Distintos factores pueden conducir a que empresas y trabajadores inviertan en capacitación menos de lo que es deseable para la sociedad como un todo. Con respecto a los empresarios, éstos pueden invertir menos en capacitación de lo que es deseable para la economía porque tienen incertidumbre sobre los retornos que obtengan en el futuro. La existencia de regulaciones estrictas que limitan ajustes salariales pueden hacer que las inversiones en capacitación no sean rentables. Otra variable a considerar es que la empresa corre el riesgo de invertir en la formación de un trabajador y no disfrutar de los beneficios de esta inversión si el trabajador renuncia y se va a otra empresa competidora.

Por el lado del trabajador, también existen desincentivos a la inversión en formación. Al igual que el empresario, este no tiene forma de medir con exactitud los retornos futuros de la inversión en formación. Además, muchas veces, aunque quisiera invertir en sus capacidades, tiene dificultades para financiarlo si no hay instrumentos de crédito. En muchos países, el financiamiento para educación está más enfocado en programas académicos que en la formación para el trabajo. También es frecuente la ausencia de mecanismos de certificación de las habilidades y experiencia adquiridas a través de la formación, con lo cual se pierde la posibilidad de que el mercado laboral reconozca y valore los aprendizajes.

La ausencia de instancias formales de diálogo entre empresarios y entidades de formación, y por ende la escasa participación del sector productivo en la tarea de identificar la demanda de perfiles formativos, constituye otro tema crítico en el mercado de formación, especialmente en las economías emergentes. La oferta de formación para el trabajo carece muchas veces de una óptica productiva que la acople a las necesidades de los empleadores. Esto puede resultar en un círculo vicioso en el que la formación no se adecua a las necesidades de las empresas, y estas a su vez encuentran pocos incentivos para participar en el proceso. Esta falta de coordinación, sumada a las fallas descritas anteriormente, se traduce en inversión insuficiente y en la poca pertinencia de la formación para el trabajo. El efecto es un desacoplamiento entre la oferta y la demanda de habilidades, lo que en última instancia dificulta el crecimiento de la productividad y de la empleabilidad del capital humano como motor de crecimiento.

Estas fallas de mercado justifican la financiación por parte del Estado de la formación para el trabajo. A través de un esquema de oferta pública y subsidios, el Estado puede aumentar el nivel de inversiones en capacitación y, también, incentivar la calidad. En ALC las principales

intervenciones se dan a través de: (i) la oferta pública de capacitación institutos públicos de capacitación (por ejemplo, SENA en Colombia, sistema S en Brasil, INEFOP en Uruguay, INADEH en Panamá, HEART/Trust NTA en Jamaica); (ii) la financiación de programas públicos de formación para el trabajo (tales como Juventud y Empleo en República Dominicana, Bécate en México, Jóvenes Productivos en Perú); (iii) incentivos fiscales a la formación para el trabajo al interior de las empresas (como Franquicia Tributaria en Chile).

Los fondos concursables son un esquema alternativo, bastante menos común en la región, a través del cual se asignan recursos competitivamente a iniciativas de capacitación diseñadas por firmas o asociaciones de empleadores. La asignación se hace con base en un criterio de selección previamente estipulado y del dominio público. El proceso comienza con una solicitud de propuestas. Una vez recibidas, estas son evaluadas por un comité conformado por varios actores relevantes que seleccionan las que serán financiadas. La solicitud de propuestas puede ser amplia, para financiar proyectos en gran medida determinados por los participantes. También puede restringirse a sectores predeterminados o, incluso, proyectos específicos.

Con los fondos concursables se busca, en primer lugar, incrementar la transparencia y efectividad en el uso de recursos públicos. Al recibir los fondos directamente, las empresas tienen menos obstáculos para medir la relación entre inversión y calidad. La rendición de cuentas y los beneficios de la formación son percibidos directamente por los empleadores, mientras que la asignación con base en resultados genera incentivos a la eficiencia en el uso de los recursos.

En segundo lugar, con los fondos concursables, se quiere promover el liderazgo de los empleadores y que estos se apropien del proceso de formación, lo cual es esencial para garantizar su pertinencia. Dado que los empleadores deben diseñar propuestas para acceder a estos fondos, se delega en ellos la responsabilidad de identificar las habilidades requeridas para el empleo. Esto permite desarrollar intervenciones de formación más acordes con las necesidades reales de los sectores productivos, lo que aumenta su importancia estratégica y las posibilidades de tener un impacto favorable en la productividad laboral. Además, si el proceso es directamente liderado por los empleadores, el gobierno puede desempeñar un papel más estratégico en lo que se refiere a acoplar la formación con los objetivos económicos y de desarrollo. Por ejemplo, puede otorgar fondos a sectores prioritarios o destinarlos a la formación de aquellas habilidades que respondan a cambios tecnológicos o a sectores emergentes, al tiempo que focaliza sus esfuerzos en aspectos de regulación y de seguimiento de resultados.

En muchos casos, los fondos exigen que los empleadores trabajen en el diseño de programas de formación para el trabajo en cooperación con proveedores de capacitación o

instituciones educativas, por lo cual se generan instancias de diálogo y participación constante entre el sector de formación y el sector productivo. Como resultado de ello, se promueve la competencia entre los proveedores de capacitación y se incentiva una mayor calidad en la formación ofrecida, al tiempo que se les brinda la oportunidad de mejorar sus programas y generar soluciones más innovadoras a través de un mayor acercamiento con el sector productivo. También es posible favorecer cambios institucionales y mejoras de gestión en el sector público; ello en la medida en que, al incentivar la colaboración y la transparencia, y al utilizar más eficientemente los recursos, los fondos concursables se convierten en una plataforma para fortalecer a las instituciones que actúan en el mercado de la formación para el trabajo.

En tercer lugar, dado que estos fondos delegan en los empleadores el poder de decisión en cuanto al tipo de formación, calificaciones y proveedores requeridos, generan mayores incentivos a la inversión privada en esta área. En algunos casos, incluso promueven de manera explícita la cofinanciación público-privada a través de incentivos. De todas maneras, al ser un instrumento de política, el financiamiento a través de donaciones o subsidios debe estar coordinado con otras intervenciones públicas.

Ahora bien, los esquemas de fondos concursables tienen por delante algunos desafíos en su diseño e implementación. Por un lado, al ser fondos para financiamiento de corto plazo, su sostenibilidad puede estar en riesgo si la institución beneficiaria no logra la solidez financiera necesaria para continuar el proyecto sin esos recursos. Por otro lado, es necesario que exista un universo diverso y amplio de posibles postulantes al fondo, pues de lo contrario pueden financiarse propuestas que no alcanzan el nivel de calidad y relevancia necesario. También es importante evitar que haya un sesgo hacia la selección de propuestas de grandes empresas, ya que la función de estos fondos concursables es financiar propuestas que, sin su existencia, no podrían llevarse a cabo. Por ello es fundamental que se aseguren las capacidades institucionales y de gestión pública para blindar el buen uso de los fondos públicos de modo que con ellos se logre el objetivo esperado.

Un esquema de financiamiento alternativo es el de los **fondos de contrapartida** (en inglés conocidos como *“matching grants”*), cuya característica principal es que son otorgados en función de las contrapartidas que aporta el beneficiario. Estos fondos son principalmente utilizados para apoyar propuestas del sector privado y, a diferencia de los concursables, su asignación no suele ser competitiva. Toda propuesta que cumpla con los requisitos establecidos puede ser beneficiaria de financiamiento.

La característica principal de los fondos de contrapartida es que, al ser subsidios apalancados con aportes del beneficiario, se convierten en un incentivo a la inversión y a la participación más activa del sector privado. Los proyectos que se financian con fondos de contrapartida

tienden a ser de índole menos técnica y están más orientados a incentivar la inversión del sector privado en nuevas tecnologías, procesos de innovación y otras actividades, cuyo objetivo sea mejorar la eficiencia de los procesos productivos. En últimas, el objetivo es aumentar la rentabilidad de las empresas y apoyar el desarrollo de nuevos negocios.

Así, en comparación con los fondos de contrapartida, los fondos concursables fomentan estándares más elevados para las propuestas y exigen elevar los niveles de calidad por su naturaleza competitiva. Además, son muy útiles para transparentar la información y fomentar asociaciones entre diferentes actores. Por su parte, los fondos de contrapartida facilitan la continuidad del proyecto y fomentan una mayor inversión privada. Al exigir aportes del beneficiario, se facilita la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo. Dados estos contrastes, existen esquemas en los que los fondos concursables y los fondos de contrapartida funcionan de manera complementaria. Se presentan simultáneamente en un modelo que requiere aportes del beneficiario y al mismo tiempo otorga los fondos competitivamente.

Los fondos concursables y de contrapartida con frecuencia se utilizan para promover iniciativas innovadoras y orientadas a la demanda en otros sectores. En agricultura, por ejemplo, los fondos concursables son un instrumento de financiación pública cada vez más común (Recuadro 2.1). En el área de investigación y desarrollo, son una práctica bastante establecida. La mayoría de países de la OCDE cuenta con esquemas de fondos concursables de esta naturaleza<sup>2</sup>.

En suma, los fondos concursables pueden implementarse para promover inversiones en capacitación que estén orientadas a la demanda, fomentar la relevancia y calidad de estas inversiones y promover asociaciones productivas entre empresarios y proveedores de formación. En algunos casos, se pueden complementar con fondos de contrapartida para incentivar un mayor nivel de inversión privada. Al decidir si es conveniente utilizar un esquema de fondos concursables, es útil considerar los objetivos y analizar los costos y beneficios. Esta serie de preguntas, adaptadas de Banco Mundial (2010) y van der Meer y Noordman (2004), puede ser de utilidad para el análisis:

### *Análisis de las fallas de mercado*

- a) ¿Existe una falla en el mercado de capacitación? ¿Para qué bienes y servicios exactamente?
- b) ¿Es el fondo concursable un instrumento efectivo para resolver la falla de mercado? ¿Contribuye a eliminar los desincentivos a la inversión en capacitación?

---

<sup>2</sup> Para más detalles sobre el uso de fondos concursables para investigación y desarrollo, ver: [www.innovationpolicyplatform.org](http://www.innovationpolicyplatform.org)

### *Análisis costo-beneficio*

- a) ¿Los beneficios de usar un fondo concursable superan los costos? Los costos de implementación de este tipo de modelos suelen ser altos, y los beneficios suelen ser inciertos. ¿Qué ventajas trae la dinámica del fondo concursable para solucionar las fallas del mercado? ¿Existe el riesgo de efectos secundarios no deseados? Si se trata de proyectos grandes, pueden dar lugar a distorsiones en el mercado.

### *Análisis sobre el diseño de la implementación*

- a) ¿Cuál es el criterio de elegibilidad? ¿Existe una población en la que se deba focalizar el fondo? Los criterios de acceso son fundamentales. Es importante confirmar que no existan barreras indeseadas a la postulación al fondo.
- b) ¿Existe capacidad institucional para implementar un fondo concursable? Las capacidades del gobierno y el sector privado para implementar y administrar los fondos concursables pueden ser insuficientes. ¿Hay expectativas de implementar fondos concursables en el futuro que justifiquen la inversión en generación de capacidades?
- c) ¿Existen mecanismos --o es necesario crearlos-- para asegurar la transparencia y rendición de cuentas del proceso en su totalidad?

#### **Recuadro 2.1. Fondos concursables para proyectos de innovación en sector agrícola**

En el sector agrícola, la implantación de fondos concursables se ha convertido en una práctica cada vez más común para incentivar la innovación. Estos fondos se utilizan para financiar proyectos de investigación, diseminación y aplicación de nuevas tecnologías, y para conectar mejor a los productores al mercado y a instituciones científicas. Además de incentivar el proceso de innovación, el objetivo es generar mayores posibilidades de colaboración entre agentes innovadores, productores agrícolas, inversores privados e instituciones públicas, y mejorar la arquitectura institucional, ya que las propuestas se realizan en asociaciones de diferentes actores del sector. A través de la competencia por fondos se impulsan nuevas líneas de investigación y campos científicos prioritarios, se aumenta la relevancia y la calidad de la investigación científica y se incentivan las alianzas académicas y el uso más eficiente de recursos; en definitiva, se crea un escenario de producción de conocimiento más relevante e innovador. Las propuestas ganadoras son escogidas por un panel de científicos, luego de una rigurosa revisión con base en criterios predefinidos. En casi todos los casos, el fondo requiere aportes de los beneficiarios como contrapartida.

Una de las ventajas de un esquema de fondos concursables es la flexibilidad para enfocar la provisión de recursos a temas de investigación estratégicos y de vanguardia, que de otra forma correrían el riesgo de no ser priorizados y financiados. Al mismo tiempo, la revisión y análisis rigurosos de las propuestas tiene el potencial de mejorar su calidad y relevancia, y generar capacidad instalada en los beneficiarios. La colaboración entre diferentes actores para elaborar la propuesta podría incentivar la existencia de economías de escala para el uso de recursos, posiblemente aumentando la eficiencia de la inversión. Por último, los fondos concursables para la innovación tienen el potencial de crear procesos innovadores que podrían instalarse y sistematizarse a nivel más amplio, pudiendo generar un sistema de innovación a nivel sectorial o nacional.

### 3. Experiencias emblemáticas en el mundo

---

#### 3.1 NUEVA ZELANDA

##### *a. Instituciones en el sector*

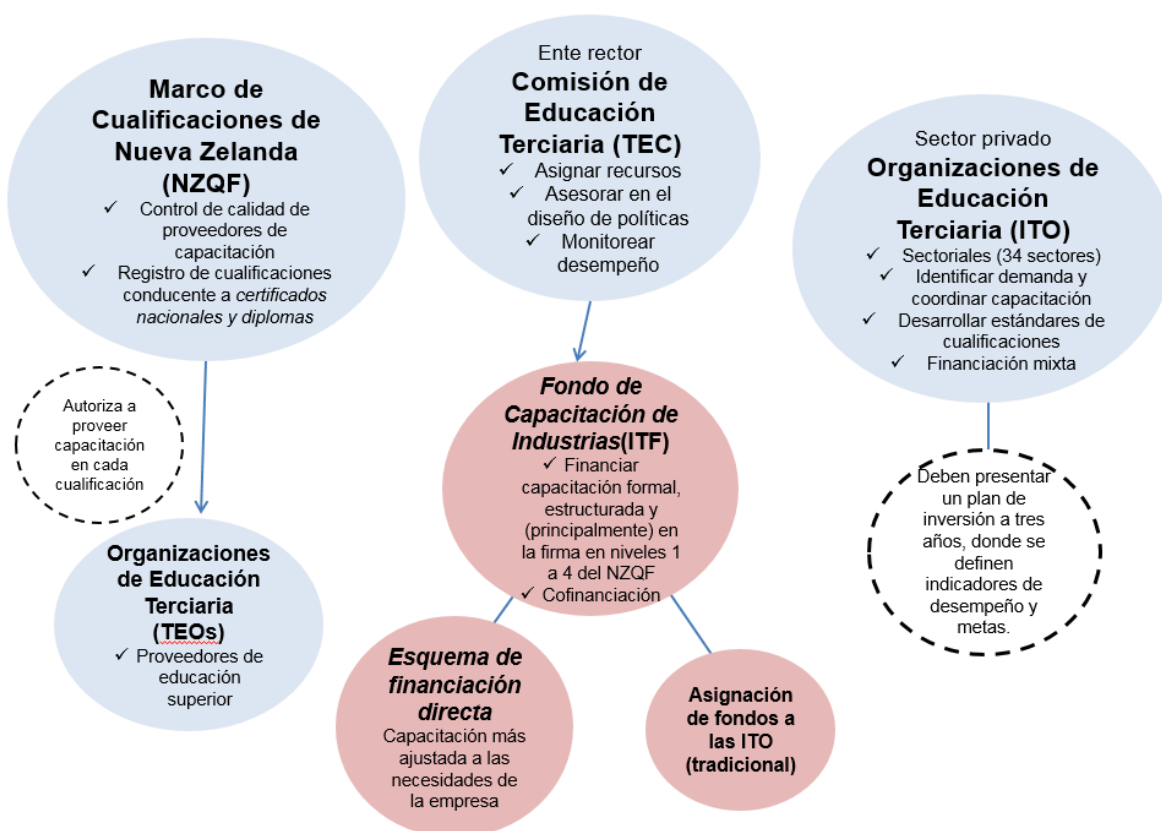
En Nueva Zelanda, se ha desarrollado un sistema de aprendizaje a lo largo de la vida que agrupa la educación post-secundaria formal, la capacitación laboral y la formación para el trabajo bajo un único esquema institucional. Este es un esquema observado en países exitosos en el ámbito del desarrollo de capital humano, que apunta a integrar los sistemas educativos en el mercado laboral y fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida (Bassi et al, 2013; Crespi et al, 2014). El ente rector de este sistema, conocido como de educación terciaria, es la *Tertiary Education Commission* (TEC) - Comisión de Educación Terciaria. Desde 2003, la TEC se encarga de planear las políticas y asignar el dinero público (aproximadamente US\$3.000 millones anuales) correspondiente al sector. Esta comisión tiene a su cargo, desde las políticas relativas a los estudios universitarios hasta la formación para el trabajo, la formación de aprendices y los cursos remediales de alfabetización para adultos. Específicamente, la TEC cumple tres tareas: (i) asignar los recursos a los proveedores de educación terciaria, (ii) monitorear el desempeño de estos últimos, y (iii) suministrar información y asesorar al gobierno en el diseño de políticas.

Los proveedores de educación terciaria se conocen en Nueva Zelanda como *Tertiary Education Organizations* (TEO) - Organizaciones de Educación Terciaria. Existen diferentes tipos de TEO. Por un lado, están las universidades, que ofrecen programas académicos de nivel superior e investigación científica. Por otro lado, están los proveedores de educación vocacional de varios tipos, entre ellos los institutos politécnicos, los establecimientos privados de capacitación y los *wananga*, que son proveedores que utilizan técnicas de aprendizaje maorí.

El sector productivo coordina las acciones de capacitación (en el trabajo y fuera de él) a través de las *Industry Training Organizations* (ITO) Organizaciones de Capacitación para las Industrias. Se trata de entidades sectoriales independientes que tienen en lo fundamental dos objetivos: desarrollar planes y coordinar lo referente al suministro de capacitación (a veces en el aula, pero principalmente en la empresa), y elaborar estándares de formación (por ejemplo, desarrollo de cualificaciones). Las ITO son lideradas por los empresarios, están reconocidas por el gobierno y reciben financiación tanto privada como pública. Existen ITO para diversos sectores y tipos de industrias (plomaría, construcción, agricultura e incluso para gobierno y servicios comunitarios), siendo 34 en total. Las ITO no pueden impartir capacitación directamente; se encargan de identificar la demanda de habilidades del sector y coordinan su provisión, en calidad de intermediarias entre el sector productivo y los

proveedores. En este proceso, diseñan estándares de cualificaciones que luego son reconocidas por el *New Zealand Qualifications Framework-NZQF* (Marco Nacional de Cualificaciones de Nueva Zelanda). Su administración está a cargo de la *New Zealand Qualification Authority* (NZQA) - Autoridad de Cualificaciones de Nueva Zelanda. Además de registrar la NZQA, hace el control de calidad de los proveedores de capacitación, otorgándoles autorización para impartir capacitación en cada cualificación. Las cualificaciones son conducentes a “certificados nacionales” o a “diplomas nacionales” y tienen diferentes niveles; pueden ser tanto de carácter académico como de índole técnica (Figura 3.1).

Figura 3.1. Financiación de la capacitación en Nueva Zelanda



Fuente: elaboración propia



### *b. Financiación pública de la capacitación*

Con una tradición que data de los años noventa (Diamond, 2003), Nueva Zelanda, junto con Australia, ha sido pionera en la implementación de sistemas presupuestarios públicos basados en resultados. En general, el gasto público sectorial en Nueva Zelanda es asignado con base en un contrato de suministro de productos o resultados, y no con base en insumos, como es tradicional en ALC. La motivación para cambiar el foco de insumos a resultados, y para asignar el gasto con base en indicadores de desempeño –con su consecuente regulación y seguimiento–, es generar y apalancar incentivos para la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos. De ahí que en Nueva Zelanda exista una larga tradición de contratos basados en desempeño, diseño de indicadores de gestión y creación de sistemas de costeo de productos. Es en este contexto en el que se ha desarrollado el sistema de financiación del sector de educación terciaria.

Desde 1990, este sistema ha sufrido cuatro reformas profundas. Los cambios siempre han propendido a un esquema que genere incentivos, tanto a la eficiencia en el uso de los recursos como a la calidad en la provisión del servicio, y que a la vez sea relativamente simple de administrar. Actualmente, la financiación pública de la capacitación en la empresa tiene una cobertura relativamente baja. Solo el 7% de los empleados recibió capacitación subsidiada por el gobierno.

La TEC ofrece distintos tipos de fondos públicos para financiar iniciativas de capacitación para los trabajadores, a los cuales pueden acceder diferentes TEO o ITO. El más importante de ellos es el *Industry Training Fund* (ITF) - Fondo de Capacitación de Industrias, cuyo objetivo fundamental es el de apoyar las iniciativas de capacitación del sector productivo. En concreto, con el ITF se busca apoyar al sector productivo para financiar capacitación formal, estructurada y principalmente en la empresa en los niveles 1 a 4 del NZQF. Estos niveles corresponden a los certificados de cualificación de industria (*industry training certificates*), con los cuales se califica a los individuos con los conocimientos y habilidades básicos para el trabajo, formación continua y/o trabajo con la comunidad. Estos certificados son los más bajos del sistema de cualificaciones, mientras que los niveles 5 y 6 corresponden a diplomas y el 7 a grado universitario.

El ITF se sustenta en un principio de cofinanciación. Así, un requisito para acceder a estos recursos es que el costo de la formación esté financiado parcialmente bien sea por el empleador o por el trabajador que reciba la capacitación. Tradicionalmente, los recursos del ITF se asignan directamente a las ITO. Sin embargo, a partir de 2014, se inició un piloto de un nuevo esquema en el que los recursos del ITF pueden ser solicitados directamente por

empleadores o agremiaciones de empresas que busquen financiar la capacitación —tanto en la empresa como fuera de ella— que ofrecen las TEO. Este segundo modelo se conoce como esquema de financiación directa (*direct funding scheme*) y, dado que aún se encuentra en una fase piloto, su cobertura es reducida. La asignación de recursos del ITF tiene reglas diferentes dependiendo de si opera bajo el esquema tradicional o el de financiación directa, como se verá a continuación.

#### *Esquema tradicional del ITF*

En este esquema, los fondos del ITF son asignados a las ITO. Estas deben usar tales recursos para financiar el desarrollo de iniciativas de capacitación, pero no la prestación misma; para ello, deben contratar a las TEO.

Para competir por los fondos del ITF, las ITO deben presentar ante la TEC un plan de inversión a tres años. Allí se deben definir unos objetivos claros y se debe mostrar que lo que se propone se encuentra alineado con las estrategias de formación de capital humano del país (véase, por ejemplo, el Recuadro 3.1). Específicamente, se debe:

- Definir la manera en que el plan atiende las prioridades de la estrategia de educación terciaria del gobierno y la demanda de capacitación que se ha identificado para el sector.
- Determinar las actividades que se financiarán con el plan. Se pueden financiar actividades de capacitación y de desarrollo de nuevas cualificaciones.
- Calcular las medidas estándares de capacitación (STM, por sus siglas en inglés) que se financiarían con el plan de capacitación, dependiendo de la cantidad de individuos que se hayan registrado en el mismo. Estas STM son unidades de medida de capacitación equivalentes a 120 créditos de estudio, con base en las cuales el TEC asigna los recursos<sup>3</sup>.
- En el plan también se definen indicadores de desempeño y metas de cumplimiento, como, por ejemplo, la cantidad de personas capacitadas, la de personas que completan satisfactoriamente las pruebas de certificación de competencias, y la de nuevas certificaciones desarrolladas, entre otros.

Aquellos planes que sean aprobados por el TEC reciben recursos en función de las STM. Dado que el fondo opera sobre la base de un principio de costos compartidos, el gobierno contribuye aproximadamente con 70% del costo total de la capacitación y el resto es financiado por la industria y/o los trabajadores. La industria también contribuye en especie (logística, por ejemplo).

---

<sup>3</sup> El número de STM a financiar se calcula con base en la siguiente fórmula:

STMs a financiar=número de individuos registrados en la capacitación\*créditos por individuo por año/120

Las actividades de monitoreo cumplen un papel fundamental en la administración del ITF. El TEC se encarga de supervisar la ejecución y el logro de los indicadores de desempeño, y de hacer auditorías financieras. Las TEO, que son contratadas para impartir la capacitación financiada con el fondo, están obligadas a proveer información sobre registro, asistencia y desempeño de los beneficiarios. Esta información también es usada por la TEC para monitorear el desempeño de las ITO.

#### **Recuadro 3.1 Plan de inversión de la industria marina**

En Nueva Zelanda, la *Boating Industry Training Organization* (Organización para la Capacitación en la Industria Naviera) es la ITO que representa a la industria de la construcción de barcos. Se trata de un sector altamente intensivo en mano de obra calificada y especializada que, según sus propios cálculos, se duplicará en tamaño en la siguiente década. Es, además, uno de los sectores manufactureros que más empleos genera en el país. En la página web <http://rudderlive.nzmarine.com/bitodocs.asp> se puede consultar el plan de inversión que presentaron para acceder a recursos del ITF para el período 2008-2011.

En primer lugar, en el plan se describe la manera en que la estrategia de capacitación responderá a las prioridades del gobierno y del sector, así como los compromisos de ejecución de recursos e indicadores de desempeño. En segundo lugar, allí se establecen compromisos explícitos de producción de capacitación medidos en términos de las unidades STF producidas en cada uno de los niveles de cualificaciones del NZQF. Por último, se definen los niveles de cofinanciación del sector privado.

A lo anterior se agrega un conjunto rico de indicadores de desempeño con el cual se apunta a medir dimensiones diversas que van desde la eficiencia de la capacitación hasta la participación de minorías demográficas. Entre los indicadores están, por ejemplo, la tasa de aprendices que finalizan el programa, el número de créditos obtenido por cada aprendiz y la tasa de mujeres maoríes capacitadas versus la tasa de participación en la industria.

#### *Esquema de financiación directa*

Recientemente, el gobierno de Nueva Zelanda adelantó una revisión del ITF. Se identificaron diversas áreas susceptibles de mejora. Como resultado de ello, se propuso, en primer lugar, aumentar los niveles de participación de las empresas; en segundo lugar, simplificar el papel que cumplen las ITO y mejorar su desempeño, dado que según el análisis del TEC, para muchos empleadores las iniciativas de capacitación que estas desarrollan no siempre se acoplan a sus necesidades; y, por último, incrementar la competencia entre las empresas a través de financiación directa.

El esquema de financiación directa (DFS por sus siglas en inglés) surgió con estos objetivos en mente. Se buscaba dotar a los empleadores de alternativas directas de capacitación e incentivar a las ITO para que prestaran servicios de calidad. Dado que se trataba de un esquema nuevo, el gobierno optó por desarrollar en 2014 y 2015 una primera fase piloto de alcance limitado que permitiera hacer ajustes en la implementación antes de expandir el programa.

Bajo el DFS, los fondos se otorgan directamente a la empresa o consorcio de empresas que produzcan como mínimo 40 capacitados al año. Según la TEC, este esquema de financiación directa podría permitir a los empleadores diseñar planes de capacitación más ajustados a sus necesidades, usar enfoques innovadores, establecer un diálogo directo con los proveedores y reducir costos de transacción.

Los fondos pueden ser utilizados para distintos tipos de actividades:

- Financiar capacitación en la empresa conducente a la obtención de una cualificación.
- Financiar capacitación por fuera de la empresa.
- Financiar capacitación en matemáticas y lenguaje conducente a la obtención de una cualificación.

Actualmente, en el piloto hay solo cuatro empresas y/o consorcios. Las cuatro organizaciones fueron seleccionadas a través de un proceso competitivo. El panel de selección estuvo conformado por dos representantes del sector empresarial y cuatro del TEC. Entre los criterios de selección figuran:

- Que las empresas tengan los recursos y capacidad para ejecutar un programa exitoso.
- Que existan estrategias para asegurar la calidad, y que los créditos y cualificaciones estén validados.

## 3.2 REINO UNIDO

### *a. Instituciones del sector*

En el sistema de aprendizaje a lo largo de la vida del Reino Unido, la entidad principal de financiación es la *Skill Funding Agency* (SFA) - Agencia de Financiación de Habilidades. Se trata de una entidad ejecutora adscrita al *Department for Business, Innovation and Skills* (BIS) - Departamento para la Empresa, la Innovación y las Habilidades, la cual se encarga de las siguientes tareas:

- Proporcionar financiación a universidades, a organizaciones privadas de capacitación y a empleadores.
- Financiar y coordinar los programas de aprendizaje.
- Administrar los préstamos de aprendizaje avanzado que se ofrecen directamente a los individuos (24+ *advanced learning loans*).

La SFA se creó en 2010 para que asumiera las funciones del *Learning and Skills Council* (Consejo para el Aprendizaje y las Habilidades), el cual fue clausurado a raíz de una reestructuración del sistema. La entidad está concebida para tener representación del sector privado y del sector de educación continua (conocida en el Reino Unido como *Further Education*). Cuenta con una junta asesora de 16 miembros, en la que están representados el sector de educación continua (a través de la asociación de proveedores de capacitación, por ejemplo), miembros del gobierno (como el BIS) y del sector privado (como McDonalds). Esta junta se reúne cinco veces al año y ofrece asesoramiento y retroalimentación en el diseño de políticas.

Otra organización importante en el proceso de asignación de recursos es la *UK Commission for Employment and Skills* (UKCES) - Comisión del Reino Unido para el Empleo y las Habilidades. Si bien este organismo no asigna recursos directamente, cumple un papel importante en la implementación de un nuevo fondo concursable, como se verá más adelante. La UKCES es una entidad financiada por el Estado, pero liderada por el sector privado (con representantes de empresas grandes y pequeñas, y de los sindicatos) que brinda apoyo en el diseño de política sectorial y lidera las proyecciones de demanda de habilidades en el Reino Unido.

#### *b. Financiación Pública de la Capacitación*

El sistema de formación para el trabajo en el Reino Unido tiene una estructura organizacional e institucional muy compleja, con esquemas de financiación muy diversos. De estos, la línea de financiación pública más importante es la que asigna la SFA a los proveedores de capacitación.

Según este esquema, los proveedores presentan solicitudes de recursos con base en el número de personas que estén capacitándose para obtener cualificaciones. Estas últimas deberán ser previamente aprobadas por la *Office of Qualifications and Examinations Regulation* (Ofqual) - Oficina de Regulación de Cualificaciones y Exámenes, el ente regulatorio a cargo<sup>4</sup>. La SFA asigna los recursos con base en tasas que dependen del número de personas capacitadas, y en una serie de reglas complejas y detalladas que indican los

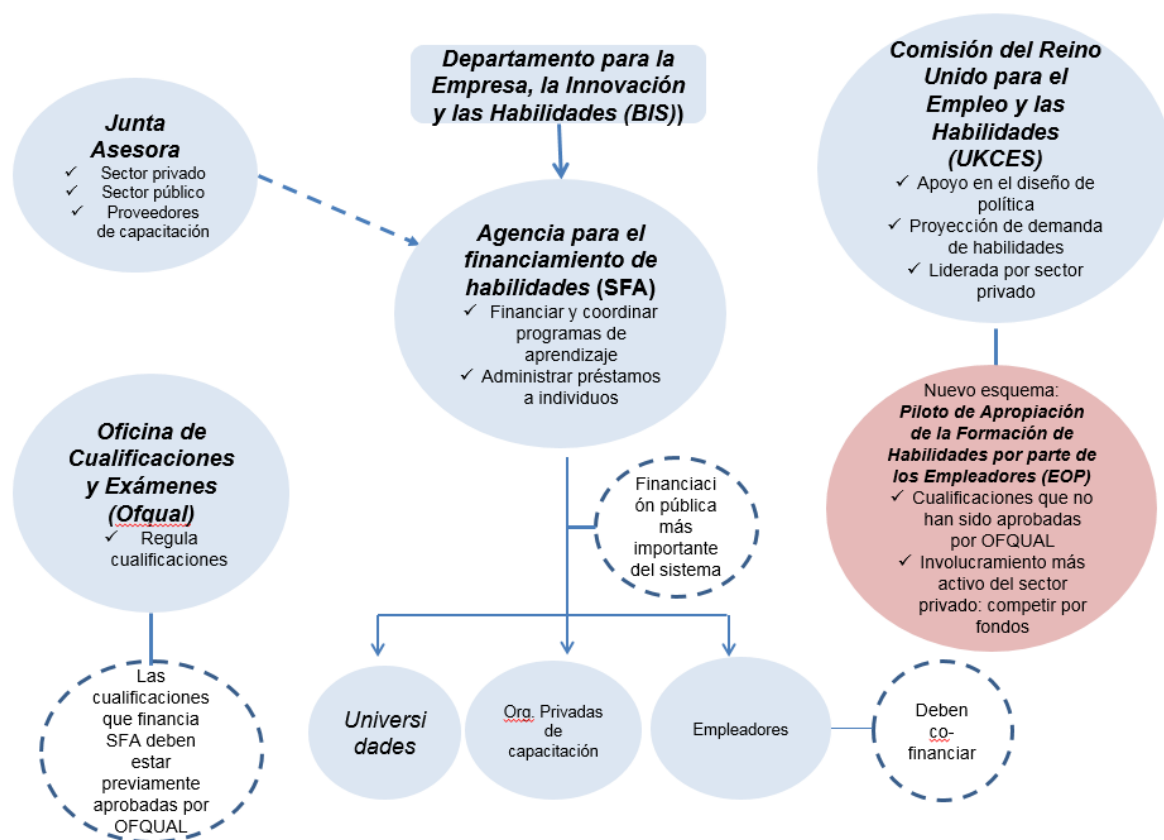
---

<sup>4</sup> La Ofqual fue creada en 2010 para regular las cualificaciones y evaluaciones de la formación para el trabajo. Bajo sus normas, las cualificaciones deben reflejar de manera confiable los conocimientos y habilidades que los estudiantes han demostrado; asimismo, se debe garantizar que los procesos de evaluación sean efectivos.

cursos que deben ser cofinanciados por la SFA y los empleadores, así como los montos de cofinanciación. El grado de especificidad de estas reglas hace que el sistema sea muy burocrático.

Ahora bien, dado que este sistema no da lugar a mucha innovación, la SFA también ha incorporado en su esquema de financiación fondos para capacitación en certificaciones que aún no han sido aprobadas por la Ofqual. En este caso, el proveedor debe aportar evidencia de que se trata de certificaciones para las cuales hay demanda (Figura 3.2).

Figura 3.2 Financiación de la capacitación en el Reino Unido



Fuente: elaboración propia

Hasta el momento, el proceso de asignación de fondos de SFA ha contado con muy poca participación del sector privado. Existe evidencia de que, para los empleadores, buena parte de la formación financiada con fondos públicos no satisface sus requerimientos. Esto quizás explique el altísimo volumen de capacitación laboral que se registra por fuera del sistema oficial de cualificaciones (CFE, 2012), lo que a su vez ha motivado iniciativas para incrementar la participación del sector privado. De ello surge precisamente el *Employer*

*Ownership of Skills Pilot* (EOP) - Piloto de Apropiación de la Formación de Habilidades por parte de los Empleadores, un fondo concursable para empresarios que se describe a continuación.

### *c. Piloto de Apropiación de la Formación de Habilidades por parte de los Empleadores (EOP)*

El EOP fue un programa piloto liderado por la UKCES que se inició en el 2012 y concluyó en 2014. Su objetivo fue el de lograr una participación más activa del sector privado en la formación para el trabajo, para lo cual se invitó a los empleadores a competir por fondos públicos que financiaran iniciativas de formación para el trabajo y generación de empleo. Más allá de ser una alternativa de asignación competitiva del gasto público, el EOP fue un proyecto por medio del cual la UKCES perseguía una serie de objetivos más amplios. Específicamente, se logró que los empleadores desarrollaran un mayor sentido de la propiedad sobre la agenda de desarrollo de habilidades, lo que contribuyó a una formación para el trabajo más pertinente y de calidad.

Los recursos podían utilizarse para financiar una amplia gama de actividades no restringidas a la formación, las cuales debían enmarcarse en alguna de las siguientes áreas:

- Desarrollo de habilidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo (por ejemplo, inversión en capacitación, desarrollo de nuevos modelos de aprendizaje, diseño de nuevos modelos de manejo de recursos humanos, etc.).
- Asociaciones industriales (*industrial partnerships*) para asumir una mayor responsabilidad en la formación de habilidades en una región o sector, por ejemplo, mediante la creación de asociaciones de empleadores que determinaran los estándares de los programas de aprendizaje y capacitación, definieran los currículos vocacionales dirigidos a desarrollar el talento requerido por la industria, y diseñaran mecanismos de revisión de pares para asegurar la calidad de la capacitación en la empresa.

Una característica esencial de esta iniciativa, es que se trataba de un esquema de cofinanciación público-privada. Todo proyecto debía tener una contrapartida de financiación de los empresarios. Esto en principio incrementaba los incentivos para que se presentaran propuestas de proyectos relevantes y para intensificar los esfuerzos por alcanzar buenos resultados a través de mecanismos de seguimiento y monitoreo ya establecidos.

Desde un principio se intentó que el programa estuviera abierto a proyectos y empresas diversas, por lo que no se estipuló una lista exhaustiva de información a incluir en las propuestas. Sin embargo, todas debían contener lo siguiente: (i) un listado de los resultados a lograr y su impacto esperado; (ii) la lógica detrás de la propuesta y una explicación de por

qué no se podía desarrollar exitosamente a través de canales de financiación alternativos; (iii) el esquema de prestación del servicio; (iv) el nivel de inversión de los empleadores, y (v) el nivel de inversión pública requerido.

Entre los criterios para elegir la propuesta ganadora figuraban los siguientes:

- **Liderazgo y sentido de propiedad de los empleadores.** La naturaleza y el valor de la participación de las inversiones de los empleadores debían ser muy claros; asimismo, se debía demostrar que aquellos habían identificado las necesidades de empleo y formación de habilidades, y que iban a liderar la propuesta.
- **Calidad y rigor.** Las propuestas debían ser rigurosas, estar basadas en evidencia y especificar los esquemas de garantía de calidad.
- **Enfoques innovadores para la formación para el trabajo.** Por ejemplo, se favorecían las propuestas de innovación en pedagogía o en los contenidos de la capacitación.
- **Impacto y costo-efectividad.** Se juzgaban las propuestas por los beneficios adicionales que produjeran y si estos eran proporcionales al costo.
- **Viabilidad.** El proyecto debía ser robusto y demostrar que todos los actores clave están activamente comprometidos.
- **Perspectivas futuras.** Aquí se evaluaba la sostenibilidad de los logros obtenidos y si las propuestas ofrecían valor incluso más allá de la duración del proyecto.

Los criterios anteriormente listados debían enmarcarse en sólidas capacidades institucionales y de gestión, cuyo entramado estuviera constituido por diferentes instancias y agencias que monitorearan, inspeccionaran y coordinaran las actividades. Mientras estuvo en operación, el EOP completó dos rondas de financiamiento de propuestas. El gobierno invirtió £34 millones en las ganadoras, y las empresas aportaron un total de £14,5 millones en efectivo y £16,5 millones en especie. Más de 600 empresas participaron directamente en el diseño de propuestas y alrededor de 1600 se beneficiaron a través de los programas de capacitación.

Luego de culminar la segunda fase de financiamiento, se observaron resultados positivos en los siguientes aspectos: (i) mayor liderazgo de los empleadores, incluyendo la participación activa de ejecutivos de alto nivel en el diseño estratégico de las propuestas y en el diálogo con el gobierno y otras empresas y/o industrias; (ii) surgimiento de economías de escala como resultado de la asociación entre diferentes empresas que comparten recursos y diversifican riesgos, y que además, propenden a la inclusión de firmas de menor tamaño a través de una integración más amplia de eslabones de la cadena de producción; (iii) incentivos dirigidos a aumentar la inversión en formación por parte de las empresas, como resultado de la participación y el apoyo del gobierno que las motivó a aumentar su gasto en formación (aunque está pendiente evaluar el incremento real en la inversión); (iv) mejor



focalización de las inversiones, a partir del diseño de programas de formación con base en las necesidades de habilidades actuales y también futuras; y (v) mayores incentivos para el diseño de soluciones innovadoras, ya que el proceso dio lugar a la exploración de diferentes formatos de capacitación. Este fue el caso de la industria nuclear, que ensayó la capacitación pre-empleo, y de la industria automotriz, que importó el modelo de formación de BMW en Alemania.

Durante la ejecución del piloto, también se observaron áreas de mejora, que abarcaron los siguientes aspectos: (i) frente a las dificultades para el reclutamiento de jóvenes entre 16 y 18 años, se procedió a analizar las condiciones necesarias para desarrollar una reserva de talento joven e incentivar a las instituciones de educación media para que colaboraran en el proceso de reclutamiento; (ii) los estándares de calidad son un eje crítico para mantener la motivación de las empresas para invertir en formación; (iii) la participación de empresas más pequeñas puede dificultarse por falta de acceso a financiamiento, y por ello, los programas de formación deben tener en cuenta los diferentes tipos de empresas a la hora de asignar fondos; (iv) la cadena de producción puede verse negativamente afectada si solo se benefician las empresas grandes, por lo que se recomienda ofrecer incentivos para que estas colaboren con las más pequeñas, asesorándolas y apoyándolas para formar a sus empleados; y (v) la oferta de habilidades de alto nivel (que a menudo resultan de trayectorias académicas) está disminuyendo, de modo que será necesario desarrollar procesos de aprendizaje acelerados y quizás enfocarse en el diseño de currículos técnicos en lugar de académicos.

### Recuadro 3.2 Principios del EOP

Con la realización del EOP, la UKCES quiso introducir un cambio radical en la agenda de formación de habilidades, cuyo liderazgo debía pasar del sector público al privado.

Se trataba, pues, de un proyecto con objetivos ambiciosos que iban mucho más allá de flexibilizar el sistema de financiación pública de la capacitación. Se han enumerado cinco principios que describen la participación que se espera tenga el sector privado en la agenda de formación de habilidades:

1. **Los empleadores deben apropiarse de la agenda de formación de habilidades.** El gobierno se encarga de ofrecer los espacios para que esto suceda. Asimismo, debe crear las condiciones para que los mejores empleadores, trabajando mancomunadamente con sus empleados, sindicatos, proveedores de capacitación y sector educativo, se hagan cargo y creen oportunidades de capacitación, empleo y experiencia laboral.
2. **Debe haber un mercado único para la formación de habilidades.** Actualmente hay dos mercados: uno público que forma habilidades según las prioridades del gobierno, y otro privado que responde a las necesidades de las empresas. Estos no se encuentran lo suficientemente bien alineados.
3. **Las estrategias de formación de habilidades deben estar diseñadas a partir de alianzas lideradas por los empleadores.** Los empleadores son los que saben qué habilidades necesitan.
4. **Las contribuciones públicas para la capacitación vocacional deben pasar a un esquema de inversiones e incentivos.** El gasto público debe pasar de un esquema de subsidios a uno en el que se generan incentivos e inversiones dirigidos a iniciativas diseñadas por los empleadores. De este modo, en sentido de propiedad y el liderazgo quedan en manos del sector privado. Debe generarse un esquema de créditos e inversiones innovador que llegue a una amplia gama de empleadores, tanto pequeños como grandes.
5. **Las transacciones deben ser transparentes.** El sistema de financiación público actual es sumamente complejo, lo cual impide que empleadores e individuos tengan claridad sobre las contribuciones que hace el gobierno. La financiación pública debe ser transparente, simple y poco burocrática. Debe estar diseñada para simplificar las decisiones que empleados y empleadores toman al invertir en capacitación. Las contribuciones públicas deben evaluarse con base en resultados de empleo y crecimiento.

Par más detalles, ver el documento de lanzamiento del piloto, disponible en la web en:

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/306691/employer-ownership-of-skills-vision-report-final2.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/306691/employer-ownership-of-skills-vision-report-final2.pdf)

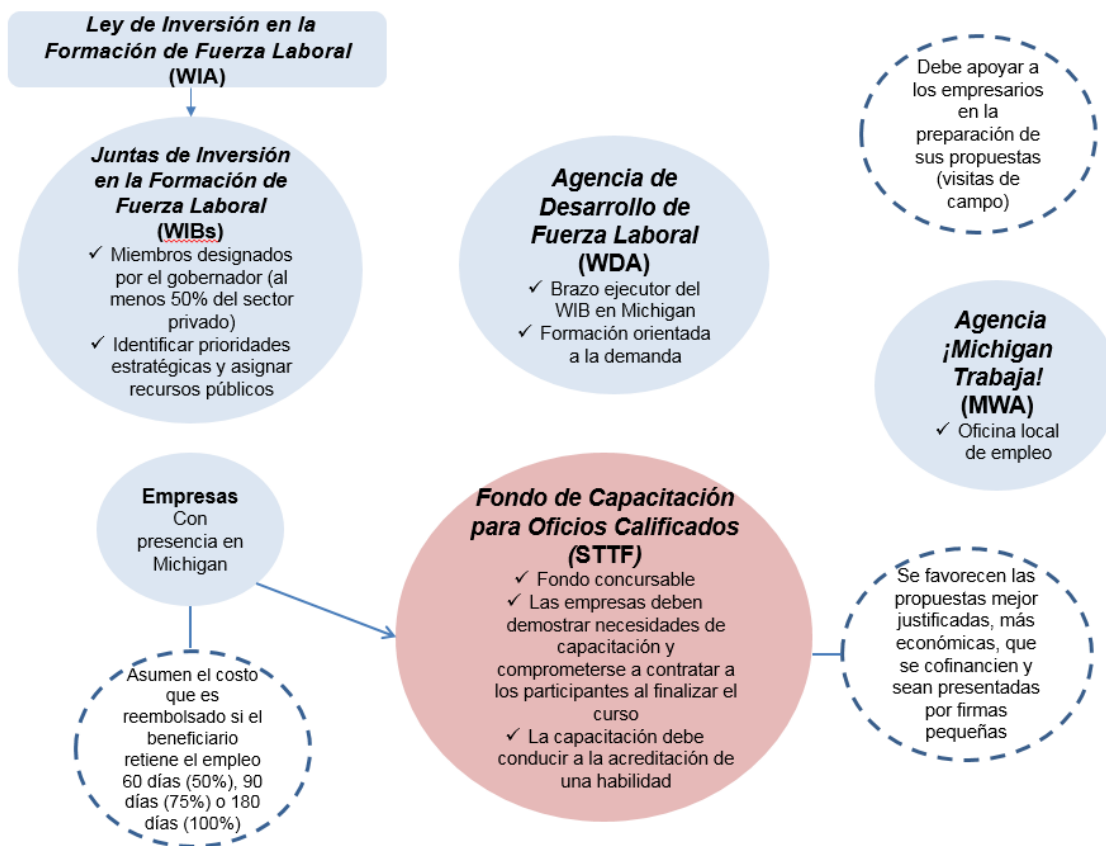
### 3.3 MICHIGAN (ESTADOS UNIDOS)

#### a. Instituciones del sector

En Estados Unidos, las autoridades estatales y locales cumplen un papel muy activo en la financiación pública de la formación y desarrollo de habilidades de la fuerza laboral. Desde 1998, a partir de la expedición del *Workforce Investment Act* (WIA) - Ley de Inversión en la Formación de la Fuerza de Laboral, los estados se dividieron en una o más áreas de formación para el trabajo controladas por las *Workforce Investment Boards* (WIB) - Juntas de Inversión en la Formación de la Fuerza Laboral. Estas WIB son órganos colegiados cuyos miembros son designados por la máxima autoridad local elegida por votación popular (por ejemplo, el alcalde o el gobernador). La ley determina que al menos el 50% de los miembros de los WIB deben ser representantes del sector privado. Su función principal es la de identificar prioridades estratégicas e industrias con potencial de crecimiento, y desarrollar planes de inversión asignando buena parte de los recursos públicos federales, locales y estatales a programas de formación para el trabajo. Así, por ejemplo, todos los programas de capacitación (salvo el de Job Corps o Cuerpos de Trabajo) creados bajo el WIA, son administrados por los WIB. El WIA dotó a los WIB de autonomía y flexibilidad para atender estas tareas, por lo que su operatividad resulta muy heterogénea. Se busca así que las actividades de formación de la fuerza laboral respondan ágilmente a las necesidades del sector productivo local.

En el caso del estado de Michigan, el WIB es el *Governments Talent Investment Board* -Junta Gubernamental para la Inversión en Talento, mientras que la *Workforce Development Agency* (WDA) - Agencia de Desarrollo de la Fuerza Laboral - es su brazo ejecutor. Esta agencia ha definido como una de sus prioridades clave la de avanzar hacia un sistema de formación orientado a la demanda. La economía de Michigan se vio fuertemente afectada por la Gran Recesión de 2008 y aún está recuperándose de la drástica caída en el empleo. Al mismo tiempo, las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores con el nuevo conjunto de habilidades que requieren. Es en este contexto, en el que el Gobernador del estado y la Legislatura recomendaron la creación del *Skilled Trades Training Fund Program* (STTF) -Fondo de Capacitación para Oficios Calificados - , un fondo concursable que nace en el 2013 y a través del cual se busca involucrar al sector productivo en el diseño de iniciativas de formación orientadas a la demanda. Para 2016, el promedio otorgado a cada proyecto aprobado fue de US\$38.000 (Figura 3.3).

Figura 3.3 Financiación de la capacitación en el estado de Michigan, Estados Unidos



Fuente: elaboración propia

#### b. Fondo de Capacitación para Oficios Calificados (STTF)

El Fondo de Capacitación para Oficios Calificados asigna recursos de manera competitiva para el desarrollo e implementación de iniciativas de formación orientadas a la demanda. Los recursos son asignados a empresas que puedan probar una necesidad de capacitación y que diseñen un programa de formación en conjunto con la oficina local de empleo, *Michigan Works! Agency-MWA* (Agencia ¡Michigan trabaja!).

Entre los requisitos específicos que deben cumplir los empresarios que quieran participar en el fondo figuran: (i) estar radicados en Michigan; (ii) demostrar necesidades de formación que permita a las empresas competir y expandirse; (iii) comprometerse a contratar a los participantes al finalizar el curso o entrenamiento pagándoles salarios iguales o superiores a los del mercado, y (iv) garantizar que la capacitación conduzca a la acreditación en una habilidad que sea transferible entre empleados dentro de una misma industria. Se busca así que la acreditación permita al individuo obtener o retener un empleo (como por ejemplo un

certificado en soldadura). El STTF no puede utilizarse para financiar capacitación en habilidades blandas, idiomas o liderazgo.

Los fondos se usan para financiar capacitaciones de corto plazo (tres meses o menos, salvo en el caso de los aprendices) que permitan satisfacer las necesidades actuales de capacitación de los empleadores. Algunos ejemplos del tipo de capacitación que sería financiada incluyen: capacitación en aula, capacitación en empresa para individuos a ser contratados y contratos de aprendizaje dentro del programa conjunto del Departamento del Trabajo y la Administración de Veteranos. El STTF especifica montos máximos para la capacitación (US\$1500 por capacitado y, en el caso de los aprendices, US\$3000). Inicialmente los empleadores asumen el costo, que les será reembolsado en un 50% si el beneficiario de la capacitación ha retenido el empleo por 60 días tras la misma; en un 75% si ha retenido el empleo por 90 días; y en un 100 % si ha retenido el empleo por 180 días.

La agencia local del empleo, MWA, debe apoyar a los empresarios en la preparación de sus propuestas. En la práctica, los funcionarios del MWA realizan visitas de campo para ayudarlos en la elaboración de estrategias de formación de habilidades que incluyan:

- Planes de reclutamiento de recursos humanos
- Estrategias de selección de personal
- Incentivos para la contratación
- Capacitación para empleados nuevos y actuales
- Fuentes alternativas de financiación para formación de personal (incluyendo incentivos tributarios)
- Identificación de proveedores de capacitación

La selección de las empresas ganadoras se hace con base en un sistema de puntos que premia distintas dimensiones. Se favorecen las propuestas mejor justificadas, más económicas y expeditas, que se cofinancien con otras fuentes y que sean presentadas por firmas pequeñas. Entre los criterios de selección figuran los siguientes:

- Lógica: documentación que dé soporte a las necesidades de capacitación
- Monto de la financiación de contrapartida por parte del empleador
- Costo por participante
- Utilización de fondos complementarios
- Oportunidad (la capacitación empieza en cuatro a seis semanas desde la solicitud)
- Fecha de inicio de la capacitación y duración
- Tamaño de la firma (mayor puntaje si tiene menos de 50 empleados)
- La capacitación conduce a una acreditación

### 3.4 BARBADOS

#### a. Instituciones del sector

El Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y Desarrollo de Recursos Humanos es responsable de las políticas activas del mercado laboral, incluidos los servicios de intermediación y la capacitación. Este Ministerio tiene como mandato supervisar al *Technical and Vocational Education and Training Council* (TVET) -Consejo para la Capacitación Técnica y Profesional (Consejo para TVET), que fija las normas de certificación y acreditación y financia la capacitación, y al Barbados Vocational Training Board (BVTB) - Junta de Capacitación Profesional de Barbados, que proporciona formación especializada. En 1993, se estableció el *Vocational Education and Training Act* – Acta de educación vocacional y capacitación, que le otorgó al TVET Council las funciones de: (i) asesorar al Ministerio de Trabajo en temas de formación técnica y profesional; (ii) coordinar el sistema de educación profesional; (iii) administrar el *Employment and Training Fund* – (ETF) -Fondo de empleo y capacitación; (iv) establecer estándares ocupacionales para la educación técnica y profesional; (v) establecer prioridades en cuanto al desarrollo de habilidades, calificaciones y acreditaciones; y (vi) otorgar certificación nacional (*National Vocational Qualifications* (NVQ)) /regional (*Caribbean Vocational Qualifications* (CVQ)).

El ETF tiene como función otorgar fondos a empleadores, instituciones de formación y asociaciones de empleadores o trabajadores para promover la formación técnico profesional. La población objetivo son personas actualmente empleadas y desempleados que buscan re emplearse o ingresar en la fuerza laboral por primera vez. El financiamiento se concreta siempre y cuando responda a necesidades de sectores estratégicos para la economía, y, además, los empleadores deben aportar 25% del costo de la capacitación. Recientemente, ETF viró hacia una asignación de fondos competitiva.

#### b. Fondo de Capacitación Basado en Competencias (Competency-based Training Fund, CBTF)

En Barbados, existe evidencia sólida que indica la presencia de una brecha entre la oferta y la demanda de habilidades (Ministry of Education and Human Resource Development and Ministry of Labour, 2011). Dado este escenario, el Ministerio de Trabajo, con el apoyo de la Unión Europea, inició en 2011 la implementación de una estrategia de desarrollo de recursos humanos a cinco años, *Barbados Human Resource Development Strategy* – Estrategia de desarrollo de recursos humanos de Barbados, cuyo objetivo es proveer un marco para el fortalecimiento del sistema de formación para el trabajo. Con ello, se busca incrementar la productividad y la competitividad, al tiempo que se promueve un crecimiento económico sostenible.

En tal sentido, el gobierno de Barbados, a través del Consejo para TVET, lanzó una iniciativa piloto que consiste en la implementación de un fondo concursable, el *Competency-based Training Fund* (CBTF) - Fondo para la Capacitación Basada en Competencias - para financiar el diseño e implementación de propuestas de capacitación orientadas a la demanda. El fondo funciona desde 2013 y opera a través de un proceso de licitación a partir del cual se seleccionan propuestas que deben cumplir con las siguientes condiciones: (i) pertenecer a un sector productivo priorizado en la estrategia de desarrollo del país; (ii) basarse en estándares ocupacionales registrados en el Consejo para TVET a la luz de National/Caribbean Vocational Qualifications (NVQ/CVQ) - Cualificaciones Vocacionales Nacionales y del Caribe; (iii) culminar con una certificación; y (iv) ser presentadas por una asociación compuesta por al menos un empleador y una entidad de capacitación o agrupaciones de los mismos.

Las propuestas son evaluadas por un comité integrado por seis miembros, entre los cuales hay representantes de los empleadores, de las instituciones de capacitación, de los sindicatos, del Ministerio de Educación y del Consejo para TVET. Se analizan los siguientes elementos: (i) descripción del problema y del programa de capacitación propuesto; (ii) objetivo específico y destinatarios; (iii) descripción operativa del programa; (iv) esquemas institucionales; (v) costos y presupuesto, y (vi) indicadores de monitoreo. Los beneficiarios de la capacitación pueden ser aquellas personas que se encuentran trabajando actualmente o empleados potenciales.

El CBTF ya ha pasado por cuatro ciclos anuales de solicitud de propuestas y ha financiado 30 proyectos de capacitación. Los beneficiarios pueden llegar a recibir un financiamiento del 100% de su propuesta, siempre y cuando no exceda \$BBD 500.000 (US\$250.000), y tienen hasta noviembre de 2018 para completar el programa propuesto. En la actualidad, los fondos del CBTF provienen de un préstamo del BID (BA-L1016 *Skills for the Future* – Habilidades para el futuro), pero a partir de noviembre de 2018, lo financiará el *Employment and Training Fund*-(ETF) - Fondo de Capacitación y Empleo, con la idea de migrar progresivamente las buenas prácticas de este proyecto desde el CBTF hacia el fondo tradicional. Cabe mencionar que el ETF ya ha incorporado algunas prácticas provenientes del piloto del CBTF, como, por ejemplo, asignación de recursos a través de un proceso competitivo, requerir certificación al final de los programas y considerar gestiones de monitoreo en la evaluación de propuestas.

La experiencia positiva de Barbados ha servido de referente para nuevas iniciativas en el Caribe. En Bahamas y en Trinidad y Tobago (Recuadros 3.3 y 3.4) hay proyectos nacientes que está impulsando el BID, y que, al igual que el CBTF, buscan alinear la demanda del sector productivo con la oferta de habilidades, involucrando de forma directa a los empleadores. Además, la alineación con objetivos de desarrollo del país es esencial.

### **Recuadro 3.3 Servicio para Fondos de Contrapartida (*Matching Grant Facility* -MGF) de Bahamas**

El gobierno de Bahamas, con apoyo del BID, está iniciando la implementación de un programa de aprendices, cuyo objetivo es reducir el desempleo entre los jóvenes, alinear mejor la oferta y la demanda de habilidades, y establecer vínculos estrechos entre el sector productivo y las instituciones de formación. Se establecerán además Consejos Sectoriales de Habilidades en tres sectores estratégicos, los cuales facilitarán la identificación de habilidades prioritarias y el desarrollo de estándares ocupacionales y de currículos de formación, y establecerán normas y procesos que garanticen la calidad de la misma. Los sectores se definirán de acuerdo con un estimado de vacantes futuras y del potencial de expansión.

Con el propósito de establecer un mecanismo de cofinanciamiento del programa de aprendices, se pondrá en práctica un *Matching Grant Facility*-MGF -Servicio de Fondos de Contrapartida- con el cual se busca implementar un esquema de financiamiento transparente que responda con prontitud a la demanda de habilidades del sector productivo y que tenga credibilidad entre los empresarios.

Las firmas interesadas en postular al MGF deberán presentar propuestas de programas de formación para el trabajo enmarcadas en un esquema de aprendices. Cada propuesta deberá incorporar el plan de capacitación, que podrá ser diseñado o bien con el apoyo de una entidad de capacitación o del consejo sectorial, o por la empresa misma, aunque en este último caso los requerimientos de justificación serán más exhaustivos. Las propuestas de formación deberán cumplir siempre con los estándares de calidad de los consejos sectoriales y culminar con la expedición de una certificación reconocida por la industria. Será requisito que las empresas informen sobre el progreso, la tasa de deserción y la situación general del proyecto para recibir fondos, que se les transferirán cada tres o seis meses, dependiendo de lo estipulado al momento de aprobar la propuesta a ser financiada.

Este mecanismo de asignación competitiva permitirá al gobierno establecer una plataforma para que las empresas de los sectores preseleccionados presenten sus propuestas de capacitación para aprendices y definan su contribución para cubrir los costos asociados al proceso. El MGF es un mecanismo dotado de capacidad operativa en dos niveles: (i) recibir y evaluar las propuestas sometidas a consideración por las empresas, y (ii) definir y hacer efectivo el flujo de desembolsos que tanto el gobierno como las empresas realizarán para la capacitación, el cual estará supeditado a la evaluación de los aprendices. En el ámbito estratégico, el MGF identificará las necesidades de capacitación específicas de la industria y las opciones de aquellas instituciones proveedoras de capacitación que cumplan con los requerimientos de la industria.



#### **Recuadro 3.4. Trinidad y Tobago: Iniciativa de Habilidades para Servicios Globales (*Skills for Global Services Initiative*)**

La economía de Trinidad y Tobago es altamente dependiente de los sectores de petróleo y gas y, por mucho tiempo, ha tratado de impulsar una agenda de diversificación. Por ello, ha identificado una serie de sectores estratégicos hacia los que puede diversificar su economía, uno de los cuales es el de los Servicios Habilitados por las Tecnologías de la Información (*IT Enabled Services*) o ITES, por sus siglas en inglés. A pesar de que el país cuenta con varias ventajas comparativas para desarrollar esta área (población de habla inglesa con un nivel educativo elevado, un huso horario conveniente y buena infraestructura), todavía no cuenta con el capital humano especializado para hacerlo. En este contexto, el Ministerio de Planeación, con apoyo del BID, lanzó en 2017 el piloto de un fondo concursable para financiar propuestas de formación en el sector de ITES. Se trata de una iniciativa conocida como “Habilidades para Servicios Globales” (SGS -*Skills for Global Services*, en inglés). Esta iniciativa hace parte de un programa comprehensivo de desarrollo productivo que busca promover el ITES a través de otras acciones complementarias al desarrollo de habilidades, como la promoción de inversión extranjera y los cambios regulatorios.

A través del SGS, se asigna financiación para el desarrollo de habilidades a través de un esquema competitivo. Se ha hecho un llamado a empresas del sector ITES para que se asocien con entidades de formación o instituciones académicas y presente propuestas para el desarrollo de habilidades, que pueden incluir actividades como capacitación, certificación y desarrollo curricular. Se busca con ello: (i) promover un mejor acoplamiento entre la oferta y la demanda de habilidades de la fuerza laboral; (ii) diseñar un proceso que incentive el diálogo entre empresas e instituciones de formación en el que los empleadores participen en el diseño de currículos y programas de capacitación; (iii) dotar al trabajador de competencias certificables y con sello de calidad que faciliten su desarrollo profesional; y (iv) establecer un mecanismo de financiamiento sencillo, transparente y participativo.

El SGS puede financiar un amplio espectro de propuestas, incluyendo formación en habilidades socioemocionales. No obstante, es requisito que las propuestas contengan contenidos orientados a la formación en habilidades técnicas de tecnologías de la información. También es requisito que la capacitación impartida lleve a certificación reconocida a nivel nacional o internacional. Si bien el fondo exige que las firmas participantes estén registradas en Trinidad y Tobago, se admite que las entidades de formación sean internacionales. La iniciativa también incorpora espacios de asistencia técnica, en la que consultores expertos apoyan a los participantes del fondo en el desarrollo de sus propuestas. Se trata de espacios voluntarios en los que se orienta a los empresarios a identificar la mejor manera de utilizar los recursos y así desarrollar propuestas.

Una vez cerrado el período de postulación, un comité de selección –compuesto por representantes de los sectores productivo, público y de formación– las evaluará y decidirá cuáles serán las receptoras de financiamiento con base en unos criterios predefinidos, a saber: (i) relevancia de la propuesta para expandir el sector ITES; (ii) correspondencia entre la demanda de habilidades identificada y la solución propuesta; (iii) universo de beneficiarios, (iv) evaluabilidad de la propuesta con base a indicadores de desempeño y (v) sostenibilidad del plan a futuro, entre otros. Habrá múltiples ganadores que pueden recibir un monto de hasta TT\$475,000 por propuesta. Durante el período de implementación, el proceso será monitoreado y evaluado por un comité independiente.

## 4. Comentarios finales y conclusiones

---

En esta Nota Técnica se ha discutido la utilidad de los fondos concursables como instrumento para mejorar la asignación de recursos en el mercado de formación para el trabajo; incentivar la calidad y relevancia en la formación y el cofinanciamiento público-privado. Asimismo, se han presentado distintos esquemas de fondos concursables utilizados en países avanzados en el área de formación para el trabajo. Si bien los ejemplos de Nueva Zelanda, el Reino Unido, Michigan (EEUU) y Barbados tienen elementos comunes, también hay claras diferencias en aspectos fundamentales. Vale la pena estudiarlos para extraer lecciones que puedan aplicarse a América Latina y el Caribe a fin de innovar en los instrumentos de financiación pública a la capacitación.

En el caso de Nueva Zelanda, un país con una larga tradición de asignación orientada a resultados, los fondos se adjudican con base en metas definidas a partir de un conjunto variado de indicadores de desempeño. Además, allí las propuestas deben estar alineadas con la estrategia nacional de desarrollo. Esto refleja el hecho de que la formación en habilidades debe tener una alineación estratégica con el programa nacional de desarrollo económico del país.

En el caso del EOP en el Reino Unido se enfatizó la flexibilidad, tanto en el uso de los recursos como en las metas a ser monitoreadas. Ello refleja el hecho de que el objetivo último del EOP es que el sector privado asumiera un mayor liderazgo en la agenda de desarrollo de habilidades. Se pensó sobre el principio de que los empleadores son quienes pueden identificar el mejor uso de los recursos. Y, en consonancia con este objetivo, el fondo se diseñó para que los recursos pudieran ser invertidos en una muy amplia gama de opciones.

Este principio también es compartido por el CTBF de Barbados. Este fondo también enfatiza el liderazgo del sector privado en el desarrollo de las propuestas de formación. No obstante, su diseño también está orientado a fomentar la oferta de formación basada en competencias y la formación conducente a certificación. El fondo también tiene el claro objetivo de promover mayores alianzas entre los empleadores y el sector de formación.

La flexibilidad del EOP del Reino Unido y del CTBF de Barbados contrasta con el STTF en Michigan, un fondo cuyo objetivo concreto y específico es el de reactivar el mercado de trabajo local después de la recesión de 2008. Si bien el STTF invita a la participación activa del sector privado, las actividades que los empleadores pueden financiar con estos recursos están claramente restringidas a la capacitación de corto plazo.

Los pilotos de Bahamas y Trinidad y Tobago también difieren en aspectos importantes. El MFG de Bahamas se enmarca en una estrategia que quiere promover una modalidad

específica de formación: los esquemas de aprendizaje en empresa para jóvenes. El SGS en Trinidad y Tobago puede en cambio financiar un muy amplio rango de propuestas de desarrollo de habilidades. Puede, incluso, financiar desarrollo curricular y certificación. Se trata, en cambio, de una propuesta de desarrollo de habilidades que nace como parte de una política comprehensiva de desarrollo productivo sectorial. Su foco, es, por tanto, en un sector estratégico para la agenda nacional de diversificación económica.

Estos ejemplos ilustran cómo el diseño de los fondos concursables puede variar de acuerdo con los distintos objetivos de política. Sin embargo, hay algunos elementos comunes que vale la pena resaltar. En primer lugar, la intención de involucrar activamente al sector privado es una constante. En el caso del EOP del Reino Unido, el fondo nace explícitamente para replantear el esquema estándar en el que el sector público financia la formación. En el caso de Nueva Zelanda, el esquema de financiación directa nace como una estrategia para establecer un vínculo directo con el sector empresarial, dado que en el esquema tradicional la financiación se hacía a través de los gremios industriales. En Michigan, el STTF nace como un subsidio a la capacitación orientada a la demanda.

Un segundo punto a resaltar es que, en muchos casos, se pretende orientar los recursos hacia sectores estratégicos. Esto plantea un reto operativo para la administración del fondo, pues el comité que adjudica los recursos debe tener suficientes criterios y conocimientos sobre la economía local y las industrias que compiten. En Nueva Zelanda, la existencia de una estrategia nacional de formación de habilidades facilita la tarea. En Trinidad y Tobago, los criterios de elegibilidad restringen el fondo a un sector previamente identificado como prioritario por el gobierno nacional.

Un tercer elemento común es que en los criterios de asignación de estos fondos se premia --o se exige, como es el caso del MGF de Bahamas-- que las actividades sean cofinanciadas con recursos de las empresas y, en algunos casos, de los trabajadores. Esto podría aliviar, al menos en alguna medida, un riesgo común en los subsidios públicos a la capacitación: la llamada “pérdida de peso muerto” (*deadweight loss*), un fenómeno que se presenta cuando se financian con recursos públicos actividades de capacitación que, incluso en ausencia del subsidio, se habrían realizado de todas maneras. Aun así, se trata de un riesgo latente que debe ser tomado en consideración en el diseño y adjudicación de los fondos y que puede valorarse con evaluaciones de impacto rigurosas.

Por último --y este es un aspecto fundamental para pensar mejores opciones para ALC--, si bien los fondos se inscriben en diferentes marcos institucionales, su diseño incorpora mecanismos de gestión que velan por el uso eficiente, transparente y orientado a resultados de los fondos públicos asignados a formación para el trabajo.

El uso de fondos concursables para financiar formación para el trabajo es aún muy poco frecuente en los países de ALC. Avanzar en su implementación demandaría recursos importantes. La implementación de fondos concursables requiere de mucha capacidad técnica y de gestión, tanto de parte del sector público como de parte del privado. No obstante, la experiencia innovadora de los tres proyectos en el Caribe muestra que esta es una apuesta prometedora que puede dar réditos importantes; permite asignar recursos de manera transparente y eficiente y vincular al sector productivo y a los proveedores de capacitación, siendo estos dos principios fundamentales de cualquier política exitosa de formación de para el trabajo.

## Bibliografía y fuentes consultadas

---

Banco Mundial (2010). Designing and implementing agricultural innovation funds: Lessons from Competitive Research and Matching Grant Projects. Report No. 54857-GLB. [online] Agriculture and Rural Development Department. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

Barbados Vocational Training Board (2017). Disponible en: <http://www.bvtb.gov.bb/> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

Bassi, M., G. Rucci y S. Urzúa (2013). "El capital humano y el desarrollo productivo". Mimeo. Banco Interamericano de Desarrollo.

CFE (2012). *Employment Ownership Pilot Evaluation Framework*. Sheffield, UK: The University of Sheffield.

Crespi, G., Fernández-Arias, E. y Stein, E. (eds.) (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo

González-Velosa, C., L. Ripani and D. Rosas Shady (2012). "¿Cómo Mejorar las Oportunidades de Inserción Laboral de los Jóvenes en América Latina?" IDB Publications 78338, Inter-American Development Bank.

Innovation Policy Platform. (2017). [online] Disponible en: <http://www.innovationpolicyplatform.org> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

J. Diamond. (2003). "Performance Budgeting: Managing the Reform Process." IMF Working Paper No. WP/03/33.

Michigan Workforce Development Agency (2016). [online] Disponible en: <http://www.michigan.gov> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

Mikelson, K. and Nightingale, D. (2004). "Estimating Public and Private Expenditures on Occupational Training in the United States". U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration.

Ministry of Education and Human Resource Development y Ministry of Labour (2011). Barbados Human Resource Development Strategy 2011-2016 Developing National, Institutional and Human Capacity for Sustainable Growth [online]. Disponible en: <http://mes.gov.bb> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

Noordman, M. y van der Meer, K. (2004). "The Use of Grants to Address Market Failures A Review of World Bank Rural Development Projects". The World Bank. Agriculture and Rural Development Discussion Paper 27

OCDE (2015). *Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for Development*, OCDE Development Center, Paris

Skills Funding Agency (2016). Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/sfa-funding-rules> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

TVET Council Barbados (2017). Disponible en: <https://tvetcouncil.com.bb/> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

Tertiary Education Commission (2016). Disponible en: <http://www.tec.govt.nz/> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

UK Commission for Employment and Skills (2011). *Employer Ownership of Skills. Securing a sustainable partnership for the long term.* [online] Disponible en: <https://www.gov.uk/government> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].

UK Commission for Employment and Skills (2016). *Employer Ownership of Skills: Testing the power of collaborative approaches through industrial partnerships.* [online] Disponible en: <https://www.gov.uk/government> [Accedido el 1ro de mayo de 2017].