**Términos de Referencia Fondo Concursable (preliminar)**

**(PN-L1153)**

**I. Antecedentes**

El presente documento presenta los Términos de Referencia (TdR) del Fondo Concursable (FC) a implementarse en el marco de la operación “Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo a través del Capital Humano” (PN–L1153).

Dicha operación promueve la implementación de mecanismos que articulen la oferta y la demanda del mercado laboral y aseguren la calidad y la pertinencia de la formación técnica profesional y capacitación. El diseño de la operación, y en particular el componente del FC, considera la experiencia a nivel regional del Banco en el diseño y ejecución de las actividades del Programa, destacando: (i) el Programa Aptitudes para el Futuro (2739/OC-BA), que respalda el desarrollo de recursos humanos de Barbados, mediante FCs para financiar iniciativas de capacitación del sector privado y (ii) el Piloto de fondo concursable “Skills for Global Services” desarrolladas en Trinidad y Tobago implementado en el marco de la Cooperación Técnica Manpower Strategy (TT-T1058) y Global Services Promotion (TT-L1038).

Con los fondos concursables se busca involucrar directamente a los empleadores en el diseño de la oferta formativa. Además, incorporan mecanismos de cofinanciación que incentivan mayores inversiones por parte de las empresas en formación. 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, las externalidades sobre otros sectores de la economía y la alineación con las prioridades de desarrollo económico del país.

La experiencia internacional muestra que la implementación de FCs pueden incrementar la transparencia y efectividad en la asignación de recursos públicos para la formación. Además, con los FCs, se puede promover el liderazgo de los empleadores y que estos se apropien del proceso de formación, lo cual es esencial para garantizar su calidad y 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. También se pueden incentivar coaliciones y asociaciones entre empresarios y formadores para el diseño de la malla curricular, lo que contribuye a fortalecer lazos entre el sector productivo y el educativo. Finalmente, dado que los FCs 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 (De Diego, Gonzalez-Velosa y Rucci, 2017).

En Panama, y en una primera etapa las acciones estarán dirigidas a apoyar propuestas en la Región Occidental (RO) en los sectores logística, agroindustrial, construcción y turismo. Posteriormente se extenderá a nivel nacional y a otros sectores estratégicos.

Mediante un proceso competitivo se asignarán recursos para financiar iniciativas de capacitación y evaluación o certificación de habilidades desarrolladas, cuyo diseño e implementación esté liderada por el sector productivo. Las propuestas pueden considerar además el desarrollo de currículos y la dotación del equipamiento necesario para el proceso de formación (con restricciones de monto).

**II. Objetivos, características clave y descripción del proceso**

**1. Objetivos del proceso de licitación**

A través de la operación de este proceso, el BID tiene la intención de:

• Incrementar la disponibilidad de capital humano para apoyar el crecimiento y la competitividad de las empresas en la RO en los sectores logística, agroindustrial, construcción y turismo.

• Implementar una estrategia de desarrollo de habilidades en coordinación con una estrategia para impulsar la competitividad de la RO, teniendo como aliado clave al Centro de Competitividad de la Región Occidental (CECOM – RO).

• Equipar a las personas con habilidades certificadas de talla mundial, mejorando así las oportunidades de empleo de la fuerza de trabajo.

• Asegurar un proceso participativo y transparente de asignación de recursos para el desarrollo de habilidades.

• Apoyar una mejor alineación de la oferta de capacitación con la demanda del mercado mediante el fomento de la participación del sector privado en la evaluación de las necesidades de habilidades y el diseño de planes de formación.

• Implementar un novedoso esquema de financiamiento para el desarrollo de habilidades que fomente la propiedad del empleador y facilite la corresponsabilidad de co-inversión pública / privada. Este esquema de financiamiento puede servir como una plantilla para la expansión del concepto en otros sectores prioritarios, si resulta eficaz para movilizar el apoyo del empleador y desarrollar estrategias de habilidades dirigidas por los empleadores.

**2. Características clave del proceso de licitación**

• Promoverá alianzas entre empleadores y proveedores de formación tecnico profesional y capacitación (se incluye a instituciones secundarias, post secundarias, universidades y centros de capacitación). Estas asociaciones serán el único conducto para acceder a los recursos.

• Financiará propuestas de formación de manera competitiva. Habrá una convocatoria de propuestas pública ampliamente difundida. Las asociaciones participantes presentarán en sus propuestas: (i) una evaluación clara de sus necesidades de habilidades; y (ii) una propuesta de una solución de desarrollo de habilidades.

• Las pautas para la elegibilidad y selección serán públicas y se difundirán entre todos los participantes interesados en el momento de la convocatoria de propuestas.

• Un comité de selección de 6-8 miembros será designado exclusivamente con el propósito de revisar y evaluar las propuestas. Se incluirán representantes de empleadores, instituciones de formación tecnico profesional y capacitación y el sector público (ver detalles del comité a continuación).

• Todas las propuestas deben incluir un programa de formación y / o desarrollo curricular en habilidades técnicas (específicas de cada uno de los sectores). Los recursos también se pueden asignar al desarrollo de competencias socioemocionales (por ejemplo, autoconcepto positivo, autocontrol, habilidades sociales, pensamiento complejo y comunicación).

Las iniciativas de capacitación pueden estar dirigidas a desempleados, estudiantes y / o trabajadores activos de las empresas participantes.

Se podrán asignar recursos para la adquisición de: (i) servicios de formación; (ii) bienes de capital e insumos que son necesarios para garantizar la efectividad del programa de formación; (iii) desarrollo curricular; y (iv) certificación.

Se destinarán recursos del préstamo al financiamiento de las diferentes etapas de la implementación de los FCs: (i) elaboración de un registro de instituciones de formación (en adelante oferentes) susceptibles de participar en las alianzas con empresas; (ii) estrategia de comunicaciones para hacer una invitación amplia al sector privado y a los oferentes de formación a preparar propuestas y a diseminar los objetivos y características del FC; (iii) apoyo técnico especializado (e imparcial) a los proponentes durante la fase del diseño de propuestas; (iv) apoyo operativo durante los procesos de selección que asegure el cumplimiento de protocolos de elegibilidad y evaluación; y (v) monitoreo y seguimiento de la ejecución de las propuestas, para verificar cumplimiento de hitos y desencadenar desembolsos.

El préstamo también dispondrá de recursos para la operación y supervisión del FC. Se asegurarán las capacidades institucionales para que la preparación, selección e implementación de las propuestas ganadoras se haga con base en criterios técnicos.

Además, se destinarán recursos para la identificación del número y características de las empresas que potencialmente puedan participar del proceso.

**3. Ciclo del proyecto**

El proceso de licitación puede describirse mediante los siguientes pasos, que pueden llevarse a cabo secuencialmente o en paralelo:

• El BID diseña un proceso de licitación con aportes de experiencias internacionales y consultas con partes interesadas del sector privado, instituciones de educación y capacitación y funcionarios gubernamentales. El proceso de licitación está diseñado para cumplir con los objetivos del Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo a través del Capital Humano” (PN–L1153).

• El BID implementa una campaña de mercadeo y organiza un evento de alto perfil para lanzar y promover el proceso de licitación.

• En el evento, las partes interesadas son informadas de la disponibilidad de los fondos, los criterios de elegibilidad y los criterios de selección. Se invita a las empresas a presentar una Carta de interés, lo que ayuda a reducir el número de posibles candidatos al Fondo y, en cierta medida, reduce la incertidumbre con respecto a la dimensión del proyecto. Esta carta describe ampliamente los desafíos de habilidades que enfrenta la parte interesada, el tipo de iniciativa de desarrollo que le gustaría emprender y una prueba de elegibilidad.

• Se envía una Solicitud de Propuestas a las partes elegibles.

• La Unidad de Gestión del proyecto, compuesta por un equipo de consultores contratados por el BID que trabajan como parte de la unidad de ejecución del Préstamo Apoyo al Desarrollo Productivo a través del Capital Humano (PN–L1153), proporciona orientación neutral e independiente a las asociaciones. Un ejemplo de dicha orientación será, por ejemplo, una aclaración con respecto a la información necesaria para presentar las propuestas.

• Las asociaciones envían sus propuestas.

• El comité de selección selecciona a los beneficiarios según los criterios de selección pública.

• Las asociaciones seleccionadas reciben el premio. Esta decisión va acompañada de un comunicado de prensa para maximizar la publicidad y la transparencia.

• Las alianzas implementan las estrategias de desarrollo de habilidades descritas en sus propuestas. Una unidad de gestión del fondo, compuesta por un equipo de consultores contratados por el BID que trabaja en coordinación con el resto de la unidad de ejecución del Préstamo Apoyo al Desarrollo Productivo a través del Capital Humano (PN–L1153), supervisa y evalúa la ejecución.

• El proceso general es evaluado por un consultor independiente y las lecciones aprendidas se registran y difunden.

**4. Características de las asociaciones y propuestas**

• Las alianzas deberían incluir al menos un empleador y al menos una institución de formación. Algunos ejemplos de asociaciones son:

a. Un empleador y una institución de formación.

b. Una coalición de empresas o una red de negocios y una institución de formación.

c. Un empleador, una institución local de formación y una institución de formación internacional.

• El tipo de programa de formación a desarrollar no está restringido. Las alianzas deben identificar cuál es la estrategia de habilidades más efectiva para su demanda específica. Algunos ejemplos son:

a. Programas de aprendizaje que combinan la formación en el aula y en el trabajo.

b. Formación en el aula combinada con un programa de tutoría a distancia.

c. Formación a desempleador que puede conducir a nuevas contrataciones.

• En el momento de la convocatoria de propuestas, las asociaciones recibirán instrucciones y un formato que describa explícitamente qué deben incluir las propuestas. En general, se espera que indiquen:

a. Justificación para participar en el proceso de licitación, destacando las brechas de habilidades a corto y mediano plazo (análisis de brechas).

b. Una propuesta robusta y factible de desarrollo de habilidades. Debe incluir un presupuesto y un plan de adquisiciones, que describa la disponibilidad / necesidad de servicios, suministros y bienes de capital. También debe incluir indicadores intermedios y finales (productos y resultados). Algunos ejemplos son: (i) número de trabajadores formados; (ii) número de trabajadores evaluados y certificados; (iii) número de currícula desarrolladas; (iv) número de pasantes/aprendices contratados; y (v) % de aumento salarial, entre otros.

c. Fortalezas y debilidades de la asociación.

d. La razón por la cual estas actividades de desarrollo de habilidades no se pueden ejecutar sin el apoyo del programa.

e. Cómo encaja esta propuesta de desarrollo de habilidades en un modelo comercial más amplio. Se pedirá a las asociaciones que presenten una cadena lógica entre los desafíos que enfrenta el negocio / coalición de empresas y la solución de habilidades que se proponen.

f. El aporte de contraparte de los empleadores (pueden ser en especie, como el tiempo invertido de los trabajadores durante la formación).

g. Evaluación de riesgos del proyecto.

**6. Criterios de elegibilidad**

Los requisitos de elegibilidad para poder participar en esta iniciativa se definirán por los socios principales de la operación (incluyendo asociaciones de empresas y SECLOG). Entre los requisitos iniciales estará el que las propuestas se diseñen de manera conjunta entre empleadores y oferentes de formación y que se contemplen recursos de cofinanciación a cargo de las firmas participantes. En las propuestas, las alianzas conformadas por empresa(s) e instituciones de formación identificarán sus requerimientos de habilidades y una propuesta de solución para desarrollarlas. Además, deberán incorporar estrategias para asegurar la calidad de la formación y la propuesta de evaluación o certificación de las habilidades a desarrollar por los trabajadores capacitados.

Las propuestas que cumplan con estos requisitos serán evaluadas a través de un proceso transparente liderado por un panel técnico. Dentro de los criterios de evaluación que considerará el panel, se contemplarán aspectos como la calidad de su diseño técnico, su costo, su alineación con las metas de desarrollo regional y las externalidades que tenga sobre otros sectores o grupos de la economía.

**7. Criterios de selección y comité de selección**

Se publicará una lista de criterios para el dominio público (en el momento de la convocatoria de propuestas) y se utilizará para evaluar y clasificar las propuestas. La lista de criterios es la siguiente:

a) Relevancia:

• ¿Qué tan importantes son las brechas de habilidades para la operación de negocios?

b) Lógica vertical:

• ¿Existe un vínculo claro entre las necesidades de habilidades y la solución de habilidades? En otras palabras, ¿la propuesta aborda claramente las brechas de habilidades presentadas en el diagnóstico?

c) Universo de beneficiarios y potencial de derrame:

• ¿Qué tan grande es el universo de beneficiarios? ¿Cuántos beneficiarios fuera de la empresa (o empresas) participantes se beneficiarán?

• ¿La asociación involucra a uno o más empleadores? ¿Hay una fusión de empresas o una asociación sectorial? ¿Hay varias instituciones de formación involucradas?

• ¿Existe un componente "transferible" en los contenidos de la formación? ¿Es grande? ¿O la mayor parte del entrenamiento es específico de la empresa?

• ¿Hay inversiones en actividades que muy probablemente beneficiarán a la nación como un todo, como, por ejemplo, el desarrollo curricular?

d) Diseño y evaluabilidad del proyecto:

• ¿La propuesta tiene objetivos claros que son observables y mensurables?

• ¿Están las actividades relevantes relacionadas con los objetivos y los objetivos?

• ¿Existe una descripción operacional clara para cada actividad relevante, describiendo quién hará cada actividad, dónde y cuándo? ¿Hay un orden claro y secuencial?

• ¿Está claramente definido y justificado el uso de bienes de capital y otros suministros? (Esta es la clave, ya que el costo del equipo también será subsidiado en función de sus propósitos de capacitación).

• ¿Existen indicadores claves, medibles, conectados a los objetivos?

• ¿Hay claridad sobre las atribuciones, roles, responsabilidades y atribuciones de los diferentes miembros de la asociación?

e) Presupuesto, costos por estudiante, inversión realizada por los socios

• ¿Existe un plan presupuestario claro y factible? ¿Los costos son realistas? ¿Los productos están completa y claramente descritos (y no están agrupados en categorías abstractas)?

• ¿Hay claridad sobre qué financian los socios con sus propios recursos? ¿Cuál es su contribución a los costos?

• ¿Hay una medida de costo / efectividad o un costo estimado por estudiante?

f) Garantía de calidad:

• ¿Existe una estrategia para garantizar la calidad de la formación? ¿Cuál es el registro de calidad de los proveedores?

g) Sostenibilidad

• ¿Existe una estrategia para sostener estos esfuerzos después de que se agote el financiamiento del proyecto del BID?

El comité de selección estará compuesto por 6 a 8 miembros:

• al menos un experto internacional en desarrollo de habilidades

• al menos un representante del sector privado cuya empresa no participe en la competencia correspondiente.

• al menos un representante de un proveedor de formación cuya institución no esté participando en la competencia

• al menos un representante de la Secretaría de Competitividad y Logística (SECLOG), Ministerio de la Presidencia.

**Anexo1. De las competencias socioemocionales o soft skills (SS)**

Los FC consideran el diseño e implementación de programas de formación tanto técnicas como socioemocionales o soft skills (SS). Ahora bien, a pesar del importante acuerdo sobre la relevancia de las SS aún persisten incertidumbres conceptuales que muchas veces inhiben o dificultan su incorporación en los programas de formación.

En este sentido el estudio realizado por Laura Lippman, Ryberg, Carney & Moore 2015, en “Workforce Connections: Key “soft skills” that foster youth workforces success: toward a consensus across fields” constituye un aporte relevante a tener presente para el diseño e implementación del FC.

Los autores, después de una exhaustiva revisión bibliográfica y un amplio proceso de consulta a expertos, proponen el término soft skills como un concepto unificador y las definen como el conjunto de habilidades, competencias, conductas, actitudes y cualidades personales que permiten a las personas desenvolverse de manera efectiva en diversos contextos, trabajar bien con otros, demostrar buenos desempeños y cumplir objetivos. Estas habilidades son complementarias con las habilidades técnicas, vocacionales y/o académicas (Op.cit).

Producto de la revisión, tanto bibliográfica como de diversas iniciativas de desarrollo, proponen un modelo que agrupa las diversas descripciones proponiendo cinco SS claves: autoconcepto positivo, autocontrol, habilidades sociales, pensamiento complejo y comunicación.

Estas SS están relacionadas unas con otras, serían posibles de desarrollar con éxito durante la etapa de la juventud y adultez temprana (entre 15 y 29 años) y tanto en los estudios como en la literatura son consideradas como las SS claves para el éxito en mundo del trabajo.

El estudio también identifica como competencias relevantes las siguientes: trabajo en equipo, planificación, responsabilidad, actitud positiva, creatividad, compromiso con el empleador, trabajo duro y responsable, liderazgo, empatía y cuidado de otros, orientación a objetivos, proactividad, adaptabilidad, autonomía, sensibilidad cultural, orientación al aprendizaje y desarrollo, organización, profesionalismo, automotivación, integridad y ética, resiliencia, habilidad multitarea, servicio al cliente, networking y persuasión.

Ilustración 1. Workforce Connections, Soft Skills Claves



**Anexo 2. Preguntas sobre los mecanismos de desembolso / adquisición.**

1. ¿Existe un monto máximo (o mínimo) que una sola empresa puede recibir con el préstamo?

2. ¿Qué contribución se espera de la compañía (es decir, cuál es la proporción requerida de fondos públicos a privados)?

3. ¿Hay una cantidad mínima de contribución en efectivo requerida por la empresa en lugar de una contribución 'en especie'?

4. ¿El dinero está disponible tanto para gastos de capital como de ingresos? Si está disponible para capital, ¿cómo se define el "capital" y cómo podemos garantizar que se destine total o principalmente al objetivo de la capacitación?

5. ¿Las cantidades / proporciones de dinero disponibles son diferentes dependiendo del tamaño de la empresa (es decir, si tomamos en cuenta la capacidad de una gran empresa para contribuir más que las PYME o micros)?

6. Si la propuesta involucra a varias compañías, ¿debería haber un techo específico de cuánto recibe una compañía individual?

7. ¿Quién debería ser el beneficiario del dinero? ¿Es aceptable que la solicitud proceda de un organismo público, una agencia gubernamental, una asociación comercial, una PYME, una multinacional extranjera, etc.?

8. ¿Se imponen requisitos de auditoría a una empresa beneficiaria, como contar con sistemas de contabilidad o un conjunto reciente de cuentas auditadas?

9. ¿Cuán onerosos / detallados / rigurosos son los requisitos para contabilizar el dinero en términos de monitoreo de datos, mantenimiento de registros, etc.?

10. ¿Necesitará la compañía demostrar que el dinero representa la "adicionalidad", es decir, que no solo representa un ahorro de costos para la empresa por algo que de todos modos hubiera financiado? Llamamos a esto 'peso muerto'.