



21–22 Noviembre 2017

Seminario Internacional, Bogotá

**Desajuste de competencias laborales y anticipación de las necesidades formativas  
Metodologías y experiencias**

## **Anticipación y adecuación de las necesidades formativas. Herramientas y enfoques OIT.**

Olga Strietska-Illina

Especialista Senior en Competencias y Empleabilidad,  
Departamento de Política de Empleo  
OIT, Ginebra



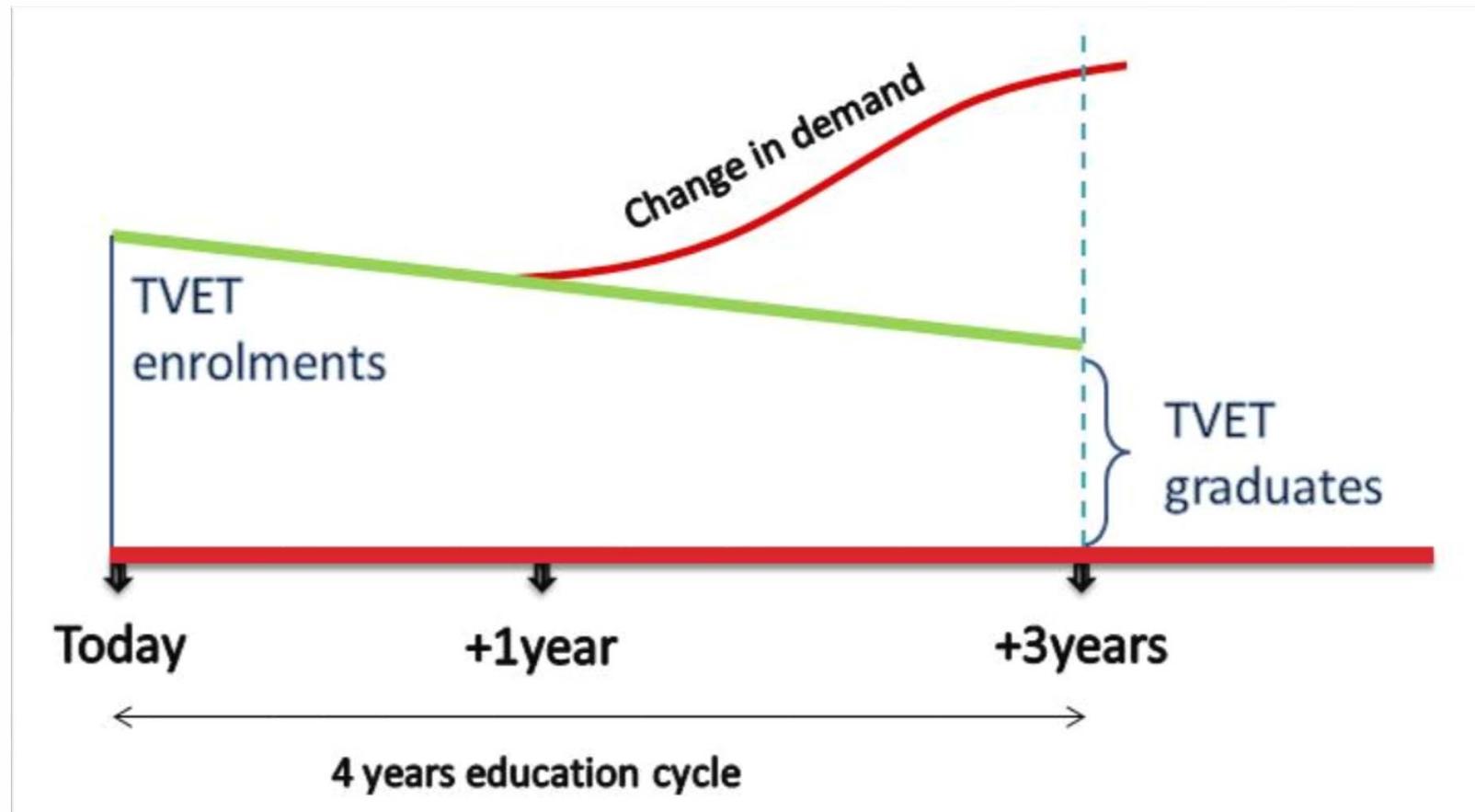
# Impulsores mundiales del cambio y necesidades cambiantes en materia de competencias laborales



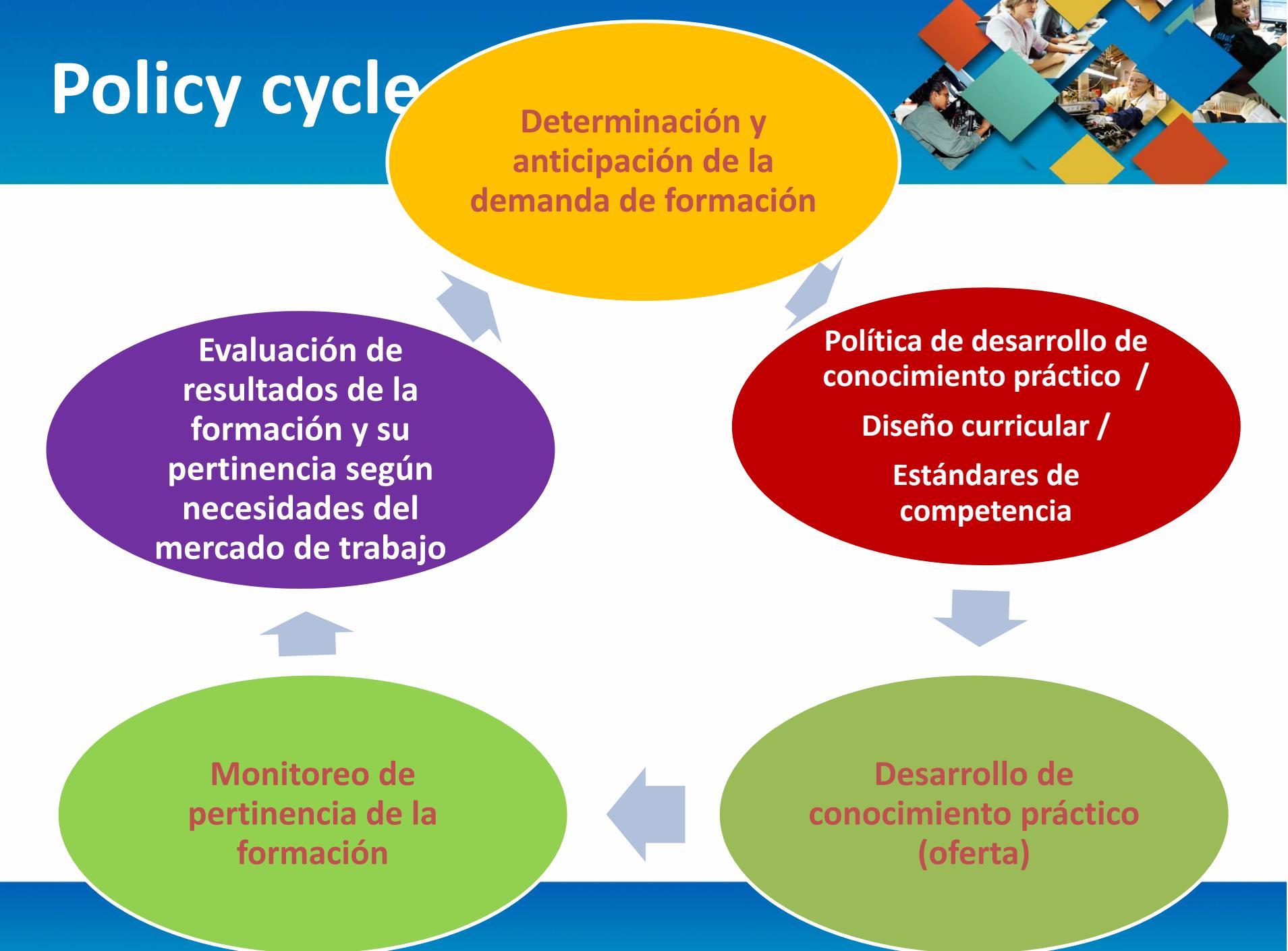
- Cambio tecnológico
- Globalización y comercio
- Cambio demográfico
- Movilidad de trabajadores
- Cambios en la organización del trabajo
- Logros educativos
- Transición a sustentabilidad ambiental y economía baja en carbono



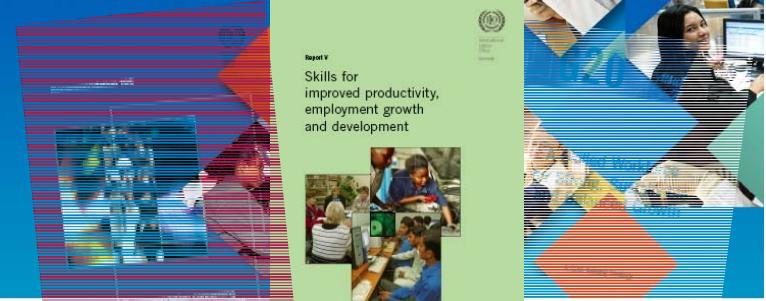
# Demanda de competencias laborales cambia más rápido que la formación impartida



# Policy cycle



# Recursos clave de OIT



- ‘Los miembros deberían...apoyar y facilitar investigación en desarrollo y formación de recursos humanos, que podría incluir: ... identificar, medir y pronosticar tendencias en oferta y demanda de competencias y cualificaciones en el mercado de trabajo...’

## OIT Recomendación 195 sobre HRD, 2004

- “La discordancia entre oferta y demanda en cuanto a formación tiene altos costos económicos y sociales y a la vez es resultado y contribuye al desempleo estructural. La identificación temprana de necesidades actuales y futuras en cuanto a formación laboral es parte de una estrategia de visión que reduce las brechas en materia de competencias.”

## Conclusiones sobre competencias laborales para una productividad mejorada, crecimiento del empleo y desarrollo, ILC 2008

- “Anticipar las futuras necesidades en cuanto a formación se considera un primer paso en la construcción de estrategias y políticas sólidas en formación y competencias laborales.”

## Estrategia de formación del G20

# Herramientas de OIT para anticipación de necesidades formativas: compendio entre agencias



Guidance Note

## Anticipating and matching skills and jobs

Many countries are experiencing a persistent gap between available competencies in the labour market and those required by the labour force. Skills mismatch is a concern for both individuals and economies, which labour markets cannot satisfy and prepare to meet future skill needs. This helps to explain why many governments take steps to develop skills anticipation processes, including data collection, analysis and dissemination.

### Why is skills anticipation important?

Despite increased spending on education and training and investment in vocational education, many countries still face significant challenges in matching people's skills to the demands of the labour market. This mismatch can result in unemployment, lower economic growth and reduced competitiveness. It can also lead to social inequality and exclusion. In addition, it can result in higher costs for businesses and governments, as well as negative impacts on individuals' well-being and mental health. A number of factors influence global patterns of skills demand and supply, such as:

- Economic development and technological change. As economies grow and technology advances, new skills are required to support the shift towards more advanced industries and sectors.
- Demographic changes. An aging population can lead to a decline in the labor force, while younger populations may have different skill requirements.
- Globalization and international trade. Increased globalization has led to greater competition for skilled workers across borders, as well as increased demand for certain types of skills in specific industries.
- The level of educational attainment has increased significantly in recent decades in many countries, leading to a surplus of skilled workers.
- Technological advancements. New technologies are changing the way work is done, creating new job opportunities and requiring different skills.
- Globalization and trade liberalization. Increased international trade has led to a greater demand for skilled workers in emerging economies.

The following are the titles and subtitles of the guides:

- Volume 1: Using Labour Market Information**
- Volume 2: Developing Skills Forecasts, Scenarios and Forecasts**
- Volume 3: Working at Sectoral Level**
- Volume 4: The Role of Employment Service Providers**
- Volume 5: Developing and Running an Establishment Skills Survey**
- Volume 6: Carrying Out Tracer Studies**

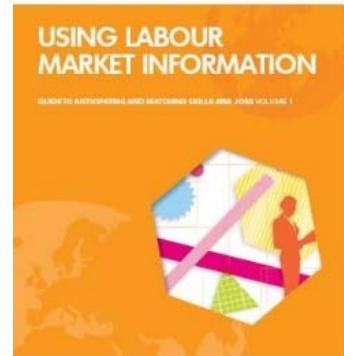
# Herramientas de OIT para anticipación de necesidades formativas: política específica o impulsor



- Enfoques sectoriales
- Diálogo social
- Elementos de prospección como herramienta de gestión de cambio

Laura Brewer  
Skills and Employability Department  
International Labour Organization

# Volumen I: USO DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO



# Información del mercado de trabajo (LMI en inglés)



Cualquier información relativa al tamaño y composición del mercado de trabajo, su funcionamiento, sus problemas, oportunidades e intenciones vinculadas al empleo por parte de sus actores.



# Volumen I: USO DE INFORMACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO



- Explica medición de competencias
- Define requisitos mínimos del LMI para toma de decisiones informada y basada en evidencia
- Trata con estadísticas estándar en lugar de encuestas
- Ofrece ejemplos de indicadores clave de oferta, demanda y desfasaje de competencias laborales
- Indica fuentes e instituciones usualmente responsables de la recolección, flujo y análisis de datos.

# ¿Cómo medir una competencia?



¿Poniendo a prueba un conocimiento práctico?  
(competencias)

## Indicadores:

- Ocupaciones
- Trabajos / tareas
- Cualificaciones
- Educación / tipo de formación / tema / nivel
- Vacantes



## Matrices

- Ej. Sector / ocupación
- Ej. Sector / nivel de cualificación

# Medición de la oferta



Algunos  
ejemplos sobre  
medición de la  
oferta

## Datos y fuentes de la oferta

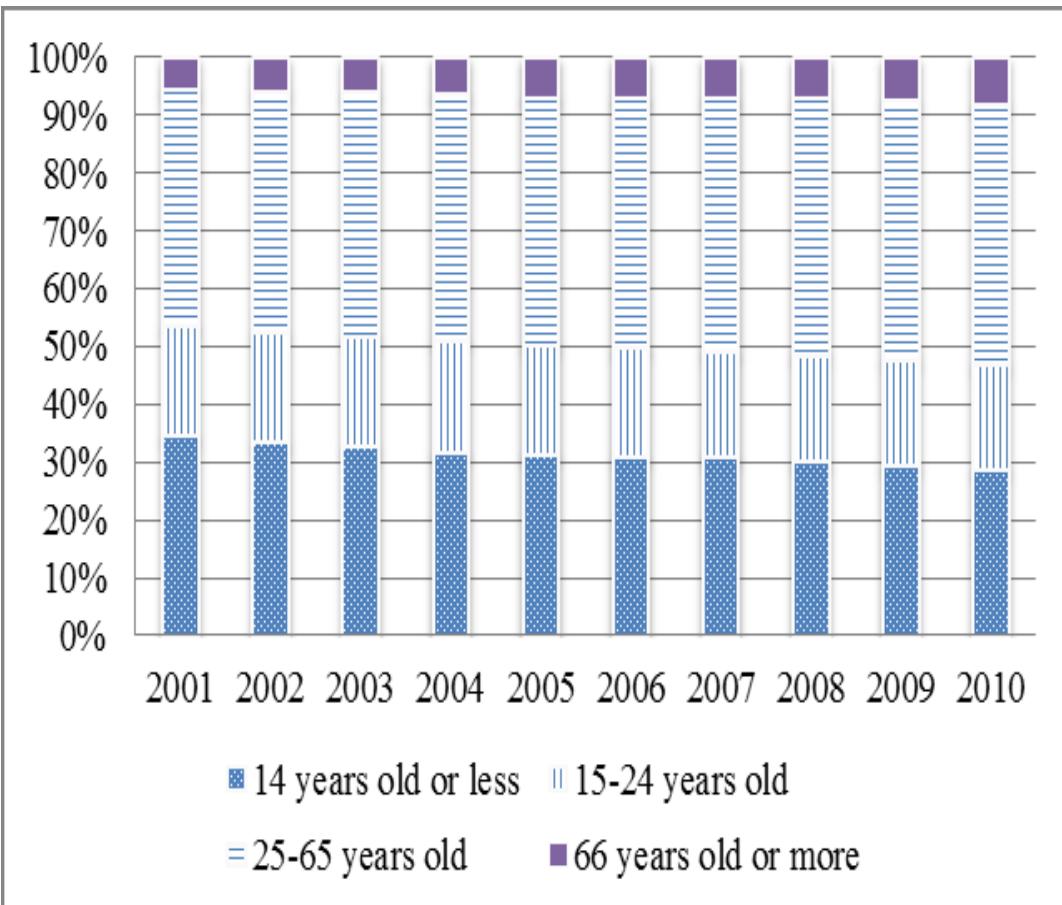


- Datos y proyecciones demográficos (sexo, grupos etarios) – oficinas estadísticas nacionales (NSOs)
- Inventario de la fuerza laboral y su composición (LFS)
- Flujos: datos de inscripción, participación, graduación, deserción por área y tipo de cursos – educación formal (datos administrativos, MoE), cursos de formación (in)formal (PES, MoL)
- Datos y proyecciones de desempleo (MoL /PES, LFS)

# Estructura etaria de la población



## *Estructura etaria en Perú*



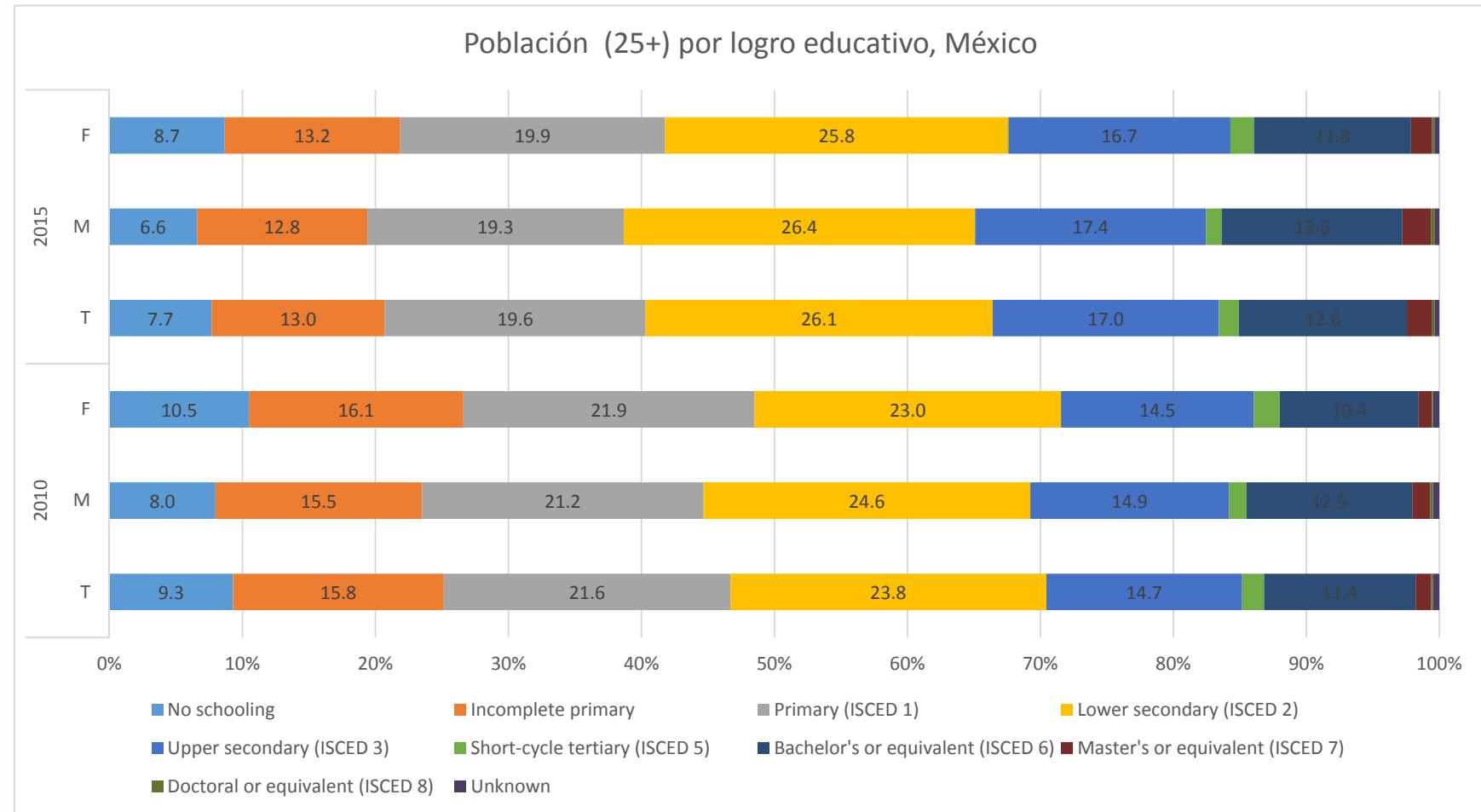
### Datos necesarios

- Datos demográficos (tal vez proyección) – población por edad
- Serie de tiempo

### Fortalezas y debilidades

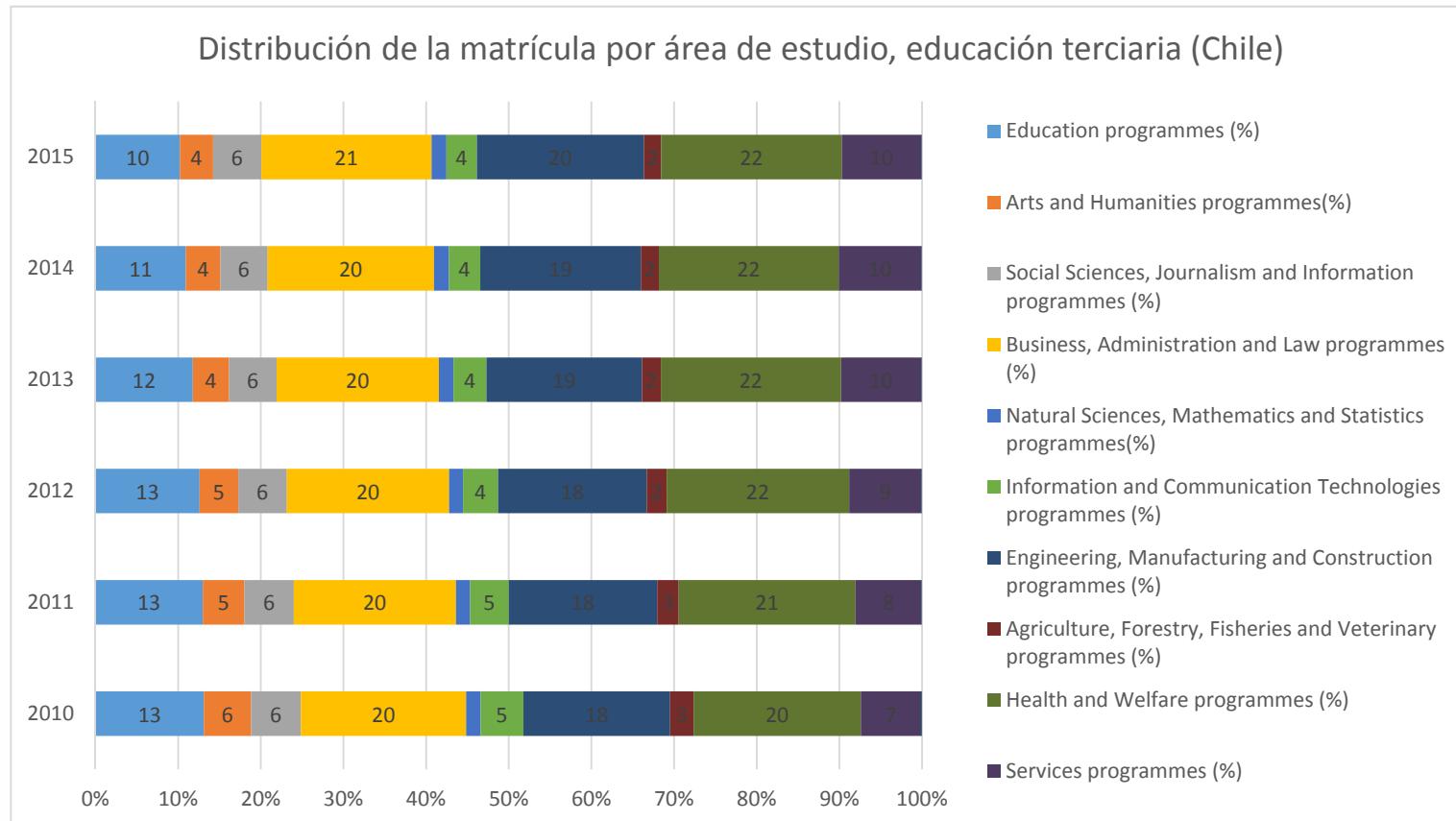
- Falta de información directa sobre competencias laborales
- Pero información esencial de base para análisis adicional – la población en edad laboral ¿crece o disminuye? - ¿Se puede esperar sobreoferta o falta de mano de obra?

# Logro educativo – flujos de trabajadores



Fuente: UNESCO base de datos on line

# Flujos – estructura por área educativa

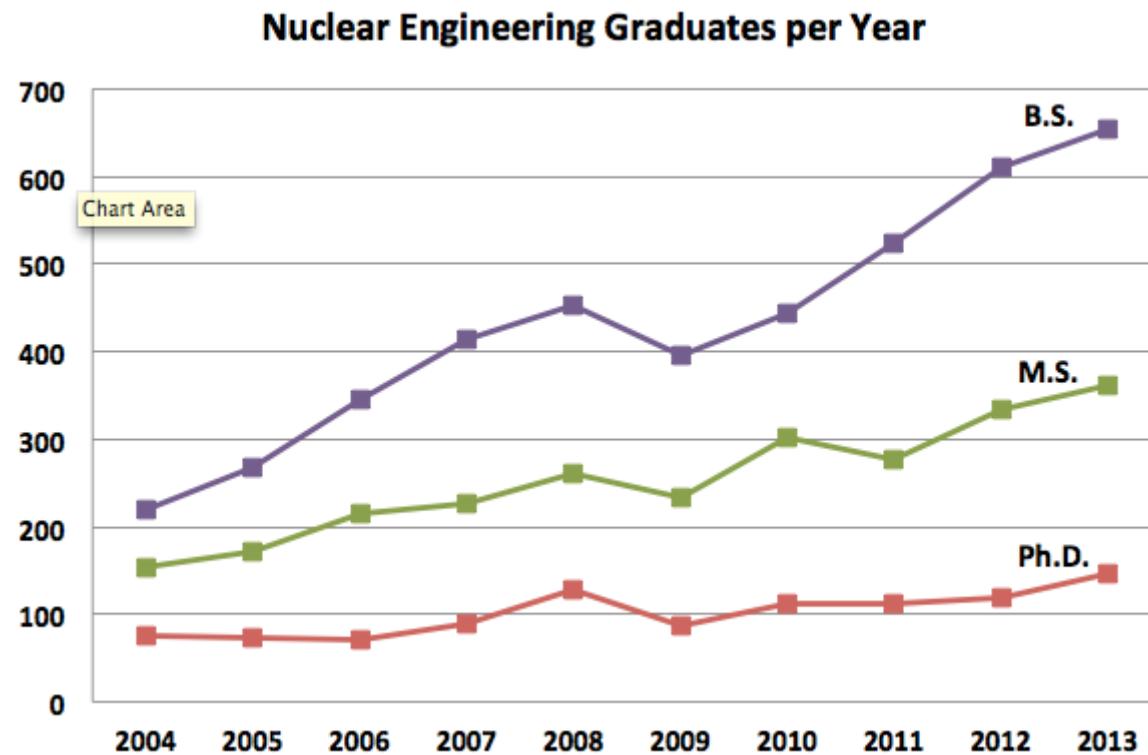


Fuente: UNESCO base de datos online

# Estructura de graduados



## EEUU: Graduados en ingeniería nuclear



### Datos necesarios

- Datos administrativos del sistema educativo

### Fortalezas y debilidades

- Sin prospección de graduados puede no ser suficiente determinar demanda de competencias y desarrollo de oferta
- Graduados pueden no entrar en sector/industria esperado

# Medición de la demanda



Algunos  
ejemplos  
sobre  
medición de  
la demanda

# Indicadores de la demanda de competencias y fuentes de datos



- Estructura y composición del empleo (LFS, PES)
- Crecimiento del empleo (LFS, PES)
- Vacantes (PES, MoL)
- Estadísticas no *ad hoc* más detalladas de empleo y vacantes, específicas de sectores (ej. recabadas por consejos sectoriales, cámaras de comercio, sindicatos u organizaciones de empleadores)

# Tendencias de empleo por ocupación



Crecimiento del empleo por ocupación, entre 2006 y 2015, Bolivia

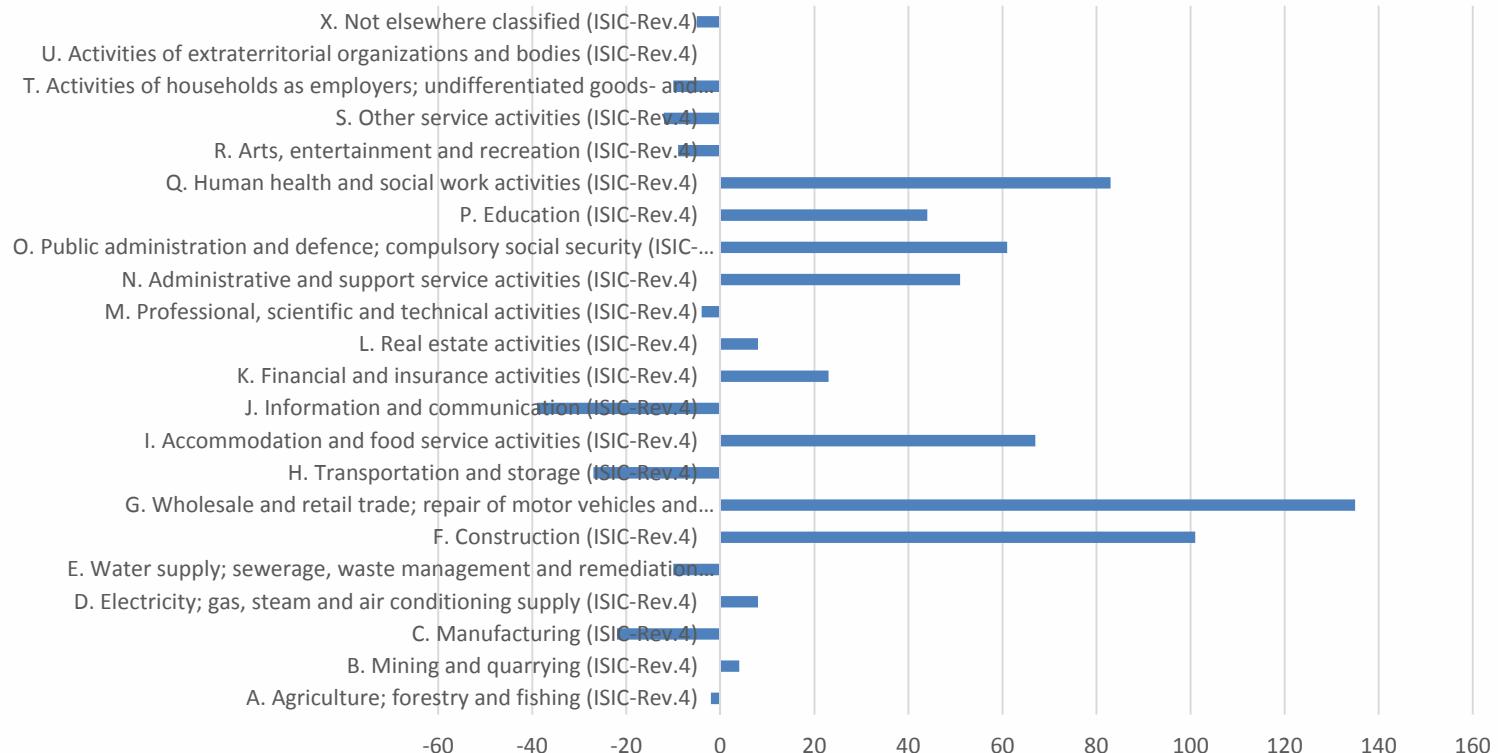


Fuente: ILOSTAT base de datos (LFS)

# Tendencias de empleo por actividad económica

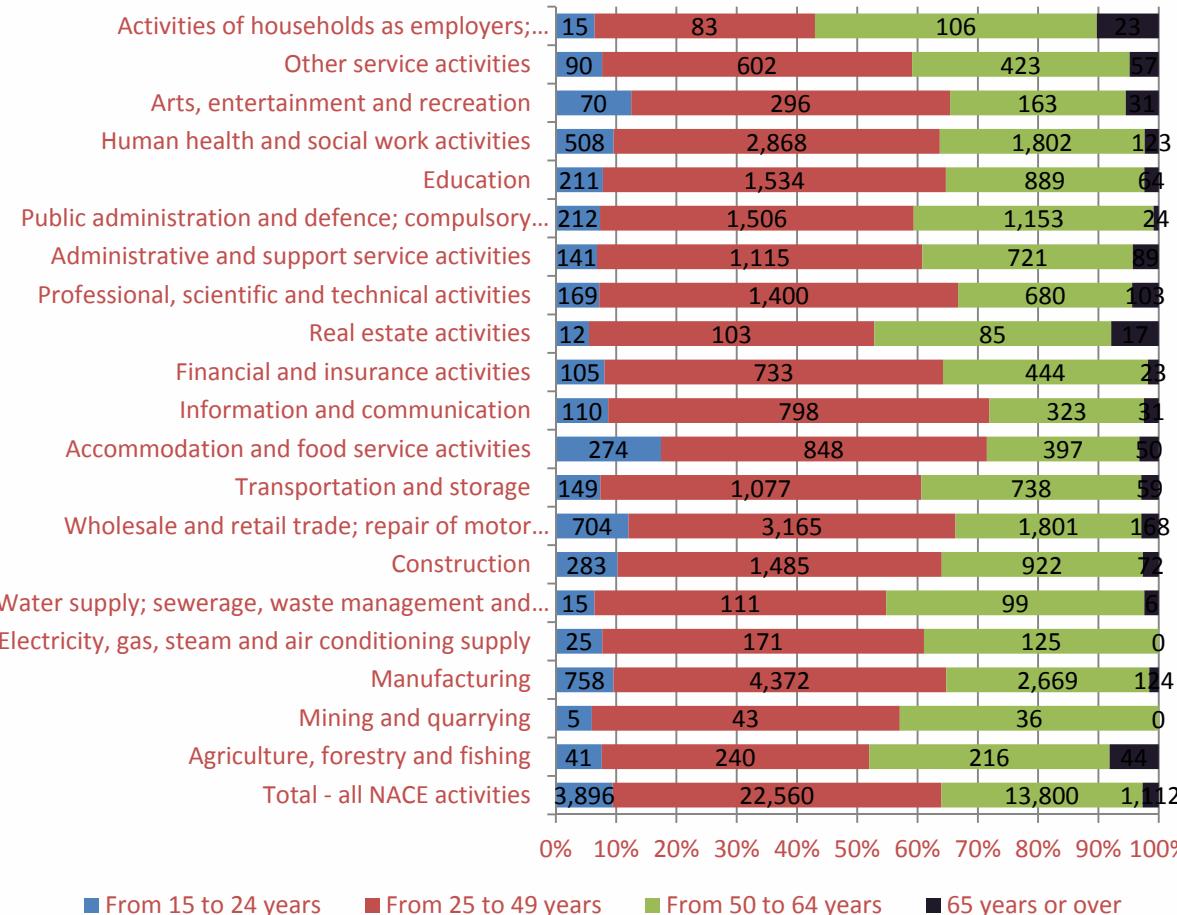


Crecimiento del empleo entre 2010 y 2016, Perú



Fuente: ILOSTAT base de datos (LFS)

# EMPLEO POR SECTORES DE GRUPOS ETARIOS EN ALEMANIA 2016



## Datos necesarios

- Encuesta LFS/empleador – empleo por edad y sector
- Muestras sólidas

## Fortalezas y debilidades

- Permite estimar algunas partes de los flujos (demanda de sustitución) sin datos de panel
- Utilidad depende de cuán detallada sea clasificación disponible de sector
- Debe considerarse edades de jubilación diferentes y cambiantes en los diversos sectores

Fuente: Eurostat (LFS)

# Medición del desajuste



Algunos  
ejemplos de  
medición del  
desajuste

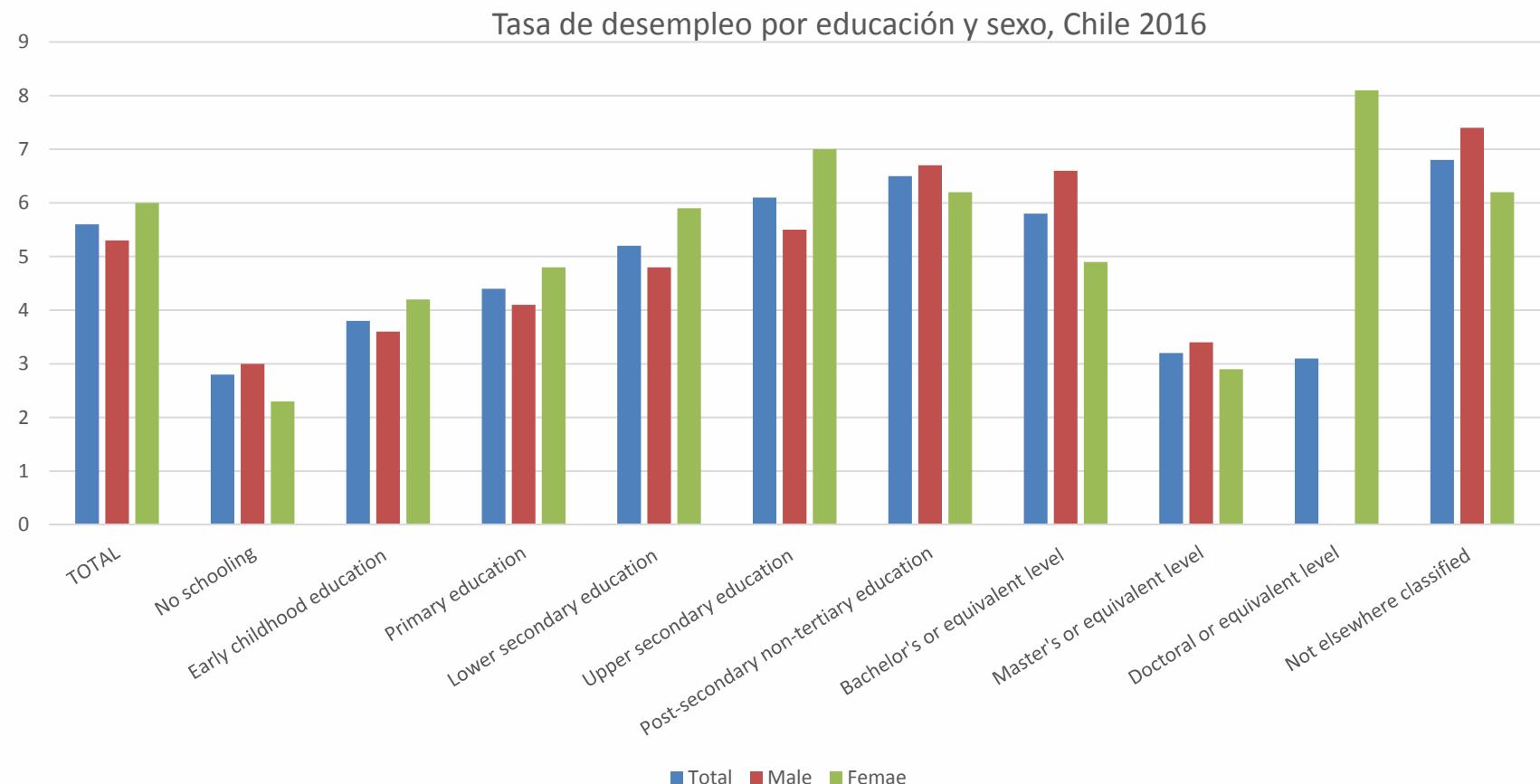


# Opciones y fuentes en la medición del desajuste



- Comparación de niveles de competencia laboral y niveles de educación de los empleados (ISCO /ISCED) – normativo o estadístico (sesión 1) (LFS)
- Auto-evaluación subjetiva de educación excesiva/insuficiente o conocimiento práctico excesivo/insuficiente (encuestas especiales, ej.: OIT SWTS)
- Tasa de desempleo por educación y edad (LFS)
- Retorno de inversión en formación (estadísticas salariales)
- Estudios de seguimiento a graduados de cursos
- Estadísticas relativas a vacantes y buscadores de empleo

# Tasa de desempleo por nivel de logro educativo

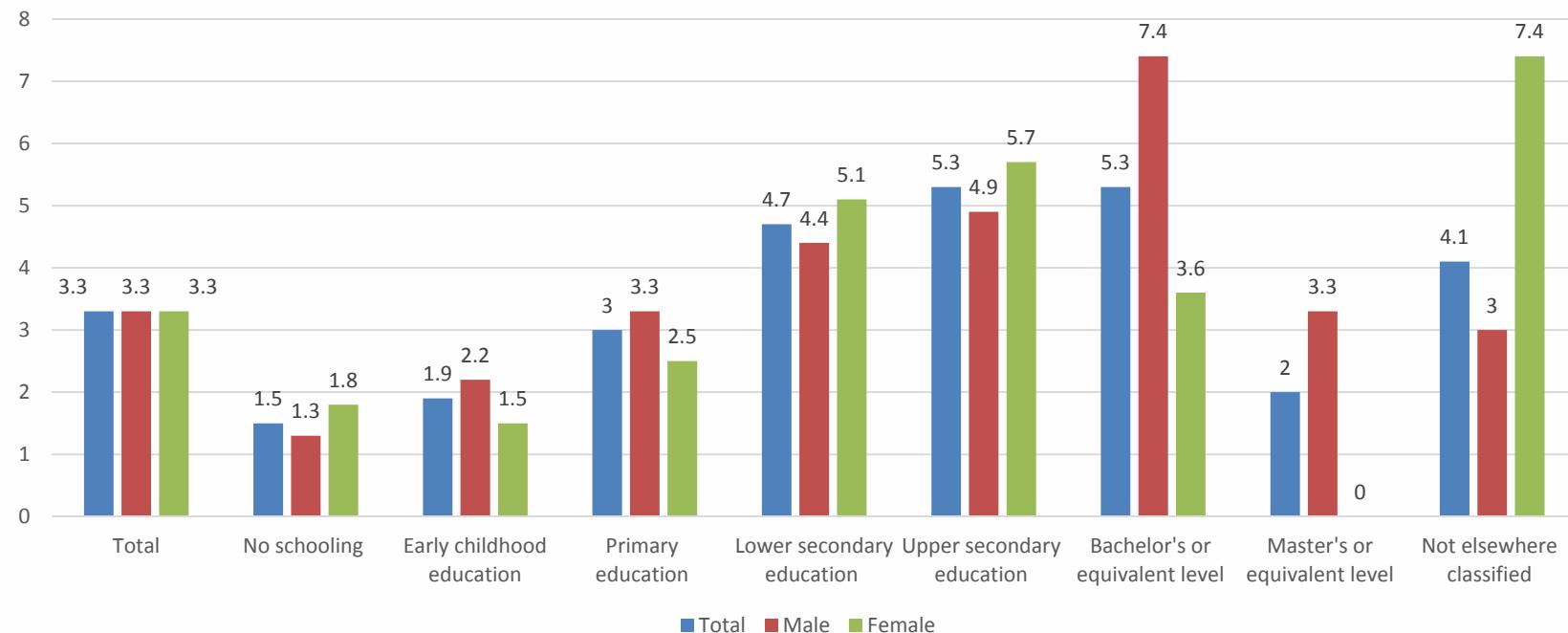


Fuente: ILOSTAT base de datos (LFS)

# Tasa de desempleo por nivel de logro educativo



Tasa de desempleo por educación y sexo, Honduras



Fuente: ILOSTAT base de datos (LFS)

# Encuestas de seguimiento de graduados



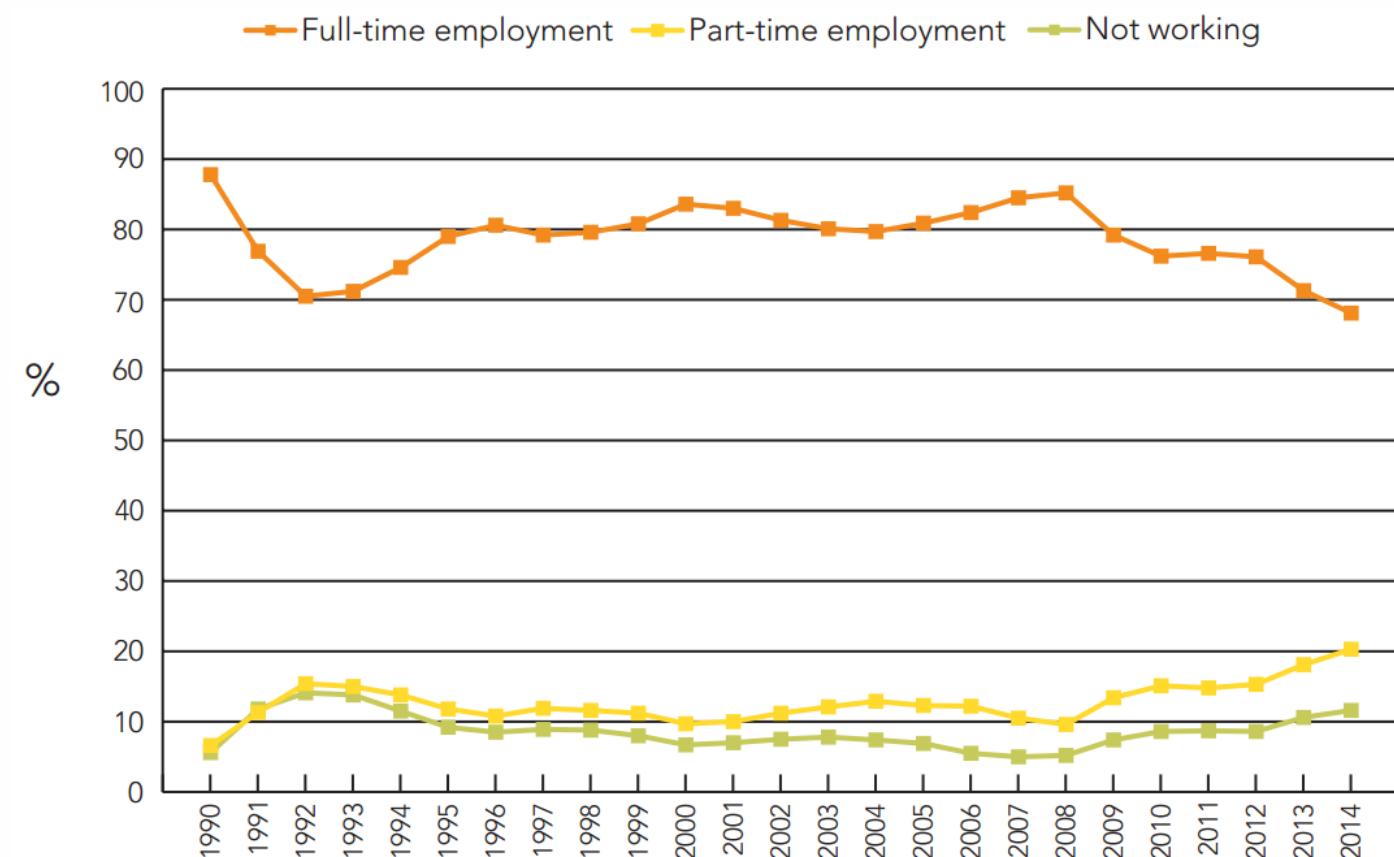
**Australia, basado en encuesta a graduados, 4 meses luego de finalización**

## Datos necesarios

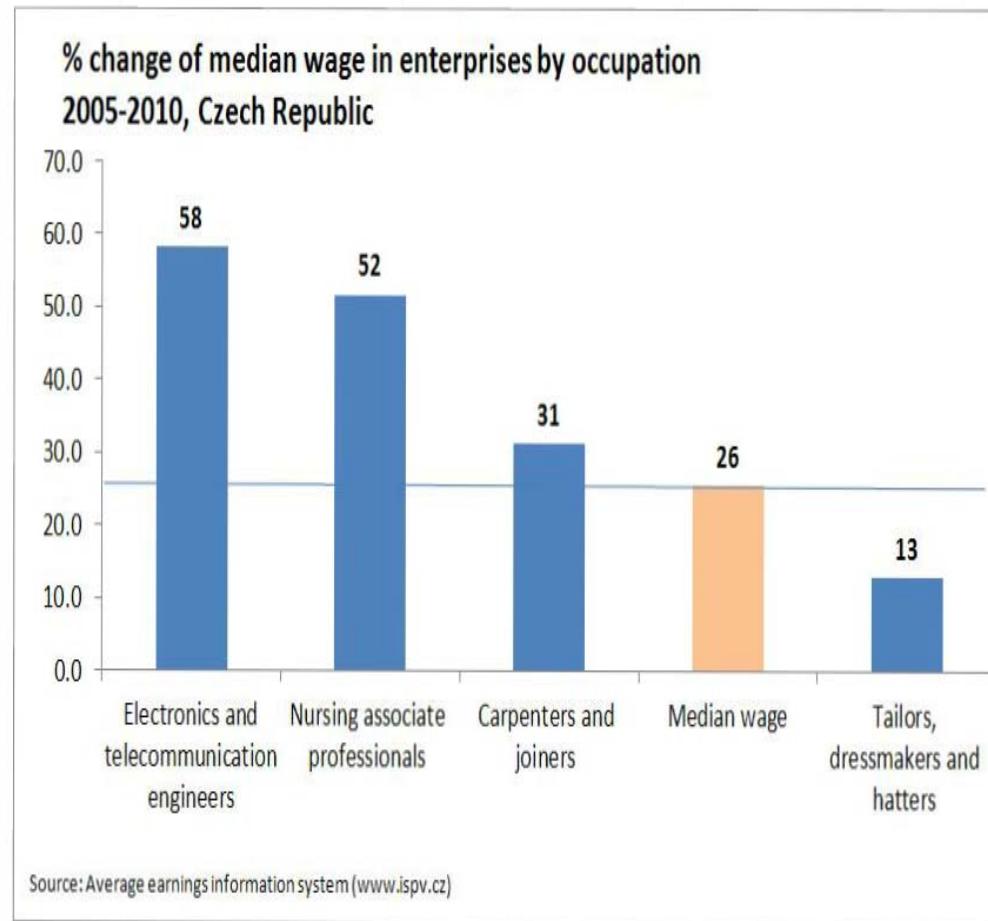
- Encuestas de seguimiento

## Fortalezas y debilidades

- Puede resultar difícil mantenerse en contacto con los graduados



# Retornos por educación o simplemente cambio de salario por tipo de educación



## Datos necesarios

- Datos confiables sobre salarios (encuestas sobre fuerza laboral o de hogares)

## Fortalezas y debilidades

- Sólida base teórica
- Pero los mercados no son perfectos (negociaciones salariales, incentivos de inversión, cuestiones impositivas, etc.)
- Datos salariales sujetos a error de medición

# Encuesta sobre fuerza laboral (LFS)



- Información abundante
- Regular (series de tiempo)
- Toda la información disponible por género / edad
- Cubre hogares de toda la economía (formal e informal)
- Insumo importante para la modelación / proyecciones

# ¿Qué tipos de información recaba PES?



## *Registros Administrativos*

### BUSCADORES DE EMPLEO

- Género
- Grupo etario
- Ubicación
- Ocupación
- Condiciones laborales deseadas

### VACANTES

- Salarios ofrecidos y tipo de contrato, horas de trabajo
- Cualificaciones y experiencia requeridas
- Tipo de empresa – tamaño
- Sector, industria, ubicación
- Tiempo promedio requerido para llenar una vacante



Puestos vacantes por ocupación

Escasez mano de obra

Puestos difíciles de llenar

IDENTIFICAR ÁREAS DE DESFASAJE

# Ventanilla única para canalizar información



*Conjunción de diferentes piezas para mayor utilidad:*



**O\*NET OnLine**

A proud partner of the **americanjobcenter®** network

<http://www.onetonline.org/>



<http://www.srilankajobs.net/>



<http://joboutlook.gov.au/>



<http://atlas100.ru/en/>



New Zealand – Smartphone application

Government of Barbados  
**Ministry of Labour**



<https://labour.gov.bb/neb-one-stop-resource-centre>

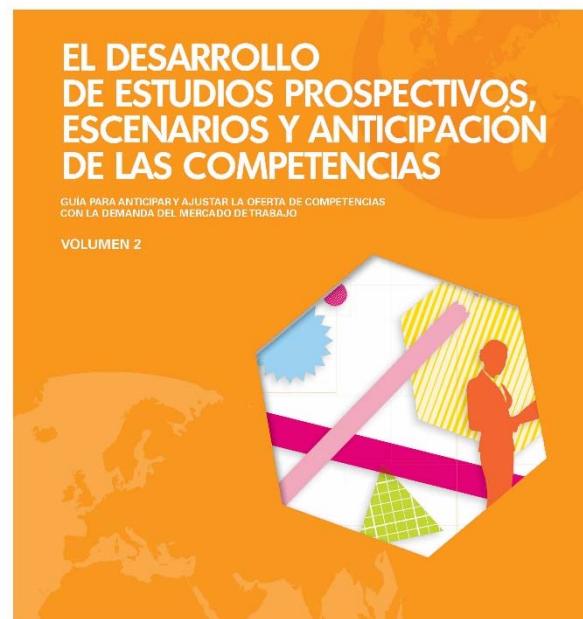
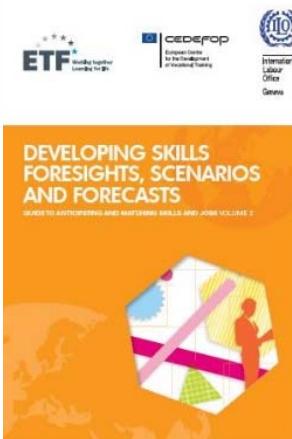


# Volumen 2:

## Desarrollo de estudios prospectivos, escenarios y anticipación de las competencias



Oficina  
Internacional  
del Trabajo



# La guía

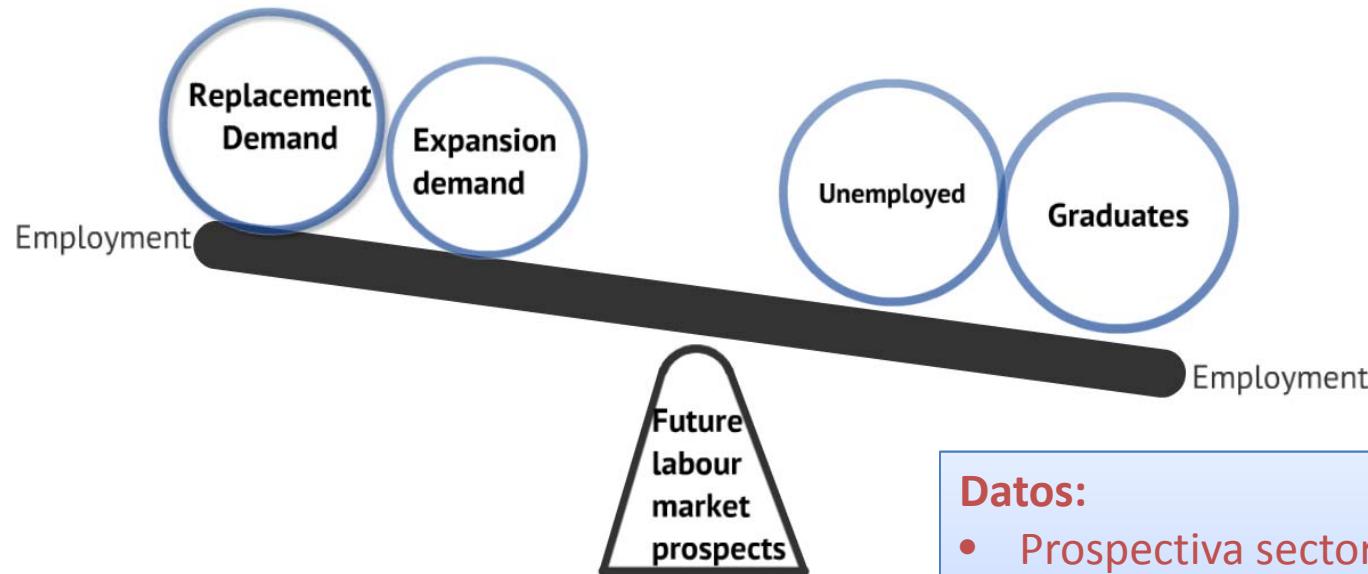


- Ofrece opciones para estudios prospectivos y proyecciones a nivel nacional o sectorial (modelación insumo/producto, SAM, modelación de crecimiento económico CGE) y
- Estudios prospectivos cualitativos
- Define cuándo es más adecuado cada abordaje
- Define la factibilidad en términos de la disponibilidad de datos y requisitos (ej.: involucramiento de actores)
- Dos anexos con múltiples buenas prácticas

Nivel de pregunta	Tipo de pregunta	Algunas preguntas titulares clave	Tipo de metodología
Trabajos	Cuantitativa	¿Cuántos empleos directos ahora y en el futuro?	Cuantitativa, Cualitativa
		¿Cuántos empleos indirectos ahora y en el futuro?	
		¿Cuántos empleos inducidos ahora y en el futuro?	
Ocupaciones / competencias	Cualitativa	¿Qué ocupaciones? ¿Cómo definirlas? ¿Cuáles son las fronteras entre las ocupaciones?	Cualitativa
	Cuantitativa	¿Cuántas personas en cada ocupación? ¿Cuál es la demanda resultante en cuanto a competencias?	Cuantitativa, Cualitativa
	Cualitativa	¿Qué necesidades formativas y competencias? ¿Cómo se relacionan éstas con las ocupaciones?	Cualitativa
Educación y formación	Cualitativa	¿Qué fuentes de competencias laborales están disponibles? ¿Qué tipos de formación y educación se requieren? ¿Cómo podrían impartirse?	Cualitativa
	Cuantitativa	¿Cuántas personas existen con las competencias adecuadas como para ser empleadas? ¿Cuál es el flujo actual de personas recién formadas? ¿Qué flujo se requerirá en el futuro?	Cuantitativa, Cualitativa

# MODELO CUANTITATIVO

## República Checa - modelo ROA CERGE



Horizonte 5 años  
30 clusters ocupacionales  
27 clusters educativos

### Datos:

- Prospectiva sectorial externa (Cedefop, Ministerio de Finanzas, Fondo Nacional de Formación)
- Datos sobre graduados y matrícula
- Encuesta fuerza laboral – estructuras de empleo

<http://en.nvf.cz/predvidani-kvalifikacnich-potreb>

# MODELO CUANTITATIVO

## RC- presentación de resultados



### Perfiles ocupacionales

El modelo alimenta otros análisis y productos de información a nivel nacional y regional

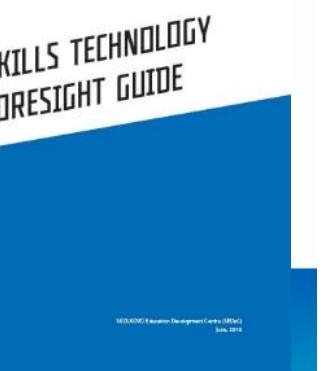
**Ejemplo:**  
¿Cuáles son las perspectivas del mercado laboral para un soldador?

Name of the occupational group		Founders and welders	
Number of people employed (2011)		9600 person	
Employment trend (since 2005)		NO CHANGE ➔	
Employment by industry in region			
Industry	What part of this group jobs is created by this industry (2011)?	What is the industry employment trend within the region (2008-2011)?	What is the industry forecast (for whole country) till 2020
Metallurgy and metalworking industry	48%	SMALL DECLINE ⚡	SMALL DECLINE ⚡
Automotive and mechanical engineering	38%	SMALL DECLINE ⚡	NO CHANGE ➔
-	-	-	-
Other industries	14%		
Labour market opportunities for the occupational group			
Indicator	This group	Region average	
Job seekers (2011 average and trend during this period)	517 ⚡	-	
Job vacancies (2011 average and trend during this period)	243 ↑	-	
Job seekers per one vacancy (2011 average)	2,1	12,8	
Unemployment rate (2011)	5,1%	11,9%	
Median wage (2011)	27 500 Kč	19 500 Kč	
Qualification			
Level of education for workers within this group		Best suitable field of study	
Share of employees with tertiary degree		Engineering and metal processing	
Share of employees with secondary degree		Secondary (ISCED 3c)	
Number of graduates of best suitable field of study in the region			738 persons
Forecast of graduates for this field of study (2011-2016)			SIGNIFICANT DECLINE ↓
Age structure			
Share of persons in the group aged 50+ in the region		Ageing index (region vs. national average)	
tezi 18%		24%	0,73
Summary of key findings			

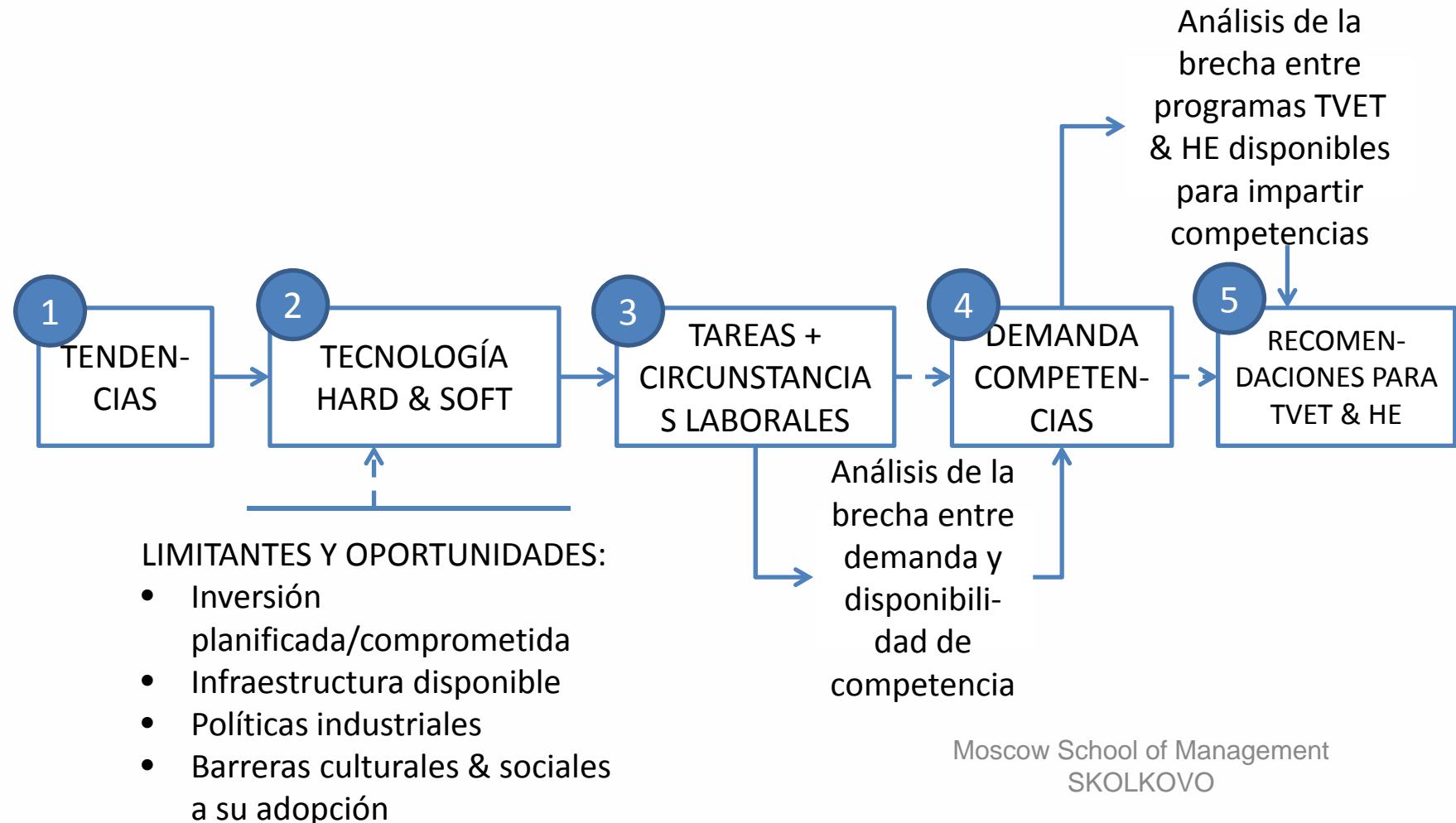
# Cualitativo: OIT-MSM Skolkovo Prospectivas tecnológicas de futuras competencias



- Nueva herramienta. Construida sobre estudios prospectivos en tecnología y estudios prospectivos en competencias.
- Elaborado sobre experiencias de estudios prospectivos en Brasil, China, República Checa, Alemania, India, Japón, Corea, Rumania y Rusia.
- Sectores objetivo expuestos a grandes cambios tecnológicos
- Interactivo. Basado en diálogo social.
- La belleza del método es su sencillez. Se puede realizar en un par de meses.
- Se hizo experiencia piloto en procesamiento de alimentos e ingeniería de precisión ICT en Armenia y en procesamiento de metales en Vietnam.



# Estudio prospectivo de competencias tecnológicas: pasos clave



# Estudios prospectivos sobre futura competencia tecnológica en Armenia



## Sectores:

- Procesamiento alimentos
- ICT/ ingeniería de precisión
- 2 sesiones de prospectiva cada uno con unos 30 participantes

## Mapa de ruta:

(2016, 2020, 2030):

- Identificación de tecnología soft y hard, propulsores de cambio, tareas laborales, competencias técnicas y básicas.
- Validación.

## Resultados y hallazgos:

- Se establece diálogo social y comités de ejecución con apropiación de resultados por parte de los sectores
- Se crea mapa del futuro y visión
- Se identifican 20 competencias y trabajos requeridas para el futuro
- Se proponen 5 programas para dos sectores para mejorar pertinencia de formación (ej.: retención de trabajadores, colaboración con la diáspora, formación en el trabajo)

# Navegando en los Trabajos del Futuro



'Navigator' enumera más de 120 trabajos del futuro en 20 sectores diferentes, mostrando dónde, cómo y por qué surgirán estos nuevos trabajos.

Ya se ha convertido en una importante herramienta de asesoramiento de carreras para los jóvenes y ha alentado a muchas universidades e instituciones terciarias de toda Rusia a revisar sus programas educativos.

**НОВЫЕ ПРОФЕССИИ**  
ит-сектор

**ДИЗАЙНЕР ВИРТУАЛЬНЫХ МИРОВ**

Создает концептуальные решения для виртуального мира: философию, законы природы и общества, правила социального взаимодействия и экономики, ландшафт, архитектуру, ощущения (в том числе запахи и звуки), живой мир и социальный мир.

профессия появится после 2020 г.

**НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И УМЕНИЯ**

<b>КРОСС-ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ</b> набор знаний, навыков и умений, дающих возможность найти работу в разных отраслях (на стыке отраслей).	Системное мышление (умение определять сложные системы и работать с ними, в том числе системная инженерия).	Программирование IT-решений, управление сложными автоматизированными комплексами, работа с искусственным интеллектом.
<b>Клиентоориентированность</b> , умение работать с запросами потребителя.	<b>Мультиязычность и мультикультурность.</b>	Способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса.

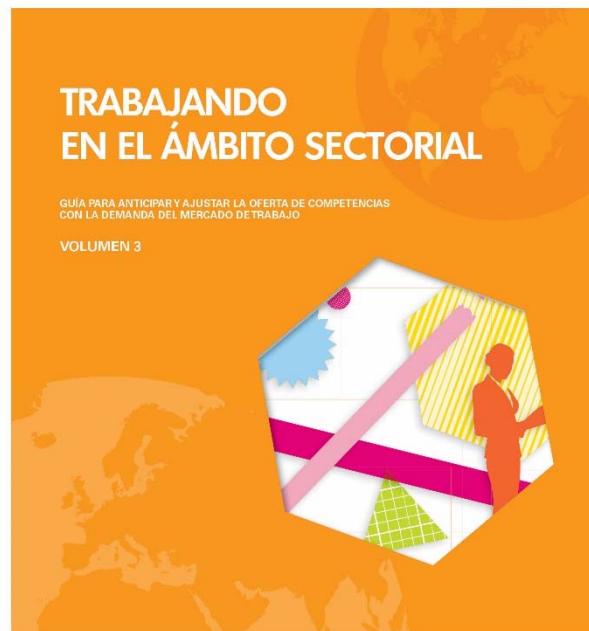
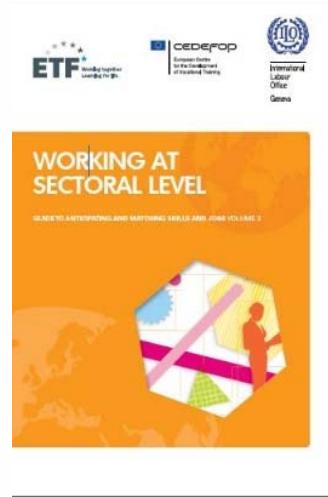




# Volumen 3: Trabajando a nivel sectorial



Oficina  
Internacional  
del Trabajo



# ¿Por qué enfoques sectoriales?



- El sector resulta crucial para comprender los factores clave que impulsan el cambio en la demanda de competencias, para poder tener un enfoque y perspectiva sectorial
- Actores bien definidos
- Facilita la coordinación entre todos los actores relevantes y el diálogo social
- Reduce la complejidad y alcance de las intervenciones
- Aspectos específicos de las competencias (ej.: brechas, cambio ocupacional) requieren del tipo de examen cercano que la investigación sectorial hace posible
- Más oportunidad de ofrecer resultados inmediatos y así es más fácil 'vender' la idea
- Vinculación con políticas industriales, decisiones de inversión etc.



# La guía



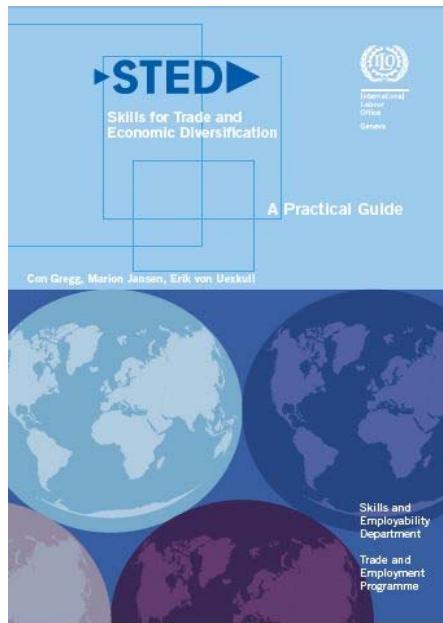
- Enumera todos los métodos que es posible usar a nivel sectorial, tanto cuantitativos como cualitativos, sus ventajas y desventajas (tabla 1, capítulo 2)
- Acuerdos institucionales a nivel sectorial y factores de éxito (capítulo 3)
- Consideraciones prácticas paso a paso (definiendo el sector – auditoría de datos – recolección de datos – análisis – proceso de consulta) (capítulo 4)
- Anexo con múltiples ejemplos de buenas prácticas

# La guía: historia institucional – factores de éxito



- Funciones y objetivos claramente definidos
- Liderado por la industria para lograr su visión
- Visión compartida para la industria (observatorios en Francia, Antenas Temáticas del SENAI en Brasil)
- Facilita metas económicas y de desarrollo más amplias (Canadá, reestructura; Singapur, nuevas industrias y productos de alta tecnología; países en desarrollo, mayor desarrollo y metas de reducción de la pobreza)
- Capacidad de analizar y usar LMI e implementar las políticas y medidas resultantes
- Maximiza el uso de incentivos financieros (financiamiento público semilla, aprovechamiento de fondos nacionales –Australia, impuestos a trabajos que requieren poca competencia; Singapur, fondos de recaudación tributaria (sectorial); Brasil, Sudáfrica, Australia, Holanda)
- Hace que distintos elementos del sistema funcionen juntos (complementa niveles central, sectorial y sub nacional)
- Monitoreo y evaluación

# Ejemplo: OIT - STED

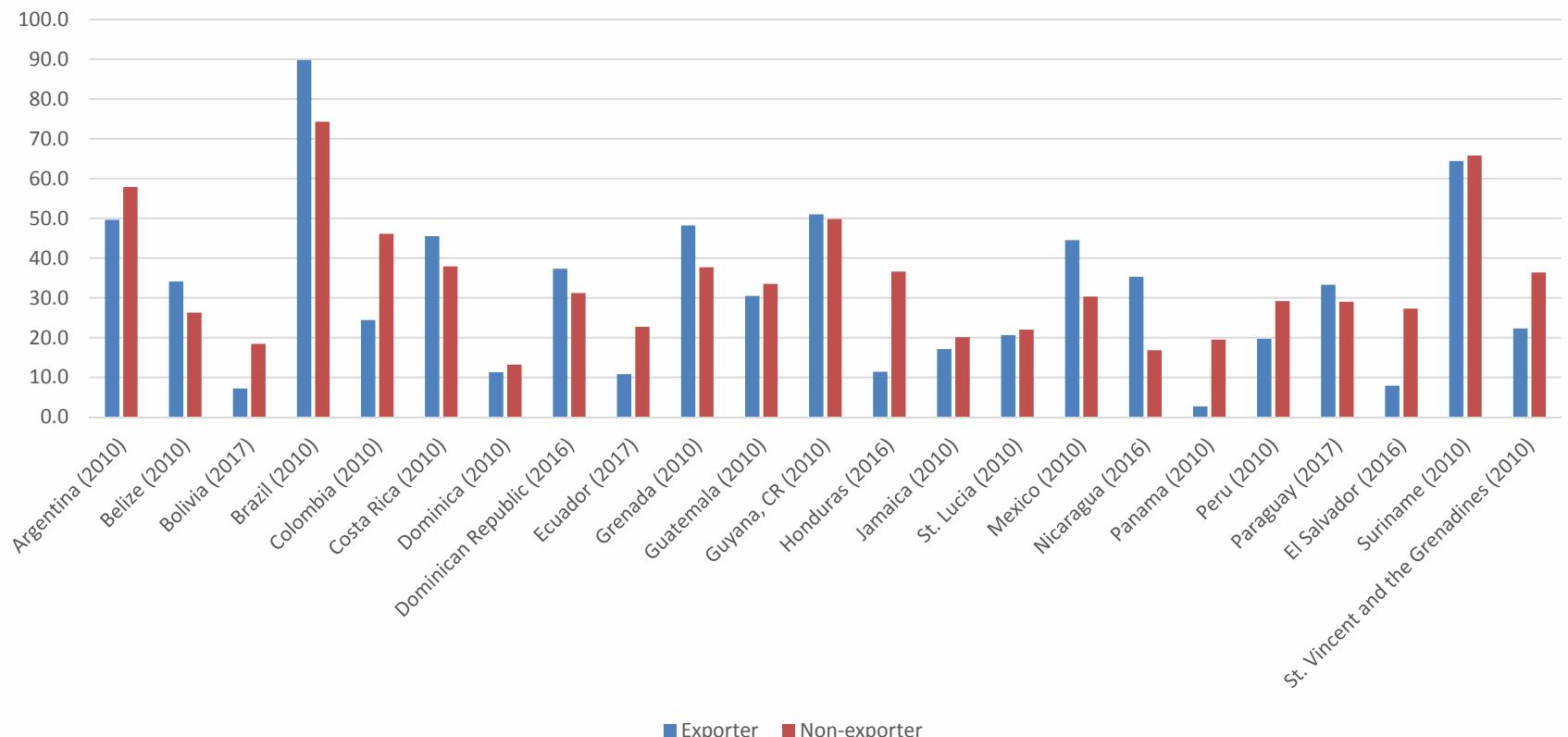


- STED – Competencias para la Diversificación Comercial y Económica
- Metodología de OIT basada en sectores para ofrecer guía estratégica sobre integración del desarrollo de competencias en las políticas para fortalecer a los sectores correspondientes
- Diseñado para usar competencias para:
  - Mejorar competitividad
  - Mejorar posición en comercio internacional
  - Generar crecimiento en producto y ventas
  - Crear más empleo digno
- Esencialmente, una combinación de análisis estratégico y diálogo social
  - Estudios del sector de competencias para sectores de comercio,
  - Con fuerte participación y compromiso de actores y socios de la sociedad

# Existencia de competencias puede facilitar mejor desempeño en exportación

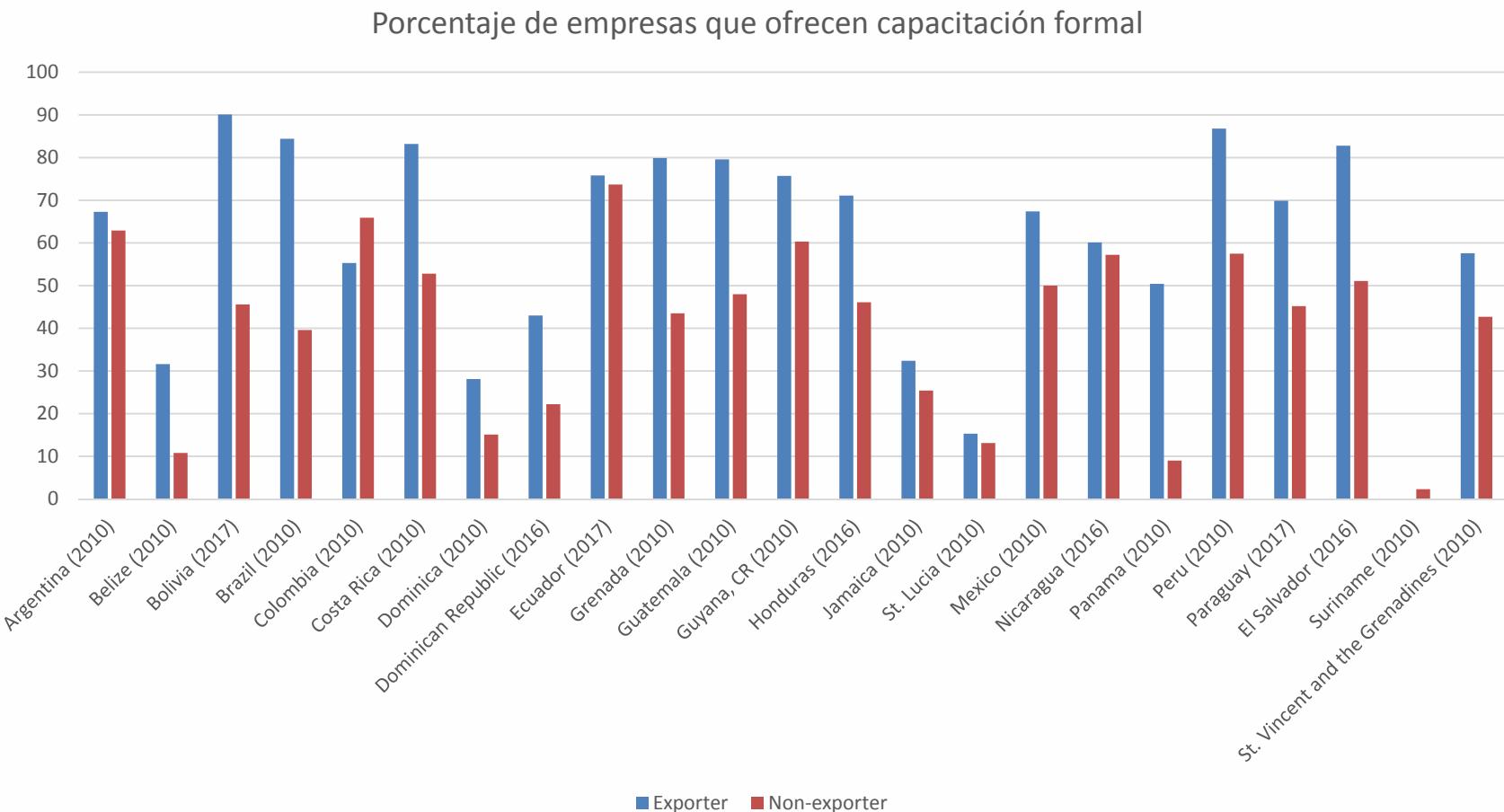


Porcentaje de empresas que identifican fuerza laboral con educación inadecuada como la principal limitación



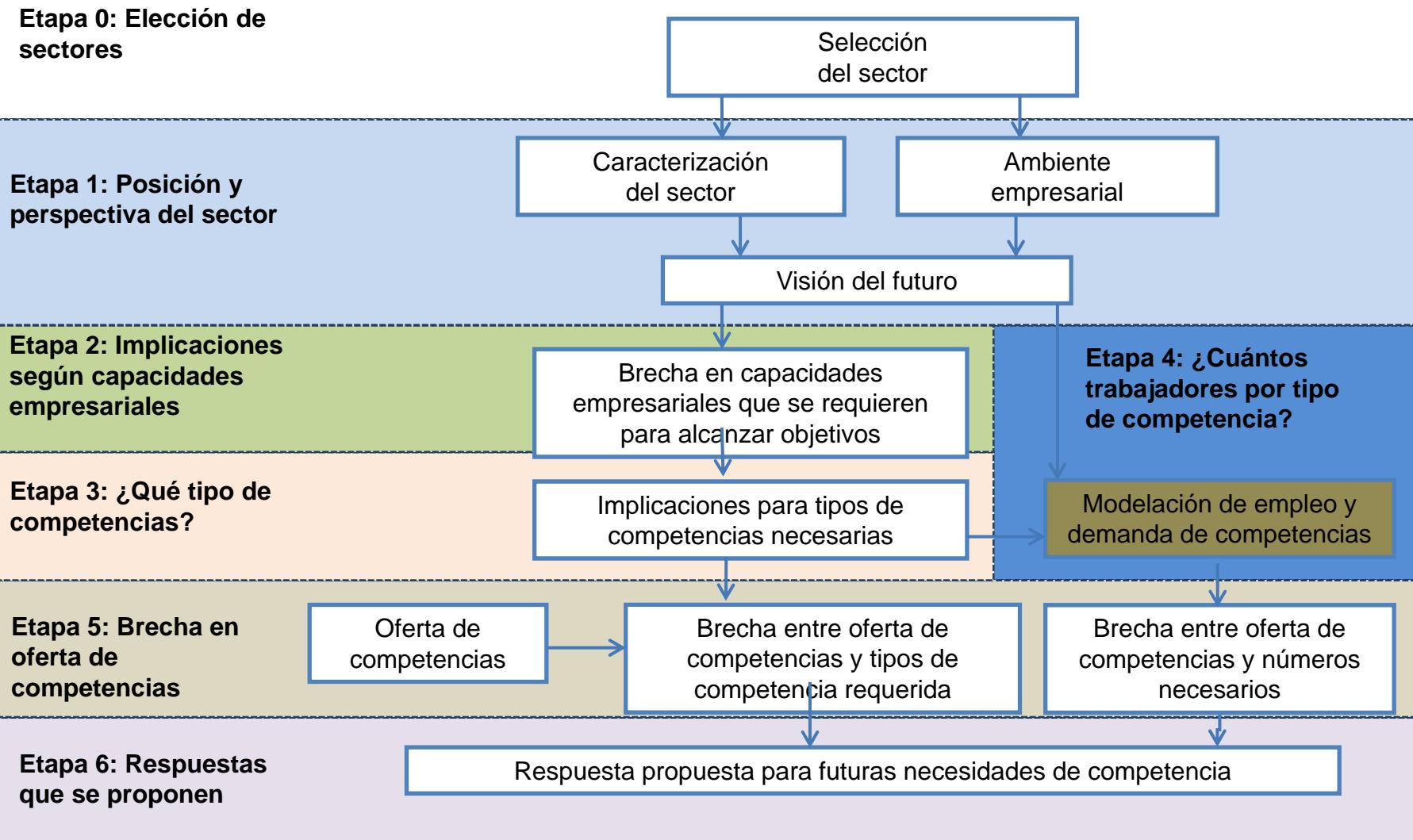
Fuente: calculado según Encuesta a Empresas del BM

# Las empresas exportadoras requieren más competencias laborales y ofrecen más formación



Fuente: calculada según Encuesta a Empresas del BM

# Marco analítico STED en detalle



# Proceso rápido STED de ciclo completo: analítico y de implementación



STED Fase implementación

## STED Fase analítica

**Eligiendo sectores**  
Documento producto:  
*Nota sobre elección de sector*

**Investigación documental**  
Documentos producto:  
*Informes investigación documental*

**Taller técnico y de políticas de STED**  
Documentos producto:  
*Informe de Taller*

**Conclusiones y recomendaciones**  
Documentos producto:  
*Informe(s) STED completados*

**Consulta y desarrollo capacidad con actores nacionales – gobierno, empleadores, trabajadores**

Actual Encuesta Empresarial OIT y Estudios de Comercio sobre QIZ de Jordania

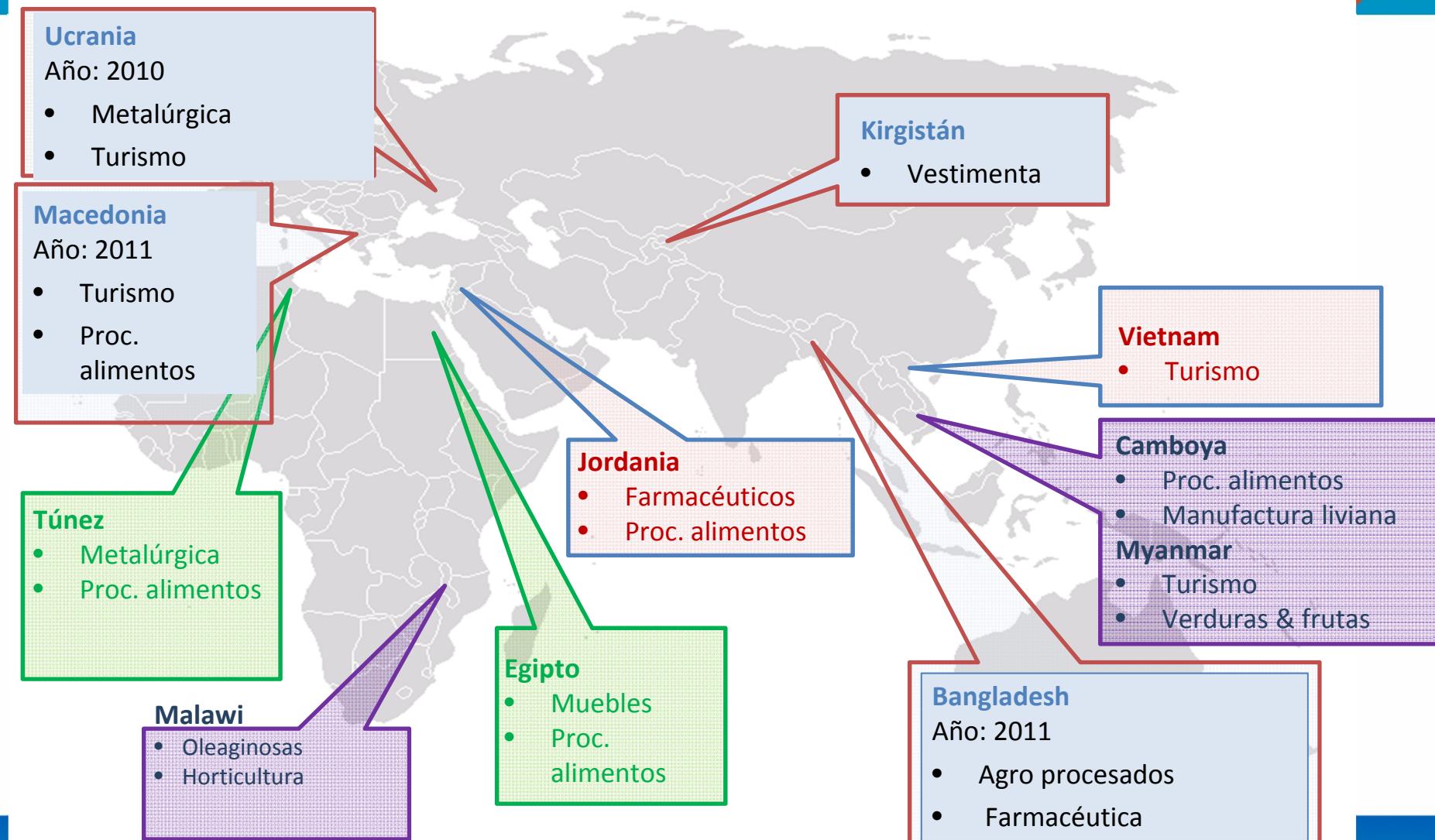
### Consulta y desarrollo capacidad con actores sectoriales

(empleadores, trabajadores, gobierno, proveedores de educación y formación, etc.)

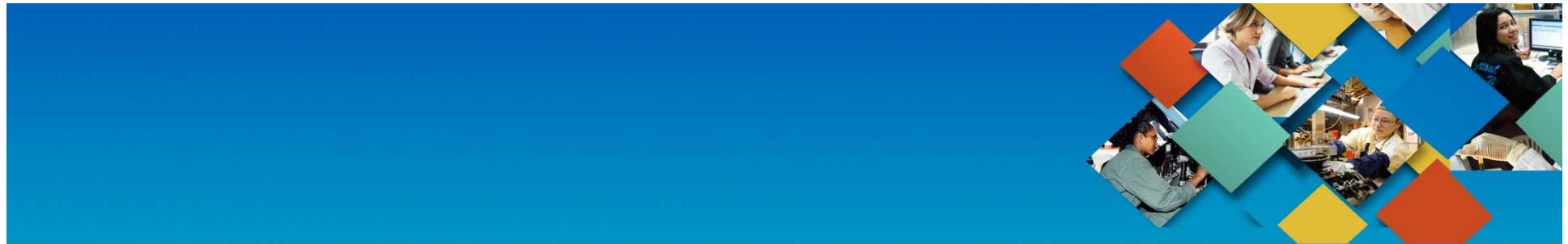
A través de comités directivos y/o talleres con actores

- Implementación directa de las recomendaciones del proyecto en colaboración con socios
- Establecimiento y mantenimiento de instituciones para un diálogo continuo sobre competencias laborales y apoyo a la implementación (como los consejos de competencias)
- Adaptación, diseño y ejecución de formación (acceso a la formación – mejores efectos distributivos de ingresos por comercio)
- Integración a proyectos de asistencia técnica más amplia en el área de competencias, comercio, desarrollo de sector y promoción de empleo
- Fortalecimiento de capacidades en Anticipación de Competencias para gobierno y otros actores, basado en metodología STED

# Aplicaciones de STED hasta ahora (Hoy activo en 5 países y 10 sectores)



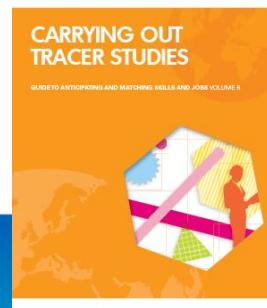
Próximo trabajo STED en Benín, Ghana, Guatemala, Marruecos y Filipinas



# Anticipación de las competencias y adecuación de competencias y empleos: Volúmenes 4-6



- Año próximo – disponible en español
- Volumen 4: El papel de los proveedores de servicios de empleo
- Volumen 5: Encuesta sobre competencias necesarias para el desarrollo y operación de un establecimiento
- Volumen 6: Realización de estudios de seguimiento



# ¿Existe un enfoque ideal?

## Pros y contras



Enfoques alternativos	Ventajas	Desventajas
Formal, nivel nacional, cuantitativo, proyecciones en base a modelos	Integral (típicamente todos los sectores); coherente; transparente; cuantitativo.	Consumo datos; costoso; no todo puede cuantificarse. Puede dar falsa impresión de precisión/certeza.
Encuestas competencias de empleadores	Involucramiento directo de usuario/cliente; fácil de armar y realizar.	Puede ser muy subjetivo; incoherente; costoso; puede muy fácilmente centrarse en los márgenes más que en brechas de competencia en la actual fuerza laboral; confiabilidad limitada de la información sobre el futuro.
Estudios seguimiento /encuestas graduados	Capacidad de ofrecer información útil para mejorar planificación y programación con costo relativamente bajo, fácil ejecución.	La demanda de información detallada sobre grupos de la muestra, limitada a experiencia inicial de trabajadores en el mercado y otros hallazgos podría ser sesgada.

# ¿Existe un enfoque ideal?

## Pros y contras



Enfoques alternativos	Ventajas	Desventajas
Escenarios y prospectivas	Fuerte en lo sectorial u otras especificidades; puede usarse cuando datos disponibles son limitados. Ayuda a evitar sorpresas desagradables, tomar mejores decisiones hoy, inspirar, participar y facilitar acción compartida.	Riesgo de incoherencia entre sectores, áreas, etc.; puede ser construido como el “futuro oficial”; la gente podría llegar a no poder evitar su descrédito. Podría sufrir de miopía cultural/cognitiva; no puede ser validado.
Métodos estilo Delphi	Holístico; aplicable en situación de disponibilidad limitada de datos. Posibilidad de evitar reuniones de grupos numerosos; participación virtual; maneja temas únicos o múltiples; reúne gran número de expertos y diferentes opiniones.	Proceso que lleva mucho tiempo; Intenso en mano de obra; Experiencia de participantes puede incidir en resultados.
Grupos focales / mesas redondas	Útil para mejorar y desarrollar ideas; herramientas fuertes para validar resultados preliminares/ideas/herramientas/ estrategias.	Se suele subestimar importancia del moderador; opiniones pueden ser sesgadas (efecto de pensamiento de grupo); participantes pueden ser reticentes a compartir algunas opiniones en el grupo.
Enfoques sectoriales	El sector es crucial para entender los impulsores clave del cambio. Actores claros – mejor para facilitar coordinación entre todos los actores relevantes y diálogo social. Reduce complejidad y alcance de las intervenciones.	Parcial, especialmente en cuanto a modelación cuantitativa; el involucramiento de las PYMES en áreas rurales y remotas y la cobertura del sector informal y no organizado son todo un reto.

# *¡Gracias!*



*“Cuando soplan vientos de cambio, algunos buscan refugio y otros construyen molinos de viento”* – Un viejo proverbio chino