

## Evaluación de impacto: la medición ex post

*Eduardo Bologna*

*Vanina Fraire*

*Lo importante es no dejar de hacerse preguntas.*

ALBERT EINSTEIN

Pocos meses antes de la finalización del Programa de Capacitación de Trabajadores en Empresas (PCT) se realizó la indagación destinada a medir su impacto. Se encuestó, a tal efecto, a una muestra estadísticamente significativa de firmas participantes del Sistema de Bonos de Capacitación (SBC) y a otra muestra de empresas beneficiarias del Sistema de Diagnóstico de Capital Humano (SIDCAP). Las respuestas obtenidas se compararon con las correspondientes a un grupo control.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los componentes del PCT y se reexaminan las posibilidades y limitaciones para la evaluación, destacando dos aspectos: la importancia de la elaboración clara y precisa de los objetivos de un programa de intervención y la necesidad de tener en cuenta un amplio conjunto de variables que caracterizan a los empresarios y que resultan condicionantes de la toma de decisiones.

### **Evaluación del Sistema de Bonos de Capacitación**

El análisis de los resultados incluye una caracterización, tanto de las empresas encuestadas como de las oportunidades y criterios en la compra de capacitación –para las participantes y no participantes– y una evaluación de las percepciones de los beneficiarios acerca de los efectos de su participación.

### *Caracterización de las empresas encuestadas*

Tal como surge del capítulo anterior, dos dimensiones de particular interés a los fines de caracterizar a las firmas, son el tiempo transcurrido desde la fundación y el nivel de compromiso del propietario con la empresa. El primer aspecto se analizará para las empresas tratadas. El segundo, tanto para las tratadas como para las no tratadas (lo que permite analizar la homogeneidad de ambos grupos). La discusión de estos resultados permite evaluar el vínculo entre el alcance del Programa y el nivel de compromiso.

En lo que hace al primer aspecto, la evaluación *ex ante* había acusado diferencias en la tendencia a invertir según la edad de las empresas, ubicando entre las más proclives a capacitar a las de fundación más reciente. Por esta razón, se describirán inicialmente las edades de las empresas formales y no formales que participaron en el Programa.

Las firmas no formales tienden a ser de fundación más reciente, con una edad promedio de 9 años, mientras que entre las empresas formales esta media llega hasta los 15 años. La mitad de las empresas formales encuestadas tiene 10 o más años de edad, mientras que entre las no formales el 50% tiene 4 años o más.<sup>1</sup>

En lo que hace al segundo aspecto de interés, el nivel de compromiso, una forma de clasificar al universo de empresas es considerar que algunos de los empresarios se dedican a esta actividad por “espíritu empresarial”<sup>2</sup> y otros porque carecen de alternativas, ya que un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas (MPyME) de América Latina constituyen salidas de coyuntura a situaciones de desempleo (ver capítulo 5 y 8). La clasificación en términos del grado de compromiso constituye una aproximación al índice de “autorresponsabilización” que fue utilizado en la evaluación *ex ante*, ya que puede suponerse que dicho compromiso con la empresa implica también la creencia acerca del control que se tiene sobre el destino de la firma.

La pregunta sobre nivel de compromiso<sup>3</sup> con la firma mostró que sólo una cuarta parte de los encuestados dejaría su empresa por un trabajo asalariado.

1 Esta diferencia en edad puede entenderse, en parte, por la mayor tendencia a la desaparición de las empresas no formales y en parte por un proceso de formalización. En este último caso se trataría de empresas que funcionaron durante sus primeros años de vida como no formales y que habrían accedido posteriormente a la categoría formal. Dado que la informalidad sería propia de empresas que operan como salida a situaciones transitorias de desempleo, el recorrido posterior en la historia de la firma podría ser el de formalizarse o desaparecer. Según este supuesto, el carácter de informal no sería perdurable en el tiempo sino más bien un estado transitorio (se regresará sobre esta hipótesis a partir de una pregunta específica).

2 Caracterizada en el capítulo anterior como empresarialidad.

3 Relevado con la pregunta: “Si le ofrecieran un trabajo en relación de dependencia en el que ganara lo mismo que ahora y tuviera que dejar su empresa ¿aceptaría o no?”.

Esta pregunta permitió clasificar a los empresarios en dos categorías: “comprometidos con la firma” para hacer referencia a quienes no aceptarían cambiar su condición de empresarios e “incómodos en el rol” para quienes preferirían ser empleados.

Cruzando esta información con el grado de formalidad de las empresas se encuentra que entre las formales, el compromiso resulta más frecuente. Sin embargo, hay una proporción elevada de empresarios no formales que se manifestaron en el mismo sentido. Por lo tanto, no es posible afirmar taxativamente que los “incómodos con su rol” conduzcan siempre empresas informales. Si para algunas empresas el estado de informalidad es transitorio, es de esperar que sea el caso de aquéllas conducidas por quienes ostentan “empresarialidad” en mayor grado (que en este caso se están asimilando a los “comprometidos”).

Además del uso descriptivo de esta pregunta y de las posibilidades que abre para caracterizar tipos de empresarios, sirvió para analizar la homogeneidad entre el grupo de empresas participantes y no participantes. Se encontró que la tendencia a no aceptar un trabajo en relación de dependencia se mantiene marcadamente constante entre las empresas de ambos grupos<sup>4</sup> (ver Tabla 15.25 en el Anexo 15).<sup>5</sup> Se puede afirmar que *los conjuntos son homogéneos en el criterio de comparación seleccionado*. De esto se deduce que las diferencias en las respuestas –dentro de las limitaciones de toda indagación basada en apreciaciones– pueden atribuirse a la participación de las empresas en él (ver Cuadro 15.1).

El intento de caracterizar a las firmas más proclives a invertir en capacitación según su tamaño, edad o rasgos actitudinales de los empresarios, supone que la inversión depende de estas cualidades y que, expuestos de igual modo a la información, algunas firmas capacitarían y otras no. Como consecuencia, la distribución uniforme de información es un punto vital y constituye un requisito para verificar si es posible plantear diferencias en las características de las empresas que capacitan y las que no lo hacen. Por esta razón, se interrogó a las empresas de la muestra de no participantes, acerca de su conocimiento del PCT y se encontró que sólo el 20% respondió afirmativamente (una sola empresa dentro de este grupo fue capaz de recordar el nombre). *El supuesto de distribución uniforme de la información no parece sostenerse*: el primer obstáculo para no haber participado del Programa es no haberse enterado de su existencia.<sup>6</sup>

4 La diferencia entre las proporciones no es significativa.

5 Al igual que en el capítulo anterior, debe tenerse en cuenta que en las tablas los totales de cada pregunta pueden no alcanzar al número de observaciones de la muestra por la existencia de casos perdidos.

6 Además de la información sistematizada que se viene analizando, fue posible acceder a algunas entrevistas con representantes de las instituciones capacitadoras. Un resultado obtenido a través de

### *Oportunidades en las que se decide la compra de capacitación*

A continuación se analizará si los empresarios de las firmas tratadas invierten en capacitación porque creen que es necesario (o cuando creen que lo es) o bien cuando son invitados a hacerlo. Esta distinción pretende aproximarse a la diferencia entre acciones orientadas por la demanda (de los empresarios) o por la oferta (de las instituciones de capacitación, el Estado u otros organismos).

Cuando se interroga por las ocasiones en que se recurre a invertir en capacitación, la respuesta más frecuente es la referida a la recepción de ofertas convenientes (Tabla 15.2 del Anexo 15). Para poco menos de la mitad de las empresas encuestadas, la oferta juega un papel crucial en la decisión de invertir en capacitación.

Algo menos de un 25% de las empresas declaran invertir regularmente en capacitación. Se trata de un resultado que invita a la reflexión, ya que la escasa repetición en el uso del subsidio indicaría que la compra de capacitación es más escasa de lo que se declara. Es posible que la “política regular de inversión en capacitación” sea la respuesta que el empresario cree que debe dar. Si se considera que en Argentina hay una valoración alta de la educación, así como una persistente confianza en ésta como medio de promoción social, puede explicarse que exista en el imaginario de los empresarios una concepción prestigiosa de la educación en sus diversas formas y que por ello elijan responder tratando de acercarse a un hipotético ideal de “respuesta correcta”.<sup>7</sup>

El grado de formalidad de las empresas introduce diferencias leves (ver Tabla 15.2). El patrón de respuestas no difiere entre los dos tipos de empresas; en ambos grupos la tracción por la oferta parece más frecuente que la búsqueda activa. Sin embargo, puede apreciarse que las no formales están ligeramente más concentradas en la respuesta “pasiva”, es decir, la opción que las muestra decidiendo en función de lo que se ofrece mientras que, entre las formales se encuentran casos de firmas que compran capacitación cuando les hace falta.

las mismas confirma el papel activo jugado por la oferta y agrega que los oferentes de los cursos debieron amortiguar muchas de las dificultades (barreras de entrada) que el PCT presentaba (en especial a las empresas más pequeñas). Se puede conjeturar que la aparente simplicidad que los empresarios encontraron en los trámites de acceso a los bonos proviene de un importante esfuerzo hecho por las instituciones de capacitación por acercar propuestas que permitieran el uso de los subsidios.

7 Una indagación cualitativa posterior a la recolección de los datos, mostró que la idea de “política regular de capacitación” se relaciona con la necesidad de actualizarse, de realizar los cursos que sean necesarios para no quedar atrás de las innovaciones. La respuesta aparece como cercana a la detección de necesidades, en este caso se trataría de una necesidad en particular: la de estar al día con los cambios en el negocio.

No se observan diferencias en cuanto a la existencia de políticas regulares, que en ambos tipos de empresa alcanza a poco menos de un cuarto de la muestra.<sup>8</sup>

Esta señal sobre la importancia de la oferta en la compra de capacitación, invita a interrogarse sobre los criterios que se utilizan para sostener la decisión. Debe atenderse aquí al riesgo que significa que la oferta oriente la compra. Si los empresarios deben decidir basados en la información que proveen los oferentes, hay pocas chances para que la calidad de estas ofertas mejore. La posición opuesta –que debería promoverse– es aquella en la que la empresa determina qué necesita en términos de capacitación y lo exige a las instituciones capacitadoras. Por ese camino podría lograrse una mejora de la calidad de los servicios de capacitación ofrecidos.

### *Criterios de compra de capacitación*

Al analizar el criterio por el que se adopta la decisión de comprar capacitación en las firmas tratadas se encuentra, de modo dominante la manifestación “oferta adecuada a lo que la empresa necesita” (ver Tabla 15.3 del Anexo 15). El costo de la oferta de capacitación aparece mencionado en segundo lugar. Por su parte, el aval de quien ofrece la capacitación ocupa el tercer lugar en la cantidad de menciones. Este último resultado parecería indicar que las empresas no son capaces de discriminar a priori acerca de la calidad de la oferta, lo que refuerza la hipótesis de la falla de mercado “selección adversa” como responsable de la reducida repetición en el uso del subsidio.

La combinación de la imposibilidad de establecer criterios para conocer a priori la calidad de una oferta y la valoración del costo como medio para decidir, lleva a un ciclo en que la calidad de las ofertas se reduce. Por este camino se va hacia un estado en el que el equilibrio se alcanza en condiciones de baja calidad y costo. Si las empresas no atienden a la calidad, es decir, no atienden a la “señal” que podría brindarles el respaldo del capacitador y sólo tratan de abonar el precio más bajo, es posible que estén apartando del mercado a las oferentes de mayor calidad, o bien estén incentivando a estos últimos a optar por prestaciones más baratas y en el fondo menos efectivas.

Nuevamente aquí las empresas formales y no formales siguen el patrón general de respuestas. Las no formales parecen más preocupadas por el costo de la capacitación, con una diferencia superior al 9%. Entre las empresas no formales

---

8 Esta respuesta, como ya se señaló, tiene una elevada probabilidad de corresponder a una pauta cultural de elevada valoración por la educación más que a la realidad.

las limitaciones financieras pueden ser un escollo casi insalvable para acceder a la capacitación, lo que explicaría que el costo sea valorado como el factor condicionante. Sin embargo, esta preocupación por el costo puede ser una señal de una evaluación negativa acerca de la tasa de retorno de la inversión en capacitación. Este hecho podría coincidir con la existencia de un elevado número de empresas no formales de “subsistencia” o “capitalización simple” e incrementa la probabilidad de que se genere un circuito diferencial de baja calidad dedicado a atender sus necesidades (efecto que podría potenciarse cuando operan programas de subsidios).

### *Oportunidades y criterios: efectos comparados*

En este apartado se analizan, de manera comparada, las respuestas a las preguntas sobre oportunidades y criterios de inversión en capacitación entre empresas que recibieron y no recibieron el subsidio (tratadas y no tratadas).

En lo que respecta a las oportunidades en que se invierte, se encuentran diferencias marcadas entre ambos tipos de firmas (Tabla 15.4 del Anexo 15). Para las que fueron beneficiarias del Programa, la inversión está ligada a la existencia de ofertas que se evalúen como convenientes (46%), a una política regular de capacitación (25%) y a la existencia de necesidades concretas (24%). Para las que no participaron del Programa el patrón de respuestas no difiere en la proporción de las que tienen una política regular de inversión en capacitación (25%). Sin embargo, la proporción de las que no capacitan es mucho mayor (44% contra un 5% de las participantes).

La política regular de inversión sería, en consecuencia, independiente de la participación en el Programa, lo que conduce a la hipótesis de que *las firmas participantes fueron aquellas que lograron informarse a través de la oferta*, que utilizó el subsidio para reemplazar parcial o totalmente el pago empresario. *Todo indicaría que el Programa habría subsidiado a la oferta pero no habría alterado la proporción de firmas que capacitan con regularidad.*

En cuanto al criterio que permite decidir cuándo una oferta es conveniente, la combinación de respuestas se mantiene estable entre las empresas que participaron del Programa y las que no lo hicieron (Tabla 15.5). Leves diferencias observadas no resultan significativas. La participación en el Programa no habría afectado los criterios que las empresas ponen en juego para evaluar a priori la conveniencia de las ofertas que reciben (ver Cuadro 15.2). Es decir, no se habría producido un aprendizaje en este sentido.

## *La evaluación general del Programa*

El procedimiento que se utilizó para evaluar la apreciación general que las firmas tratadas realizaban sobre el Programa fue el de solicitar que se asignaran puntuaciones numéricas a diferentes dimensiones del impacto percibido.

Como se indicó en la descripción del instrumento de recolección de datos, el procedimiento de cuantificar la valoración que se hace de determinados aspectos de la intervención tiene el inconveniente de no poder analizar los resultados absolutos (no es posible afirmar que un cierto promedio implique una valoración buena, muy buena o excelente, ya que la misma depende del significado que los encuestados atribuyan a los valores numéricos). Sin embargo, una utilidad importante de este modo de preguntar es que permite las comparaciones, es decir las valoraciones relativas. Dicha valoración puede efectuarse, según se verá seguidamente, desde dos perspectivas.

En primer lugar, dado un conjunto de aspectos, disponer de calificaciones más altas o más bajas permite establecer un orden entre ellas que permite señalar cuál es el mejor o peor valorado (se observa cómo valora cada empresa encuestada las diferentes dimensiones en que se pueden desplegar los resultados de la intervención).

En segundo lugar, pueden compararse las valoraciones numéricas que firmas de diferentes características asignan al mismo aspecto (evaluando así cuáles son las empresas que aprovecharon mejor la intervención y qué aspectos de su participación les fueron más provechosos a diferentes tipos de empresas).

La primera dimensión para la que se analizará la percepción es la adecuación global a las necesidades de la empresa de “los programas de apoyo que conoce”. Este interrogante se planteó buscando captar la impresión general del empresario hacia estos programas, sin avanzar aún sobre su opinión acerca del SBC. Los puntajes promedian los 7 puntos. La distribución de estos puntajes tiende a concentrarse en los valores más altos: sólo el 28% atribuye calificaciones inferiores al valor promedio.<sup>9</sup>

La segunda dimensión para la que se analizará la percepción se refiere al principal beneficiario de la capacitación: la empresa o el trabajador que se capacita. Se encuentra un grado de acuerdo importante en señalar que se trata de ambos en igual medida ya que 86,8% elige esa opción. Sin embargo, es una res-

<sup>9</sup> Debe tenerse en cuenta, al analizar el resultado, el desconocimiento acerca de esos programas que, como se mencionó, se encontró en una indagación en profundidad sobre unos pocos casos de empresas que habían respondido a la encuesta. En la diferenciación por grado de formalidad, se aprecia un desvío hacia la asignación de calificaciones menores por parte de las formales, aunque ambas continúan evaluado positivamente a estos programas.

puesta que debe considerarse sesgada por la perspectiva empresaria (dentro de un Programa que intentó ofrecer capacitación específica, el beneficio que se asigna al empleado podría subsistir mientras éste pertenezca a la firma).<sup>10</sup>

La tercera dimensión de este análisis es el primer acercamiento del empresario al Programa. Los resultados de esta pregunta (Tabla 15.6 del Anexo 15) muestran que la proporción más alta se encuentra en la propuesta de alguna institución capacitadora. No existen, en esta opción de respuesta, diferencias estadísticamente significativas entre las empresas formales e informales.

La cuarta dimensión sobre la que se realizará este análisis es la percepción de las ventajas que brindó haber participado del Programa. El resultado constituye una apreciación subjetiva acerca del mismo y tiene el valor de permitir anticipar la actitud hacia una futura repetición de las acciones contratadas. Presenta como limitación la necesidad del empresario de recibir la compensación cognitiva a la que se hizo referencia en el capítulo anterior (ver Tabla 15.7 en Anexo 15).

El puntaje promedio más alto se asigna a la “justificación del esfuerzo”. Puede pensarse que, de manera similar a lo que ocurre con la compensación cognitiva, la persona sobrevalorará los beneficios del Programa (para autojustificar el esfuerzo que significó la participación). Sin embargo, es un interrogante que obliga a comparar los costos y los beneficios y a reflexionar sobre las ventajas de haber intervenido. Coherente con lo esperado la calificación positiva asignada a esta pregunta es señal de satisfacción global con la decisión de participar, pero no profundiza en el aprendizaje, la transferencia al ámbito laboral, el impacto o la tasa de retorno de la inversión.

La dispersión resulta mayor –lo que indica un menor consenso– en aquellos atributos pasibles de medición objetiva (mejora en la productividad, nuevas tecnologías, nuevos servicios y aumento en la facturación). Considerando que se trata de los beneficios que se pueden evaluar con mayor certeza, este resultado ofrece evidencia, tanto acerca de la disparidad en la calidad de la oferta como acerca de la dificultad de las empresas para elegir lo que resulta más adecuado a sus necesidades.

El aumento en la facturación comparte con la incorporación de nuevas tecnologías y nuevos productos o servicios la marcada heterogeneidad en los puntajes asignados. No parecería ser percibido por los empresarios como un resultado que pueda atribuirse a acciones de capacitación emprendidas.

La clasificación entre empresarios “comprometidos con la firma” e “incómodos con el rol” permite apreciar la valoración diferencial que realizan. Se en-

---

10 Se alerta sin embargo que la división neta entre capital humano general y específico, útil a los fines taxonómicos, no se presenta en la realidad (capítulos 6 a 9).

cuentra que la satisfacción de los empleados es la única característica en la que los “comprometidos” asignan un puntaje superior –con la salvedad de que se trata de un aspecto escasamente relevante– ya que, debido a la preponderancia de empresas que carecen de empleados, sólo atañe a poco más de la mitad de la muestra. Para los demás aspectos, el puntaje se iguala o bien es menor al que asignan los empresarios “comprometidos” (ver Cuadro 15.3).

La quinta dimensión para la que se realizará el análisis es la identificación del lugar que ocupa la capacitación entre las erogaciones que hace un empresario. En el instrumento se presentaron algunas expresiones (gasto, inversión o necesidad), con las cuales se solicitó asociar la asignación monetaria que se requiere para desarrollar una actividad formativa (Tabla 15.8 del Anexo 15). Se encontró un importante grado de acuerdo en cuanto a calificarla como una inversión.

La sexta dimensión que se considera en el análisis es el efectivo pago de la diferencia entre el valor del bono y el precio de la capacitación. Se encontró que, en general, las empresas declaran que éste estuvo a su cargo (lo que coincide con lo previsto en el diseño del Programa). Debe hacerse la salvedad del número importante de casos perdidos en esta pregunta, no sólo por las empresas carentes de empleados sino por la imposibilidad de dar una respuesta por parte de casi el 20% de los consultados. Podría tratarse de un tema especialmente conflictivo a juzgar por el elevado volumen de no respuesta, por lo cual no resulta posible extraer una evaluación concluyente sobre la realidad del pago por parte de las empresas.<sup>11</sup>

La última dimensión de análisis que se considerará es la permanencia de una política regular de capacitación por parte de los empresarios una vez finalizado el Programa. Esta dimensión contribuye a evaluar el logro de uno de los objetivos de política. Al respecto, los empresarios participantes responden de manera mayoritaria que al cabo del Programa seguirían realizando acciones de capacitación, por lo que la continuidad en la compra parecería estar asegurada. ***Sin embargo no es posible asegurar que este resultado se deba a la intervención del Programa ya que, como se señaló en el estudio ex ante y en la introducción a este análisis, las empresas que podrían haber participado del Programa son las más motivadas a invertir en capacitación*** (con o sin Programa). Tal como se

11 Un sistema de bonos de capacitación tiene implícitos incentivos para la colusión (ver capítulos 3 y 11). Las acciones de control reducen su eficacia a medida que avanza el aprendizaje acerca de los mismos por parte de las instituciones capacitadoras. La posibilidad de ratificar las presunciones de desvío –obtenidas por evidencias indirectas– se podrían ver obstaculizadas por el uso de elementos de presión por parte de los capacitadores basados en el conocimiento del accionar de las empresas en el marco de una “economía ambigua” (que opera parcialmente de manera formal y parcialmente de manera no formal).

indicó precedentemente, es la oferta la que, ante la carencia de un sistema masivo de publicidad, les informó acerca del Programa al que podrían haber utilizado, en consecuencia, como un mecanismo de descuento sobre los precios habituales de compra de estos servicios.

Suponiendo que el resultado se deba al Programa, es conveniente señalar que en esta variable se encuentran comportamientos disímiles según el tamaño, la edad y el grado de formalidad (Tabla 15.26 del Anexo 15).

En general habría una tendencia a afirmar que la inversión en capacitación continuaría más allá del Programa. *Las empresas que lo manifiestan con mayor frecuencia son las de mayor tamaño, más jóvenes y formales, caracterización que se aproxima a la encontrada en el estudio ex ante al identificar a las empresas con mayor propensión a realizar esta inversión. Este resultado pone en evidencia una aparente contradicción: las empresas no formales, que son las que más aprecian los resultados del Programa son las que –por carencia de recursos– menos invertirán luego de su terminación, contradicción que se vincula con la alternativa de hierro que enfrentan los programas de capacitación para pequeñas empresas: el compromiso entre objetivos económicos y sociales.*<sup>12</sup>

## Evaluación del Sistema de Diagnóstico

En este apartado se analizarán los resultados de la encuesta aplicada a las empresas que participaron del SIDCAP y a su conjunto de empresas pares. Como se señaló en el capítulo anterior, los criterios para separar los grupos de empresas difieren, en primer lugar, porque el universo de participantes SIDCAP es menos heterogéneo en tamaño que el del SBC y, en segundo lugar, porque quienes estuvieron a cargo de la aplicación del diagnóstico variaron a lo largo del tiempo (existen evidencias de impactos diferentes que podrían haber introducido distorsiones en los resultados obtenidos al aplicar la encuesta). Se analizarán a continuación las oportunidades y criterios en la compra de capacitación y el nivel de satisfacción con el diagnóstico como herramienta de competitividad.

12 Entre las empresas que no participaron del Programa, poco más de la mitad (54% de los casos) responde haber invertido en capacitación en los últimos tres años, porcentaje que las aproxima a los niveles de compra de capacitación fuera del Programa que declaran las participantes. Tal como se ha alertado reiteradamente, el paradigma prevaleciente en la sociedad argentina acerca de la capacitación como bien meritorio determina que estas manifestaciones podrían haberse formulados desde el “deber ser” y no desde el “ser”. También podría atribuirse al elevado porcentaje de personas autoempleadas entre las cuales existe un importante porcentaje que efectivamente ha venido invirtiendo a lo largo de su vida (ver capítulo 7).

### ***Oportunidades y criterios en la compra de capacitación***

Las oportunidades y criterios en las que se realizan inversiones se analizan de manera similar a la utilizada en el apartado anterior.

En lo que respecta al primer aspecto, las oportunidades, la utilización de la capacitación ante necesidades puntuales (37,4% para las tratadas y 20,0% para las no tratadas), así como la respuesta a ofertas (25,3% y 18,9%), son más manifiestas entre las empresas diagnosticadas. Podría atribuirse este resultado a que el diagnóstico influiría efectivamente en la capacidad para identificar necesidades y, en menor medida, para reconocer la conveniencia de ofertas. La conclusión se ve reforzada por el hecho de que dentro de las empresas que realizaron el diagnóstico existe un pequeño porcentaje que no capacitaba (6,8%). En el grupo control el porcentaje se eleva considerablemente (38,4%).

Los resultados de la encuesta muestran también que dentro de las que tienen política regular no existen diferencias tan notables entre firmas diagnosticadas y el grupo de control (según surge de la Tabla 15.9 del Anexo 15, los porcentajes fueron 27,4% y 22,6% respectivamente). La escasa diferencia puede atribuirse a que el diagnóstico se aplicó durante un período menor que el subsidio, que dicho período estuvo ubicado más cerca de la finalización del Programa y que la realización de un diagnóstico requiere de un tiempo para incidir en la puesta en marcha de una política regular de inversión en capacitación (lo que no puede evaluarse en una encuesta realizada antes de que finalice el Programa). ***Sería conveniente que las evaluaciones continúen durante varios años posteriores a la finalización de un programa para tener mayor certeza en lo que hace a los resultados.***

En lo que respecta al segundo aspecto a considerar, los criterios que se tienen en cuenta para decidir la conveniencia de una oferta de capacitación, aparece en primer lugar, la adecuación a las necesidades de la empresa. Ésta sería la respuesta que demuestra la mayor reflexión a la hora de contratar capacitación. Sin embargo, esta respuesta no acusa diferencias significativas entre las empresas que participaron y las que no lo hicieron (Tabla 15.10 del Anexo 15), por lo que no puede atribuirse al diagnóstico el haber contribuido a incrementar dicha actitud reflexiva. Por otra parte, debe considerarse que el SIDCAP se aplicó durante el período de crisis económica aguda de Argentina durante el cual el costo fue un factor limitante de las inversiones en capacitación. En consecuencia, la inexistencia de diferencias entre las empresas que diagnosticaron y las que no lo hicieron no debería interpretarse linealmente como ausencia de efectos del Programa.

En un análisis según el marco institucional en que se realizaron los diagnósticos, se destaca que el incremento de la habilidad para detectar las necesidades es más marcado en las empresas que aplicaron el diagnóstico a través de convenios (realizados con instituciones de reconocido prestigio). *Este hecho sugiere que ese tipo de convenios, asociado a la capacidad de convocatoria, al poder de difusión masiva de instituciones de gran envergadura y a una potencial mejor calidad, podría constituir un camino adecuado para la aplicación de instrumentos de diagnóstico.*

Es factible realizar un comentario respecto de las oportunidades y criterios para la compra de capacitación en relación con la edad de las empresas. En términos de las ocasiones en que se recurre a la capacitación, el impacto del diagnóstico se aprecia principalmente en las más jóvenes (Tabla 15.13 del Anexo 15). Para este grupo se verifica una diferencia sustancial en la proporción de las que declaran capacitar regularmente según hayan o no utilizado el SIDCAP. Este hecho confirma que las empresas más jóvenes serían, en promedio, más proclives a modificar hábitos regulares que las de mayor antigüedad.

Por su parte, dentro del conjunto de empresas fundadas antes de 1991, parecería fortalecerse la habilidad para detectar necesidades que requieran capacitación. Entre estas empresas de mayor antigüedad el beneficio del diagnóstico se concentraría en mejorar la calidad de su autodiagnóstico.

Al observar los elementos que se valorizan para concluir sobre la calidad de una oferta (Tabla 15.14 del Anexo 15), las empresas más nuevas aparecen como las más afectadas por la aplicación del SIDCAP, ya que las que diagnosticaron se diferencian marcadamente del grupo no diagnosticado en la proporción que responde que tiene en cuenta la adecuación a las necesidades de la empresa. También dentro de este grupo de las más jóvenes, se aprecia una reducción de las que creen que el costo es el primer criterio para optar. Resulta sin embargo, inesperado, el resultado de la comparación del volumen de las empresas que valoran el respaldo de quien ofrece el curso, ya que aquí aparece una menor referencia a este criterio por parte de las que diagnosticaron.

### *El nivel declarado de satisfacción*

El grado de satisfacción a que dio lugar la participación en el Programa puede verse desde dos perspectivas. Por un lado, indagando por otras formas de apoyo que los empresarios habrían preferido antes que capacitación, resultado que puede compararse entre empresas participantes y no participantes. Por otro, de un modo más directo, solicitando sólo a los empresarios que participaron,

una evaluación cuantitativa del grado en que creen que la participación en el Programa contribuyó a beneficiar a la empresa en diferentes aspectos.

Desde la primera perspectiva –otras formas de apoyo preferidas– se observa que la diferencia que puede atribuirse a la aplicación del diagnóstico se manifiesta en especial en que las empresas diagnosticadas mencionan a la capacitación como la mejor alternativa de apoyo no crediticio en una proporción sustancialmente mayor que las que no participaron (Tabla 15.15 del Anexo 15). Entre el grupo de empresas participantes hay, además, un menor desconocimiento sobre qué otra forma de ayuda podría servirles. Esta diferencia sugiere nuevamente un efecto positivo sobre la habilidad de los empresarios que participaron del diagnóstico por reconocer sus necesidades y utilizar la capacitación (resultado sesgado por lo considerado “socialmente meritorio”).

Cuando se observan estas alternativas a la capacitación según el modo en que el diagnóstico fue aplicado, se encuentra que quienes diagnosticaron a través de convenios muestran una tendencia ligeramente mayor a preferir la capacitación (Tabla 15.16 del Anexo 15). Las empresas que participaron del CCC,<sup>13</sup> pese a las limitaciones de este emprendimiento, mantienen un nivel elevado de respuestas “ninguna”, lo que identifica a empresas que no creen que haya servicios de apoyo alternativos a la capacitación que puedan serles de utilidad. El resultado puede atribuirse a desconocimiento acerca de otros servicios o al efecto del “bien socialmente meritorio”.

En lo que se refiere a la segunda de las dos perspectivas de análisis –la calificación numérica que se solicita acerca de los resultados atribuibles a la realización del diagnóstico– constituye un indicador del grado de satisfacción que el empresario percibe como impacto de su participación en el Programa.<sup>14</sup> Esta evaluación dio como resultado un promedio general de 5 puntos, con una marcada variabilidad, tanto entre empresas consultadas como entre ítem por los que se indaga (Tabla 15.17 del Anexo 15).

Los aspectos evaluados pueden ser organizados en tres conjuntos correspondientes a calificaciones mayoritariamente altas, medias o inferiores, como puede verse en la siguiente tabla.

13 “Córdoba Ciudad Competitiva” (ver capítulo 12).

14 Podría temerse que se otorgaran valoraciones sobreestimadas, como respuestas “de cortesía”. Para reducir este efecto se puso el esfuerzo en independizar la evaluación de la aplicación de los diagnósticos. Las respuestas obtenidas sugieren que esto se logró, ya que las valoraciones muestran una sustancial capacidad discriminativa, permitiendo identificar puntos fuertes y débiles en los resultados del diagnóstico.

**Tabla 15.1**  
Categorías de organización de resultados atribuidos  
a la realización del diagnóstico

Aspectos valorados positivamente	Aspectos calificados con notas intermedias	Aspectos valorados negativamente
Beneficio que trajo el Programa	Adecuación de los programas a las necesidades de la empresa	Incorporación de nuevas tecnologías
Justificación del esfuerzo	Mejor calidad producto/ servicio	Aumento de la facturación
Calidad de atención al cliente	Habilidades adquiridas	Incorporación de nuevos servicios
Mantenerse en el mercado	Mejora en la posición sobre competidores	Satisfacción de los empleados

Al analizar las diferencias en la calificación de los diferentes aspectos del SIDCAP según la modalidad con que se aplicó el diagnóstico (Tabla 15.19 del Anexo 15) se encuentra que las empresas que fueron diagnosticadas en el marco de los convenios asignaron valoraciones más positivas en la mayoría de los ítem. Los únicos dos aspectos que resultan mejor valorados por las que fueron diagnosticadas a través de aplicadores individuales son: “mantenerse en el mercado” y “mejora de la posición frente a los competidores” (en el Cuadro 15.4 se analizan con mayor detalle tres de los aspectos que recibieron valoraciones más positivas).

### Verificando el logro del objetivo de política

En este apartado se revisará, a la luz de la experiencia, lo expuesto en el capítulo anterior acerca de las condiciones y posibilidades de una evaluación de impacto. El análisis permitirá poner en el contexto dado por las limitaciones de toda evaluación la validez de las afirmaciones acerca del logro del objetivo de política.

El primer elemento a considerar es, tal como se señaló, la correcta definición de los objetivos que persigue el programa. Las metas que se espera alcanzar deben explicitarse de manera exhaustiva ya que constituyen el criterio para conocer en qué medida los resultados se acercan a lo previsto. Pero no se trata solamente de evaluar a posteriori los resultados de la intervención, sino de poder

monitorizarla *en el curso* de su aplicación. Este control, que incluye una evaluación del proceso, es lo que permite introducir correcciones. Además de la claridad, la formulación de los objetivos debe permitir que éstos puedan ser efectivamente medidos. Siempre es preferible que se ofrezca una expresión cuantitativa de las metas, ya que de este modo puede medirse el grado en que éstas fueron (o están siendo) alcanzadas.

El programa bajo análisis se planteó como objetivo la mejora en la productividad y en la competitividad de las MPyME. Dado que la competitividad es un concepto que implica la comparación entre empresas, no es una idea unívoca (a menos que se especifique el sector en el que se busca producir cambios). En el caso de una política implementada por el Estado nacional, el interés estará puesto en el incremento global de la competitividad de, por ejemplo, las empresas de un sector de la economía o de la totalidad de ellas respecto de las empresas extranjeras. En una intervención restringida al ámbito de una localidad, la búsqueda del incremento de la competitividad de las empresas puede estar dada en relación con la competitividad de otras firmas de la región o del resto del país. En suma, la idea de competitividad puede tener significados diferentes según cómo se recorte el universo de empresas a que se refiere. La delimitación adquiere interés al considerar que, desde un punto de vista macro, un incremento general de la competitividad puede implicar que los beneficios que obtiene una empresa que aprovecha la intervención sean al precio de perjuicios ocasionados a las que no lo hacen. El aumento de la competitividad es un objetivo razonable bajo la hipótesis de economías en expansión, cuando es posible pensar que todas las empresas se vuelven más competitivas y generan más riqueza. Por el contrario, en casos de estancamiento, puede suceder que los logros de algunos sean a costa de los de otros, con lo que el beneficio neto será nulo.

Una vez establecidos con precisión los objetivos es necesario definir el universo al que se espera alcanzar. Las unidades sobre las que se aplica la intervención pueden o no conformar el universo completo al que se quiere beneficiar. Se abren así dos líneas para la evaluación: si el programa se ha planteado metas que sólo afecten a las empresas participantes es sobre ellas que será necesario realizar la evaluación; a la inversa, si la intervención pretendió tener un alcance mayor y afectar indirectamente a otras empresas, la evaluación deberá captar los efectos recibidos por este universo.

La primera de estas líneas de evaluación es la que se utilizó en el PCT. Este dato cobra relevancia en la medida en que existe el riesgo de pedir al programa resultados que sólo podrían alcanzarse si se planteara un universo de mayor amplitud. Un ejemplo ilustrativo es el objetivo “crear un mercado de la capacita-

ción". Dado que el Programa intervenía sobre una proporción muy pequeña del universo de MPyME cordobesas, la creación de tal mercado no podía lograrse sólo por los efectos que tuviese sobre ese conjunto de empresas. Para que el mercado surgiese era necesario esperar un impacto apreciable sobre una porción mayor del universo. Para que este "efecto demostración transversal" hubiese tenido lugar, deberían haberse satisfecho condiciones no previstas en el PCT.

La evaluación del PCT se ha realizado, tal como preveía el diseño, por aplicación de una encuesta ex ante y una ex post. No se habían establecido criterios acerca del contenido ni del procesamiento de los resultados.

El estudio ex post buscó mensurar las consecuencias que la intervención tuvo sobre el conjunto de empresas participantes. No se pudo implementar el "diseño experimental" debido a la imposibilidad de construir un grupo control de iguales características (dado que la participación en el Programa era necesariamente voluntaria, lo que constituye un factor de diferenciación con el grupo control).<sup>15</sup> El "grupo par" seleccionado operó como sustituto del grupo control en un diseño experimental. Para que la comparación entre el grupo experimental y el grupo par sea válida y las diferencias que se encuentren puedan atribuirse a la participación en el programa, debe asegurarse la identidad (o al menos una elevada similitud) entre los dos grupos de empresas. Presentado de manera diferente, se busca disponer de dos grupos de empresas que sólo se diferencien en que un grupo participó y el otro no lo hizo. El problema es encontrar cuáles son las características que definen la participación. Si este problema se resuelve de manera exitosa, se reducirá notablemente el efecto de autoselección que, de otro modo, volvería incomparables a ambos grupos.

Debido a estos impedimentos para reproducir las condiciones de un diseño experimental en sentido riguroso, la alternativa que se ha presentado en esta obra, fue adecuada. Aun así, existieron algunas limitaciones que se exponen seguidamente.

Los criterios de emparejamiento "tamaño", "sector de actividad" o "ubicación geográfica" son relativamente inmediatos. Se trata de variables de las que puede razonablemente suponerse que hayan influido en el acceso a la información que las empresas tuvieron o bien en las limitaciones financieras que pudieron haber encontrado para incorporarse al Programa. Pero además de estas características, cada intervención tiene una especificidad que hace que el criterio de diferenciación sea distinto. En el caso del PCT, el estudio anterior a la inter-

15 La única manera de eliminar la diferencia hubiese sido seleccionar de manera aleatoria a las empresas que van a participar. Dicho procedimiento, además de alejarse definitivamente de la "tracción por la demanda", sólo puede aplicarse en casos altamente controlados.

vención –ex ante– estableció algunas variables que diferencian a las empresas en relación con el aspecto en que se va a intervenir. La propensión a invertir en capacitación se mostró correlacionada con características que se supone que tienen cierta relación con la “empresarialidad” del propietario (la tendencia a manifestar que la evolución de su empresa depende de sus decisiones). Esta variable, medida a través del índice de “autorresponsabilización” predeciría la participación en el Programa de aquellas empresas que accedieran a la información sobre su existencia.

Si bien fue posible identificar en el estudio ex ante los rasgos de los empresarios que predecían la participación, ello no pudo realizarse de modo integral en la segunda etapa. Para hacerlo, hubiera sido necesario tomar una muestra de mayor tamaño de firmas no participantes, evaluar el índice de “autorresponsabilización” en cada una de ellas y emparejarlas con las participantes que alcanzaran puntajes similares de esta variable (descartando aquellas empresas no participantes cuya puntuación no correspondiera a ninguna que hubiese participado).<sup>16</sup> En razón de la complejidad de esta operación, se procedió a reemplazar la medición de este índice por una pregunta que buscó medir el grado de compromiso del empresario con su firma. Si bien se trata de una aproximación al criterio proveniente del estudio ex ante, su validez puede sostenerse ya que consiste en un rasgo del empresario (y no de la empresa) y se acerca a evaluar en qué medida el empresario siente “suya” la firma.

Sistematizar este procedimiento y tenerlo previsto en el diseño de futuros programas implicaría un aumento en la calidad de las evaluaciones, en especial cuando no pueden satisfacerse los requisitos del diseño experimental.

Los resultados reseñados deberían servir –con las limitaciones expuestas– para responder a la pregunta planteada en el capítulo anterior ¿cuáles fueron los efectos sustantivos del PCT? Las evidencias recogidas por la evaluación ratifican lo que surge en los capítulos 10 y 11 en lo que hace al impacto en el ámbito de las firmas. Dichos efectos pueden haber sido importantes sólo para algunas de ellas. Dilucidar en cuáles, requiere de técnicas de análisis de elevada relación costo/beneficio (tales como el estudio de las tasas de retorno, es decir, del nivel 5 de la evaluación). Esos resultados no permiten explicar, sin embargo, la reducida reiteración en el uso del subsidio, elemento que surge del monitoreo y que indica que no se habría cumplido con el objetivo de política “generar un mercado de capacitación autosustentable”.

16 La dificultad práctica de este procedimiento no se limita al tamaño de la muestra sino también a la compleja batería de preguntas que se requieren para evaluar el índice mencionado (ver la reproducción del instrumento en el Anexo 14. A).

Ese hecho pone en duda la respuesta de quienes afirman que cuentan efectivamente con una política regular de capacitación. Si así fuese ¿por qué utilizaron solamente alrededor del 6% de un subsidio que reducía los costos de compra a un 50%? ¿Por qué existieron dificultades para vender el diagnóstico? Pone en duda también la sustentabilidad de las inversiones por parte de las firmas participantes. Si bien dichos empresarios responden mayoritariamente que continuarían realizando acciones de capacitación una vez finalizado el Programa, no es posible asegurar que este resultado se deba a la intervención del mismo, ya que las empresas que podrían haber participado son aquellas para las que la no inversión traba su desarrollo, por lo que invierten –en la medida en que lo necesitan– aun sin incentivos externos.<sup>17</sup> Esta hipótesis tiene asidero experimental, ya que las empresas que manifiestan con mayor frecuencia la intención de continuar invirtiendo en capacitación son las de mayor tamaño, más jóvenes y formales, las que fueron caracterizadas en el estudio ex ante como aquellas con mayor propensión a realizar dicha inversión.

En el curso de la obra se han planteado un conjunto de hipótesis que, desde diversas disciplinas, aportan elementos teóricos que explicarían el problema de la reducida reiteración. Algunos de esos elementos, como la presencia de la falla de mercado “selección adversa”, han sido ratificados por la evaluación ex post. Otros, como las diferencias de conducta entre diferentes tipos de firmas, ya habían sido anticipados por la evaluación ex ante. Temas más complejos, como los habitus, la multiplicidad de factores que afectan la transferencia, la reducida calidad de las intervenciones o razones estructurales asociadas al tamaño de las firmas requieren de nuevas experiencias en las que cada uno de los factores que, según surge del análisis teórico, determinan la reducida vocación de compra, sea evaluado experimentalmente. Ningún análisis podrá resolver, sin embargo, la cuestión crucial que se ha planteado previamente: el compromiso entre objetivos económicos y sociales que se presenta cuando un programa atiende de manera simultánea a población formal y no formal, lo que reduce sus posibilidades de éxito y hace más compleja la evaluación.

### *Una perspectiva crítica de la evaluación*

Es posible profundizar en la revisión de la evaluación identificando aspectos sobre los que no se ha reflexionado hasta aquí. El análisis acerca de la conveniencia de una política pública se realiza habitualmente a través de una relación

| 17 Se trata de lo que, en el lenguaje de la evaluación se conoce como “sesgo en la selección”.

costo/beneficio, que demanda, como primer insumo, la identificación de factores asociados con ellos. Esta determinación es relativamente más compleja en programas de adquisición de capital humano que para el caso de bienes físicos (ver capítulos 4 y 5). Un estudio previo como el que realizó el PCT puede suministrar información de carácter exploratorio, pero no suficiente para identificar otros factores que podrían haber incidido. Para salvar esa dificultad se podría haber realizado un estudio que combinara mediciones estáticas (resultados obtenidos al finalizar el Programa) y dinámicas (proceso generado en las firmas participantes).

La evaluación de resultados habría permitido separar los efectos de la intervención de los provenientes de otras variaciones, sean del entorno, sean de características de las empresas o de los empresarios. Tal evaluación de resultados se logra utilizando un diseño experimental, cuyas limitaciones ya han sido señaladas. Sin embargo, corresponde destacar aquí que existen técnicas que permiten corregir uno de los inconvenientes más graves del DE: el sesgo en la selección. Estas técnicas (Heckman, J., 1979; 1995) identifican cuáles son las variables que se asocian con la participación en el programa y corrigen luego las diferencias encontradas entre los dos grupos, considerando que el grupo formado por las empresas participantes asumía valores diferentes en esas variables. Sin embargo, la gran heterogeneidad del universo puede neutralizar inclusive esta corrección del sesgo, impidiendo identificar las variables decisivas de la participación, que suelen estar asociadas a rasgos personales de los empresarios, cuya medición es muy discutible.

La segunda evaluación, de proceso, habría buscado seguir los cambios experimentados por las empresas participantes a medida que el programa avanzaba. A este objetivo se corresponde un diseño de panel, que consiste en una selección inicial de empresas que son observadas de manera periódica durante todo el lapso de aplicación del programa. Tampoco este diseño pudo usarse, ya que la alta mortalidad de las empresas hace que el panel pierda integrantes continuamente.

Además de las limitaciones expuestas, el proceso de evaluación completo se desarrolló bajo los efectos de dos restricciones fundamentales: la inestabilidad de las condiciones macroeconómicas y la falta de previsión de la estrategia de evaluación en el diseño del programa. Estas restricciones y los consecuentes recaudos con que deben tratarse las conclusiones de la evaluación, impidieron alcanzar el nivel de información necesario para aportar a las decisiones sobre la universalización de la experiencia.

La primera de las restricciones mencionadas se originó en una hipótesis de diseño, que constituía un supuesto básico del marco lógico y que no se materia-

lizó: la existencia durante la ejecución de “condiciones macroeconómicas estables”. Por el contrario, la Argentina estuvo inmersa en ese período en un desorden económico-social de tal envergadura que el gobierno debió tomar medidas extremas y violar garantías constitucionales de respeto por la propiedad privada. Ese proceso impactó de manera severa en las posibilidades de utilizar, para la evaluación ex post un mecanismo de entrevista presencial similar al que se utilizó en la medición ex ante. Era difícil, dada la magnitud de la crisis, lograr que los empresarios respondiesen a una encuesta que demanda más de una hora de un tiempo, que en momentos de conflictos, constituía un recurso escaso. Debido a ello se reemplazó la encuesta presencial por una telefónica, de corta duración, en la que no se pudieron incluir más de una veintena de preguntas. En mejores condiciones se habría podido profundizar la indagación acerca de la empresarialidad de los agentes (que había sido definida en esta evaluación por la autorresponsabilización).

La segunda restricción estuvo dada por el hecho, ya señalado, que el desarrollo de la estrategia de evaluación no formó parte, como hubiese sido ideal, del diseño detallado del PCT. Como consecuencia, la evaluación ex ante se aplicó cuando el mismo se encontraba avanzando en su ejecución, limitando así la información que se recogió.

## ANEXO 15

### Resultados del estudio ex post

*Tabla 15.1*

*Resumen descriptivo de la edad de las empresas participantes del SBC que fueron encuestadas según carácter formal o no*

	<b>Empresas formales</b>	<b>Empresas no formales</b>	<b>Total</b>
Número de casos válidos	123	65	188
Media	14,6	8,9	12,6
Mediana	10	4	8
Desviación típica	12,7	12,6	12,9
Asimetría	1,6	3,7	2,2

*Tabla 15.2*

*Oportunidad en que se recurre a la inversión en capacitación según se trate de empresas formales o no formales (sólo empresas participantes del Programa, porcentaje sobre el total de cada grupo)*

<b>Ocasiones en que se capacita</b>	<b>Formal</b>	<b>No formal</b>	<b>Total</b>
Política regular	23,6	23,5	23,6
Cuando se reciben ofertas convenientes	41,5	51,5	45,0
Sólo ante necesidades puntuales	26,8	20,6	24,6
En otras ocasiones, depende, si hace falta	2,4	2,9	2,6
Nunca	5,7	1,5	4,2
Total	100,0	100,0	100,0

*Tabla 15.3*

*Criterio para decidir por la inversión en capacitación según se trate de empresas formales o no formales sólo empresas participantes del Programa (porcentaje sobre el total de cada grupo)*

<b>Elemento que se tiene en cuenta en primer lugar para decidir si una oferta de capacitación conviene o no</b>	<b>Formal</b>	<b>No formal</b>	<b>Total</b>
Costo	24,4	33,8	27,7
Adecuación a las necesidades de la empresa	40,7	42,6	41,4
Respaldo institucional del oferente	18,7	16,2	17,8
Otro criterio	0,8	1,5	1,0
Todo	12,2	4,4	9,4
Duración, tiempo	3,3	1,5	2,6
Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.4

Porcentaje de empresas encuestadas según oportunidad en que se recurre a la inversión en capacitación y participación o no en el Programa

Ocasiones en que se recurre a la inversión en capacitación	Empresas	
	Participantes	No participantes
Política regular	24,5	25,0
Cuando se reciben ofertas convenientes	45,5	11,5
Sólo ante necesidades puntuales	23,5	18,0
En otras ocasiones, depende, si hace falta	2,5	1,0
Nunca	4,0	44,0
Ns/nc	0,0	0,5
Total	100,0	100,0

Tabla 15.5

Porcentaje de empresas encuestadas según criterio para decidir por la conveniencia de una oferta de capacitación y participación o no en el Programa

Elemento que se tiene en cuenta en primer lugar para decidir si una oferta de capacitación conviene o no	Empresas	
	Participantes	No participantes
Costo	29,5	25,0
Adecuación a las necesidades de la empresa	40,5	41,0
Respaldo institucional del oferente	17,0	17,5
Otro criterio	1,0	4,5
Todo	9,5	0,0
Duración, tiempo	2,5	0,0
Ns/nc	0,0	12,0
Total	100,0	100,0

Tabla 15.6

Forma en que se accedió a la primera información acerca del Programa según grado de formalidad de las empresas encuestadas

Modo en que se obtuvo la primera información acerca del programa	Formal	No formal	Total
Representante ICAP	30,8	32,4	31,4
Referencias de colegas / amigos	28,2	17,6	24,3
Visita de personal del Programa	0,9		0,5
Revistas, diarios	6,0	11,8	8,1
Informó su asociación empresaria	16,2	16,2	16,2
Convocatorias de reparticiones públicas	12,0	11,8	11,9
Convenio con Universidades u otros organismos	2,6	4,4	3,2
De otro modo	3,4	5,9	4,3
Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.7

Resumen descriptivo de los puntajes asignados por empresas participantes del SBC a distintos aspectos del mismo

<b>Puntaje asociado a:</b>	<b>Número de casos</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Coefficiente de variación</b>	<b>Asimetría</b>
Justificación del esfuerzo	191	7,7	8	2,0	0,3	-1,8
Mantenerse en el mercado	185	7,5	8	2,4	0,3	-1,6
Beneficio que el Programa trajo para la empresa	190	7,4	8	2,3	0,3	-1,5
Mejor calidad producto / servicio	193	7,0	8	2,6	0,4	-1,6
Mejora en productividad	191	7,0	8	6,7	1,0	9,2
Mejora de posición sobre competidores	177	6,9	8	2,6	0,4	-1,5
Calidad de atención al cliente	189	6,4	8	3,3	0,5	-1,1
Satisfacción empleados	109	6,3	7	3,1	0,5	-1,1
Nuevas tecnologías	188	5,4	7	3,5	0,7	-0,6
Nuevos servicios o productos	189	5,3	7	3,6	0,7	-0,5
Aumento de facturación	185	4,8	6	3,5	0,7	-0,2

Tabla 15.8

Formas de identificar a la capacitación comparado con otras erogaciones de la empresa

<b>Calificación de la capacitación</b>	<b>Formal</b>	<b>No formal</b>	<b>Ns/nc</b>	<b>Total</b>
Gasto	3,3	2,9	0,0	3,0
Inversión	65,9	72,1	55,6	67,5
Necesidad	26,8	19,1	22,2	24,0
Necesidad e inversión	4,1	5,9	22,2	5,5
Ns/nc	0,0	0,0	0,0	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.9

Distribución de frecuencias de las ocasiones en que se realizan acciones de capacitación según participación en el SIDCAP

Oportunidades en que se capacita	Participantes	No participantes
Política regular	27,4	22,6
Cuando reciben ofertas convenientes	25,3	18,9
Sólo ante necesidades puntuales	37,4	20,0
Otra	1,6	0,0
Nunca	6,8	38,4
Ns/nc	1,6	0,0
Total	100,0	100,0

Tabla 15.10

Primer criterio para decidir sobre la conveniencia de una oferta de capacitación según participación o no en el SIDCAP

Criterio con que se decide por la conveniencia de la oferta	Participantes	No participantes
Costo	19,5	17,9
Adecuación a las necesidades de la empresa	50,5	46,3
Respaldo institucional del oferente	10,5	13,2
Otro	2,6	3,2
Todos	14,7	14,2
Tiempo	0,0	1,6
Ninguno	0,5	0,0
No sabe	1,6	3,7
Total	100,0	100,0

Tabla 15.11

Distribución de frecuencias de las ocasiones en que se realizan acciones de capacitación según modalidad de aplicación

Oportunidades en que se capacita	Aplicador individual	Convenios	CCC	Total
Política regular	72,7	27,0	17,8	27,5
Cuando reciben ofertas convenientes	9,1	26,2	28,9	25,8
Sólo ante necesidades puntuales	18,2	40,5	35,6	37,9
Otra	0,0	1,6	2,2	1,6
Nunca	0,0	4,8	15,6	7,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.12

Primer criterio para decidir sobre la conveniencia de una oferta de capacitación según modalidad de aplicación del diagnóstico

<b>Criterio con que se decide por la conveniencia de la oferta</b>	<b>Aplicador individual</b>	<b>Convenios</b>	<b>CCC</b>	<b>Total</b>
Ninguno	0,0	0,8	0,0	0,5
Costo	18,2	16,7	28,3	19,7
Adecuación a las necesidades de la empresa	54,5	53,2	47,8	51,9
Respaldo institucional del oferente	0,0	10,3	10,9	9,8
Otro	0,0	2,4	4,3	2,7
Todos	27,3	15,9	8,7	14,8
No sabe	0,0	0,8	0,0	0,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabla 15.13

Distribución de las ocasiones en que se realizan acciones de capacitación según año de fundación y participación o no en el subprograma SIDCAP

<b>Oportunidades en que se capacita</b>	<b>Participantes</b>		<b>No participantes</b>	
	<b>Antes de 1991</b>	<b>Desde 1991</b>	<b>Antes de 1991</b>	<b>Desde 1991</b>
Política regular	25,7	30,2	25,0	19,8
Cuando reciben ofertas convenientes	26,7	24,4	19,4	18,5
Sólo ante necesidades puntuales	40,6	34,9	19,4	21,0
Otra	1,0	2,3	0,0	0,0
Nunca	5,9	8,1	36,1	40,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabla 15.14

Criterio para decidir sobre la conveniencia de una oferta de capacitación según año de fundación y participación o no en el subprograma SIDCAP

<b>Criterio con que se decide por la conveniencia de la oferta</b>	<b>Participantes</b>		<b>No participantes</b>	
	<b>Antes de 1991</b>	<b>Desde 1991</b>	<b>Antes de 1991</b>	<b>Desde 1991</b>
Costo	19,4	20,0	16,0	21,8
Adecuación a las necesidades de la empresa	47,6	55,3	50,0	44,9
Respaldo institucional del oferente	12,6	8,2	13,2	14,1
Otro	1,9	3,5	5,7	3,9
Todos	16,5	12,9	14,2	15,4
Ninguno	1,0	0,0	0,0	0,0
No sabe	1,0	0,0	0,9	0,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabla 15.15

Distribución de las empresas encuestadas según formas de apoyo no crediticio que elegiría antes que capacitación y participación o no en el subprograma SIDCAP

Servicio preferible a la capacitación	Empresas participantes	Empresas no participantes
Asistencia técnica o consultoría	24,7	28,9
Asesoramiento contable o legal	16,3	18,4
Capacitación	49,5	37,4
Ninguno	4,2	7,9
No sabe	5,3	7,4
Total	100,0	100,0

Tabla 15.16

Distribución de las empresas encuestadas según formas de apoyo no crediticio que elegiría antes que capacitación y modalidad de aplicación del diagnóstico

Servicio preferible a la capacitación	Aplicador individual	Convenios	CCC	Total
Asistencia técnica o consultoría	36,4	22,0	29,8	24,9
Asesoramiento contable o legal	18,2	16,5	17,0	16,8
Continuaría eligiendo la capacitación	45,5	52,8	38,3	48,6
Ninguno	0,0	2,4	10,6	4,3
No sabe	0,0	6,3	4,3	5,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.17

Resumen descriptivo de los puntajes atribuidos a diferentes aspectos en que el Programa podría haber impactado

	Válidos	Perdidos	Media	Mediana
Adecuación programas a las necesidades de la empresa	170	20	6,75	7
Justificación del esfuerzo	168	22	6,55	7
Beneficio que trajo el Programa	166	24	6,49	7
Mantenerse en el mercado	157	33	5,83	7
Calidad de atención al cliente	159	31	5,3	7
Mejor calidad producto / servicio	153	37	5,29	6
Mejor clima organizacional	160	30	5,23	7
Mejora de posición sobre competidores	152	38	5,09	6,5
Habilidades adquiridas	155	35	4,93	6
Satisfacción empleados	159	31	4,86	6
Nuevos servicios	156	34	3,47	4
Aumento de la facturación	155	35	3,23	3
Nuevas tecnologías	155	35	2,77	0

Tabla 15.18

Distribución de la calificación atribuida a diferentes aspectos solicitados de valoración

	Hasta cuatro puntos	De cinco a siete	Ocho o más	Ns/nc	Total
Adecuación programas a las necesidades de la empresa	8,4	47,4	33,7	10,5	100,0
Beneficio que trajo el Programa	13,7	33,2	40,5	12,6	100,0
Justificación del esfuerzo	12,6	35,8	40,0	11,6	100,0
Mejor calidad producto / servicio	24,2	33,7	22,6	19,5	100,0
Aumento de la facturación	48,4	22,6	10,5	18,4	100,0
Satisfacción empleados	33,7	22,6	27,4	16,3	100,0
Calidad de atención al cliente	28,4	24,2	31,1	16,3	100,0
Nuevas tecnologías	53,7	17,9	10,0	18,4	100,0
Nuevos servicios	45,3	24,7	12,1	17,9	100,0
Mejor clima organizacional	27,4	28,9	27,9	15,8	100,0
Habilidades adquiridas	27,4	32,1	22,1	18,4	100,0
Mejora de posición sobre competidores	25,8	31,1	23,2	20,0	100,0
Mantenerse en el mercado	20,0	30,5	32,1	17,4	100,0

Tabla 15.19

Distribución de la calificación atribuida a diferentes aspectos de la intervención, según modalidad de aplicación del diagnóstico

	Aplicador individual	Convenios	CCC	Total
Adecuación programas a las necesidades de la empresa	4,67	7,09	6,28	6,76
Beneficio que trajo el Programa	6,36	6,99	5,31	6,51
Justificación del esfuerzo	5,27	6,89	5,81	6,50
Mantenerse en el mercado	7,18	5,94	5,33	5,86
Mejor calidad producto / servicio	5,00	5,92	4,12	5,36
Mejor clima organizacional	5,09	5,67	4,28	5,25
Calidad de atención al cliente	5,45	5,91	3,57	5,24
Mejora de posición sobre competidores	6,36	5,29	4,27	5,10
Satisfacción empleados	4,45	5,7	3,17	4,92
Habilidades adquiridas	3,91	5,5	3,76	4,91
Nuevos servicios	3,18	4,1	2,02	3,46
Aumento de la facturación	2,27	3,7	2,55	3,27
Nuevas tecnologías	1,64	3,34	1,74	2,77

Tabla 15.20

Puntaje asignado al beneficio general que el Programa trajo a la empresa, según año de fundación

Beneficio que trajo el Programa	Año de fundación		Total
	Antes de 1991	Desde 1991	
Hasta cuatro puntos	12,2	19,7	15,7
De cinco a siete	42,2	32,9	38,0
Ocho o más	45,6	47,4	46,4
Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.21

Puntaje asignado a la justificación del esfuerzo de haber participado en el Programa, según año de fundación

Justificación del esfuerzo	Año de fundación		Total
	Antes de 1991	Desde 1991	
Hasta cuatro puntos	13,0	15,8	14,3
De cinco a siete	39,1	42,1	40,5
Ocho o más	47,8	42,1	45,2
Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.22

Puntaje asignado a la mejora en la calidad de la atención al cliente, según año de fundación

Calidad de atención al cliente	Año de fundación		Total
	Antes de 1991	Desde 1991	
Hasta cuatro puntos	34,9	32,9	34,0
De cinco a siete	27,9	30,1	28,9
Ocho o más	37,2	37,0	37,1
Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.23

Puntaje asignado a la mejora en la calidad de la atención al cliente, según modalidad de aplicación del diagnóstico

Calidad de atención al cliente	Aplicador individual	Convenios	CCC	Total
Hasta cuatro puntos	18,2	31,7	45,2	34,4
De cinco a siete	54,5	22,8	38,1	29,2
Ocho o más	27,3	45,5	16,7	36,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.24

Puntaje asignado al aporte que la participación en el Programa podría hacer al mantenimiento de la empresa en el mercado, según año de fundación

Mantenerse en el mercado	Año de fundación		Total
	Antes de 1991	Desde 1991	
Hasta cuatro puntos	23,8	24,7	24,2
De cinco a siete	42,9	30,1	36,9
Ocho o más	33,3	45,2	38,9
Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 15.25

Clasificación de los empresarios encuestados según si aceptarían o no un empleo en relación de dependencia a igualdad de ingresos según participación o no en el PCT (porcentaje sobre el total de empresas encuestadas de cada categoría)

Caracterización de los empresarios según su compromiso con la firma	Empresas	
	participantes	no participantes
“incómodos en el rol de empresarios”	29,3	26,3
“comprometidos con la firma”	70,7	73,7
Total	100,0	100,0
Casos válidos	191	186

Tabla 15.26

Porcentaje de empresas que seguiría realizando acciones de capacitación aunque el Programa no continúe, según diferentes características

Número de empleados		Edad		Formalidad	
menos de 7	7 o más	12 años o menos	más de 12 años	No formal	Formal
68,5	78,1	72,0	66,2	66,2	70,7