

INFORME FINAL

Análisis de desempeño de las acciones adicionales para enfrentar el COVID-19 del Proyecto de Formación Técnica Profesional

Fundación ARU

La Paz, 21 de octubre de 2022

Informe elaborado por: Natalia Peres

Con el apoyo de: Paul Villarroel y Raquel Aguilar

Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
1. Introducción.....	2
2. Objetivos.....	2
3. Alcance.....	3
4. Diseño metodológico.....	3
4.1. Componente cuantitativo.....	4
4.1.1. Diseño de la muestra.....	4
4.1.2. Diseño de la herramienta.....	4
4.2. Componente cualitativo.....	4
4.2.1. Mapeo de actores.....	4
4.2.2. Diseño de la herramienta.....	5
5. Operativo de campo.....	5
5.1. Componente cuantitativo.....	5
5.2. Componente cualitativo.....	6
6. Resultados.....	6
6.1. Componente cuantitativo.....	6
6.1.1. Capacitaciones flexibles.....	6
6.1.1.1. Pertinencia y oportunidad.....	6
6.1.1.2. Viabilidad y factibilidad de la implementación.....	8
6.1.1.3. Uso y beneficio.....	10
6.1.1.4. Diagnóstico relacionado con el COVID-19.....	11
6.1.2. Capacitaciones a CEOs.....	13
6.1.2.1. Pertinencia y oportunidad.....	13
6.1.2.2. Viabilidad y factibilidad de la implementación.....	14
6.1.2.3. Uso y beneficio.....	17
6.1.3. Resumen sobre la contribución a la preservación del empleo.....	18
6.2. Componente cualitativo.....	19
6.2.1. Pertinencia y oportunidad.....	19
6.2.2. Viabilidad de la implementación.....	21
6.2.3. Uso y beneficio.....	25
6.2.4. Algunas experiencias exitosas en la preservación del empleo.....	28
7. Principales hallazgos sobre la contribución a la preservación del empleo.....	29
7.1. Contexto post pandemia.....	29
7.1.1. Nuevas necesidades de las empresas e industrias.....	29
7.1.2. Adaptación tecnológica.....	29
7.2. Competencias y habilidades.....	30
7.2.1. Más y nuevos conocimientos.....	30
7.2.2. Multifuncionalidad.....	30
8. Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias bibliográficas.....	33
Anexos.....	34
Anexo A. Lista de informantes según tipo de actor.....	34
Anexo B. Guía de entrevistas.....	35
Anexo C. Variables de caracterización de los trabajadores encuestados.....	36

Resumen ejecutivo

La implementación de las “Acciones adicionales para enfrentar el COVID-19” del Proyecto de Formación Técnica Profesional (PFTP) del consorcio Swisscontact – FAUTAPO ha sido pensada para responder a los efectos que ha tenido la crisis sanitaria sobre problemas estructurales relacionados a la pobreza, el empleo, la informalidad y el aparato productivo.

Los componentes consistieron en i. capacitaciones flexibles técnicas dirigidas a trabajadores, operarios, técnicos y mandos medios de empresas en diferentes rubros en los departamentos de La Paz, Oruro y Tarija, y ii. un ciclo de capacitaciones gerenciales dirigido a niveles directivos, gerentes y propietarios de empresas, igualmente provenientes de diferentes rubros. La entidad ejecutora encargada de llevar a cabo las capacitaciones flexibles fue la Fundación INFOCAL, que, junto a diferentes cámaras empresariales, se han constituido en aliados estratégicos para la implementación de este componente. Por su parte, el ciclo de capacitaciones gerenciales ha sido implementado por la Cámara Nacional de Industrias (CNI) en conjunto con otras entidades.

El objetivo general de este estudio consistió en levantar y sistematizar información acerca de la efectividad de las medidas adoptadas en el marco de las acciones adicionales. Para el levantamiento y sistematización de la información - y debido al tipo de intervención - se planteó la metodología de “Medición de la calidad en términos de efectividad y eficiencia” que considera tres dimensiones: i. pertinencia y oportunidad, ii. viabilidad de la implementación y iii. uso y beneficio. Para ello se realizó una recolección de información cuantitativa y otra cualitativa.

Después del análisis de la información recolectada se ha visto que el proyecto ha demostrado ser oportuno y pertinente al contexto de la pandemia. Entre otras cosas, ha puesto la mirada en el contexto post pandemia y las nuevas exigencias del mercado. Por lo tanto, una de las principales contribuciones ha sido el apoyo para que las empresas e industrias se adapten a las nuevas formas de producción, empleabilidad y comercialización. En términos operativos, al momento de la implementación del proyecto se presentaron algunos desafíos que finalmente lograron ser subsanados, sobre todo gracias a la voluntad de colaboración de las contrapartes y de los aliados estratégicos. Otras contingencias tuvieron que ver con cuestiones logísticas y de comunicación. De cualquier manera, a pesar del corto tiempo y la cantidad de actividades necesarias para la implementación del proyecto, las metas proyectadas se alcanzaron.

Respecto a la alianza entre el sector privado y la cooperación internacional, esta experiencia ha mostrado que se logró forjar una sinergia colaborativa importante que ha conseguido buenos resultados. La cooperación internacional ha demostrado ser un buen socio, por ejemplo, al momento de coadyuvar en la generación de los procesos de innovación y transformación digital y tecnológica que tanto se venía requiriendo desde el sector privado.

El estudio encontró que el proyecto tuvo una contribución indirecta a la preservación del empleo. Los beneficios observados de las acciones adicionales del PFTP fueron tanto a nivel de las empresas e industrias, como a nivel individual de los trabajadores. La causalidad consiste en que mientras más y mejor preparado esté un trabajador, tendrá mayores probabilidades de conservar su empleo, o bien conseguir otro, sobre todo en un contexto de crisis, así como también aportará a la productividad de la empresa o industria.

A partir de la información recolectada el estudio ofrece también un par de recomendaciones; las primeras son de tipo estratégico, que tienen que ver con la necesidad de continuar este tipo de intervenciones, mientras que las segundas son de naturaleza operativa respecto a la implementación de las actividades del proyecto.

1. Introducción

La implementación de las “Acciones adicionales para enfrentar el COVID-19” del Proyecto de Formación Técnica Profesional (PFTP) del consorcio Swisscontact – FAUTAPO responde principalmente a los efectos que ha tenido la crisis sanitaria en el país sobre problemas estructurales relacionados a la pobreza, el empleo, la informalidad y el aparato productivo, que sin duda ha dejado en evidencia la vulnerabilidad del país ante este y otros tipos de shocks. Según estudios de la Fundación ARU, “la contracción económica ha generado una contracción del aparato productivo, así como de una buena parte del sector formal, lo que ha incrementado la informalidad y la desocupación y por tanto la pobreza” (2021).

Además de la contribución del PFTP, que busca lograr “una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y la capacitación”, estas acciones adicionales se han concentrado en “mejorar las capacidades de adaptación de la población y las empresas para enfrentar las crisis y sus efectos sobre la formación y el empleo de calidad bajo el componente referido al fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios de las empresas para preservar su empleo”.

Es así que los componentes de estas acciones adicionales consistieron en i. capacitaciones flexibles técnicas dirigidas a trabajadores, operarios, técnicos y mandos medios de empresas en diferentes rubros en los departamentos de La Paz, Oruro y Tarija, y ii. un ciclo de capacitaciones gerenciales dirigido a niveles directivos, gerentes y propietarios de empresas, igualmente provenientes de diferentes rubros. A su vez, la entidad ejecutora encargada de llevar a cabo las capacitaciones flexibles fue la Fundación INFOCAL, que, junto a los diferentes gremios empresariales, se han constituido en aliados estratégicos para la implementación de este componente. Por su parte, el ciclo de capacitaciones gerenciales se ha implementado en coordinación con la Cámara Nacional de Industrias (CNI) en conjunto con otras entidades.

Una vez ejecutadas dichas capacitaciones, se hace necesario generar evidencia que i. permita evaluar su desempeño, ii. sirva de aporte al Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) del PFTP, y que en general iii. dé a conocer cómo han funcionado dichas acciones desde la perspectiva de todos los actores involucrados. Para ello, la Fundación ARU ha propuesto realizar un estudio de análisis del desempeño de las acciones adicionales a partir de la generación de información primaria tanto de tipo cuantitativo como cualitativo.

En el estudio se encontraron hallazgos con los cuales se identificó la contribución del proyecto a la preservación del empleo de una manera indirecta. Los beneficios observados de las acciones adicionales del PFTP fueron tanto a nivel de las empresas e industrias, como a nivel individual de los trabajadores.

2. Objetivos

Así, el **objetivo general** de este estudio consistió en levantar y sistematizar información acerca de la efectividad de las medidas adoptadas en el marco de las acciones adicionales, donde se haya podido identificar tanto las buenas prácticas como las lecciones aprendidas para una potencial réplica.

Por su parte, los **objetivos específicos** fueron:

- Evaluar la pertinencia y calidad, tanto de las capacitaciones flexibles como del ciclo de capacitaciones gerenciales, desde la perspectiva de los beneficiarios directos.

- Contar con una mirada que integre los procesos y resultados de las capacitaciones (flexibles y gerenciales) a partir de los beneficiarios indirectos, entidades ejecutoras y demás actores involucrados.

3. Alcance

El **alcance** del estudio contempló un levantamiento de información cuantitativa complementada con información cualitativa que permita comprender estos resultados. Asimismo, el abordaje priorizado hizo referencia a los siguientes aspectos:

- Preservación del empleo.
- Incremento en la productividad de las empresas.
- Efectividad de la alianza entre la cooperación internacional y el sector privado.

4. Diseño metodológico

Para el levantamiento y sistematización de la información - y también debido al tipo de intervención - se planteó la metodología de **Medición de la calidad en términos de efectividad y eficiencia**, utilizada previamente por la Fundación ARU en el monitoreo, seguimiento y evaluación de diferentes programas sociales de respuesta a la emergencia sanitaria del COVID-19.

Esta metodología ha adaptado el marco conceptual de Reboloso et. al. (2008) para la evaluación del diseño de políticas públicas considerando la calidad de una intervención. A partir de las siguientes dimensiones (Cuadro 1) se ha extraído una serie de indicadores que miden la efectividad de las medidas adoptadas en las acciones adicionales, a la vez que permitan una valoración integral de las actividades desarrolladas.

Cuadro 1. Dimensiones e indicadores de la metodología

DIMENSIÓN	INDICADOR
Pertinencia y oportunidad	Capacidad de implementación para responder a las necesidades de los beneficiarios
	Coherencia entre la priorización de los principales problemas identificados y las soluciones planteadas
	Oportunidad y tiempo de la respuesta a los principales problemas identificados
Viabilidad de la implementación	Desarrollo de la implementación (parte operativa)
	Factibilidad de implementar las actividades en el contexto de los beneficiarios
	Capacidad de adaptación de la parte operativa en campo
Uso y beneficio	Características del beneficio obtenido
	Cumplimiento de expectativas sobre los beneficios recibidos
	Posibles efectos inmediatos de los beneficios obtenidos

Fuente: ARU y UNICEF, 2020.

Este enfoque permite recolectar y sistematizar datos que informen al equipo implementador del proyecto sobre características propias del mismo, además de aquellos resultados que son percibidos por los propios beneficiarios. Por otra parte, el marco metodológico fue ajustado para el sector y las características de los beneficiarios, lo cual permitió además conocer los efectos que haya podido tener la pandemia sobre las empresas, fuentes de trabajo y actividades relacionadas directamente con dichos procesos de capacitación.

Es así que se realizaron dos operativos complementarios de levantamiento de información: uno cuantitativo dirigido a los beneficiarios directos de las capacitaciones flexibles¹, y enfocado en los resultados, y uno cualitativo dirigido a informantes clave con conocimientos sobre los procesos.

4.1. Componente cuantitativo

4.1.1. Diseño de la muestra

A partir de la calidad de información de la base de datos de contactos brindada por las contrapartes, se diseñó la muestra de la siguiente manera:

- Barrido completo de la lista de beneficiarios de la base de datos que al menos tengan un contacto de WhatsApp o correo electrónico, previa solicitud de apoyo a los departamentos de recursos humanos de las empresas beneficiarias.
- De no contar con una respuesta favorable en los primeros 3 días se propuso proceder a una encuesta telefónica a una muestra de 66 personas seleccionadas aleatoriamente².

4.1.2. Diseño de la herramienta

La estructura de la herramienta cuantitativa (encuesta³) fue la siguiente:

- Sección 0. Datos individuales: Información que permite identificar a las personas seleccionadas en la muestra y caracterizarlas de manera agregada dentro del análisis.
- Sección 1. Relación con el proyecto de capacitaciones flexibles: Información que permite analizar y cruzar variables para caracterizar los resultados según la participación que hayan tenido dentro del programa.
- Sección 2. Pertinencia y oportunidad del programa: Las variables recolectadas forman parte del marco metodológico relacionado con la relevancia del programa en relación al problema identificado y lo oportuno que pudo ser para resolver este.
- Sección 3. Viabilidad y factibilidad del programa: Información fundamental para el equipo implementador que permite conocer fortalezas y debilidades relacionadas con el contexto y la implementación de actividades desde el punto de vista de los beneficiarios.
- Sección 4. Utilidad y beneficios del programa: Esta sección aborda los principales resultados y beneficios que perciban los beneficiarios sobre su participación dentro del programa.
- Sección 5. Información relacionada con COVID-19: La última sección de la herramienta recolecta información que permite la caracterización de los posibles efectos generados por la COVID-19 sobre las empresas y fuentes laborales.

4.2. Componente cualitativo

4.2.1. Mapeo de actores

La selección de los informantes para las entrevistas se realizó en conjunto con la CNI y la coordinación del PFTP de acuerdo a los perfiles que podrían aportar más información y que a su vez hayan participado en el proyecto. De esta manera se tomó en cuenta a los siguientes tipos de actores⁴:

- Contrapartes.
- Coejecutores.
- Aliados estratégicos.
- Beneficiarios indirectos.

¹ No se levantó información cuantitativa del ciclo de capacitaciones a CEOs, puesto que el proyecto ya realizó una encuesta de salida con los participantes. Dicha información fue provista a la Fundación ARU por las contrapartes y después de un análisis de los resultados de estas encuestas forma parte de este estudio.

² Bajo un muestreo simple, con nivel de confiabilidad del 90% y un margen de error de 10%.

³ En el siguiente enlace se encuentra el formulario para la encuesta realizada a los beneficiarios directos:

<https://ee.kobotoolbox.org/x/74kpyro1>

⁴ En el anexo A se presenta la lista de informantes clave según tipo de actor.

4.2.2. Diseño de la herramienta

La guía de preguntas fue validada con las contrapartes. Sin embargo, a sugerencia de la CNI tuvo que ser ajustada (recortada) debido a la poca disponibilidad de tiempo de los informantes. De cualquier manera, la guía de entrevistas⁵ contiene cuatro secciones que obedecen a las tres dimensiones propuestas en la metodología: i. pertinencia y oportunidad, ii. viabilidad de la implementación, y iii. resultados obtenidos.

5. Operativo de campo

5.1. Componente cuantitativo

A partir del diseño de la muestra, el operativo de campo cuantitativo se organizó en dos fases. En la **1era fase** se realizaron las siguientes actividades:

- Se envió por correo electrónico una nota de solicitud de apoyo dirigida a los departamentos de recursos humanos de las 172 empresas e industrias beneficiarias del proyecto.
- Debido a la baja tasa de respuesta a los correos electrónicos por parte de los departamentos de recursos humanos se procedió a realizar llamadas telefónicas igualmente a toda la población beneficiaria de las capacitaciones flexibles.
- Se crearon tres grupos de WhatsApp con los beneficiarios donde se envió la nota de presentación y el enlace para el llenado del cuestionario de la encuesta.

Durante la **2da fase** se priorizó la muestra seleccionada y se creó otro grupo de WhatsApp donde se insistió en el llenado del cuestionario.

- Dado que los primeros días la tasa de respuesta fue igualmente baja se optó por la estrategia de llamar directamente a los beneficiarios de la muestra y hacerles la encuesta vía teléfono.

Como se describe en el proceso anterior, los resultados obtenidos durante la recolección de información fueron muy diferentes a la muestra inicialmente seleccionada. En total se obtuvieron las respuestas de 204 personas, con la siguiente distribución en función a su relación con la muestra:

- 66 personas forman parte de la muestra seleccionada.
- 128 personas no forman parte de la muestra seleccionada, pero son parte del marco muestral.
- 11 personas no forman parte del marco muestral.

De acuerdo con la distribución de las personas, es necesario mencionar que existe una pérdida de representatividad en la muestra por la inclusión de personas que son beneficiarios del proyecto, pero no fueron seleccionados para realizar la encuesta. En busca de apoyar al estudio, muchas empresas enviaron el formulario de la encuesta a todos los trabajadores que fueron capacitados.

A pesar de este problema en la distribución de las personas encuestadas, el análisis consideró las respuestas de todas las personas que respondieron a la encuesta y forman parte del marco muestral, considerando que en su condición de beneficiarios del proyecto pueden brindar información útil para el análisis. Sin embargo, las once personas que respondieron a la encuesta, pero que no forman parte del marco muestral, no fueron consideradas en el análisis, debido a que estas personas no forman parte de la lista de beneficiarios del programa.

Finalmente, durante el levantamiento de información con los beneficiarios directos surgieron algunas observaciones:

⁵ En el anexo B se presenta la guía de entrevistas realizada a los actores involucrados en el proceso.

- En la base de datos de beneficiarios figuran empresas e industrias no participaron de las capacitaciones flexibles.
- En algunos casos no se informó a los beneficiarios sobre el inicio de las capacitaciones, por lo que no participaron en las mismas, sin embargo, sus nombres figuran en la base de datos.
- En algunos casos no se informó sobre cambios en los horarios de las capacitaciones, lo que derivó en abandono de las mismas.

5.2. Componente cualitativo

El operativo de campo cualitativo se organizó a partir de las siguientes actividades:

- Presentación de notas de solicitud de entrevistas a los informantes clave.
- Seguimiento a las notas de presentación y programación de entrevistas según la disponibilidad de los informantes.
- Realización de las entrevistas en las modalidades virtual y presencial a partir de la solicitud de los informantes.

Según el mapeo de actores, la muestra para el componente cualitativo estaba compuesta por 18 informantes clave, la cual se logró cubrir casi en su totalidad, ya que una entrevista fue rechazada por desconocimiento del proyecto.

6. Resultados

6.1. Componente cuantitativo

6.1.1. Capacitaciones flexibles⁶

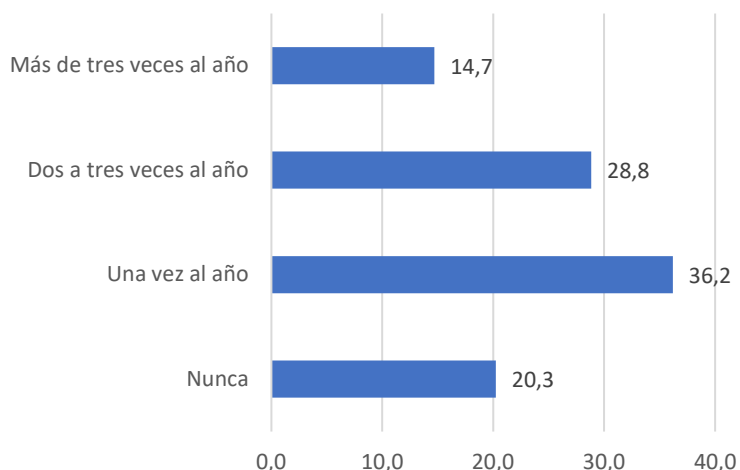
6.1.1.1. Pertinencia y oportunidad

Como se mencionó en el apartado metodológico, la dimensión de pertinencia y oportunidad se enfoca principalmente en la capacidad del proyecto para identificar las necesidades de la población objetivo y dar respuesta a las mismas. A partir de este concepto, se analizó inicialmente la situación de las personas encuestadas en relación con los procesos de capacitación. Esto permite observar si existe algún cambio considerable en los hábitos de capacitación previos a la pandemia, y si el proyecto pudo aportar a que los procesos de construcción de capacidades se mantengan durante este periodo.

La Figura 1 muestra que el 80% de las personas encuestadas menciona que antes de la pandemia al menos una vez al año participaban de algún proceso de capacitación. La proporción de personas que se capacitaban en más de un curso antes de la pandemia supera el 42% del total de personas encuestadas.

⁶ Las variables de caracterización recolectadas en la encuesta se muestran en el anexo C.

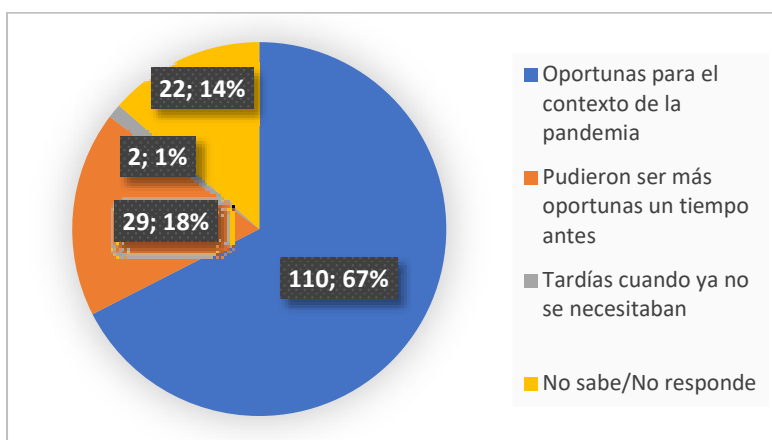
Figura 1. Porcentaje de las personas según sus hábitos de capacitación antes de la pandemia



Fuente: Elaboración propia.

Este primer resultado brinda información muy importante sobre la pertinencia del proyecto. Los hábitos de capacitación pudieron haber sido afectados durante la pandemia, principalmente los periodos de confinamiento obligatorio. Sin embargo, las capacitaciones fueron una clara opción para responder a estos hábitos y mantener los procesos de capacitación continua.

Figura 2. Número de personas y porcentaje en relación con el total según la percepción sobre el momento en que se realizaron los cursos de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Sobre el momento en que se impartieron las capacitaciones, el 67% declaró que estas fueron oportunas para el contexto de la pandemia, seguido por un 18% que señaló que las capacitaciones hubieran sido más oportunas si es que se hubieran impartido antes de la pandemia. Estos resultados muestran que la intervención fue realmente oportuna al contexto de la pandemia, pero como se verá más adelante, existen necesidades estructurales que no responden necesariamente a la crisis sanitaria y que deben ser atendidas de igual manera.

En el caso de los principales temas de capacitación que recibían las personas consultadas, se observa que un 26% de los cursos corresponden a herramientas productivas o manufactureras, 15% a herramientas de atención al cliente, 11% a software o paquetes computacionales y un 47% de personas que recibían en otro tipo de cursos. En el caso de los temas de capacitación con mayor necesidad y utilidad en los puestos de trabajo de los beneficiarios consultados, se observa que las

herramientas de planificación, los paquetes computacionales y cursos relacionados con tecnología son percibidos como los más útiles y necesarios.

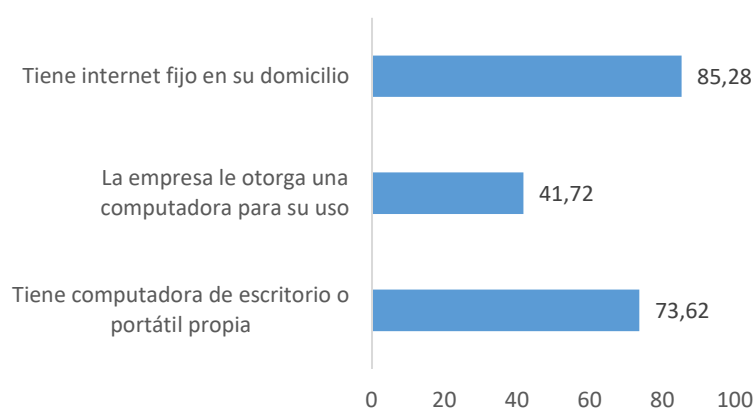
De acuerdo con la información recolectada se puede afirmar que el proyecto es pertinente en la atención de necesidades de capacitación, especialmente durante la pandemia y a pesar de ser percibido como oportuno por dos tercios de los encuestados, se pudo trabajar en que la llegada sea más rápida para responder a dicho contexto.

6.1.1.2. Viabilidad y factibilidad de la implementación

Esta dimensión se enfoca principalmente en la implementación de los cursos de capacitación y las posibles dificultades que hayan podido tener los participantes. Los problemas de viabilidad y factibilidad de la implementación se caracterizan principalmente por la presencia de cuellos de botella a nivel operativo o por la falta de contextualización de las intervenciones en base a las características de los beneficiarios.

Para poder ver si el proyecto ha considerado las capacidades de los beneficiarios, se preguntó sobre el acceso a internet y/o computadora, considerando que son los requisitos fundamentales para poder pasar muchos de los cursos de capacitación. En el caso del acceso internet, se pudo observar que más del 85% de los beneficiarios tienen acceso a internet en sus domicilios y un 74% tiene una computadora de escritorio o portátil propia. Por otra parte, también se analizó la posibilidad de que las empresas les otorguen una computadora para su uso a los empleados, lo que también ayuda a que puedan participar del proceso de capacitación.

Figura 3. Porcentaje de personas con acceso a internet y/o a una computadora



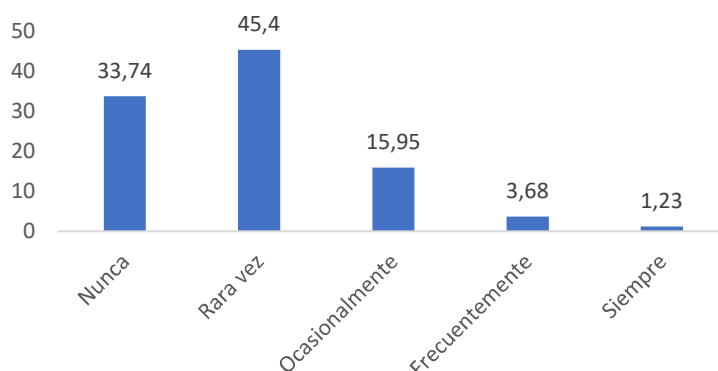
Fuente: Elaboración propia.

Por los resultados observados en cuanto a disponibilidad de equipos y acceso a internet, se puede ver que las capacidades físicas no generan un problema dentro de la implementación de los cursos de capacitación. Sin embargo, también se analizó la calidad del servicio de internet como posibilidad de generar dificultades en los participantes al momento de pasar los cursos de capacitación. El 85% de los encuestados mencionan que la calidad del servicio de internet es al menos buena, incluyendo un 9% que menciona que la calidad del servicio es excelente. Este resultado confirmaría que no existe una dificultad en la viabilidad de la implementación desde el punto de vista de equipamiento o capacidades de los participantes.

Si bien el servicio de internet parece ser de buena calidad en base a las respuestas de los encuestados, se indagó en la posibilidad de que hayan existido problemas de conexión mientras pasaban los cursos de capacitación. Uno de cada tres participantes menciona que nunca tuvo ningún problema de

conexión mientras pasaban los cursos, un 45% mencionó que rara vez experimentaba un problema, 16% lo sufrió ocasionalmente, 4% frecuentemente y un 1% que sufría problemas de conexión todo el tiempo que coincide quizás con aquellas personas que no tienen una buena percepción del proyecto, y que en la muestra no superan las tres personas en total.

Figura 4. Porcentaje de beneficiarios por incidencia en problemas de conexión mientras pasaba los cursos



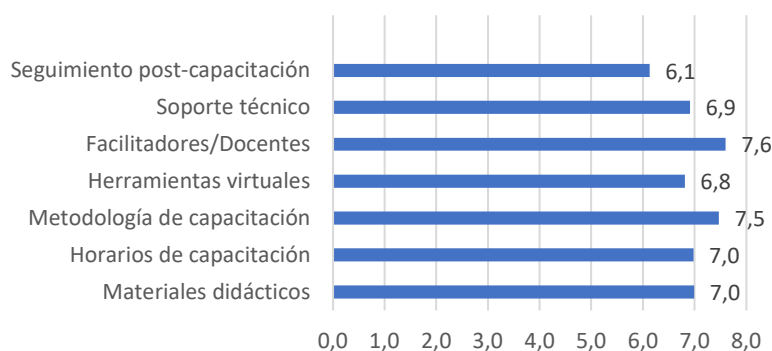
Fuente: Elaboración propia.

Para tener una idea más clara de todo el proceso de implementación, se pidió una calificación a los participantes de diferentes componentes del proceso. Estos procesos incluyen aspectos metodológicos, contenido, logística y soporte técnico. La calificación que tenía un rango de 0 a 10 puntos, muestra que en promedio las características de implementación del curso se encuentran por los 7 puntos, lo que se puede interpretar como una buena calificación.

Si se analiza a detalle la Figura 5, se puede observar que los mayores puntajes del proceso de implementación desde el punto de vista de los participantes se los llevan los facilitadores y docentes de los cursos por una parte y la metodología seleccionada para la capacitación por la otra. A su vez, el aspecto con menor puntaje tiene que ver con el seguimiento post-capacitación, que tiene una calificación promedio de 6 puntos.

Este resultado es muy importante y coincide con otros estudios realizados sobre educación virtual durante la pandemia, y que tiene que ver especialmente con las expectativas de los participantes de poder seguir un proceso más allá de la capacitación, que les permita tener un acompañamiento de la aplicación de lo aprendido en los cursos.

Figura 5. Calificación promedio de los beneficiarios por característica de la implementación de los cursos de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

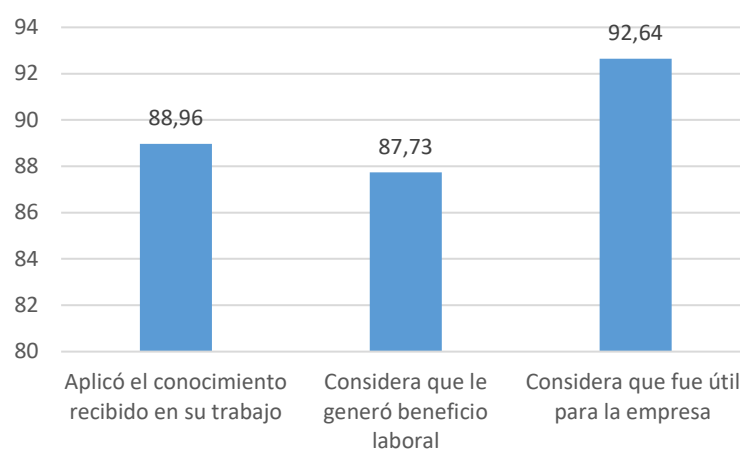
Los resultados encontrados en esta dimensión muestran que el programa fue viable, factible y adecuado al contexto de los participantes, lo que significó que no hubiera grandes problemas a nivel operativo. Sin embargo, es importante observar que, desde el punto de vista de los participantes, existen ciertos aspectos que se podrían mejorar para futuras versiones, como ser la posibilidad de realizar un acompañamiento al estudiante después de los procesos de capacitación o mejorar las herramientas virtuales y/o el soporte técnico.

6.1.1.3. Uso y beneficio

La última dimensión que se considera dentro del análisis es el uso que dieron los participantes al contenido de los cursos de capacitación y los posibles beneficios que les haya podido generar. La Figura 6 muestra que aproximadamente 9 de cada 10 participantes de los cursos menciona que aplicó el conocimiento recibido en su trabajo, lo que muestra una alta utilización de los contenidos del curso. De la misma forma, más del 87% de los participantes mencionan que los cursos de capacitación les generó un beneficio laboral.

Un tercer componente trasciende al individuo y se aproxima a los beneficios que le haya podido generar a la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, que son aquellos que en un alto porcentaje aplicaron los conocimientos en el trabajo, el 93% considera que los cursos de capacitación fueron útiles para la empresa. Si bien estos datos de percepción pueden ser o no del todo exactos, por una cuestión de subjetividad, es claro que el resultado muestra que, desde una perspectiva del participante, el proyecto generó beneficios tanto a nivel individual como también a la empresa.

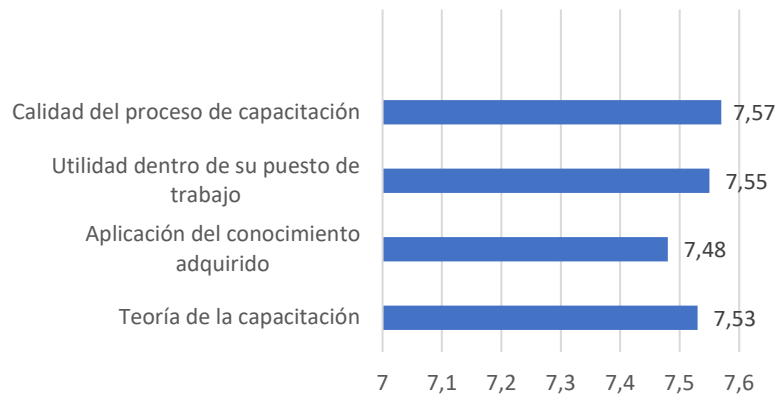
Figura 6. Porcentaje de beneficiarios según el uso que le dieron a la capacitación



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en la dimensión anterior, se profundiza el análisis pidiendo una calificación a los participantes sobre calidad, uso y beneficio del curso. Lo primero que se debe resaltar es que todos los puntajes promedios obtenidos en esta dimensión son superiores a los observados en la dimensión anterior. Estos resultados sugieren que, si bien existen aspectos dentro de la implementación de los cursos de capacitación que pueden ser mejorados, no significa que no se hayan tenido buenos resultados y se hayan generado beneficios percibidos por los propios participantes.

Figura 7. Calificación promedio de las características relacionadas con el uso y beneficio de las capacitaciones



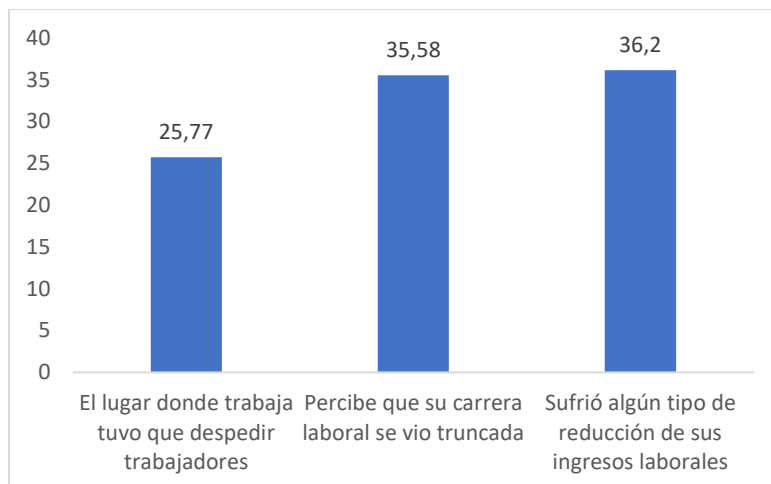
Fuente: Elaboración propia.

En promedio, los participantes consultados le dieron una calificación de 7.6 a la calidad del proceso de capacitación, un puntaje similar a la utilidad de la capacitación dentro del puesto de trabajo y a la teoría recibida durante la capacitación. En definitiva, los resultados muestran que el programa generó conocimientos que los participantes pudieron aplicar posteriormente, generar beneficios para la empresa y también a nivel individual dentro de su trabajo.

6.1.1.4. Diagnóstico relacionado con el COVID-19

Dentro del estudio se realizaron algunas consultas para conocer el posible efecto que haya tenido la pandemia del COVID-19 sobre los participantes de los cursos y sus puestos de trabajo. La Figura 8 muestra que el 25% de los participantes menciona que la empresa donde trabajan tuvo que despedir a trabajadores debido a la pandemia, mientras que aproximadamente 4 de cada 10 participantes perciben que su carrera laboral se vio truncada por la pandemia, la cuarentena obligatoria y todo lo que se generó a partir de la crisis sanitaria. Otro aspecto a considerar es que el 36% de los participantes sufrió algún tipo de reducción de sus ingresos laborales, un aspecto importante porque indica que la pandemia tuvo efectos no solamente en la ocupación sino también en la calidad del empleo, medido por los ingresos laborales de los trabajadores.

Figura 8. Porcentaje de participantes según la consecuencia observada por la pandemia

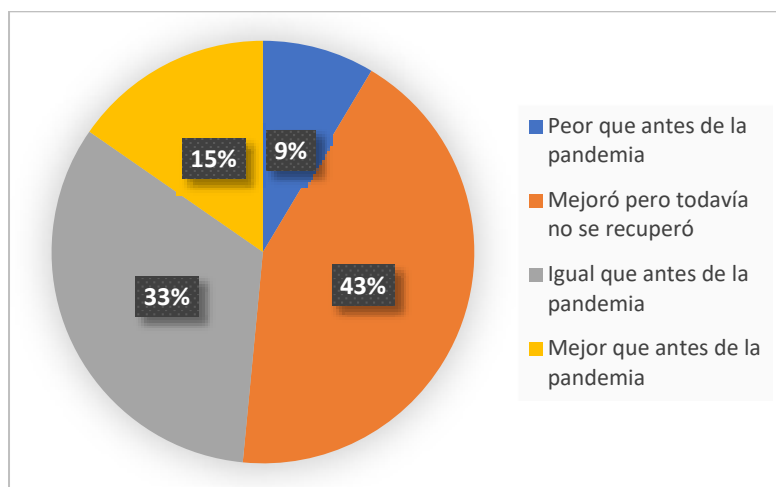


Fuente: Elaboración propia

Una vez que se pudo observar algunos de los posibles efectos causados por la pandemia sobre los beneficiarios y sus fuentes de trabajo, se intentó una aproximación a la recuperación que estén experimentando las empresas, nuevamente desde el punto de vista de los participantes del programa.

El 43% de los participantes menciona que la situación dentro de sus fuentes laborales mejoró desde la pandemia, pero todavía no pudo recuperarse, un 19% menciona que se encuentran peor que antes de la pandemia. Este resultado significa que un 52% de los participantes sienten que todavía no se logró recuperar por completo la situación generada por la crisis sanitaria. Por otra parte, un 33% percibe que se encuentran en una situación similar a la que había antes de la pandemia e incluso un 15% que percibe a la empresa mejor que antes de la pandemia, lo que significa no solo una recuperación sino también un avance realizado a pesar del contexto.

Figura 9. Distribución porcentual de los beneficiarios consultados según su percepción de recuperación frente al COVID-19

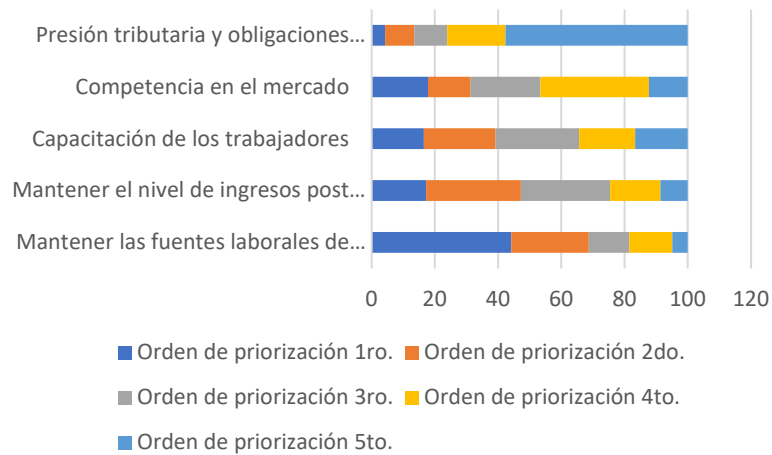


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como forma de concluir la información recolectada desde la percepción de los participantes, se les preguntó sobre los desafíos que enfrentan actualmente las empresas e industrias y que puedan ordenar cada desafío por el grado de priorización que creen que se debe considerar.

El aspecto con mayor porcentaje de priorización es el desafío de mantener las fuentes laborales de todos los trabajadores en el contexto actual, una situación importante considerando que, con el peso que traen las empresas por la pandemia, la situación económica internacional y el desaceleramiento de la economía, se pueden afrontar situaciones de desempleo principalmente en el sector formal. Así, esta presión que se ejerce actualmente sobre las industrias y empresas por el desafío de mantener los puestos laborales, también se observa en el desafío de mantener los niveles de ingreso, lo que nuevamente muestra la vulnerabilidad que existe sobre los empleos y la calidad del empleo.

Figura 10. Orden de priorización de los desafíos planteados



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Capacitaciones a CEOs

6.1.2.1. Pertinencia y oportunidad

La relevancia de la capacitación recibida por los CEOs puede ser analizada desde diferentes puntos de vista. De acuerdo con la información disponible, una variable fundamental para analizar la pertinencia de los cursos de capacitación es el grado de complementariedad que puede tener la capacitación con la fuente de trabajo de los participantes.

Los resultados estimados para el total de participantes muestran que el 83% de los CEOs considera que las capacitaciones les permite contar con las competencias pertinentes dentro de su ámbito laboral. Si se analizan los datos por cada curso de capacitación, se puede observar que el curso de “Calidades que debe tener el CEO para afrontar los desafíos del Siglo XXI” muestra un 85% de participantes que considera que el contenido es pertinente para las características de su ámbito laboral, mientras que el 80% de los participantes del curso “Industria 4.0 – Logística y Producción” también lo considera.

Figura 11. Porcentaje de participantes que consideran que las capacitaciones les permite contar con las competencias en el ámbito laboral para toda la muestra y según curso de capacitación



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

El análisis de esta primera dimensión sugiere que los cursos de capacitación fueron relevantes para los participantes desde el enfoque del contenido que tenían cada uno de ellos, permitiendo que respondan a sus necesidades y requerimientos que puedan tener dentro del ámbito laboral.

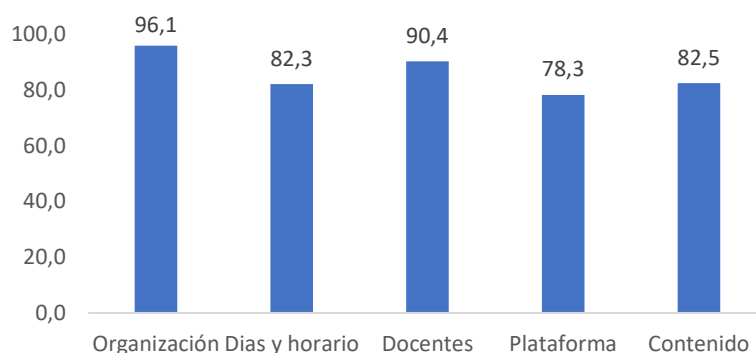
6.1.2.2. Viabilidad y factibilidad de la implementación

En el caso de la dimensión de viabilidad y factibilidad de las capacitaciones, se analizan las principales características del curso que guardan relación con la implementación de los cursos de capacitación. De esta forma se analizan los siguientes aspectos:

- Organización general de las sesiones de capacitación.
- Días y horario de los cursos de capacitación.
- Docentes responsables de cada curso.
- Plataformas utilizadas para desarrollar los cursos de capacitación.
- Contenido de los cursos de capacitación.

Los resultados de la muestra total, que se observan en la Figura 12, muestran que la organización de los cursos es la característica que mejor fue calificada de todas, con más del 96% de participantes que considera que la organización general fue adecuada. En el caso de los docentes, 9 de cada 10 participantes consideran que los docentes fueron adecuados para desarrollar los cursos, lo que también refleja la calidad de la capacitación recibida.

Figura 12. Porcentaje de participantes de la muestra total que consideran adecuada las características del curso



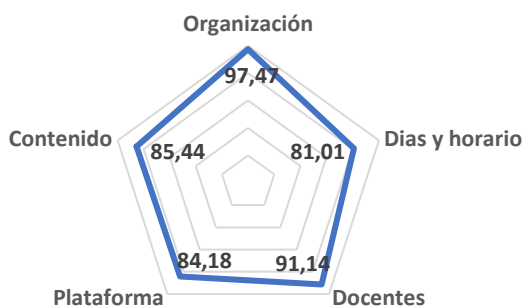
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

Las plataformas utilizadas para el desarrollo de los cursos de capacitación son la característica con menor nivel de aprobación. A pesar de que más del 78% de los participantes consideraron que las plataformas fueron adecuadas, existe una diferencia considerable en relación con las otras características, lo que no significa que no tenga una valoración positiva, sino que es un aspecto que podría ser considerado y mejorado para futuras experiencias.

El análisis realizado a nivel general de las características de los cursos de capacitación puede dar una muestra de la percepción que tienen todos los participantes. Sin embargo, es importante que el análisis también se pueda desagregar por cada curso de capacitación, considerando que tienen condiciones diferentes y que la percepción de los participantes en cada uno también puede variar.

Los resultados se presentan para cada uno de los cursos de capacitación y pueden retroalimentar de mejor manera a los responsables de cada curso, identificando a detalle aquellos aspectos que pueden ser fortalecidos y/o mejorados en siguientes ocasiones.

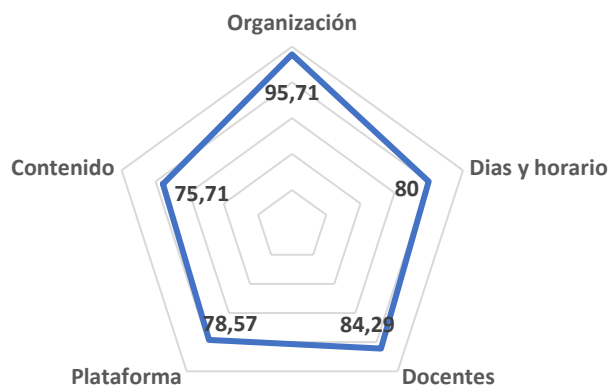
Figura 13. Porcentaje de participantes que consideran adecuada las características del curso "Cualidades que debe tener el CEO para afrontar los desafíos del Siglo XXI"



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

Los participantes del curso "Cualidades que debe tener el CEO para afrontar los desafíos del Siglo XXI" perciben a la organización como la mejor característica de los cursos de capacitación. En este caso, a diferencia del análisis general, los días y horarios seleccionados para los cursos son los que reciben un menor nivel de aprobación. Sin embargo, se puede observar que en general las calificaciones de este curso son superiores a los del promedio.

Figura 14. Porcentaje de participantes que consideran adecuada las características del curso "Soluciones digitales inteligentes con base en las metodologías AGILE"

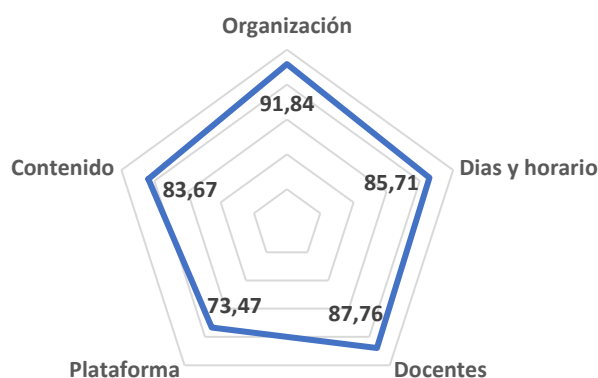


Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

En el caso de los participantes del curso "Soluciones digitales inteligentes con base en las metodologías AGILE", las calificaciones son menores al promedio de la muestra completa. El contenido de este curso fue el que tiene una menor valoración por parte de los beneficiarios, aunque 3 de cada 4 participantes consideran que el contenido del curso fue adecuado.

Al igual que en la muestra general, la organización del curso es la mejor percibida por parte de los beneficiarios considerando que el 96% la considera adecuada.

Figura 15. Porcentaje de participantes que consideran adecuada las características del curso "Planeación estratégica desde la perspectiva de transformación digital"

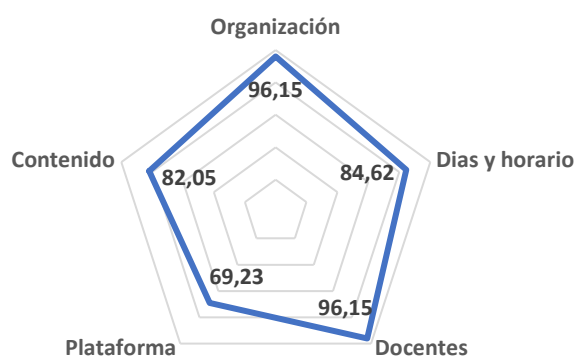


Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

Dentro del curso "Planeación estratégica desde la perspectiva de transformación digital", la organización nuevamente es la mejor valorada por parte de los beneficiarios, aunque el porcentaje es ligeramente menor al de la muestra total. Por el contrario, solamente el 73% de los participantes consideraron que las plataformas utilizadas fueron las adecuadas para el curso de capacitación.

Finalmente, en el curso "Industria 4.0 – Logística y Producción" se observa que los docentes tienen una valoración positiva similar al de la organización, más del 96% de los participantes consideró que la selección de docentes fue adecuada para el curso. En el caso de las plataformas utilizadas, se tiene el menor porcentaje de valoración positiva de todas las características y cursos analizados, ya que solamente el 69% de los participantes consideraron que fueron adecuadas para el desarrollo del curso.

Figura 16. Porcentaje de participantes que consideran adecuada las características del curso "Industria 4.0 - Logística y Producción"



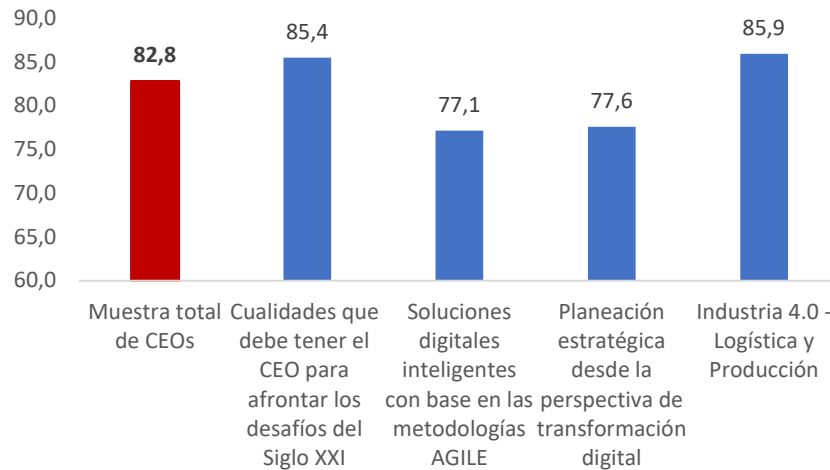
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

De manera general, es necesario resaltar que todas las características para cada curso de capacitación tienen una valoración muy positiva, a pesar de que existen algunas de ellas que podrían ser mejoradas desde la perspectiva de los participantes.

6.1.2.3. Uso y beneficio

La última dimensión de análisis considerada en el estudio son los beneficios y el uso que dan los participantes a las capacitaciones recibidas. El 82% de los participantes mencionó que el contenido de las capacitaciones es aplicable en su fuente laboral, lo que permite inferir que existe un alto nivel de utilidad del contenido dentro del ámbito laboral.

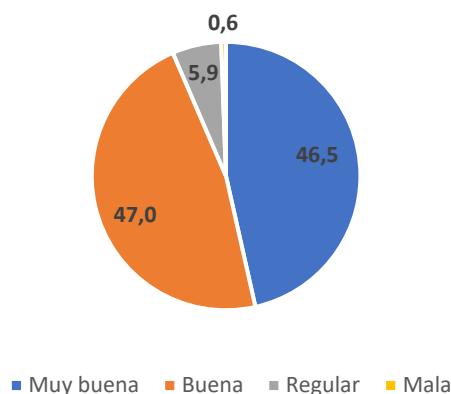
Figura 17. Porcentaje de participantes que consideran que el contenido de las capacitaciones es aplicable en su fuente laboral para toda la muestra y según curso de capacitación



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

Si se analiza este porcentaje por curso de capacitación, observamos que los participantes del curso “Industria 4.0 – Logística y Producción” son los que perciben una mayor utilidad del curso dentro de su fuente laboral, mientras que en el curso “Soluciones digitales inteligentes con base en las metodologías AGILE” el 77% de los participantes consideraron que el contenido es aplicable, un porcentaje alto pero menor al observado en los demás cursos de capacitación.

Figura 18. Porcentaje de participantes de la muestra total según su percepción de la capacitación recibida

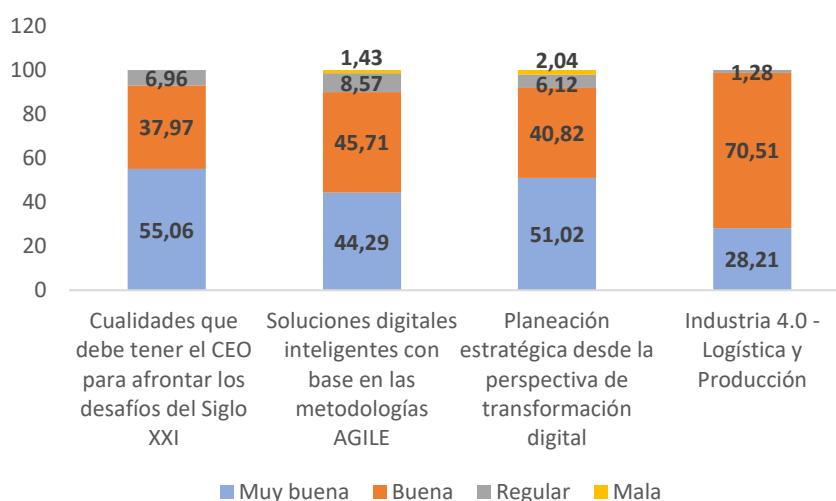


Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

Para poder sintetizar la percepción de los CEOs, se considera la calificación general que dieron los participantes a cada curso de capacitación. Los resultados para la muestra total indican que el 94% de los participantes consideran que el curso fue bueno o muy bueno, distribuidos de manera similar en ambas opciones.

Los resultados desagregados por curso de capacitación muestran que el curso “Industria 4.0 – Logística y Producción” fue el mejor valorado, con un 98% de los participantes que lo consideraron bueno o muy bueno, mientras que el resto lo consideró regular. Por el contrario, en los cursos “Soluciones digitales inteligentes con base en metodologías AGILE” y “Planeación estratégica desde la perspectiva de transformación digital”, aproximadamente el 90% de los participantes lo consideró bueno o muy bueno, existiendo un 2% que tuvo una mala experiencia con el curso de capacitación.

Figura 19. Porcentaje de participantes según su percepción de la capacitación recibida y el curso de capacitación al que asistieron



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de percepción de los CEOs.

6.1.3. Resumen sobre la contribución a la preservación del empleo

Las principales contribuciones del proyecto a la preservación del empleo se pueden inferir de varios indicadores. Si se combina la información de **pertinencia del proyecto** con los **beneficios observados** y la **consecuencia de la pandemia sobre las fuentes de trabajo**, se encuentran los siguientes hallazgos:

- La capacitación a los trabajadores fue seleccionada entre los principales desafíos que enfrentan las empresas actualmente. Si se considera que muchas de las empresas tuvieron que despedir a trabajadores durante la pandemia y la capacitación es una prioridad para muchas de ellas, el proyecto apoyó directamente a una prioridad de las empresas, por lo que seguramente hubieran tenido que renunciar a la capacitación durante la pandemia o hubieran tenido que despedir más trabajadores para poder continuar con los procesos de capacitación.
- El 88% de los encuestados menciona que el proyecto les generó un beneficio laboral, además de un 92% considera que fue útil para la empresa. Este resultado tiene una relación directa sobre la calidad del trabajo de la persona encuestada y el beneficio que puede generar para la empresa. Si la capacitación de los trabajadores es una prioridad y los participantes del proyecto mencionan que esto generó un beneficio para las empresas, entonces fortalece la posición del trabajador dentro de las empresas, ya que existen menos probabilidades que una empresa retire a los trabajadores que les genera mayor beneficio.
- Si además de lo antes mencionado se considera que 2 de cada 3 personas encuestadas mencionan que el proyecto fue oportuno para el contexto de la pandemia, entonces la relación entre el proyecto, las capacitaciones como prioridad de las empresas y los beneficios generados para las empresas es evidente.

6.2. Componente cualitativo

6.2.1. Pertinencia y oportunidad

En cuanto a la *capacidad de implementación* para responder a las necesidades de los beneficiarios directos, un factor a tomar en cuenta es el contexto en el que las capacitaciones se lograron implementar. Se trata de un contexto industrial donde las metas principales no están puestas en la capacitación sino en la productividad y más aún durante y después de la pandemia. Por ejemplo, la CNI no contaba con una plataforma virtual de capacitaciones.

Frente a estos desafíos, la capacidad de implementación dependió del talento humano que llevó adelante el proyecto y “viabilizó con éxito” las dificultades señaladas y otras que se detallan más adelante. Mediante una **sinergia colaborativa** y de complementariedad de trabajo y experiencia, los tres actores de implementación (aliados estratégicos, coejecutores y el Consorcio Swisscontact-FAUTAPO) trabajaron en la planificación y el diseño de estrategias.

Los aliados estratégicos y coejecutores coinciden en que la planificación y estrategias se elaboraron integrando varios factores determinantes como el estudio de la demanda, análisis de la oferta de otros proyectos, priorizando industrias clave para la economía, determinando roles y responsabilidades delimitadas y claras. La sinergia de actores y la planificación resultaron ser los pilares para poder responder a las necesidades de los beneficiarios y alcanzar las metas planteadas.

De igual modo, se realizaron otros refuerzos tanto en recursos humanos como en cuanto a las herramientas necesarias; la CNI hizo nuevas contrataciones para el seguimiento de encuestas y respuestas de las industrias con el objetivo de diseñar la oferta de las capacitaciones en base a la demanda. También, se adaptó y fortaleció la plataforma virtual junto a INFOCAL. Por otra parte, los coejecutores encargados de las capacitaciones a CEOs - Agil Group, Fundación Iguales, Escuela de Productividad y Competitividad (ePC) y SENATI - también adecuaron sus estrategias a las necesidades requeridas. La ePC ya contaba con una metodología de cursos ejecutivos y Agil Group adaptó la oferta regular de cursos híbridos a cursos virtuales.

Respecto a la *coherencia* entre la priorización del problema y las soluciones identificadas, los aliados estratégicos y coejecutores coinciden en que la pandemia de COVID-19 y las medidas de cuarentena rígida tuvieron grandes consecuencias en las industrias y empresas. Los desafíos se concentraron en lograr un equilibrio entre el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, muy importantes para cuidar la vida de los trabajadores, y alcanzar un nivel de productividad suficiente para cubrir gastos administrativos y fijos, pagar salarios, beneficios sociales y mantener los empleos. Para los aliados estratégicos del sector empresarial, no todas las empresas pudieron superar estos desafíos.

También, tanto aliados estratégicos como coejecutores observan que las industrias y empresas no contaban con la capacidad técnica para trabajar de forma remota. El trabajo remoto para la industria parecía incompatible con la productividad y el mercado exigió la reinención de productos, servicios y procesos, así como también adaptarse a los canales virtuales de venta. Para la CNI el camino para llevar la crisis del mejor modo dependió de la **capacidad de adaptación** de las industrias y empresas a las nuevas exigencias del mercado, nuevas modalidades de trabajo y mejorar la capacidad técnica. Para los coejecutores de las capacitaciones gerenciales, la adaptación también se trató de una **transformación digital y tecnológica** que la pandemia aceleró.

En el marco de las capacitaciones flexibles, la respuesta planteada a los problemas identificados ha sido la promoción de la empleabilidad y el apoyo a las empresas para mantener su productividad mediante capacitaciones a trabajadores y mandos medios. Los aliados estratégicos - Cámara Departamental de Industria de La Paz (CADINPAZ), Cámara de Industria y Comercio de Tarija (CAINCOTAR) y los socios empresariales como la Cámara Hotelera, la Federación de Empresarios Privados de La Paz (FEPLP) y la Federación de Empresarios Privados de Oruro (FEPO) - coinciden en que las industrias y empresas, mediante las capacitaciones, lograron un **fortalecimiento de su talento humano** con conocimientos actualizados, nuevas capacidades y competencias acordes a las exigencias productivas que trajo la pandemia.

“La contribución de este programa a todas esas 173 industrias ha sido altamente positiva. Tener personas capacitadas, actualizadas, que comprendan cuáles son los desafíos de esa industria de aquí hacia adelante y que puedan ser de aporte, totalmente contundente a los objetivos y al crecimiento de cada industria. Es altamente positivo de ambos lados porque la persona se siente fortalecida en sus conocimientos, se siente con las capacidades más adecuadas para poder asumir nuevos retos, pero al mismo tiempo las industrias se sienten altamente beneficiadas porque cuentan con personal que se va a adecuar a los nuevos desafíos de la empresa, a la nueva realidad y todos van a contribuir en su conjunto al crecimiento de las industrias y el crecimiento de Industrias es el crecimiento de las personas porque es la generación de más y mejores fuentes de empleo. Al mismo tiempo el crecimiento de las industrias es el crecimiento del desarrollo del país. Entonces es toda una secuencia y toda una cadena de efectos altamente positivos.”

Aliado estratégico - CNI

La *oportunidad y tiempo* en el que el programa ha dado respuesta ha sido adecuado. Los coejecutores coinciden en que las capacitaciones siempre son oportunas y más aún por las exigencias de adaptación a nuevas formas de trabajo. En ese sentido, las capacitaciones, por los contenidos que han integrado, han respondido a tiempo a las necesidades de adaptación, innovación y actualización de conocimientos, capacidades y competencias del recurso humano que tanto industrias y empresas tuvieron durante y después de la pandemia de COVID-19.

“Yo creo que ha sido un buen momento, siempre es un buen momento para reinventarse como CEOs, siempre con un buen momento para abrir la mente. [...] Creo que lo más importante ha sido el contenido porque ha sido altamente innovador. Ha sido un contenido que se ha ajustado realmente a las necesidades de una de nueva mentalidad, de un nuevo mindset y por ahí empieza el cambio, el cambio empieza cuando los directores y la alta dirección abren la mente, eso premia mucho más rápido la empresa. Entonces creo que el tiempo ha sido el tiempo ideal, el tiempo correcto.”

Coejecutor - Fundación Iguales

Igualmente, los coejecutores señalan que las capacitaciones fueron oportunas ya que resolvieron el problema del recorte de presupuesto para capacitaciones que varias industrias y empresas tuvieron que hacer. Sobre todo, han sido oportunas porque el momento del recorte presupuestario sucedió cuando trabajadores operarios, mandos medios y superiores requerían fortalecer su empleabilidad ya que el contexto laboral y productivo procuraba la **adaptabilidad de capacidades, competencias y conocimiento** a un nuevo mundo.

También, mencionan que la respuesta a la necesidad de transformación digital en las empresas e industrias fue un requerimiento no atendido mucho antes de la pandemia e idealmente los contenidos de las capacitaciones debieron implementarse mucho antes para que los beneficiarios estén mejor preparados para afrontar la crisis que trajo la pandemia. Sin embargo, los coejecutores y socios estratégicos también observan que, con las capacitaciones, se pudo empezar un camino para **reducir las brechas** entre industrias más tradicionales y la transformación industrial que exigía el nuevo contexto y que ya está presente en otros países vecinos. En ese sentido, las capacitaciones respondieron a una necesidad que no sólo se produjo a raíz de la pandemia, sino que tenía un carácter más estructural.

“Todas las empresas han tenido que dar el paso y han tenido que dar el salto hacia la digitalización y a la tecnología. Por ejemplo, hay industrias en Bolivia que están en la industria 1.0, hay otras que están en la 2.0, hay otras que ya han ido a la 3.0 y muchas ya están hablando de la 4.0. Pero en Bolivia, en el ecosistema industrial hay industrias que están en el uno, en el dos, en el tres, en el cuatro y a nivel internacional ya están hablando inclusive del 5.0. Entonces todo eso hemos tenido que ir trabajando con las industrias para que las que están en el uno puedan ir subiendo paulatinamente a la industria 2.0, las que están en el nivel dos vayan al tres, hasta al cuatro y bueno ir hablando también de otros escenarios altamente positivos en que puedan generar una sinergia en las industrias entre la digitalización, la tecnología y la productividad.”

Aliado estratégico -CNI

6.2.2. Viabilidad de la implementación

Sobre el *componente operativo* del proyecto, los aliados estratégicos y coejecutores coinciden en que en la fase operativa no hubo dificultades significativas y se resaltan los siguientes aspectos:

- Trabajo coordinado y colaborativo entre las contrapartes y los coejecutores.
- Capacidad de liderazgo de la CNI.
- Trabajo y compromiso del equipo de Swisscontact en todas las fases.
- Seguimiento, aportes clave y permanentes del Consorcio Swisscontact - FAUTAPO.
- Planificación y estrategias bien diseñada y lideradas.
- Reuniones semanales para decidir los cambios, la oferta de cursos, plazos y roles.
- Los coejecutores adaptaron sus ofertas a las necesidades requeridas.
- Trabajo de la oferta en base al estudio de la demanda.
- Capacidad de adaptación al contexto industrial.

También, se valoró la apertura de la CNI, el consorcio Swisscontact - FAUTAPO e INFOCAL para trabajar con otros sectores y recoger las **necesidades específicas de cada sector**. En ese sentido, la CNI informa que la participación de las cámaras, federaciones y confederaciones se proyectó como una alianza con un equipo de instituciones para generar un impacto multiplicador.

Hay cierta colisión en cómo se ha previsto la participación de socios de difusión y la conformidad de la participación en la parte operativa. Los socios estratégicos empresariales, también, mencionan que la estructura del programa, distribución de roles y distribución de recursos pudo plantearse de otra forma. Principalmente, coordinando directamente con las cámaras departamentales “desde las

cúpulas y entidades matrices” y no sólo considerar a las cámaras y federaciones como canales de difusión ya que son las entidades que aglutinan a los beneficiarios.

“Nosotros hemos podido coordinar de manera satisfactoria cumpliendo todos los objetivos, en cuanto al número de capacitaciones que nos han dado para que hagamos y también con el número de beneficiarios. Sin embargo, creo que por temas de tiempo y en planificación los que deberían estar en el manejo de los recursos, pues deben ser los ejecutores como tal. Los ejecutores son las cámaras departamentales que somos los que tenemos a los beneficiarios.”

Aliado estratégico nuevo -CAINCOTAR

“Me parece que ha funcionado bien, a pesar de que yo considero que debería haberse coordinado desde las entidades cúpulas para tener una mayor cobertura a nivel nacional, debería haberse coordinado quién sabe con la Confederación y si es a nivel departamental con la Federación de Empresarios Privados que tiene la posibilidad y la llegada a todos los sectores, al sector de industria, comercio y hotelería. Pero creo que fue un poquito de desconocimiento o tal vez inicialmente estaba enfocado solamente al sector industrial y creo que después del proyecto ha tenido que adecuarse a abrirse a otros sectores. Pero en resumen ha habido una buena articulación con el sector privado y es una buena experiencia.”

Aliado estratégico nuevo - FEPLP

Sobre la *factibilidad de la implementación* han surgido varios aspectos durante la recolección de información. En primer lugar, los aliados estratégicos y coejecutores informan que el proyecto ha alcanzado y superado las metas del número de capacitados en el plazo de tres meses de implementación. Tanto aliados estratégicos como coejecutores coinciden que el tiempo en el que se implementaron las capacitaciones ha conllevado un trabajo comprometido durante días y semanas completas tanto de los equipos internos, como del equipo general integrado por los demás actores.

En cuanto a la *fase operativa* de las capacitaciones gerenciales, también los coejecutores ajustaron sus propuestas a los requerimientos de la CNI. Trabajaron entonces en el **ajuste de metodologías y modalidades** de acuerdo a las características de los beneficiarios, como mandos superiores con poca disponibilidad de tiempo. Por otra parte, en la parte operativa también fue importante la experiencia que los coejecutores tienen para trabajar con cursos ejecutivos, con una heterogeneidad de rubros y necesidades.

“Realmente hemos trabajado 24/7, de lunes a domingo 24/7 llamando, convocando, armando toda la estrategia de comunicación, cómo vamos a llegar a las industrias, cómo vamos a convocar, como vamos a captar y cómo más bien vamos a generar la atención de las industrias y mostrar valor en estas capacitaciones.”

Aliado estratégico - CNI

“Como estábamos con la premura del tiempo, hemos tomado muchas decisiones con cambio de dirección, “este curso va”, “este curso no va”, es decir, había una oferta tan grande que se ha disparado a nivel de diferentes sectores que al final ha sido un trabajo mayúsculo. Entonces, las reuniones de coordinación en la parte operativa han sido claves. Ahí se acordaban, roles y tiempos de ejecución por cada uno de los actores y donde enfocar realmente.”

Coejecutor - INFOCAL

En las distintas fases de la implementación surgieron diferentes desafíos. El primero fue el tiempo o temporada de la implementación. Los informantes coinciden en que los últimos tres meses del año son los que demandan más productividad para las industrias y empresas por el alza de la demanda de bienes y servicios, por la proyección de pagos de sueldos y aguinaldos, por las campañas navideñas y demás. Asimismo, por la pandemia las prioridades de las empresas e industrias no estaban enfocadas en la capacitación sino en la productividad; los beneficiarios directos tenían como prioridad mantener su empleo y cuidar su salud.

“Hemos firmado el documento en septiembre para ejecutar octubre noviembre y diciembre. Ha sido un desafío muy grande, ¿por qué?, porque no solamente era corto el tiempo de los tres meses, sino que además de ser corto el tiempo, estábamos en los últimos meses del año, que los últimos meses del año las industrias normalmente están enfocadas a producir más para fin de año, a ejecutar sus estrategias de Navidad, de ventas, de promociones de fin de año y no estarían muy enfocados en el tema de capacitaciones. (...) “[Implementar las capacitaciones] a medio año o a principios del segundo semestre del año sería mucho más positivo porque las empresas pueden enfocarse mejor en la capacitación de su personal, de todo su talento humano para poder llegar y superar a los resultados que quieres a fin de año.”

Aliado estratégico - CNI

Otra dificultad ha sido la poca disponibilidad de las empresas e industrias para responder a las encuestas. Esto se debería a características propias del rubro industrial. En el caso de Oruro, la apatía de las empresas e industrias tuvo mayor peso, ya que durante la parte operativa se tuvo que cambiar a una estrategia de visitas empresa por empresa para difundir las capacitaciones y establecer acuerdos. Sin embargo, a pesar del compromiso de las empresas e industrias, al momento de iniciar la implementación no todas reafirmaron su compromiso de participación.

“Los industriales son reacios a contestar encuestas y las hemos forzado y ahí nuestro equipo ha hecho una muy buena labor, una muy buena labor de presionar a todos para que llenen la encuesta, los formularios, eso nos ha servido para determinar las áreas en las que necesitaban de capacitación y ahí creo que no, eso nos ha permitido generar ese cruce efectivo entre oferta y demanda de capacitación laboral.”

Aliado estratégico - CNI

“Ir y visitar personalmente es lo que más se ha aprendido como experiencia. Tal vez con mandar a mi personal no iba a lograr hacer esas capacitaciones. Personalmente he ido con mi personal y a veces yo veía que, si yo no ayudaba a mi personal, como lo he hecho al principio, las empresas no los recibían. Entonces, yendo como mis trabajadores a visitar empresa por empresa y visitar a las autoridades y gerentes ha sido lo más efectivo. Les he podido explicar de manera más cercana que era beneficioso que ellos hagan este curso y que incentiven a su personal.”

Aliado estratégico -INFOCAL Oruro

Otros desafíos surgieron en la difusión de las capacitaciones y la inscripción de los beneficiarios. De acuerdo a uno de los coejecutores, al iniciar la difusión no hubo la respuesta esperada, se realizó un trabajo colaborativo con todas las partes del proyecto para lograr una difusión en medios masivos. Como resultado, las empresas e industrias comenzaron a solicitar ser parte de las capacitaciones. En otros casos la CNI hizo llamadas directas a los mandos superiores de empresas e industrias para terminar de asegurar la participación.

Por una parte, esta labor de difusión de una oferta abierta no sólo a industrias afiliadas a la CNI, también a empresas e incluso *start ups*, tuvo resultados positivos, ya que se alcanzó el número de

capacitados proyectado. Sin embargo, la demanda de participación no pudo ser totalmente satisfecha ya que varias empresas quedaron fuera. En contraste, ciertos cursos específicos se cerraron por el poco número de inscritos, por ejemplo, el de mucamas o en el rubro de la construcción, los cursos de obra fina. Pero sectores como los camareros expresan su total satisfacción y cursos como el de obra gruesa e instalaciones hidrosanitarias si tuvieron buena respuesta.

“Creo que ahí [en la implementación] hemos tenido algunas falencias como cámara, también creo que el tema de la socialización y del tema de coordinación con las empresas ha tenido sus quiebres que tenemos que mejorar indudablemente, porque teníamos 1500 capacitaciones que estaba ya programadas y muchas empresas se han quedado sin la posibilidad de acceder a algunas (capacitaciones) que tenían más gente. Entonces creo esas cosas es un poquito de coordinación y es algo que se puede mejorar indudablemente.”

Aliado estratégico - CADINPAZ

Por otra parte, el socio estratégico de capacitaciones en Industria 4.0 menciona como dificultad dos aspectos. El primero más logístico, y que se pudo superar, tenía que ver con los protocolos de bioseguridad por el COVID-19 durante la fase presencial de capacitaciones. La segunda dificultad, y a modo de sugerencia para mejorar las clases virtuales, es la dotación de materiales que, de acuerdo al informante, son simuladores que a pesar de tratarse de Industria 4.0, no tienen costos elevados y que son plausibles de ser cubiertos.

A pesar de estas falencias, el informante señala la buena articulación de la CNI y el consorcio Swisscontact-FAUTAPO para permitir que las empresas e industrias beneficiarias y los institutos conozcan las innovaciones en el área industrial. La alianza ha sido “un brazo de articulación que ha permitido que Bolivia, (...), comience a entender que es necesario que estemos al mismo par para poder hablar de proyectos en un futuro”.

Los coejecutores de las capacitaciones a operarios y mandos medios también señalan que, durante la implementación, una actividad importante fue el **ajuste de la oferta** de cursos ya que la oferta inicial fue bastante amplia. También, en las capacitaciones a CEOs, Agil Group informa que tuvo que hacer ajustes a su metodología de capacitación de módulos continuos a una capacitación de módulos con pausas en medio, ya que fue uno de los requerimientos en el ajuste de la propuesta.

“Creo que al inicio sí fue un poco [difícil] el tema de poder intercambiar la parte de los protocolos que se tenían que dar por el tema del covid, pero se respetó mucho esto. Hubo una gran, una gran organización detrás de SENATI que estuvo realizando esto. (...). En el área donde íbamos a estar, estuvieron muy atentos, muy contentos. También, los que estuvieron participando de este evento. Hubo una gran acogida también, cuando estuvieron hubo una ceremonia y yo estoy seguro que se llevaron una buena enseñanza. Llevaron una digamos una nueva bolsa, un nuevo equipaje de cosas que quieren hacer, querían hacer en su país y con muchas ideas. Considero que fue oportuno, fue oportuno poder hacer este tipo de trabajo en conjunto con SENATI y en este caso con la institución.”

Coejecutor -SENATI

En la fase final de implementación, se ha señalado una falta de comunicación y coordinación en la entrega de certificados. En La Paz, varios beneficiarios no sabían dónde recoger sus certificados, al aproximarse a la CNI, socio responsable de la entrega, no encontraron sus certificados e INFOCAL volvió a elaborarlos para viabilizar la solicitud. También, los informantes han señalado que se proyectó un acto único de entrega, sin embargo, se pospuso por 3 meses debido a la falta de presupuesto.

A pesar de estas dificultades, las capacitaciones se pudieron desarrollar en todas sus etapas - la puesta en marcha de la planificación, la estrategia de alianzas, la estrategia de diagnóstico de demanda

mediante el levantamiento de encuestas, la implementación y ajuste de una oferta de cursos y carga horaria de acuerdo a las demandas, la evaluación de docentes adecuados y expertos en cada tema de capacitación, la búsqueda de coejecutores nacionales e internacionales con la experiencia y especialidad para los cursos gerenciales, el lanzamiento y difusión del programa, la socialización de los beneficios, la implementación de las capacitaciones, entrega de certificados y el llenado de formularios de satisfacción – y completarse al 100%. Actualmente, se desarrolla el segundo ciclo de las capacitaciones flexibles, el cual, de acuerdo a los informantes, se está implementando con las lecciones aprendidas del primer ciclo.

En cuanto a la *capacidad de adaptación* en la implementación, como ya se ha mencionado, varios fueron los desafíos superados. La implementación se adaptó al calendario ajustado que el rubro industrial tiene a fin de año, también los aliados estratégicos y coejecutores adaptaron sus estrategias a la poca disponibilidad de las industrias y empresas para completar encuestas y comprometer la participación de las empresas e industrias.

Por otra parte, mediante los resultados de las encuestas, los coejecutores tuvieron que adaptar su oferta a la demanda y en otros casos crear la currícula para cursos nuevos. De acuerdo a los informantes, se ha hecho una **adaptación de las metodologías de capacitación**, es decir, se han adaptado los contenidos al *target* de los beneficiarios en cada uno de los grupos (operarios, mandos medios y superiores), se adaptaron los contenidos para alcanzar los objetivos de actualización de conocimientos, competencias y capacidades de los recursos humanos. Igualmente, hubo una adaptabilidad a las necesidades de capacitación a rubros no contemplados inicialmente. También se ha mejorado la plataforma virtual para las capacitaciones a trabajadores operarios y de mandos medios.

Los informantes también mencionan que los horarios de capacitación se adaptaron a la disponibilidad de los beneficiarios: “Las clases tampoco eran muy amplias, máximo de dos horas a tres horas por día y eran 10 días, eran cursos cortos, flexibles, nos adecuamos al tiempo y al horario del trabajador”. En los cursos de mayor demanda se abrieron paralelos. En las capacitaciones presenciales, por ejemplo, en el caso de Oruro, los beneficiarios podían asistir en los horarios de otros paralelos si les era más conveniente.

Sin embargo, en la entrevista con la informante de una de las empresas beneficiarias se ha mencionado que el principal problema para los trabajadores fueron las capacitaciones durante los fines de semana.

“Yo creo que el principal problema ha sido el tema de las fechas que lo pasaban en sábados, lo cual no era de mucho agrado para el personal porque implicaba mayor logística para los que no, por ejemplo, tenían los equipos disponibles en casa, creo que ese ha sido el principal problema. Nosotros generalmente hacemos las capacitaciones por la noche de 6 a 8 o de 7 a 8:30 generalmente y en días hábiles.”

Entidad beneficiaria-IBNORCA

6.2.3. Uso y beneficio

En cuanto a las *características de los beneficios obtenidos*, los socios estratégicos y coejecutores califican los contenidos como **pertinentes para las necesidades** que las industrias y empresas requerían durante y después de la pandemia porque se han diseñado de acuerdo al estudio de la demanda de la industria y empresas para ese momento. La CNI, también, ha diseñado la propuesta considerando la competencia - es decir los programas de capacitación que la cooperación internacional ofertó en el mismo tiempo, un momento de sobreoferta de capacitaciones- con el

objetivo de ofertar capacitaciones que generen valor para las empresas, industrias y su recurso humano.

Respecto a la calidad de las capacitaciones, los coejecutores de las capacitaciones flexibles y a CEOs coinciden en que mediante la **experiencia de los docentes** que impartieron los cursos se pudo garantizar la calidad. Los coejecutores trabajaron con profesionales y técnicos expertos en sus áreas. La CNI agrega que la calidad siempre es perfectible; también destaca que INFOCAL ha trabajado con todo su esfuerzo, dedicación y conocimiento para que las capacitaciones tengan la mejor calidad posible. Los coejecutores de capacitaciones a CEOs son más cautelosos y autocríticos para evaluar la calidad su trabajo, prefieren esperar la respuesta de los beneficiarios para conocer la evaluación de la calidad, aunque de acuerdo a los controles y evaluaciones internas han recibido una buena devolución de los beneficiarios directos.

En el caso de las capacitaciones de Industria 4.0, el informante considera que los contenidos, pertinencia y calidad de las capacitaciones en la escala del 1 al 10 han sido un 10 por la necesidad de aprendizaje que observó en los beneficiarios. También, menciona que los contenidos fueron pertinentes ya que se trató de una introducción a la Industria 4.0, sin embargo, sugiere profundizar en temas más específicos como impresión 3D, gemelos digitales, ciberseguridad, Internet de las Cosas, inteligencia artificial, entre otros temas.

Por último, para aliados estratégicos y coejecutores, las capacitaciones lograron una **gran receptividad** porque se superó el número de inscritos y empresas e industrias beneficiarias que se había proyectado en un inicio. La receptividad ha dado lugar no sólo a un *cumplimiento de las expectativas*, sino también que se superen.

“La receptividad ha sido muy buena, por eso también hemos logrado superar los resultados esperados. Hemos captado en vez de 150 a 173 empresas y en vez de 800 o mil inscritos hemos superado por lo menos un 20% los inscritos. Entonces eso nos demuestra que existe una necesidad por parte del sector empresarial industrial boliviano de capacitación. Entonces, es el camino adecuado porque si no hubiéramos llegado a esos indicadores y esos resultados exigidos, que eran altamente ambiciosos y en este caso que los hemos superado nos demuestra que la receptividad es muy buena y que existe una necesidad que debe ser cubierta.”

Aliado estratégico -CNI

Otro punto en el cumplimiento de expectativas es la **satisfacción de los aliados estratégicos y coejecutores** por alcanzar las metas proyectadas en sólo tres meses. Varios actores describen el proceso de implementación como un gran desafío por las dificultades ya mencionadas.

“La mayor lección es que hemos superado un reto enorme. Yo cuando tomamos este reto era tremendamente escéptico de que podamos cumplir con unos indicadores como los que se planteaban, tratar de capacitar a más de mil personas en tres meses, en una época navideña me parecía casi imposible. Pero creo que el trabajo bien hecho, bien planificado, con un equipo comprometido tanto de la cámara como de los ejecutores y financiadores ha funcionado muy bien. Entonces creo que cuando hacen las cosas bien planificadas con determinación y realmente con mucho trabajo las cosas funcionan.”

Aliado estratégico - CNI

Por otra parte, con la implementación de las capacitaciones flexibles se ha buscado: i. mejorar la empleabilidad de los beneficiarios tanto los operarios, mandos medios y superiores y ii. mejorar o mantener la productividad de las empresas. Todos los actores concluyen en el **valor social y económico de las capacitaciones para la empleabilidad de los beneficiarios** y los efectos en la

productividad de las empresas. Al superar las metas de capacitación también se habría satisfecho la necesidad de promover la empleabilidad adaptada a las nuevas exigencias y en consecuencia aportar a la productividad de las industrias y empresas con la formación de recurso humanos preparados para un nuevo contexto de post pandemia.

“El valor social y económico que hemos creado con estas capacitaciones es invaluable porque, primero, las capacitaciones impactan en las industrias, las industrias generan más productividad, generan más empleo, generan más personas beneficiadas, generan familias con mejor calidad de vida. Este (proyecto) es uno con impacto social en la generación de empleo. Inclusive en mantener tu empleo actual, porque a muchos (beneficiarios) se les da dotado de las herramientas para mantener su empleo porque de muchas personas durante la pandemia y post pandemia los puestos han estado en riesgo porque no tenían las herramientas suficientes como para incursionar en una nueva realidad de exigencias que ha tenido la industria después de la pandemia. No solamente se han generado nuevos empleos o se ha generado mayor productividad, sino a todas las más de mil personas que se han capacitado se les ha dotado de las herramientas suficientes para mantener su empleo y crecer en el tiempo. Yo creo que se les ha dado inclusive una oportunidad de crecimiento al interior de la industria, de ascensos y esto tiene un valor inmenso.”

Aliado estratégico - CNI

De acuerdo a los aliados estratégicos, los resultados concretos son:

- Se capacitaron a más de 1000 beneficiarios.
- Se capacitaron a 173 empresas.
- Se logró conseguir contrapartes en especie de las industrias y empresas.
- Se logró conseguir el 5% de contraparte para las capacitaciones de mandos medios y operativos.
- Se logró conseguir entre el 5% y el 10% de contraparte para las capacitaciones a CEOs.
- Los fondos recaudados en contrapartes se reinvirtieron en el mismo proyecto.

En cuanto a los *efectos inmediatos* hay dos casos que los coejecutores de capacitaciones a operarios y mandos medios destacan. Por una parte, están los resultados de las capacitaciones al sector lechero en Tarija. Mediante las capacitaciones con un experto y la alianza con PIL Tarija, el sector lechero pudo solucionar el problema de la acidez de la leche y las pérdidas de producción, ya que su producto era rechazado por el alto nivel de acidez.

Otra capacitación es el curso sobre normativa AGEMED en el sector farmacéutico. Esta capacitación es una demanda evidenciada en la fase de encuestas. INFOCAL logró crear el curso desde cero, ya que no es parte de la oferta regular de INFOCAL y tampoco hay otras entidades que capaciten en el mismo tema. También, con el apoyo del consorcio Swisscontact-FAUTAPO, pudo contar con profesionales expertos que elaboraron la currícula y que faciliten las capacitaciones.

“En específico me habló de Laboratorios Bagó sobre su satisfacción en las capacitaciones, inscribió bastante gente. Entre las industrias satisfechas, por ejemplo, la Cervecería Boliviana Nacional, SOBOCE, varias industrias y también, por ejemplo, el sector del turismo ha participado en hotel y turismo varias empresas, he hablado con la Presidenta de la Cámara de Hotelera y ellos estaban muy satisfechos y muy agradecidos también.”

Aliado estratégico- CNI

Otro punto en el cumplimiento de expectativas es la alianza del sector privado y la cooperación internacional. Los informantes de las entidades que implementaron las capacitaciones, así como aquellas que capacitaron a los beneficiarios coinciden en que la alianza entre ambos sectores es efectiva y con **resultados multiplicadores**. Se trata entonces de “una veta que vale la pena aprovechar”. Además del compromiso en dotar con recursos - muy importante para hacer realidad las capacitaciones -, también subrayan el compromiso del equipo de la cooperación y apoyo constante en todas las fases de la planificación e implementación como un factor importante para la efectividad.

Los informantes mencionan los siguientes aspectos como importantes para el éxito de la alianza:

- Calidad humana y calidad de integración de esfuerzos entre ambas partes.
- Coordinación eficiente entre ambos sectores en todas las fases.
- Apoyo comprometido en todas las fases desde la planificación hasta la última fase de la implementación.
- Complementariedad de las áreas de experiencia.
- Trabajo multisectorial.
- El sector privado, industrias y empresas, ofrecen un ecosistema sin burocracia, con tiempos de ejecución más rápidos, con decisiones más ágiles.

Por último, también existen resultados para los beneficiarios indirectos. Con el proyecto también se ha podido apoyar en la recuperación y fortalecimiento de INFOCAL. Los informantes de esta entidad mencionan que la pandemia del COVID-19 también afectó a su red. Por ejemplo, varios estudiantes abandonaron los cursos, por lo tanto, se redujo el ingreso. Al ser parte coejecutora de las capacitaciones, la Fundación INFOCAL también pudo fortalecerse con:

- La creación de una nueva oferta de capacitaciones que no existen en el mercado, una oferta nueva con posibilidad de ser replicada junto al sector público.
- Al haber trabajado de cerca con entidades del sector privado, INFOCAL ha generado alianzas para dar más capacitaciones en las empresas e industrias en el futuro.
- La actualización y diversificación de su oferta.

6.2.4. Algunas experiencias exitosas en la preservación del empleo

A partir de las diferentes fuentes involucradas en el proceso de implementación (coejecutores y aliados estratégicos) del proyecto se identifica algunos aportes específicos del proyecto a la preservación del empleo. Si bien no se obtuvo mayor información proveniente de las propias empresas, durante el operativo de campo se ha identificado los siguientes casos concretos de éxito que vale la pena que el consorcio SwissContact-FAUTAPO profundice para extraer información más detallada sobre el impacto sobre el empleo.

- CBN - capacitación cruzada
- Sector lechero en Tarija – regulación de la acidez de la leche
- Bagó
- SOBOCE
- Sector turismo
- CEIBO – buenas prácticas de manufactura en alimentos procesados

7. Principales hallazgos sobre la contribución a la preservación del empleo

Las principales contribuciones de las capacitaciones a la preservación de varios se pueden inferir a partir de la información levantada en ambos componentes. En esta sección se la ordenará a partir de dos dimensiones que han saltado tanto en las encuestas como en las entrevistas. Esto tiene la finalidad de hacer un énfasis a esta contribución, que subyace al espíritu con el que fue imaginado el proyecto.

Por otra parte, es necesario resaltar que se trata de un **efecto indirecto** como se detallará más adelante. Entonces, se ha identificado dos dimensiones, una de tipo **coyuntural** relacionada con el contexto de la pandemia del COVID-19 y la otra más **estructural** que tiene que ver con las competencias y habilidades que tienen que tener los trabajadores para mantener sus fuentes de empleo.

7.1. Contexto post pandemia

La cadena causal que subyace a esta dimensión se puede resumir de la siguiente manera:

capacitación → oportunas para el contexto de la pandemia →
aumento en la calidad del empleo → mayor utilidad para las
empresas → mayor probabilidad de preservar el empleo

7.1.1. Nuevas necesidades de las empresas e industrias

Entonces, a partir del proyecto las empresas e industrias cuentan con **talento humano capacitado** para responder a las **necesidades de la nueva realidad** post pandemia. Es así que los trabajadores aportan al crecimiento de las empresas, que a su vez logran generar más y mejores empleos.

“(...) Entonces, definitivamente tener personas capacitadas y actualizadas, que comprendan cuáles son los desafíos de esa industria de aquí hacia adelante y que puedan ser de aporte, [es] totalmente contundente a los objetivos y al crecimiento de cada industria; es altamente positivo de ambos lados porque la persona se siente fortalecida en sus conocimientos se siente con las capacidades, más, se siente con las capacidades adecuadas como para poder asumir nuevos retos, pero al mismo tiempo las industrias se sienten altamente beneficiadas porque cuentan con personal que se va a adecuar al a los nuevos desafíos de la empresa a la nueva realidad y todos van a contribuir en su conjunto al crecimiento de las industrias y el crecimiento de industrias es el crecimiento de las personas porque es la generación de más y mejores fuentes de empleo.”

Coejecutor – CNI

7.1.2. Adaptación tecnológica

Por otra parte, con la pandemia ha surgido una necesidad de **adaptación “tecnológica”** de las empresas al nuevo contexto; por ejemplo, los canales de distribución logística y ventas tradicionales ya no eran suficientes. Estos desafíos se han presentado mayormente para la pequeña y mediana empresa, por lo que los cursos de capacitación han aportado a que esas brechas no sigan creciendo y las empresas puedan **mantener la rentabilidad** y por tanto el empleo.

“(...) Al final han tenido que mejorar sus habilidades porque en el contexto y después de la pandemia ha habido muchos cambios, no, por ejemplo, el uso de la tecnología [en] procedimientos diferentes. Entonces yo creo que eso les permite tener un mejor conocimiento para realizar su labor en el sector que están trabajando y además otras fuentes de empleo.”

Aliado estratégico – Federación de Empresarios Privados de La Paz

7.2. Competencias y habilidades

Por otra parte, la cadena causal que subyace a esta dimensión se puede resumir de la siguiente manera:

capacitación → compromiso con la empresa → mejora en la productividad → mayor utilidad para la empresa → mayor probabilidad de preservar el empleo

7.2.1. Más y nuevos conocimientos

Otro enfoque es que, si se considera que la productividad tiene que ver con **conocimiento**, las capacitaciones coadyuvan a mejorar los procesos productivos. Entonces, una mejora en estos procesos se suele traducir en mayor rentabilidad y por se tiene un efecto en el empleo.

“En cuanto a preservar el empleo es lo que le decía, las empresas necesitan personas más especializadas, más productivas y es a lo que estamos enfocándonos con estas capacitaciones; le estamos ofreciendo a las empresas la posibilidad de capacitar a su personal sin que le represente un costo elevado a la empresa, y a que puedan tener un personal que esté al día con la información que ellos necesitan para poder realizar sus actividades de manera profesional.”

Aliado estratégico - CAINCOTAR

“(…) ¿Cómo optimizas la productividad? La productividad la optimizas en la mejor gestión que tengas de los recursos, recursos humanos, recursos económicos, recursos tecnológicos y todo aquel (...) cómo poder salir de algunos tipos de cuellos de botella, tipos de problemáticas que se dan en las empresas, en algunos momentos identificados digamos donde tienes el mayor desgaste (...)”

Coejecutor – Grupo AGIL

7.2.2. Multifuncionalidad

Finalmente, otro aspecto relevante que contribuye a la preservación del empleo tiene que ver con las capacitaciones que hacen a los **trabajadores “multifuncionales”**. Es de esta manera que ellos pueden servir más y mejor a las empresas y por tanto conservar sus fuentes laborales.

De nuevo, la contribución del proyecto consiste en que, si los trabajadores adquieren más **habilidades y competencias**, la productividad de las empresas se elevará y aquí es donde se pueden dar dos escenarios: el primero es que las empresas van a querer conservar esa mano de obra, mientras que el segundo tiene que ver con que los trabajadores tendrán mayor facilidad de encontrar un trabajo en otra empresa puesto que han adquirido nuevas habilidades y competencias.

“(…) volver a [los] operarios multifuncionales, es decir, que tenían una habilidad o una capacidad específica a través de los cursos de capacitación ha mejorado esas técnicas y se han abierto a hacer multifuncionales en la empresa. Entonces, eso de sobremanera ha aportado a que pues puedan lograr preservar su empleo.”

Coejecutor – INFOCAL Nacional

8. Conclusiones y recomendaciones

El proyecto ha demostrado ser oportuno para el contexto de la pandemia. Entre otras cosas porque de otra manera, las capacitaciones que realizaban las empresas y las industrias habitualmente no se hubieran podido llevar a cabo. Asimismo, la intervención resultó pertinente, toda vez que, según los mismos beneficiarios, se atendieron las necesidades de capacitación de las empresas e industrias. Esto ha sido confirmado por los informantes clave en el componente cualitativo, quienes han coincidido en el cuidadoso diseño y planificación de las capacitaciones, por ejemplo, a partir de un **análisis detallado de la demanda**, una **adecuación de la oferta** y una **priorización de sectores clave**.

Esto significa que se ha puesto la mirada en el contexto post pandemia y las nuevas exigencias del mercado. Por lo tanto, una de las principales contribuciones del proyecto ha sido el apoyo a las empresas e industrias para que se adapten a las **nuevas formas de producción, empleabilidad y comercialización**. Sin duda este aspecto reporta coherencia entre el problema identificado y las soluciones previstas en el diseño del proyecto.

Cabe señalar también que al momento de la implementación se presentaron muchos desafíos operativos que finalmente lograron ser subsanados, sobre todo gracias a i. la voluntad de colaboración de las contrapartes y de los aliados estratégicos y ii. una planificación delimitada estratégicamente que permitió que los actores cumplan con sus roles.

De cualquier forma, y en relación con la viabilidad y factibilidad, el proyecto contaba con los medios materiales para su implementación. Sin embargo, y como suele suceder en cualquier proceso de capacitación, existieron algunos aspectos que no pudieron satisfacer a todos los participantes, como por ejemplo los horarios. De cualquier manera, la capacidad de los docentes y los contenidos impartidos ha sido uno de los aspectos mejor valorados por los beneficiarios.

En lo operativo se registraron algunas contingencias, que son perfectamente subsanables, y que tienen que ver principalmente con i. la necesidad de un acompañamiento posterior al proceso de capacitación, de manera que no se diluyan las habilidades y competencias adquiridas, y ii. cuestiones logísticas y de comunicación, tales como cambios en los horarios de las capacitaciones o la entrega de certificados al finalizar el proceso. De cualquier manera, a pesar del corto tiempo y la cantidad de actividades necesarias para la implementación del proyecto, las metas respecto a la cantidad de capacitados se han alcanzado y hasta superado.

Como se ha visto con el componente cuantitativo, según los beneficiarios, los contenidos de las capacitaciones fueron aplicados en el trabajo. Por ello, se puede concluir que el proyecto tuvo un beneficio tanto en lo personal como para las propias empresas. Esto se ha visto reflejado por ejemplo en las calificaciones que han dado los beneficiarios a las capacitaciones en cuanto a la **calidad de este proceso, la utilidad para sus puestos de trabajo, la aplicación de los conocimientos adquiridos**, etc. Es así que, a pesar de algunas contingencias operativas, el proceso de capacitación ha reportado buenos resultados.

Sin duda la pandemia ha tenido un efecto importante en el empleo; algunos beneficiarios reportaron por ejemplo que las empresas e industrias donde trabajan han tenido que recurrir al despido de empleados, mientras que otros han declarado un descenso en sus ingresos laborales o bien perciben que su carrera laboral dentro la empresa o industria en la que trabajan se ha estancado. A su vez, una mayoría de los beneficiarios considera que sus industrias y empresas no se han recuperado por completo del shock que ha significado la crisis sanitaria para la economía. Esto refuerza la importancia de este tipo de intervenciones.

Finalmente, respecto a la alianza entre el sector privado y la cooperación internacional, esta experiencia ha mostrado que se logró forjar una **sinergia colaborativa importante** que ha conseguido buenos resultados. La cooperación internacional ha demostrado ser un buen socio para el sector privado, por ejemplo, al momento de coadyuvar en la generación de los procesos de innovación y transformación digital y tecnológica que tanto se venía requiriendo desde el sector privado.

Es así que sin duda la crisis sanitaria de la pandemia del COVID-19 ha afectado el empleo, por lo que este tipo de intervenciones tiene un **efecto indirecto** en la preservación de las fuentes de trabajo, toda vez que sirven, tanto para las empresas e industrias como también para los mismos trabajadores. Como se ha descrito líneas más arriba, la causalidad consiste básicamente en que mientras más y mejor preparado esté un trabajador, tendrá mayores probabilidades de conservar su empleo, o bien conseguir otro, sobre todo en un contexto de crisis. Es en este punto que reside la importancia de este tipo de acciones y donde surgen sus contribuciones.

Ahora bien, en base a la información recolectada en este estudio sobre esta primera experiencia, se pueden extraer algunas recomendaciones en casos de una futura réplica:

Estratégicas

- El enfoque sobre el contexto post pandemia tiene que reforzarse como prioridad en el sector privado. Las nuevas formas de hacer empresa e industria conllevan una transformación profunda en la que la cooperación internacional puede ser un buen aliado.
- Asimismo, se debe continuar profundizando los procesos de innovación y transformación digital y tecnológica.
- Es importante continuar con la metodología para conocer las necesidades de capacitación de las empresas e industrias, puesto que esto permite tener una correcta lectura de sus exigencias y permite el desarrollo de una oferta relevante al contexto.
- Se precisa hacer un análisis de cuán dinámica es la evolución en cada rubro para saber cuán dinámico tiene que ser el cambio y la evolución de los contenidos de las capacitaciones.
- La implementación de una etapa de medición del impacto de las capacitaciones permitiría conocer de primera mano las mejoras en la productividad, competitividad y empleabilidad después de recibir las capacitaciones.

Operativas

- La gobernanza del proyecto puede involucrar a las diferentes cámaras y federaciones como ejecutores y no solamente como aliados para la difusión. Bajo el supuesto que estas entidades cuentan con una llegada más directa a las propias empresas e industrias, se lograría tener un mayor alcance.
- En este mismo sentido, una descentralización de la ejecución y de los recursos, cuando se trate de la implementación de proyectos en niveles departamentales o locales, puede ser más eficiente.
- Un aspecto muy importante a tomar en cuenta es el periodo del año en el que se brindan las capacitaciones; esta versión del proyecto se implementó durante el último trimestre del año cuando las empresas e industrias están ocupadas en incrementar su productividad por las fiestas de fin de año.
- Se puede buscar un mecanismo adicional de convocatoria a las empresas e industrias para que participen del proyecto, así como también se deben mejorar los mecanismos de compromiso a participar en el proceso de capacitación.

- El incentivo es importante para los beneficiarios finales (capacitados), por lo tanto, se debe mejorar la coordinación y logística, por ejemplo, para la entrega de certificados.
- Incluir una etapa de acompañamiento post capacitación permitiría lograr un afianzamiento de los conocimientos y habilidades adquiridas.

Finalmente, se han identificado otras necesidades en las que la alianza entre el sector privado y la cooperación internacional pueden intervenir con éxito:

- Asistencias técnicas más especializadas de acompañamiento por industria o empresa, con una especie de *mentoring* de las grandes a las más pequeñas industrias o empresas.
- Levantamiento exhaustivo de información a partir de una encuesta sobre las necesidades específicas del sector. D
- Apoyo en diagnóstico de las empresas e industrias de sectores clave para poder ver en qué están fallando y asesoramiento con expertos.
- Apoyo en la creación de una bolsa de empleo para la inserción laboral de mujeres que se han profesionalizado en áreas no tradicionales como mecánica automotriz, mecánica industrial.
- Capacitaciones que fortalezcan habilidades socioemocionales y blandas en las empresas e industrias.
- Reforzamiento del trabajo en temas de género en las industrias y empresas tanto a nivel de derechos, como en el impacto en la productividad.
- Incentivo a las prácticas laborales para atender los problemas de desempleo en jóvenes.
- Capacitaciones a sectores sin atención a sus demandas y con potencial productivo como el sector vinícola.
- Ampliación las capacitaciones sobre transformación digital e innovación a mandos medios y técnicos porque son los que finalmente llevan adelante las estrategias diseñadas por los mandos superiores.
- Promoción y fortalecimiento de la economía naranja (turismo, gastronomía, hotelería, etc.).
- Fortalecimiento a los recursos humanos en rubros altamente feminizados (ej. hotelería) y contar con ambientes laborales destinados a trabajos de cuidado no remunerado (implementar “guarderías”) dentro las empresas.

Referencias bibliográficas

ARU – UNICEF. (2020). Informe de Apoyo al Sistema de Monitoreo de Desempeño Humanitario.

ARU. (2021). Protección social en Bolivia.

Reboloso, E., Cantón, P., y Ramírez, B. F. (2008). Evaluación de programas de intervención social.

UNOSSC. (2021). Situación del empleo en Perú y Bolivia tras la pandemia del COVID-19.

Anexos

Anexo A. Lista de informantes según tipo de actor

N.	ENTIDAD	NOMBRE	CARGO	TIPO DE CAPACITACIÓN	TIPO DE ACTOR
1	INFOCAL Nacional	Janet Chavez	Directora Ejecutiva a.i.	Flexible	co-ejecutor
2	INFOCAL Nacional	Marco Antonio López	Coordinador Nacional	Flexible	co-ejecutor
3	INFOCAL El Alto	Jhenny Zenteno	Coordinadora de Proyectos	Flexible	co-ejecutor
4	INFOCAL Oruro	Maribel Bilbao	Directora Ejecutiva	Flexible	co-ejecutor
5	INFOCAL Tarija	Juan Pablo Querejazu	Director Ejecutivo	Flexible	co-ejecutor
6	Fed. Empresarios Privados Oruro	Elvira Valdez	Presidente	Flexible	aliado estratégico
7	Fed. Empresarios Privados La Paz	Soraya Fernández	Gerente General	Flexible	aliado estratégico
8	CAINCO Tarija	Jacqueline Miranda	Gerente General	Flexible	aliado estratégico
9	CNI	Pablo Camacho	Presidente	Flexible	contraparte
10	Cám. Dptl. de Industrias La Paz	Cynthia Aramayo	Presidente	Flexible	aliado estratégico
11	Cám. Hotelera La Paz	Helga Cisneros	Presidente	Flexible	aliado estratégico
12	Fundación Iguales	Patricia Hurtado	Gerente General	CEOs	co-ejecutor
13	Grupo AGIL	Mónica Gastelu	Gerente General	CEOs	co-ejecutor
14	EPC	David Zabaleta Castellón	Director	CEOs	co-ejecutor
15	SENATI	Luis Zapata	Docente Industrial	CEOs	co-ejecutor
16	CBN y CNI	Ibo Blazicevic	Director de Rel. Institucionales CBN y ex Presidente de la CNI	Flexible y CEOs	beneficiario y contraparte
17	IBNORCA	María Gallardo	Jefe de Gestión Estratégica	Flexible	beneficiario
18	CNI	Claribel Aparicio	Ex Gerente General	Flexible y CEOs	contraparte

Anexo B. Guía de entrevistas

Guía de entrevistas
<p>Descripción de la herramienta y objetivo de la entrevista: La presente herramienta se trata de una entrevista en profundidad que busca conocer aspectos importantes relativos a la identificación del problema, planificación e implementación de actividades y resultados obtenidos por las acciones adicionales del PFTP (capacitaciones a CEOs y capacitaciones flexibles), con el fin de identificar lecciones aprendidas y obstáculos y/o buenas prácticas.</p>
<p>Metodología:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se contactará a los/as informantes clave a partir de información otorgada por SwissContact y la CNI. 2. El/a entrevistador/a realizará la presentación del objetivo principal de la entrevista y los resultados esperados. 3. Se coordinará con el/a informante la entrevista en fecha y hora que tenga disponible entre 20 a 30 min. 4. Se realizará la entrevista. 5. Se procederá a una despedida, agradecimiento y compromiso para compartir resultados.
Guía de preguntas
<p>Sección 1. Identificación del problema</p> <p><i>Pertinencia y oportunidad</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. ¿Cuáles considera Ud. que han sido los principales obstáculos por los que han atravesado las empresas durante y después de la pandemia respecto a los siguientes aspectos? <ol style="list-style-type: none"> a. Preservar el empleo. b. Mantener y/o mejorar la productividad. 1.2. ¿Conoce Ud. qué soluciones plantearon las empresas para dar salida los problemas de empleabilidad y productividad? 1.3. Según su opinión ¿considera que el tiempo (<i>timing</i>) en el que las capacitaciones [a CEOs y/o flexibles] ha dado respuesta a los efectos de la pandemia para apoyar en la preservación del empleo y mantener y/o mejorar la productividad de las empresas ha sido el adecuado? ¿Por qué?
<p>Sección 2. Planificación de actividades</p> <p><i>Viabilidad de la implementación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. ¿Conoce Ud. sobre la planificación operativa de las capacitaciones [a CEOs y/o flexibles]? Según su opinión ¿cuáles han sido las principales dificultades en la planificación de estas actividades? 2.2. Según su opinión ¿existe alguna diferencia entre empresas, rubros, sectores, etc. al momento de planificar actividades de capacitación?
<p>Sección 3. Implementación de actividades</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. ¿Podría explicarme por favor de manera concisa en qué consisten las actividades de capacitación [a CEOs y/o flexibles] y cómo éstas influyen en los siguientes aspectos? <ol style="list-style-type: none"> a. Preservar el empleo. b. Mantener y/o mejorar la productividad. 3.2. ¿En qué medida considera Ud. que las capacitaciones [a CEOs y/o flexibles] se han implementado de manera exitosa? Es decir ¿cuáles fueron...? <ol style="list-style-type: none"> a. Los principales cuellos de botella que afectaron la implementación. b. Las buenas prácticas que favorecieron la implementación. 3.3. Desde su experiencia ¿cómo funcionó la alianza entre el sector privado y la cooperación en cuanto a la planificación e implementación de las actividades de capacitación [a CEOs y/o flexibles]? 3.4. ¿Conoce Ud. alguna otra entidad que haya implementado algún programa para preservar el empleo y/o mejorar la productividad como consecuencias de la crisis sanitaria? ¿Cuál?
<p>Sección 4. Resultados del programa</p> <p><i>Resultados</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ¿Cómo calificaría las capacitaciones [a CEOs y/o flexibles] en los siguientes aspectos? <ol style="list-style-type: none"> a. Contenidos. b. Calidad. c. Pertinencia. d. Receptividad. 4.2. ¿Qué resultados específicos considera que han conseguido las empresas con las capacitaciones [a CEOs y/o flexibles] en cuanto a los siguientes aspectos? <ol style="list-style-type: none"> a. Preservar el empleo. b. Mantener y/o mejorar la productividad. 4.3. ¿Qué aspectos de las capacitaciones [a CEOs y/o flexibles] se podrían mejorar o complementar para obtener más y mejores resultados? 4.4. ¿Cuáles considera que han sido las...? <ol style="list-style-type: none"> a. Lecciones aprendidas. b. Buenas prácticas. 4.5. ¿Qué otras necesidades específicas de las empresas considera Ud. que puede atender la alianza entre el sector privado y la cooperación internacional?

Anexo C. Variables de caracterización de los trabajadores encuestados

La información recolecta muestra que existe una mayor presencia de hombres, superando el 68% del total de personas encuestadas y que formaron parte del programa. En el caso del nivel educativo, se observa que el 35% de los encuestados alcanzó la secundaria completa, 28% tiene una profesión a nivel de técnico medio o superior, 24% tiene una licenciatura y el 9% algún postgrado realizado. Esta variable es muy importante para relacionar el nivel educativo alcanzado con los tipos de cursos de capacitación recibidos por las personas encuestadas.

El promedio de edad entre las personas encuestadas es de 37 años, la persona con menor edad tiene 19 años y la mayor 69 años. Sin embargo, la distribución de todas las personas encuestadas se concentra principalmente en las personas menores de 40 años. El 75% de las personas tiene menos de 42 años de edad y un 90% tiene menos de 50 años.

Cuadro 2. Características de los encuestados

CARACTERÍSTICA	PORCENTAJE
Sexo	
Masculino	68.9
Femenino	31.1
Nivel educativo	
Secundaria completa	34.7
Técnico medio/superior	27.5
Licenciatura	24.4
Postgrado	9.3
Otro	4.2
Edad	
Promedio (años)	37
Mínimo (años)	19
Máximo (años)	69

Fuente: Elaboración propia.