

PÚBLICO

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**MÉXICO**

**APOYO TÉCNICO PARA FORTALECER EL SISTEMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES EN MÉXICO**

**(ME-T1279)**

**DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

De conformidad con la Política de Acceso a la Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

**APOYO TÉCNICO PARA FORTALECER EL SISTEMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES EN MÉXICO**

**ME-T1279**

**CERTIFICACIÓN**

Por la presente certifico que esta operación fue aprobada para financiamiento por el Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (**SOF**), de conformidad con la comunicación de fecha 24 de septiembre de 2015 suscrita por Su Hyun Kim (ORP/GCM). Igualmente, certifico que existen recursos en el mencionado fondo, hasta la suma de **US\$600.000**, para financiar las actividades descritas y presupuestadas en este documento. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares estadounidenses. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de esta operación. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

\_\_\_\_\_  
Sonia M. Rivera  
Jefe

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento  
ORP/GCM

12/2/15  
\_\_\_\_\_  
Fecha

**APROBACIÓN**

Aprobado:

\_\_\_\_\_  
Hector Salazar  
Gerente de Sector  
Sector Social  
SCL/SCL

12/2/15  
\_\_\_\_\_  
Fecha

## Documento de Cooperación Técnica

### I. Información

País/Región:	México / CID.
Nombre de la CT:	Apoyo técnico para fortalecer el sistema de desarrollo de habilidades en México.
Número de CT:	ME-T1279.
Jefe de Equipo/Miembros:	David Kaplan, Team Leader (LMK/CME); Manuel Urquidi (LMK/CBO); Ethel Muhlstein (SCL/LMK); María Fernanda Villa; Edna Miranda (CID/CME); Rafael Flores (FMP/CME); Víctor Escala (FMP/CME); y Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/SGO).
Indicar si es: Apoyo Operativo, Apoyo al Cliente, o Investigación y Difusión	Apoyo al Cliente (CS).
Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	24 de setiembre de 2015.
Beneficiario (países o entidades que recibirán la asistencia técnica):	Gobierno de México.
Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sector Social, Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (SCL/LMK). David Kaplan, dkaplan@iadb.org.
Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Especial de Promoción del Empleo, Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social en Apoyo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio - Fondo Social (ORC/SOF).
Financiamiento Solicitado del BID:	US\$600.000.
Contrapartida Local, si hay:	N/A.
Periodo de Ejecución:	34 meses
Periodo de Desembolso:	36 meses.
Fecha de Inicio requerido:	1 de enero de 2016.
Tipos de consultores (firmas o consultores individuales):	Consultores individuales y firmas consultoras.
Unidad de Preparación:	Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (SCL/LMK).
Unidad Responsable de Desembolso:	Oficina de País en México (COF/CME).
CT incluida en la Estrategia de País:	Sí. <a href="#">38276070</a>
CT incluida en CPD :	Sí. <a href="#">39290339</a>
Sector Prioritario GCI-9:	Política Social para la Equidad y Productividad.

### II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 El acceso a una fuerza laboral calificada es, y continuará siendo en el mediano plazo, uno de los elementos críticos para competir en un ambiente internacional<sup>1</sup>. Evidencia reciente sugiere la existencia de una brecha entre las habilidades de la fuerza laboral y aquellas demandadas por el mercado, lo cual ha suscitado inquietudes en varios países, México incluido<sup>2</sup>. Posibles desequilibrios de habilidades generan costos a todos los niveles: las economías no logran hacer un uso eficiente de su capital humano, las empresas enfrentan dificultades para ser más productivas y los individuos no logran acceder a empleos de calidad que les permitan mejorar sus trayectorias a lo largo de la vida.
- 2.2 Si bien el nivel de inversión pública en educación y capacitación en México como porcentaje del PIB se encuentra en línea con el promedio de la OCDE, hay diferencias significativas en términos de la asignación de los recursos y los resultados de tales inversiones<sup>3</sup>. Los mexicanos tienen, en promedio, solo 9 años de educación y su

<sup>1</sup> Canadian Chamber of Commerce, 2013; Davies et al, 2012.

<sup>2</sup> Bassi et al 2012; Mourshed et al 2011; OIT, 2014; Manpower Group, 2015. La Encuesta sobre Escasez de Talento 2015 de Manpower Group indica que más de la mitad de los empleadores mexicanos reportan dificultades para llenar sus vacantes debido a la falta de candidatos con las habilidades necesarias. Sin embargo, la metodología utilizada no cumple con la rigurosidad técnica ni conceptual que permita hacer un diagnóstico apropiado sobre la brecha de habilidades.

<sup>3</sup> Cabe notar que el gasto público por estudiante es significativamente menor al del promedio de la OCDE, debido principalmente a que el 92% de la inversión total en educación primaria, secundaria y media superior (bachillerato), se

desempeño es significativamente menor al de la fuerza laboral de otros países de ingreso medio<sup>4</sup>. La reforma educativa de 2013 implica un esfuerzo por acercarse cada vez más a los estándares de calidad de la OCDE, pero es incipiente y sus efectos solo serán tangibles en el largo plazo. Por su parte, a pesar de tentativas por ampliar la cobertura de los centros públicos de capacitación y mejorar la calidad de sus cursos, existe poca información sobre su impacto en el empleo y la productividad<sup>5</sup>. Más aún, las oportunidades de progresión profesional para aquellos que ya se encuentran activos en el mercado son muy limitadas<sup>6</sup>. El presupuesto público asignado a esta población es de U\$S250.000, con lo que solamente se cubre a alrededor de 15.700 trabajadores anualmente<sup>7</sup> (de los más de 50 millones ocupados). En cuanto a iniciativas privadas, no se cuenta con información pública representativa de manera constante. De acuerdo a los últimos datos disponibles (2009), solamente uno de cada tres trabajadores mexicanos ha recibido algún tipo de capacitación en su vida laboral<sup>8</sup>.

2.3 Todo ello influye en el acceso de la fuerza laboral al mercado de trabajo y sus condiciones de empleo. Aunque los niveles de desempleo son de solamente 4,7%, los grupos entre 15 y 24 años alcanzan tasas de 8,3% (15 a 19 años) y 8,6% (20 a 24 años) respectivamente<sup>9</sup>. El país también presenta altas tasas de jóvenes que ni estudian ni trabajan: este grupo representa el 22,4% de la población de 15 a 29 años, muy por encima del promedio de la OCDE de 14%<sup>10</sup>. Por su parte, el 52,8% de los trabajadores aún ocupan empleos precarios e informales<sup>11</sup>. A pesar de que se han hecho esfuerzos por proporcionar información sobre empleo, ocupaciones y tendencias del mercado para guiar los programas de formación, herramientas como el Portal del Empleo y el Observatorio Nacional no ofrecen una medida oficial de la magnitud de las brechas de habilidades ni análisis prospectivos sobre la demanda laboral futura. Asimismo, las plataformas no están homologadas con otras herramientas y el uso de la información es limitado para fines de planeación de políticas.

2.4 Esto también tiene implicaciones a nivel macroeconómico. En las últimas décadas, al crecimiento precario de la productividad no ha permitido que la economía alcance su potencial de crecimiento<sup>12</sup>. Si bien un pequeño porcentaje del PIB se concentra en empresas de alta productividad, la mayoría de los trabajadores alcanzan niveles muy bajos de productividad laboral (el crecimiento promedio anual ha sido de tan solo 0,76% entre 2006 y 2015<sup>13</sup>), lo que menoscaba cualquier tentativa de mejorar la

---

destina a remuneración del personal, con un 83% de tal inversión dedicada exclusivamente a los salarios de los docentes, versus un 63% en los países OCDE. Ver OCDE, 2014.

<sup>4</sup> De acuerdo a pruebas PISA y ENLACE (una prueba estandarizada similar a PISA, que se aplica a jóvenes que cursan la educación media superior), más del 50% de los jóvenes mexicanos no alcanzan niveles mínimos de competencias en disciplinas clave como matemáticas y comunicación. Ver OCDE, 2012; SEP, 2015.

<sup>5</sup> Ricart et al, 2014.

<sup>6</sup> SHCP, 2014, Ricart et al, 2014.

<sup>7</sup> STPS, 2014. Como referente, vale la pena considerar que el total de trabajadores activos en México rebasa los 50 millones y la inversión anual de países con mejores prácticas como Australia y Corea del Sur rebasa los U\$S6 billones.

<sup>8</sup> INEGI, 2009, con información del Módulo de Educación, Capacitación y Empleo de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

<sup>9</sup> INEGI, 2015, con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2015. Primer trimestre.

<sup>10</sup> OCDE, 2015.

<sup>11</sup> INEGI, 2015, con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2015. Primer trimestre; Alaimo et al, 2015.

<sup>12</sup> López Córdova, 2012; McKinsey&Company 2014; SHCP, 2014.

<sup>13</sup> INEGI, 2015, con información del Sistema de Cuentas Nacionales de México y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Primer trimestre.

competitividad nacional. México se ubica en el lugar 61 de 144 países, de acuerdo al Índice de Competitividad 2014-2015 del Foro Económico Mundial.

- 2.5 Estudios recientes apuntan a que es necesario procurar alternativas para vincular las iniciativas de desarrollo de habilidades a la agenda de crecimiento económico del país, a fin de impactar la empleabilidad, productividad y competitividad de la fuerza laboral<sup>14</sup>. A pesar de varias tentativas pasadas para lograrlo, aún se presentan debilidades institucionales y técnicas que han impedido lograr transformaciones sistémicas. Entre los principales desafíos<sup>15</sup> se encuentran: (i) los aún bajos niveles de competencias básicas, que generan un rezago histórico en las habilidades de los individuos independientemente del nivel educativo que alcancen antes de ingresar al mercado; (ii) el limitado uso de la información generada por los instrumentos de inteligencia laboral existentes para fines de planeación de políticas, lo que obstaculiza realizar las adecuaciones necesarias para que la formación sea pertinente y tenga un enfoque estratégico de empleo de calidad; (iii) la poca articulación entre diversas iniciativas, con lo cual no se aprovecha el potencial de economías de escala y propicia la duplicación de esfuerzos; y (iv) la necesidad de rediseñar los esquemas de financiamiento público para lidiar con restricciones presupuestales y de crear los incentivos para revertir las tendencias de insuficiente colaboración entre los principales actores involucrados en el desarrollo de habilidades.
- 2.6 Consciente de estos cuellos de botella para mejorar su desempeño en el mediano y largo plazo, el Gobierno de México adoptó una serie de reformas estructurales que buscan detonar el crecimiento económico y tienen el potencial de producir una transformación sistémica. Ocho sectores han sido identificados como estratégicos<sup>16</sup> y el recientemente creado Comité Nacional de Productividad ha colocado el desarrollo de capital humano al centro de sus prioridades. Aunque el país presenta perspectivas de crecimiento conservadoras para 2015-2016<sup>17</sup> (2,6%), podría alcanzarse una tasa de 4,5% en el mediano y largo plazo en caso de que se le dé continuidad a las reformas estructurales y se adopte un enfoque estratégico en las iniciativas desarrollo de la fuerza laboral. Ello requiere, en línea con los desafíos mencionados, generar los cambios institucionales requeridos para lograr las aspiraciones de capital humano, de tal manera que los recursos públicos se asignen eficientemente y las políticas para el desarrollo de habilidades logren el impacto deseado. Asimismo, precisa evidencia que oriente sobre cómo aprovechar las inversiones en educación, capacitación para orientar las metas de desarrollo nacional, regional y estatal hacia un crecimiento productivo sostenible.
- 2.7 Tras una serie de talleres e intercambios de conocimiento organizados por el Banco<sup>18</sup>, el Gobierno de México ha expresado su interés en sentar las bases para el diseño de un nuevo sistema de desarrollo de habilidades que facilite: (i) una mayor alineación

---

<sup>14</sup> OCDE, 2015 ; Bolio et al, 2014; Ricart et al, 2014; OIT, 2011.

<sup>15</sup> OCDE Getting it Right, 2012; OCDE Education at a Glance, 2014; OCDE Desarrollo de una estrategia de competencias eficaz para México, 2015; Ricart et al, 2014; SHCP, 2015.

<sup>16</sup> Estos incluyen: Aeroespacial, automotriz, tecnologías de la información, eléctrico-electrónico, turismo, energético, procesamiento de alimentos y comercio al menudeo.

<sup>17</sup> Principalmente relacionadas a tres factores: la desaceleración en el crecimiento mundial, que se espera continúe para este año y el siguiente; la caída en precios de materias primas, principalmente petróleo; y la incertidumbre en mercados financieros por el momento y ritmo del alza de tasas en Estados Unidos.

<sup>18</sup> Incluyendo: *Effectively Linking Upper-Secondary Policies to Employment: Perspectives for Mexico from International Experience*; *Transformación: Habilidades para la productividad*; y *IV Diálogo Regional de Políticas de Mercado Laboral y Seguridad Social*. Todos estos eventos se han realizado en el marco de las operaciones que el Banco tiene en el sector.

entre las prioridades de crecimiento económico y las políticas de desarrollo de la fuerza laboral; (ii) la adopción de un enfoque estratégico de largo plazo para el desarrollo de habilidades; y (iii) el desarrollo de un sistema de anticipación de la demanda y la oferta de habilidades que proporcione la inteligencia laboral necesaria para orientar las políticas públicas conforme a las tendencias y los requerimientos del mercado. En este contexto, existe consenso sobre el valor agregado que una estrategia nacional de habilidades a lo largo de la vida puede proporcionar para guiar el diseño, desarrollo e implementación de un sistema coherente y capaz de contribuir a que el país logre su pleno potencial.<sup>19</sup> Asimismo, se reconoce la pertinencia de realizar pilotos sectoriales en aquellas industrias más estratégicas para la economía, a fin de generar el efecto demostrativo necesario para facilitar transformaciones futuras.

- 2.8 Esta cooperación técnica (CT) busca generar un acervo de conocimiento y lecciones aprendidas de las mejores prácticas nacionales e internacionales para fortalecer los acuerdos, procedimientos y mecanismos institucionales existentes en México para el desarrollo de habilidades, con vista a apoyar un mejor diseño, implementación y evaluación de las políticas correspondientes a este ámbito. Esta CT acompañará la etapa inicial de una agenda de largo plazo, pero se debe buscar que se logren generar los cambios estructurales necesarios para la transformación propuesta.
- 2.9 La CT está alineada con: (i) la Estrategia del Banco en el País actual, al centrarse en promover una mejor inserción laboral, mediante mejoras en la empleabilidad de los egresados de la educación media superior técnica; (ii) la prioridad estratégica de la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (SCL/LMK) de contribuir al desarrollo de competencias y habilidades en la fuerza laboral; y (iii) los objetivos de financiamiento establecidos en el Noveno Aumento General de Recursos del BID (GCI-9), en particular el objetivo de reducción de la pobreza y aumento de la equidad, al aportar al resultado de “política social favorable a la equidad y la productividad” (resultado 3.1.5: personas que se benefician de programas que promueven una mayor productividad en el mercado de trabajo).

### **III. Descripción de las actividades y presupuesto**

- 3.1 **Componente 1. Apoyo a la creación de una estrategia nacional de habilidades.** El componente busca financiar: (i) un análisis marco que consolide los diagnósticos existentes sobre el sistema de desarrollo de habilidades en México; (ii) un análisis sobre las mejores prácticas nacionales e internacionales para el desarrollo de habilidades (incluyendo programas, mecanismos, alianzas y/o colaboraciones, entre otros), con un énfasis en programas de nivelación académica y formación continua, a fin de guiar intervenciones específicas y estratégicas en México; (iii) diálogos de consulta con los principales actores del sistema de habilidades y con el acompañamiento de expertos internacionales para debatir los objetivos, componentes e indicadores de la estrategia; (iv) apoyo técnico y orientación al Comité Nacional de Productividad (CNP) en la

---

<sup>19</sup> Amplia literatura respalda la adopción por parte de una serie de países de estrategias de habilidades con fines específicos (promoción del empleo, aumento de la productividad, promoción de la igualdad, entre otros). Ver Campbell, 2012. El Gobierno de México se está familiarizando con estas prácticas y ha manifestado bastante interés en desarrollar una estrategia que proporcione las directrices de una política articulada de desarrollo de habilidades.

elaboración y revisión de una estrategia nacional de habilidades<sup>20</sup>, con base en los insumos de los productos (i), (ii) y (iii), así como en la identificación de iniciativas que impulsen la primera etapa de implementación de la estrategia; y (v) actividades de difusión y socialización de la estrategia para facilitar su apropiación por parte de los principales actores.

3.2 **Componente 2. Desarrollo y transferencia de conocimiento sobre inteligencia de mercado laboral.** Tomando en cuenta la reciente evolución de iniciativas para tratar de anticipar la demanda y oferta de habilidades a nivel mundial, pero también lo poco que se han tratado estos temas en México y los costos implícitos a una carencia de información para guiar las políticas y programas en la materia, se espera financiar los siguientes productos: (i) un análisis sobre los sistemas de anticipación de habilidades más exitosos a nivel mundial (tomando en cuenta instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos); (ii) viajes de estudio<sup>21</sup> para funcionarios del GdM; y (iii) una serie de talleres y diálogos con expertos nacionales e internacionales en los sectores público y privado.

3.3 **Componente 3. Fortalecimiento de los instrumentos de inteligencia de mercado laboral con un enfoque de planeación de política.** El componente busca financiar: (i) un diagnóstico de las deficiencias operativas e institucionales del Observatorio Laboral, el Portal del Empleo y otros instrumentos existentes; (ii) un análisis de costo-beneficio de realizar encuestas a empleadores en al menos dos sectores estratégicos, con base en las necesidades y capacidades actuales de dichos sectores; (iii) un análisis sectorial en dos sectores estratégicos (autopartes y aeroespacial<sup>22</sup>) y una propuesta de mecanismo para anticipar la demanda de habilidades en dichos sectores de manera permanente; y (iv) una propuesta técnica de la combinación de instrumentos para el desarrollo de un sistema mexicano de inteligencia del mercado laboral que permita identificar las necesidades de habilidades más urgentes por sector/región y que integre información sobre las diversas facetas del mercado laboral en una sola herramienta, con base en los resultados de los productos (i), (ii) y (iii). Los productos (ii), (iii) y (iv) deberán incluir un estimado de costo para la implementación y sostenibilidad financiera de los instrumentos propuestos.

**Matriz de Resultados Indicativa**

Descripción	Unidad de medida	Línea base (ene. 2016)	Meta intermedia <sup>23</sup>	Meta final (dic. 2018)	Medio de verificación
<b>Resultado esperado</b>					
Capacidad del GdM para diseñar y apoyar la planeación de políticas públicas en materia de desarrollo de habilidades mejorada	No. de recomendaciones (derivadas de productos) consideradas por agencias GdM involucradas en desarrollo de habilidades	0	n/a	2	Referencia a recomendaciones del Banco en propuesta de estrategia de habilidades y sesiones de trabajo del CNP

<sup>20</sup> De acuerdo a lo conversado con el GdM, se espera que la estrategia de habilidades surja en el seno de los trabajos del CNP, porque es en éste donde se encuentran representadas las diversas agencias del sector público a cargo del tema de desarrollo de habilidades, además de representantes del sector productivo y la academia.

<sup>21</sup> Tentativamente se podrían incluir visitas a Australia, EEUU y Reino Unido, pero se deja a consideración del Gobierno y las experiencias que resulten de mayor interés por parte del cliente.

<sup>22</sup> Se seleccionaron estos sectores pues existen avances en cuanto a la vinculación con el sector productivo, el desarrollo de colaboraciones público-privadas y el análisis de buenas prácticas.

<sup>23</sup> Los estudios no presentan meta intermedia en sí misma, pero involucrarán una serie de interacciones con el GdM para validar diagnósticos, premisas y recomendaciones. Muchos de ellos serán finalizados antes de la fecha de meta final, pues representan insumos para el desarrollo de otros productos.

Descripción	Unidad de medida	Línea base (ene. 2016)	Meta intermedia <sup>23</sup>	Meta final (dic. 2018)	Medio de verificación
<b>Productos esperados<sup>24</sup></b>					
<b>Componente 1: Apoyo a la creación de una estrategia nacional de habilidades</b>					
Análisis marco del sistema de desarrollo de habilidades en México	Estudio	0	n/a	1	Documento entregado como insumo de política
Análisis sobre mejores prácticas nacionales e internacionales para el desarrollo de habilidades	Estudio	0	n/a	1	Documento entregado como insumo de política
Talleres con expertos internacionales involucrados en el desarrollo de estrategias de habilidades	Talleres	0	1 (un 1 <sup>er</sup> taller como guía en el diseño de propuestas)	2 (un 2 <sup>do</sup> taller como orientación para 1 <sup>a</sup> etapa de implementación)	Eventos realizados
Diálogos de consulta con principales actores del sistema de habilidades para validar los objetivos, componentes e indicadores de una estrategia nacional de habilidades	Talleres/reuniones de trabajo	0	1 (validación de diagnóstico)	2 (validación de contenidos de la estrategia)	Reuniones realizadas
Taller de presentación de propuesta preliminar de estrategia (socialización de resultados)	Taller	0	n/a	1	Taller realizado
<b>Componente 2: Desarrollo y transferencia de conocimiento sobre inteligencia de mercado laboral</b>					
Análisis sobre los sistemas de anticipación de habilidades más exitosos a nivel mundial	Estudio	0	n/a	1	Documento entregado como insumo de política
Viajes de estudio	Visitas a otros países	0	1	2	Viajes realizados
Talleres y diálogos con expertos en materia de mecanismos/sistemas de inteligencia de mercado laboral	Talleres / reuniones con académicos, expertos y contrapartes	0	1	1	Talleres realizados
<b>Componente 3: Fortalecimiento de los instrumentos de inteligencia de mercado laboral con un enfoque de planeación de política</b>					
Diagnóstico de las deficiencias operativas e institucionales de instrumentos de inteligencia de mercado laboral existentes	Estudio	0	n/a	1	Documento entregado como insumo de política
Análisis de costo-beneficio de realizar encuestas a empleadores para identificar las necesidades de habilidades	Estudio	0	n/a	1	Documento entregado como insumo de política
Análisis sectorial en dos sectores estratégicos sobre mecanismos utilizados o con potencial de desarrollo para la identificación de habilidades requeridas en el sector	Estudios	0	n/a	2	Documento entregado como insumo de política
Propuesta técnica con recomendaciones para el desarrollo de un sistema mexicano de inteligencia de mercado laboral	Estudio	0	n/a	1	Documento entregado como insumo de política

**Presupuesto Indicativo (US\$)**

Actividad/Componente	BID (ORC/SOF)	Financ. Total
Estudios para la generación de conocimiento y el fortalecimiento técnico del sistema de desarrollo de habilidades en México	305.000	305.000
Talleres, diálogos, intercambios, viajes de estudios, visitas de expertos nacionales e internacionales y/o actividades de disseminación	240.000	240.000
Comunicación y difusión de materiales y productos	30.000	30.000
Contingencias	25.000	25.000
<b>TOTAL</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>

3.4 Para fines de supervisión de la CT, David Kaplan (LMK/CME) estará a cargo del buen desarrollo de los estudios y análisis, así como del diálogo permanente con el equipo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría del Trabajo y/u otras dependencias a cargo de los temas de desarrollo de habilidades. No habrá informes de evaluación por ser una CT ejecutada por el Banco.

<sup>24</sup> Esta lista es preliminar y los nombres y la cantidad de estudios podrán ser ajustados de acuerdo a las necesidades del cliente y los resultados de otros análisis que están siendo financiados por el GdM en colaboración con la OCDE y otras instituciones especializadas. En cuanto a los talleres y diálogos de consulta, todas las actividades serán realizadas en estrecha colaboración con el GdM y su número y convocatoria también dependerán de las necesidades del GdM y los avances que se vayan logrando a lo largo del proceso de generación de conocimiento y diálogo que esta CT apoyará.



#### **IV. Agencia ejecutora y estructura de ejecución**

- 4.1 A solicitud del GdM, la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (SCL/LMK) será responsable de la ejecución de esta CT, debido a la complejidad tanto de los estudios propuestos como de la coordinación de la participación de los múltiples actores en los talleres, diálogos e intercambios previstos<sup>25</sup>. De conformidad con el anexo 10 de las Directrices Operativas para Productos de CT (GN-2629-1), el Banco puede ser el ejecutor de esta CT de apoyo al cliente para generar evidencia rigurosa en un área crítica de intervención para la cual se requiere mayor conocimiento. Además, LMK cuenta con amplia experiencia en la realización de talleres y como interlocutor de intercambios entre el sector público, el sector privado y la academia. Dicha unidad será responsable de los procesos de contratación y supervisión de los productos previstos. El Banco contratará los servicios de consultores individuales, firmas consultoras y servicios diferentes de consultoría, de conformidad con las políticas y procedimientos vigentes en el Banco.

#### **V. Riesgos importantes**

- 5.1 Debido a que esta CT apoya una transformación sistémica que involucra a diversos actores dentro y fuera del Gobierno, la colaboración multisectorial representa uno de los principales riesgos, sobre todo relacionados a retrasos en la ejecución del proyecto. Para mitigar este riesgo, el Banco mantendrá un diálogo cercano con todos los actores y fungirá como intermediario y facilitador de las interacciones entre los mismos. Otro riesgo que se percibe es el hecho de que la administración actual ya se encuentra a medio término, y debido a que se busca impulsar una agenda de largo plazo, habría que iniciar el diálogo de nuevo con varias contrapartes a partir de 2018. Lo anterior se mitigará interactuando cercanamente con el sector productivo para propiciar que se consolide el rol de los actores privados como líderes en el desarrollo de habilidades, así como con las autoridades de transición de la administración 2019-2024.

#### **VI. Excepciones a las políticas del Banco**

- 6.1 Ninguna.

#### **VII. Salvaguardias Ambientales**

- 7.1 Esta operación ha recibido la clasificación "C" que indica que no hay riesgos ambientales y sociales asociados. Salvaguardias ambientales y sociales: [39734816](#)

##### **Anexos requeridos:**

Anexo I. Solicitud del cliente [39969493](#)

Anexo II. Términos de Referencia [39959280](#)

Anexo III. Plan de Adquisiciones [39958924](#)

---

<sup>25</sup> Entre los principales actores involucrados se encuentran: las Secretarías de Trabajo, Educación, Hacienda y Economía; el Comité Nacional de Productividad; representantes de clústers o asociaciones empresariales de los sectores estratégicos, representantes de instituciones académicas y de investigación, y representantes del sector sindical.