

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES – BID LAB

PERÚ

**UPSKILLING Y RESKILLING DE ADULTOS DE 50-65 AÑOS: APRENDIZAJE
PERMANENTE PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

(PE-T1454)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (LAB/DIS), Elizabeth Minaya (DIS/CPE), co-jefas, Cecilia Franco (LAB/INV), María Laura Lanzalot (DSP/DVF), Masato Okumura (LAB/IEN), Jessenia Pacheco (DIS/CPE), Maritza Vela (LAB/STI), Ernesto Mondelo (KIC/KLD), Pablo Ibararán (SCL/SPH), Gustavo Crespi (IFD/CTI), Juan Pedeflous (FML/LAB), Margarita Garcia de Paredes (RSM/SEG) y Patricia Guevara (LAB/DIS).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EI PROBLEMA	1
A.	Diagnóstico del problema que abordará el proyecto.....	1
II.	LA SOLUCIÓN	3
A.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
B.	BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	7
C.	RESULTADOS, IMPACTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	10
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
A.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID.....	11
B.	ESCALABILIDAD.....	13
C.	Riesgos del Proyecto	14
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	15
V.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	15
A.	DESCRIPCIÓN DEL EJECUTOR DEL PROYECTO	15
B.	ESTRUCTURA Y MECANISMO DE IMPLEMENTACIÓN.....	16
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	17
VII.	ACCESO A LA INFORMACION Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

Resumen de Proyecto

UPSKILLING Y RESKILLING DE ADULTOS DE 50-65 AÑOS: APRENDIZAJE PERMANENTE PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (PE-T1454)

El principal problema que aborda este proyecto es la falta de oportunidades para la adquisición de habilidades avanzadas (*upskilling*) y de reconversión laboral (*reskilling*) para las personas mayores de 50 años en el Perú. Las personas mayores de 50 años tienen por delante un tercio de su vida productiva, no han crecido en entornos ricos en tecnologías digitales y afrontan nuevos cambios generados por la pandemia COVID 19 en medio de una enorme incertidumbre sobre la permanencia de sus empleos, de una acelerada transformación digital y de menos recursos para la jubilación. Estos cambios están afectando significativamente tanto a empresas como a trabajadores, los cuales deben adaptar sus formas de trabajo, procesos y habilidades para operar remotamente y en entornos ricos en tecnología. Las empresas en el Perú partían de una posición de desventaja, donde antes de la pandemia según el BID, el 47% encontraban dificultades para cubrir sus vacantes por falta de habilidades de los candidatos, cifra que se encuentra por encima del promedio mundial y de otros países de la región. Los trabajadores adultos peruanos según la OCDE también tienen brechas importantes en las áreas de comprensión lectora, capacidad de cálculo y resolución de problemas en entornos digitales. Además, es importante reconocer las diferencias de género del envejecimiento, como el hecho de que las mujeres adultas mayores, además de una participación menor en el mercado laboral, tienen ingresos más bajos que los hombres a lo largo de su vida, incluso si tienen la misma educación y trabajan en una posición similar. Las tendencias que apuntan a un rápido envejecimiento de la población en América Latina y el Caribe, hacen que el problema se vuelva más crítico dado que el menor porcentaje de jóvenes puede causar una escasez de fuerza laboral en una variedad de industrias, afectando la productividad y el crecimiento de la economía.

El objetivo del proyecto es desarrollar un modelo de formación en línea principalmente para adultos mayores de 50 a 65 años que les permita adquirir competencias para el *reskilling* o *upskilling* (véase el glosario) necesarias para enfrentar exitosamente la transformación digital considerando los intereses, capacidades y desafíos particulares de este grupo etario y así, promover el desarrollo de un ecosistema de valoración y lograr trayectorias laborales exitosas, con especial foco en aquellos trabajadores que se encuentran en situación de vulnerabilidad laboral. El proyecto beneficiará a 5.000 adultos mayores que estén en puestos de trabajo y ocupaciones sensibles a la automatización de procesos o de baja calificación y a mujeres. La formación en línea se realizará a través del Campus Virtual Romero, plataforma de aprendizaje de la [Fundación Romero](#), entidad ejecutora del proyecto, y brazo filantrópico del Grupo Romero, uno de los grupos económicos más importantes del país.

El modelo de *upskilling* y *reskilling* se implementará primero de manera piloto en las empresas que pertenecen al Grupo Romero, permitiendo probar, corregir y consolidar resultados y aprendizajes. Posteriormente, a través de las alianzas y convenios que la Fundación tiene con los Ministerios de Trabajo y Producción, esta nueva oferta de cursos se pondrá a disposición de

los funcionarios de las administraciones del gobierno, en un modelo B2G, y también a adultos mayores empleados en 50 PYMES y otras empresas fuera del Grupo Romero, en un modelo B2B. Actualmente la Fundación tiene un convenio con el Ministerio de Trabajo donde las personas que han perdido sus empleos por la pandemia tienen acceso a los cursos de formación del Campus Virtual Romero de manera gratuita. Asimismo, cuenta con un convenio con el Ministerio de la Producción por el que también se está becando a miles de PYMES para que accedan a los cursos de la plataforma. Se espera así que para la sostenibilidad y escala de esta nueva oferta de cursos de upskilling y reskilling de adultos mayores se establezca un modelo de pago para empresas y otro gratuito para personas becadas a través de alianzas con el gobierno.

Este proyecto será uno de los primeros proyectos de BID Lab en el ámbito de la Economía Plateada que engloba una amplia gama de desafíos y oportunidades en torno al envejecimiento en la región y que se está trabajando principalmente con el Sector Social del BID.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	IDELTA

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS BID LAB

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DICI)
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones
ANEXO VII	Tabla de Hitos

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
B2B	Business to Business
B2G	Business to Government
MINEDU	Ministerio de Educación
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RRHH	Recursos Humanos
WEF	World Economic Forum

GLOSARIO

Reskilling, se refiere al proceso de capacitación por el cual se adquieren habilidades nuevas que permiten desempeñarse en una nueva función o puesto de trabajo.

Upskilling, se refiere al proceso de capacitación generalmente de corta duración por el cual los trabajadores adquieren habilidades avanzadas para adaptarse a nuevos procesos o herramientas de trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

UPSKILLING Y RESKILLING DE ADULTOS DE 50-65 AÑOS: APRENDIZAJE PERMANENTE PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (PE-T1454)

País y ubicación geográfica:	Perú		
Ejecutor:	Fundación Romero		
Área de Enfoque	Economía del conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	El proyecto complementará la oferta formativa y la articulación empresarial del programa de préstamo PE-L1152 de la división de Mercados Laborales (LMK) del Banco, centrado en la población joven. El proyecto se articula y complementa con la operación regional del Banco (RG-3232) de la división de Competitividad Tecnología e Innovación (CTI), que tiene como objetivo mejorar las capacidades de transformación digital de las empresas, en particular de las de menor tamaño.		
Beneficiarios directos e indirectos:	Los beneficiarios directos serán 5.000 trabajadores adultos de 50 a 65 años en situación de vulnerabilidad laboral, es decir, en puestos de trabajo y ocupaciones sensibles a la automatización de procesos o de baja calificación y mujeres, provenientes de empresas (Grupo Romero inicialmente), PYMES y sectores priorizados del sector público (PRODUCE y MTPE). De esta población se espera que 3.000 se gradúen satisfactoriamente de los cursos y 2.000 logren un mejoramiento en sus oportunidades laborales y/o económicas.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$ 902,500	50%
	Contraparte:	US\$ 902,500	50%
	PRESUPUESTO TOTAL	US\$ 1,805,000	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Ninguna.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703) el día 24 de septiembre. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		

I. EL PROBLEMA

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1. **El principal problema que aborda este proyecto es la falta de oportunidades para la adquisición de habilidades avanzadas (*upskilling*) y de reconversión laboral (*reskilling*) para las personas mayores de 50 años en Perú.** Las personas mayores de 50 años tienen por delante un tercio de su vida productiva, no han crecido en entornos ricos en tecnologías digitales y afrontan nuevos cambios generados por la pandemia en medio de una enorme incertidumbre sobre la permanencia de sus empleos, de una acelerada transformación digital y de menos recursos para la jubilación.
- 1.2. **Impacto del COVID-19 en el empleo y en las empresas.** La crisis de desempleo provocada por la pandemia ha puesto de manifiesto la fragilidad de millones de trabajadores en América Latina y el Caribe (ALC). Algunas proyecciones estiman que, debido a la crisis generada por el coronavirus, en la región pueden perderse entre 5,4 y 18 millones de empleos, lo que elevaría el porcentaje de trabajo informal al 62% del total de empleos¹. En Perú, uno de los países de la región con un confinamiento social y restricciones a la actividad empresarial más estricto y largo, el PIB disminuyó un 18.1% en el segundo trimestre de 2020 y el desempleo subió a más del doble respecto al segundo semestre de 2019 (un 8.8% frente al 3.6% del año anterior)². Por otro lado, la pandemia está forzando a las empresas a una acelerada transformación digital y automatización de procesos³. Las empresas en Perú y en la región no estaban preparadas tecnológicamente para operar con el personal trabajando fuera de sus instalaciones, ni el personal estaba capacitado para utilizar plataformas virtuales y ejecutar sus funciones habituales de forma remota. Si las empresas no logran contar con personal idóneo, se generará una mayor destrucción de empleo e incremento de la desigualdad.
- 1.3. **La brecha de habilidades de los adultos, habilidades demandadas y escasez de talento en el Perú.** La evaluación del Programa para la Evaluación Internacional de Competencias de Adultos (PIAAC) de la OCDE⁴ realizada en cuatro países de la región, Chile, Ecuador, México y Perú, analiza las competencias de adultos de 16 años en adelante en comprensión lectora, cálculo y resolución de problemas en entornos digitales. En Perú la evaluación arroja que en promedio los adultos tienen un bajo desempeño en comprensión lectora, capacidad de cálculo y resolución de problemas en entornos digitales comparado con los adultos de los países de la OECD. También destaca la alta variabilidad de los resultados, los cuales son mucho peores para adultos mayores (55-65 años frente a

¹ Los mercados laborales de América Latina y el Caribe ante el impacto de COVID-19, BID, 2020.

² Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-disminuyo-1806-en-junio-del-presente-ano-12344/>

³ <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-cade-digital-2020-la-pandemia-ha-adelantado-la-transformacion-digital-cinco-anos-nndc-noticia/?ref=signwall>

⁴ La PIAAC mide las competencias cognitivas y relacionadas con el mundo del trabajo necesarias para que las personas participen con éxito en la sociedad y que la economía prospere

25-34 años), para personas con menor nivel educativo, para aquellos cuyos padres tienen menor nivel educativo y para las mujeres⁵. Por otro lado, los análisis de las transiciones en el mercado de trabajo indican que las labores manuales que son fácilmente automatizables han disminuido en ALC, mientras que al mismo tiempo ocupaciones manuales en el sector servicios que no son fácilmente automatizables han crecido en varios países (Amaral et al, 2019). Las tareas y perfiles de trabajo en estas ocupaciones también están cambiando y los profesionales necesitan adquirir las habilidades necesarias (Banerjee and Duflo, 2019; Alvarado et al., 2019b) entre las que destacan las habilidades digitales por el auge de la economía digital y las socioemocionales pues permiten una mayor adaptabilidad a este nuevo mercado laboral. Para el caso específico del Perú, según la encuesta de escasez de talento del Grupo Manpower en 2019 un 54% de los empleadores peruanos encontraba dificultades para cubrir sus vacantes, siendo uno de los países con mayores dificultades a nivel global⁶.

- 1.4. **Falta de adaptabilidad de los adultos mayores a la transformación digital y a los cambios en el mercado laboral.** Según el Banco Mundial⁷ (2018), sobre el futuro de la educación y el trabajo, se afirma que en la llamada generación de “Baby Boomers” (50-65 años) la flexibilidad y adaptación a esta era de tantos cambios y nuevas formas de trabajo es percibida más como un riesgo que como una oportunidad. En ese sentido, estamos frente a un grupo etario con la tercera parte de su vida laboral por delante, que no ha crecido con la tecnología y su uso para el autoaprendizaje requiere de un proceso de adaptabilidad y acompañamiento. Si a esto le sumamos la tendencia demográfica de un rápido envejecimiento de la población en América Latina y el Caribe, el problema se vuelve todavía más agudo dado que el menor número de jóvenes podría causar una escasez de fuerza laboral en una variedad de industrias que lastre la productividad y el crecimiento de la economía⁸.
- 1.5. **En esta problemática es importante reconocer las diferencias de género del envejecimiento,** la cual no es solo biológica (por ejemplo, esperanza de vida), sino que se observan numerosos aspectos personales, sociales, económicos, culturales y profesionales que hacen que la vida de mujeres y hombres difiera significativamente (Calasanti, 2004; Freixas, Luque y Reina, 2012). Si bien la brecha salarial general ha tendido a disminuir en muchos países durante los últimos 40 años, aún no se ha cerrado (O'Reilly et al., 2015). Las mujeres tienen ingresos más bajos que los hombres a lo largo de su vida incluso si tienen la misma educación y trabajan en una posición similar (Ginn &

⁵ https://www.oecd.org/skills/piaac/publications/countryspecificmaterial/PIAAC_Country_Note_Peru.pdf

⁶ https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202019/2019_TSS_Infographic-Peru.pdf

⁷ World Bank, 2018. Learning to realize education's promise.

⁸ IDB Group, 2020, La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión, <https://publications.iadb.org/es/la-economia-plateada-en-america-latina-y-el-caribe-el-envejecimiento-como-oportunidad-para-la>

Arber, 1999).⁹ Para el caso peruano, de acuerdo con un análisis realizado por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP)¹⁰, en el año 2018, la Encuesta Nacional de Hogares señalaba que el salario promedio de una mujer fue de S/. 1,138 (aproximadamente US\$323), mientras que el salario de un hombre fue de S/. 1,558 (Aproximadamente US\$ 445); el salario de las mujeres representó 71.5% que el de los hombres. A pesar de que la brecha salarial se ha venido reduciendo a un ritmo promedio de un punto porcentual desde el año 2010, la paridad de género no se alcanzaría en el corto plazo, la brecha se eliminaría recién el año 2060. Estas diferencias salariales podrían estar explicadas por el nivel educativo, experiencia, ámbito geográfico, etc., sin embargo, el análisis sostiene que existe una brecha salarial no explicada de 30%. Es decir, una trabajadora peruana recibe S/. 0.7 por cada sol (S/.1.00) que recibe un trabajador con las mismas características y nivel de ocupación. Adicionalmente, la PIAAC en Perú muestra que en la prueba de comprensión lectora los hombres tienen mejor resultado que las mujeres, algo que no ocurre en el resto de los países de la OECD, y esto se debe a que las mujeres peruanas en el pasado han logrado menores niveles educativos que los hombres, siendo la diferencia mayor para las mujeres adultas mayores (55-65 años)¹¹.

- 1.6. **La formación a lo largo de la vida de los trabajadores mayores para afrontar esta era de cambios.** El World Economic Forum en su último informe sobre el futuro del empleo¹², determina que todos los profesionales deberán convertirse en estudiantes permanentes en línea con lo que se viene discutiendo en el sector educación y se conoce como aprendizaje para toda la vida. Así como determina que, en promedio, los trabajadores deberán pasar por un proceso de capacitación mínimo de 101 días antes del 2022 para no ser un obstáculo en la transformación de sus organizaciones. Dadas las tendencias en el empleo, en nuevas tecnologías, ocupaciones y formas de trabajo, es necesario guiar y capacitar a los trabajadores cuyas ocupaciones están en declive hacia ocupaciones y trabajos en crecimiento y proporcionarles con las habilidades necesarias en dicho proceso. Es aquí donde los procesos de capacitación de *upskilling* o adquisición de habilidades avanzadas para adaptarse a nuevos procesos o herramientas de trabajo, y *reskilling* o adquisición de nuevas habilidades para desempeñarse en una nueva función o puesto de trabajo, cobran una gran importancia para la región y el Perú en particular.

II. LA SOLUCIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 Desarrollar un modelo de formación en línea principalmente para adultos de 50 a 65 años

⁹ Amira Paz, Israel Doron & Aviad Tur-Sinai (2018) Gender, aging, and the economics of “active aging”: Setting a new research agenda, *Journal of Women & Aging*, 30:3, 184-203, DOI: 10.1080/08952841.2017.1295677

¹⁰ <https://www.ipe.org.pe/portal/desigualdades-persistentes/>

¹¹ https://www.oecd.org/skills/piaac/publications/countryspecificmaterial/PIAAC_Country_Note_Peru.pdf

¹² World Economic Forum, 2020. Jobs of tomorrow. Mapping opportunity in the new economy.

- 2.2 que les permita adquirir competencias para el reskilling o upskilling necesarias para enfrentar exitosamente la transformación digital – y así, promover el desarrollo de un ecosistema de valoración y lograr trayectorias laborales exitosas dentro de este grupo etario, con especial foco en grupos poblacionales en vulnerabilidad y género.
- 2.3 La Fundación Romero, entidad ejecutora del proyecto y brazo filantrópico del Grupo Romero¹³, cuenta con una plataforma de educación en línea gratuita denominada, Campus Virtual Romero¹⁴, donde se ofrecerá la nueva oferta de cursos de upskilling y reskilling para los adultos mayores.
- 2.4 Modelo/Solución: La solución comprende cinco elementos: (i) un programa virtual formativo adaptativo de upskilling y reskilling, (ii) una herramienta ad-hoc que permita evaluar las competencias de los beneficiarios, (iii) un servicio de acompañamiento y tutoría de los estudiantes a lo largo de su proceso formativo, (iv) un sistema de aseguramiento de la calidad educativa y un proceso de relacionamiento institucional, y (v) acompañamiento laboral con las organizaciones donde trabajan los beneficiarios.
- 2.5 El proyecto partirá con el diseño de una estructura y plan pedagógico de capacitación virtual, produciendo una oferta de cursos virtuales con las competencias más demandadas para el reskilling y upskilling de los trabajadores de las empresas de las PYMES y funcionarios de gobierno. Dichos cursos se ofrecerán a través de la plataforma del Campus Virtual Romero¹⁵, para así cerrar las brechas de capacidades en los empleados adultos de más de 50 años y creando rutas de trabajo y habilidades que puedan desarrollarse tanto dentro de la empresa como fuera de ella, a través del emprendimiento. De este modo, una de las principales ventajas que ofrece la capacitación virtual es que el plan de capacitación será personalizado y con recomendaciones de avance y cursos en base a cada perfil particular.
- 2.6 La herramienta ad-hoc es un instrumento de diagnóstico de las necesidades de capacitación de acuerdo con el cargo y función de los beneficiarios, así como su posición laboral actual, nivel de ingresos, entre otras variables importantes. Esta herramienta se probará inicialmente dentro de las empresas del Grupo Romero. Para ello, de la mano de

¹³ El Grupo Romero es una transnacional con presencia en más de 20 países y reconocido como uno de los grupos económicos más importantes y sólidos del Perú conformado por empresas dedicadas a diversos sectores como el agrícola, consumo masivo, energía, e industria, entre otros.

¹⁴ <https://www.fundacionromero.org.pe/campus-romero>

¹⁵ La plataforma del Campus Virtual del Grupo Romero ofrece actualmente diversos cursos especializados de gestión empresarial dirigido a emprendedores y público en general. A la fecha cuatro millones de personas se han capacitado a través de esta plataforma. Los cursos que se crearán con el proyecto partirán de los resultados de la línea de base respecto a las competencias y habilidades requeridas para el reskilling y upskilling de personas mayores de 50 años, en suma los cursos que se diseñarán con el proyecto, ampliarán la oferta educativa de la plataforma del Campus Virtual Romero

las oficinas de Recursos Humanos (RRHH) todos los empleados de 50 - 65 años rendirán una prueba de entrada con la que se establecerá un punto de partida. Del mismo modo, en la medida que se disponga, se registrará el último puntaje obtenido en su evaluación de desempeño, su nivel salarial, posición en el organigrama, funciones principales en el puesto de trabajo y calificación para el próximo ascenso.

- 2.7 El seguimiento y medición de los avances y resultados será en tiempo real y, para asegurar el cumplimiento y desarrollo de los contenidos, se utilizarán herramientas de gamificación con beneficios y objetivos. Adicionalmente, se desarrollarán servicios de tutorización virtual y de acompañamiento permanente a cada uno de los beneficiarios. Esto con el objetivo de asegurar la culminación del proceso de capacitación e incrementar la probabilidad de cambios tangibles en sus empleos. En este sentido, para que el proyecto funcione, es fundamental recopilar la información necesaria de línea de base que permita medir el impacto real de la iniciativa.
- 2.8 Por otro lado, el sistema de aseguramiento de la calidad se enfoca en mejorar continuamente la calidad del programa formativo, los servicios de tutoría y acompañamiento, la plataforma, entre otros componentes. Todo ello sobre la base de la información de las trayectorias y experiencias educativas de los beneficiarios a lo largo del programa, con el fin de asegurar una mejora continua, eliminar barreras y facilitar la sostenibilidad y escalamiento del programa.
- 2.9 Finalmente, el relacionamiento institucional y acompañamiento laboral, comprende la aproximación a las oficinas de RRHH de las distintas empresas y organizaciones para el proceso de convocatoria, inscripción de los beneficiarios y el monitoreo del nivel de las mejoras de los trabajadores producto de los servicios del proyecto. Asimismo, involucra acciones de incidencia en dichas organizaciones con el fin de que desarrollen políticas y/o estrategias de upskilling y reskilling para el grupo etario de 50-65 años, con el fin de incrementar la valoración de estos trabajadores mayores en la institución. Del mismo modo, incluye acciones de acompañamiento laboral con el objetivo de trabajar la autoconcepción que tienen los beneficiarios de sus capacidades y conocimiento, ayudarlos a analizar su desarrollo profesional y definir sus necesidades para el upskilling o el reskilling. En esa misma línea, el servicio de acompañamiento laboral busca identificar y reevaluar posibles estereotipos que tengan los beneficiarios respecto a sus capacidades y las necesidades de transformación digital, entre otros. La solución se implementará de manera piloto en los empleados mayores de 50 años del Grupo Romero¹⁶ lo que permitirá ajustar, corregir y consolidar resultados y aprendizajes que se usarán para, a través de las alianzas y

¹⁶ Grupo Romero: El Grupo Romero es una transnacional con presencia en más de 20 países y reconocido como uno de los grupos económicos más importantes y sólidos del Perú conformado por empresas competitivas y rentables, dedicadas a diversos sectores como el agrícola, consumo masivo, energía, industria, entre otros.

¹⁷ Las empresas son actores extremadamente importantes para facilitar el aprendizaje de adultos, tanto dentro de sus empresas en contextos formales e informales, como colectivamente a nivel sectorial o industrial a través de asociaciones empresariales y profesionales. La mejora y la renovación de competencias específicas del sector se pueden proporcionar de manera más eficiente a través de coaliciones sector-empresa en asociación con el gobierno y las instituciones educativas locales, combinando capacitación teórica y aplicada (WEO (2017) "Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work").

convenios que la Fundación tiene con el Ministerio de Trabajo y Producción, escalar esta oferta de cursos a funcionarios de las administraciones del gobierno en un modelo B2G y también a adultos mayores empleados en PYMES y otras empresas fuera del Grupo Romero, modelo B2B. Actualmente la Fundación tiene un convenio con el Ministerio de Producción por el que becan a un gran número de personas para que puedan tomar los cursos de capacitación disponibles en su plataforma de aprendizaje.

- 2.10 En aras de la sostenibilidad del modelo, más allá del horizonte de implementación del proyecto, el diseño considera el cobro del servicio de reskilling y upskilling a las empresas en el Perú. Ello permitirá asegurar, no sólo continuar madurando y profundizando en la innovación que supone esta propuesta de trabajo, sino ampliar la cobertura del servicio de formación para este grupo de personas en el rango etario focalizado. Se propone manejar un esquema mixto en el que coexistan beneficiarios de la formación a través de becas y otros beneficiarios, empresas principalmente, que paguen el servicio educativo.
- 2.11 Innovación: Este es el primer proyecto de la cartera de BID Lab que busca fortalecer las capacidades de las personas de 50-65 años a la par que incide a nivel empresarial y estatal para generar un ecosistema de valorización y reconversión laboral de la población objetivo. La oferta de formación, en general, y la cartera de proyectos BID Lab, en particular, está muy concentrada en atender a la población joven y esta sería la primera vez que se diseña un proyecto de formación con las necesidades de los adultos mayores en mente. Además, la evidencia que existe sobre herramientas de aprendizaje en línea y combinada (presencial más virtual) es muy incipiente y este proyecto podría aportar conocimiento valioso sobre su impacto en los adultos mayores.
- 2.12 Una primera innovación del proyecto sería el mapeo y definición de un perfil de competencias para el reskilling y upskilling de trabajadores en el grupo etario focalizado. Sobre la base de revisión de literatura comparada e información que se obtendría del proceso de línea base se diseñará (usando métodos ágiles y de co-creación) el mencionado marco de competencias. Dada la falta de experiencias e iniciativas diseñadas para este grupo etario, este marco de competencias y herramientas para el reskilling y upskilling de adultos mayores tiene un alto valor para el Grupo BID y para toda la región de ALC.
- 2.13 El segundo aspecto innovador se refiere al uso de los medios virtuales y a distancia en el proceso de formación de competencias relacionadas al reeskilling y upskilling. Este último tiene la ventaja de que se puede aplicar en cualquier zona del territorio nacional puesto que usa la educación virtual a través de la plataforma tecnológica, teniendo en sí la semilla de poderlo expandir a otros países de la región. En este sentido, el proyecto aprovecha los avances en tecnología que facilitan la interacción remota con los estudiantes y organizaciones, superando las barreras físicas y de disponibilidad de tiempo que suelen ser un factor que limita las acciones de acompañamiento y tutoría. Asimismo, estas herramientas facilitan la consulta y reportes de incidencias que podrían enfrentar los estudiantes en el uso de la plataforma, así como el reporte de los avances hacia las organizaciones sobre sus trabajadores. En definitiva, nos ayuda a entender cuáles son las

metodologías de enseñanza, aprendizaje y acompañamiento más idóneas para los adultos mayores.

- 2.14 En tercer lugar, considerando un mercado de trabajo más bien conservador como el peruano y latinoamericano, implica el proceso de la revalorización de la experiencia de los trabajadores adultos mayores a través de una formación continua en el trabajo, que les permita seguir creciendo profesionalmente y mejorar sus trayectorias futuras, incluyendo la posibilidad de emprendimiento, especialmente si estuvieran cerca de la edad de jubilación.
- 2.15 Finalmente, conectado con lo anterior, parte importante es el desarrollo de un aplicativo que permita, a través de una evaluación, poder identificar las brechas respecto de esas competencias y así poder personalizar la oferta formativa. Así, aprovechando la tecnología digital, sobre la base de una plataforma educativa virtual, el modelo permitirá conocer la trazabilidad laboral de los beneficiarios, desarrollar acciones de monitoreo del desempeño académico y proporcionar los insumos necesarios para la mejora continua de la oferta formativa, permitiendo finalmente mejorar las trayectorias laborales y/o mejora económica de la población beneficiaria.
- 2.16 Alianzas. Actualmente la Fundación Romero cuenta con Convenios con dos Ministerios:
- 2.17 El Ministerio de Trabajo: Convenio mediante el cual se capacitarán a las más de 3 millones de personas que actualmente han perdido su empleo como consecuencia de la pandemia. Dentro del portal empleosperu.gob.pe se ofrecen los cursos del Campus Virtual Romero de forma gratuita para que las personas interesadas puedan acceder a ellos.
- 2.18 Ministerio de Producción: Convenio en alianza con el Programa Nacional Tu Empresa, mediante el cual se han entregado más de 300 mil becas en lo que va del 2020 para las 50 mil PYMES registradas en su plataforma.

B. Beneficiarios del proyecto

- 2.19 Los principales beneficiarios de este proyecto serán trabajadores adultos de entre 50-65 años, incluyendo aquellos que estén cercanos a su jubilación, con especial foco en aquellos trabajadores que se encuentran en situación de vulnerabilidad laboral, es decir, en puestos de trabajo y ocupaciones sensibles a la automatización de procesos o de baja calificación y mujeres.
- 2.20 El proyecto realizará tres experiencias piloto: 1) con los empleados de 50-65 años de las empresas del Grupo Romero, lo cual permitirá medir muy rápidamente el impacto real del proyecto, su efectividad y la posibilidad de replicarlo y escalarlo a otras empresas grandes fuera del Grupo Romero. 2) con los empleados de 50-65 años del sector público aprovechando los convenios que la Fundación Romero tiene con el Ministerio de Producción, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación. 3) con empleados de otras PYMES y empresas fuera del Grupo Romero perteneciente a este grupo etario.

Componente 1: Desarrollo de competencias para el reskilling y upskilling (BID Lab: US\$292,000; Contraparte: US\$ 360,000).

- 2.21 Este es el componente central del proyecto, comprende la identificación de competencias para el reskilling y upskilling de los trabajadores, así como el diseño y puesta en marcha de la oferta de capacitación en línea, un sistema de monitoreo que asegure la pertinencia de los contenidos de acuerdo con las necesidades de la demanda adaptativa al sector y variable en el tiempo.
- 2.22 De la mano con el área de recursos humanos de las empresas, instituciones y dueños del negocio de las PYMES se identificará el conjunto de competencias y habilidades que requiere la población objetivo desarrollando así un perfil por cada ocupación/puesto. Se diseñará, asimismo, una serie de instrumentos que permita obtener el diagnóstico del beneficiario, las brechas que requiere cubrir de acuerdo con el perfil de puesto u ocupación y la evolución del aprendizaje. Dichos instrumentos estarán instalados en la plataforma educativa. El programa de formación adaptativo recoge la información del aprendizaje y modifica la oferta de capacitación en las subsiguientes cohortes. Un aspecto importante para el desarrollo de las competencias es el diseño de trayectorias de formación diferenciada por tres segmentos dentro del grupo etario; (i) 50 a 54 años; (ii) 55 a 60 años; (iii) 61 a 65 años. Esta distinción por segmentos de edad responde a la identificación los niveles de formación, intereses y preocupaciones acerca de su futuro laboral que difieren entre estos segmentos.
- 2.23 Las principales actividades de este componente serán; (i) elaboración del programa de formación y marco general de competencias; (ii) desarrollo de instrumentos para identificar brechas de aprendizaje; (iii) diseño y puesta en marcha de los cursos para el reskilling y upskilling.
- 2.24 Los principales resultados de este componente comprenden: (i) Un modelo y programa de formación - adaptativa y marco general de competencias diferenciada a desarrollar para el reskilling y upskilling de trabajadores de 50 a 65 años; (ii) diseño de una herramienta diagnóstico para identificar las necesidades de formación; (iii) 60 cursos diseñados e implementados; (iv) 5.000 trabajadores capacitados; (2.200 de las empresas 1.800 trabajadores de las PYMES capacitados y 1.000 trabajadores del sector público capacitados).

Componente 2: Aseguramiento de la calidad educativa (BID Lab: US\$285,000; Contraparte: US\$ 275,400.).

- 2.25 Este componente está orientado a la mejora continua de todo el servicio formativo; incorpora la experiencia de los trabajadores; 5.000 en total; 2.200 de las empresas, 1.800 trabajadores de las PYMES y 1.000 trabajadores del sector público; siendo al menos 1.250 el número de mujeres inscritas estimadas; las instituciones y usuarios en general, incluyendo la optimización continua de los cursos. Se analizarán tres aspectos claves que garanticen el funcionamiento del sistema de calidad; (i) la evaluación de los trabajadores, que implica su evolución en el programa formativo, nivel de satisfacción y logros en

términos de mejora de sus capacidades laborales (logros de aprendizaje); (ii) evaluación de cursos y programa: con la finalidad de mejorar los cursos, retroalimentando su contenido y metodología, así como los diferentes modelos que componen el programa; y (iii) la retroalimentación de los tutores al sistema formativo que acompañarán el proceso formativo de los trabajadores. Las principales actividades de este componente son: (i) diseño de un sistema de aseguramiento de la calidad de formación; (ii) diseño de la plataforma de seguimiento, acompañamiento y monitoreo personalizado de los trabajadores en el programa; (iii) desarrollo del sistema de evaluación y seguimiento de resultados para la mejora continua del programa de reskilling y upskilling; (iv) consultoría en aseguramiento de la calidad educativa; (v) servicios de soporte tecnológico de la plataforma e-learning.

- 2.26 Los principales resultados de este componente comprenden: (i) un sistema de aseguramiento de la calidad de la formación; (ii) una plataforma de seguimiento, acompañamiento y monitoreo permanente personalizado para los beneficiarios del proyecto; (iii) un sistema de evaluación y seguimiento de resultados funcionando de manera continua, del programa de capacitación para el reskilling y upskilling; y (iv) 100% cursos evaluados/mejorados, producto de información proveniente del sistema de aseguramiento de la calidad.

Componente 3: Articulación empresarial, sistematización y difusión de resultados (BID Lab: US\$100,500 Contraparte: US\$172,000).

- 2.27 Este componente tiene por objetivo la generación de un ecosistema favorable a la valoración de las competencias y habilidades de la población objetivo. El relacionamiento laboral e institucional será clave para garantizar la ampliación de la cobertura del programa. Asimismo, la estrategia de acompañamiento laboral está enfocada en propiciar que aquellos beneficiarios que han culminado o están por culminar el programa alcancen una mejora en su posición laboral o mejora salarial. Asimismo, se ha previsto desarrollar acciones para difundir los resultados y conocimiento e incidir en la efectividad e implementación de programas que favorecen el reskilling y upskilling de los trabajadores entre 50 y 60 años.
- 2.28 Las principales actividades de este componente son: (i) diseño de una estrategia de articulación laboral para los trabajadores graduados; (ii) implementación de un mecanismo de relacionamiento interinstitucional para los trabajadores graduados; y (iii) diseño y actualización de estrategias de comunicación social y relacionamiento para impulsar el reskilling y upskilling; (iv) monitoreo del proceso de articulación empresarial y (v) sistematización.
- 2.29 Como resultado de este componente se espera: (i) una estrategia de acompañamiento laboral para los graduados del programa de reskilling y upskilling, (ii) diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicación social y relacionamiento interinstitucional, (iii) 44 instituciones atendidas por el proyecto y, (iv) un documento de sistematización de los aprendizajes del programa.

C. Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto

- 2.30 A nivel de impacto se espera que al final del proyecto; (i) 2.000 trabajadores beneficiarios del proyecto logren una mejora en su posición laboral y/o económica; (ii) 12 empresas implementan políticas y prácticas de reskilling y upskilling para trabajadores de 50 a 65 años; (iii) 50 PYMES implementan prácticas de reskilling y upskilling para trabajadores de 50 a 65 años; (iv) tres programas del sector público incorporan e implementan prácticas para el upskilling y reskilling; (v) 25% de trabajadoras mujeres beneficiarias mejoren su posición laboral y/o económica
- 2.31 A nivel de resultados: Se busca que; (i) 3.000 trabajadores culminen el programa de upskilling y reskilling o reskilling.
- 2.32 Género. BID Lab y Fundación Romero revisarán la estrategia de género una vez que se complete un análisis de los trabajadores beneficiarios para determinar objetivos y metas realistas con el proyecto. El grupo de trabajadores beneficiarios del proyecto cuyas edades actualmente fluctúan entre los 50 a 65 años, ingresó al mercado laboral cuando la paridad de género era una brecha mucho mayor a la actual. Tomando como referencia la distribución de género en las empresas del Grupo Romero se encuentra entre el 15% y el 30%. De dicho análisis es que se plantea la meta del 25% de mujeres graduadas satisfactoriamente del programa de reskilling y upskilling mejoran su posición laboral y/o económica. Para asegurar esta meta se proponen acciones de mitigación de las condiciones adversas que tienen las mujeres en este grupo. Así, el programa propone dos acciones concretas: a) del grupo de tutores/acompañantes se dará prioridad a que sean mujeres y estén cercanas a las edades de focalización para permitir que, en el proceso de acompañamiento, las mujeres sientan confianza, cercanía y accedan a dicho servicio, todas estas son condiciones para asegurar el no abandono del programa por parte de las mujeres; b) se impulsará la creación de comunidades de práctica de mujeres. Las comunidades de práctica han probado ser instrumentos sumamente eficaces para aumentar la participación, comprensión y soporte¹⁸.
- 2.33 El proyecto orientará y tomará en cuenta el enfoque de género al momento de diseñar las capacitaciones y los módulos de asistencia técnica. Los indicadores de medición de impacto del proyecto están desagregados por género para asegurar esta orientación y énfasis. Finalmente, dentro del proceso de caracterización de las organizaciones (empresas, PYMES y Programas de Gobierno) cuyos trabajadores serán beneficiados por el programa, se incluirá el diagnóstico sobre los puestos más frecuentes según género, así como niveles de ingreso y estadísticas de promoción en los últimos tres años diferenciadas. Además, se mapearán las características familiares en términos económicos, jefatura de hogar, estructura familiar y distribución del trabajo del hogar de los trabajadores beneficiados.

¹⁸. Wenger (1999). Communities of practice: learning, meaning and identity (Learning in doing social, cognitive, and computational perspectives). Cambridge, University Press. y Etienne and Beverly Wenger-Trayner (2015) Introduction to communities of practice. Retrieved from: <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

- 2.34 Evaluación. Para el monitoreo y seguimiento del proyecto, se contará con un sistema de monitoreo de los estudiantes que será financiado por el proyecto. Además, se coordinará con las áreas de recursos humanos de las diversas organizaciones involucradas para evaluar cambios y mejoras en la posición o ingresos de los beneficiarios. El proyecto también incorporará una evaluación intermedia y una final para evaluar la ejecución del proyecto e identificar áreas de mejoras de cara a su ampliación. Esta evaluación se enfocará en áreas técnicas y aquellas que se han identificado como áreas de mayor complejidad y donde se requiere de acciones para hacer correcciones en la implementación y escalamiento, respectivamente. Anualmente los resultados alcanzados deberán estar sistematizados y publicados en la página web de la Fundación. Algunas de las preguntas que guiarán el proceso de evaluación serán: ¿cuáles son las herramientas del programa para la incorporación de organizaciones y trabajadores mayores?; ¿cuáles son las barreras más comunes que impiden que los beneficiarios culminen o culminen satisfactoriamente el Programa?; ¿cuáles son las barreras (a nivel regulatorio, administrativo, usuario, entre otras) que impiden que el programa se extienda a más beneficiarios y que se alcance a más organizaciones?; ¿qué lecciones se han aprendido para promover el desarrollo de políticas y estrategias de upskilling y reskilling de las personas de 50-65 años en las organizaciones?.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 El proyecto se engarza con la estrategia de Economía del conocimiento BID Lab, toda vez que la oferta formativa para los trabajadores entre 50 a 65 años que están en situación de vulnerabilidad laboral, incorpora la formación y uso de herramientas digitales y tecnológicas útiles para el desarrollo de sus funciones o tareas en el marco de la digitalización y optimización de los procesos productivos y de servicios. Evitando así que los procesos de automatización y el uso de nuevas tecnologías desplacen masivamente a este grupo etario del mercado laboral.
- 3.2 Este sería el primer proyecto BID Lab de habilidades y futuro del trabajo que se enfoca en el upskilling y reskilling de población adulta de 50-65 años. La mayoría de los proyectos del área de Economía del Conocimiento están enfocados en poblaciones jóvenes menores de 30 años, en edad escolar, o en transición de la escuela a su primer empleo, y hay muy poca experiencia y conocimiento generado sobre modelos de aprendizaje virtuales para adultos mayores. Además, en el contexto de la COVID-19, donde muchas empresas se han visto forzadas a cerrar, están reduciendo personal o en el mejor de los casos están manteniendo personal sin aumentar nuevas contrataciones, este tipo de proyectos cobrará más importancia para ayudar a los trabajadores a ajustarse a una rápida transformación digital y a evitar que crezca la desigualdad entre los que tienen acceso y recursos para capacitarse y adaptarse y los que no. Adicionalmente, es importante mencionar que la educación y participación más activa de los adultos mayores en el mercado laboral son dos temas identificados en el esfuerzo del Grupo BID sobre la Economía Plateada que engloba amplios

ámbitos de las actividades de dicha generación. BID Lab principalmente junto con el Sector Social del BID están empujando el tema y este proyecto, por un lado, puede beneficiarse de la iniciativa como uno de los primeros proyectos. Por otro lado, contribuirá a la creación del conocimiento y la comunidad en el área.

- 3.3 De igual manera, este proyecto contribuirá a la estrategia país (2017-2021) en la línea de productividad con énfasis en el mercado laboral, específicamente con el objetivo estratégico de “Apoyar la formalización de la economía”. El proyecto, reduce la brecha entre las habilidades y capacidades de la mano de obra que requiere el mercado, elevando así la productividad y competitividad del sector. Adicionalmente, el proyecto contribuirá con la estrategia institucional en el área del futuro del trabajo, promoviendo la adopción de nuevas capacidades y habilidades de la mano de obra en tecnologías de información. El proyecto permitirá complementar la oferta formativa del programa de préstamos PE-L1152 Mejoramiento de la efectividad de los servicios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (VUPE) para la inserción laboral formal de los jóvenes en el Perú urbano de la división de LMK del Banco.
- 3.4 Asimismo, el proyecto se complementa con la cooperación técnica regional, “Promoviendo la disrupción digital en América Latina y el Caribe” (RG-3232) de la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI). Dicha Cooperación Técnica que se implementa en 11 países, tiene como objetivo aumentar las capacidades de transformación digital de las empresas, particularmente de las de menor tamaño (PYMES), aprovechando las oportunidades que brinda la economía digital, a través de la implementación de herramientas de autodiagnóstico de madurez digital (chequeo digital), entre otros. En el marco de esta cooperación técnica, CTI viene preparando una plataforma regional de contenidos de capacitación digital. En ese sentido, el proyecto podrá por un lado (i) acceder a un grupo más amplio de PYMES a través del chequeo digital ;(ii) colocar su oferta de capacitación en la plataforma, (iii) recibir una demanda de capacitación regional, procurando su escala.
- 3.5 El proyecto está estrechamente alineado con la Estrategia Institucional del Grupo BID, la cual, en su actualización a partir del año 2020, propone como una nueva área prioritaria para el abordaje de los desafíos del desarrollo “asistir a los países en el apoyo a transiciones aprendizaje-trabajo-aprendizaje” incluyendo “sistemas de intermediación laboral como las plataformas digitales que conectan buscadores de empleo con oportunidades”. También se prioriza el “apoyo al uso de tecnología para la inclusión de modo de abordar las inequidades del mercado de trabajo que pueden exacerbarse durante las transiciones, particularmente para los grupos que sufren de discriminación laboral. Asimismo, el proyecto está alineado a las Prioridades Operacionales del Grupo del BID (Documentos de Marco Sectorial De Trabajo). La meta principal del Banco en el sector de mercados laborales y seguridad social es promover trayectorias laborales exitosas, y con ello lograr simultáneamente una mayor productividad e inclusión social.
- 3.6 El proyecto está estrechamente alineado con los Objetivos de Desarrollo Estratégico de BID Lab de “Promover el crecimiento empresarial y la creación de empleo, impulsados por la tecnología”.

- 3.7 El Proyecto se encuentra también alineado con las áreas prioritarias de negocio (“PBA”) de BID Invest, particularmente con el objetivo de “Mejorar la provisión privada de bienes y servicios básicos, oportunidades para generación de ingresos y movilidad social para las poblaciones vulnerables” y con el Tema Transversal “Género y diversidad”.
- 3.8 Finalmente, el Proyecto se encuentra alineado con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (“ODS”) enunciados por la Asamblea General de las Naciones Unidas:
- ODS 4 – Educación de calidad (Meta 4.4): dado que el Proyecto ofrecerá servicios de capacitación (upskilling y reskilling) para trabajadores de 50 a 65 años.
 - ODS 5 – Igualdad de Género (Meta 5.5): dado que el Proyecto incorpora acciones concretas para ampliar el acceso de mujeres al trabajo a través de plataformas.
 - ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico (Meta 8.5): dado que el Proyecto promueve el acceso a una educación de calidad para la población de 50-65 años con la finalidad de que estos mejoren sus condiciones laborales y/o sus ingresos.

B. Escalabilidad

- 3.9 Es importante mencionar que, después de la ejecución del proyecto, se espera contar con las herramientas y evidencias necesarias para replicarlo y escalarlo a nivel nacional y ofrecerlo, como un servicio pagado, a las principales empresas del país. Esto no solo aseguraría la sostenibilidad financiera del proyecto, sino que viabilizaría incrementar su alcance. En la Fundación Romero, al ser una institución sin fines de lucro, los excedentes son invertidos circularmente en el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social y alto impacto que responden al propósito de la Fundación. Asimismo, es importante considerar que los costos de diseño y lanzamiento, que representan una parte importante del costo del proyecto, así como otros gastos actualmente parte del cofinanciamiento, se encontrarían cubiertos en estos primeros tres años de funcionamiento y no volverían a formar parte del costo de operación.
- 3.10 El proyecto iniciará su operación con un foco en la atención de las empresas del Grupo Romero, en cuanto se espera que las acciones de aproximación a otras instituciones (otras empresas, PYMES y estado) rinda frutos hacia el segundo año, considerando el efecto de la difusión del programa y sus resultados inmediatos para así sumar nuevas organizaciones que quieran formar parte de este. Así, en una primera etapa se tendrá una concentración a nivel de Lima, donde se encuentra la mayor parte de la operación y personal de dicho Grupo, salvo pocas empresas del rubro agroindustrial que se encuentran en otras regiones. De este modo, en un segundo momento, apalancándose en las empresas del grupo como empresas ancla de otras vinculadas a sus cadenas de valor, se permitirá su expansión en regiones. Además, aprovechando alianzas ya existentes, con el Ministerio de la Producción, se espera tener acceso a la red de empresas beneficiadas por los distintos programas que disponen a nivel del Ministerio y de Innóvate Perú, cuyo alcance es a nivel nacional. En esta línea, se espera que el proceso de diseminación de este lleve a la adopción del programa por parte de otras entidades y programas del estado.

- 3.11 Por otro lado, con el fin de ampliar la base de beneficiarios del programa, se espera desarrollar alianzas con Instituciones de Educación Superior. De manera concreta, se buscará desarrollar programas de formación conjuntos que permitan una certificación de las capacidades, sumando una credencial adicional a la ya obtenida por los beneficiarios en el marco del programa de upskilling y reskilling.
- 3.12 Finalmente, en el marco del modelo de negocio sustentable que se indicó en el numeral 2.8, se plantea prolongar el servicio educativo más allá del horizonte temporal que marca este proyecto. Asimismo, el modelo mixto de usuarios de pago y usuarios becados permitirá hacer factible la escalabilidad hacia las regiones del país, sin comprometer la estabilidad y sostenibilidad del programa de upskilling y reskilling. Del mismo modo, al considerar la sistematización de los aprendizajes del programa, se espera se pueda replicar la intervención en otros países de la región con desafíos similares.

C. Riesgos del Proyecto

- 3.13 Los trabajadores de este grupo etario han tenido poca o nula experiencia con programas de formación en línea, pudiendo ser el programa su primera exposición a un entorno virtual de aprendizaje. Por esta razón se desarrollará una estrategia de registro e inducción al programa, así como monitoreo constante sobre su participación e identificación de dificultades que puedan afectar su desempeño y permanencia.
- 3.14 Las organizaciones (empresas y entidades del sector público) y los trabajadores mismos pueden presentar restricciones en torno al acceso a información de desempeños, posición laboral y económica de sus trabajadores. En este sentido, se prevé la aplicación de políticas de confidencialidad y uso de datos, de modo que se asegure el uso exclusivo de los datos obtenidos para la adaptación del programa formativo, el monitoreo de la trayectoria educativa a lo largo del programa y mejora continua. Asimismo, se asegurará que la información sea anonimizada previo a su uso para procesos de investigación y evaluaciones de impacto del programa.
- 3.15 Otro riesgo es que las capacitaciones no resultan en las mejoras de la carrera profesional tanto dentro del organismo como fuera del mismo. Para mitigar ese riesgo, se trabajará muy de cerca con las divisiones de recursos humanos de las empresas y socios públicos asegurando que el contenido de las capacitaciones esté siempre alineado a las demandas y también conectando los alumnos con esas demandas.
- 3.16 La aproximación a las PYMES puede representar importantes limitaciones dada su atomización, asimismo el mapeo de sus trabajadores puede encontrarse sub-reportado al considerar los altos niveles de informalidad de sus trabajadores. Para ello, se comenzará la estrategia de acercamiento a través de las redes de las empresas clave del Grupo Romero y la alianza vigente con el Ministerio de la Producción. Respecto al mapeo de los trabajadores, se planteará una estrategia comunicacional atractiva para los empresarios, y que permita alcanzar a todos los trabajadores de la organización.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$ 1.805.000 de los cuales US\$ 902.500 (50%) serán aportados por BID Lab como contribución no reembolsable y US\$ 902.500 (50%) de aporte local.

Componentes	Financiamiento	Contrapartida	Total (U\$D)
	BID Lab	FR	
1. Desarrollo de competencias para el reskilling y upskilling	292.000	360.000	652.000
2. Aseguramiento de la calidad	285.000	275.400	560.400
3. Articulación empresarial, sistematización y difusión de resultados.	100.500	172.000	272.500
4. Coordinación y Administración del Proyecto	180.000	95.100	275.100
5. Evaluaciones	45.000	-	45.000
TOTAL	902.500	902.500	1.805.000
	50%	50%	

V. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del Ejecutor del Proyecto

- 5.1 La Fundación Romero tiene más de 38 años impulsando distintas iniciativas de Responsabilidad Social que ejecuta el Grupo Romero. En los últimos años se ha convertido en la institución de mayor impacto en la educación no formal del país, capacitando a más de cuatro millones de personas y la única con una plataforma de Educación virtual, masiva y abierta. Es importante mencionar que el Campus Virtual Romero no es una plataforma de educación formal, sino por el contrario, una plataforma de Educación que ofrece contenidos que acompañan a los trabajadores y empresarios a lo largo de la vida, ofreciendo cursos virtuales prácticos, modernos y de rápida ejecución. El Grupo Romero, es un grupo con tradición, líder en los distintos sectores en los que opera y comprometido con el desarrollo del país. Durante la pandemia del COVID-19 tanto empresas del Grupo como la familia Romero¹⁹, realizaron las mayores donaciones en la historia del Perú. Por parte del Estado, la Fundación tiene convenios vigentes con el Ministerio de Producción, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo, lo que podría facilitar el escalamiento a través de ellos.

19

<https://gestion.pe/economia/empresas/dionisio-romero-empresas-del-grupo-romero-destinan-s-50-millones-en-iniciativas-para-enfrentar-la-pandemia-noticia/>

- 5.2 El proyecto se apalanca sobre las capacidades de la Fundación Romero, institución detrás del Campus Virtual Romero, una de las plataformas educativas orientadas al sector emprendedor y empresarial más importantes en Perú. El Campus pone a disposición del proyecto la plataforma y soporte tecnológico, el *know-how* generado a lo largo de la operación del Campus y la experiencia de la Fundación en más de 38 años impulsando iniciativas de Responsabilidad Social que ejecuta el Grupo Romero.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.3 **Unidad Coordinadora del Programa.** La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) estará conformada por un equipo al interior de la Fundación Romero. Estará compuesta por un Gerente del Proyecto, un equipo administrativo-financiero, y el equipo técnico responsable de las acciones de capacitación y tutoría (Componente 1), revalorización y posicionamiento (Componente 2) y aseguramiento de la calidad (Componente 3). El Coordinador del proyecto será responsable de ejecutar las actividades del proyecto y coordinará las tareas con el resto del equipo. El equipo administrativo-financiero, será responsable de llevar el control financiero y contable de la operación.
- 5.4 **Comité Consultivo del Proyecto.** Se establecerá un comité consultivo que se reunirá una vez cada seis meses para dar seguimiento a la evolución tanto del diseño como de la implementación del proyecto, velar por que la misma se mantenga orientada a alcanzar los objetivos de desarrollo del proyecto y otorgar lineamientos estratégicos para promover su escalabilidad, la sostenibilidad una vez acabados los fondos de este financiamiento, así como la definición de derroteros que permitan el crecimiento de la solución planteada en el marco del proyecto. El primer año del proyecto tendrá reuniones más frecuentes y será convocado para consultar y ayudar en la generación de lineamientos estratégicos. Se espera que este comité brinde comentarios técnicos y colabore con acciones de incidencia y disseminación. Este comité estará conformado por el presidente del Directorio de la Fundación Romero, Gerente General de la Fundación Romero, el Gerente del proyecto y tres asesores externos los mismos que serán comunicados oportunamente. Podrá contar eventualmente con la participación de expertos externos del Programa como gerentes de recursos humanos y gestión del talento de los sectores del gobierno.
- 5.5 Seis meses antes de que finalice el proyecto, se llevará a cabo un taller de sostenibilidad para identificar las acciones específicas necesarias para garantizar la continuidad de las actividades del proyecto antes de que se haya acabado el financiamiento del proyecto.
- 5.6 Se realizarán reuniones periódicas de coordinación para determinar las estrategias de acción e implementación. BID Lab apoyará a la agencia ejecutora en el desarrollo del proyecto y participará en las decisiones estratégicas del mismo

VI. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del BID Lab referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones y de gestión financiera aplicables a sector privado, congruente con lo establecido en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12) versión 12 junio 2019 y lo especificado en la “Guía de Gestión por Hitos y Supervisión Financiera para Cooperaciones Técnicas del BID Lab y del PES”. Esto es consistente con el resultado del Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional (DICI), la Fundación Romero presenta un nivel de riesgo bajo, posee un sistema de gestión financiera aceptable para el BID Lab y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas para la presentación de sus Estados Financieros Institucionales ante el Banco. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la AE y el BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime a la AE de la responsabilidad de cumplir los resultados convenidos.

VII. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Acceso a la información.** La información contenida en el presente documento se clasifica como público una vez aprobado en virtud de la Política de Acceso a Información del Banco²⁰.
- 7.2 **Propiedad Intelectual.** El Organismo Ejecutor será titular de la propiedad intelectual de la plataforma, así como del know-how, metodologías, estudios u otros productos que se desarrollen durante la ejecución del Proyecto. El Organismo Ejecutor otorgará al Banco una licencia ilimitada, no-exclusiva, gratuita y perpetua para usar, copiar, distribuir, reproducir, exhibir y ejecutar públicamente cualquier trabajo o resultado del Proyecto. El Banco podrá divulgar, reproducir y publicar cualquier información vinculada al Proyecto, así como su participación en el financiamiento de este.

²⁰ Enlace a la [Política de Acceso a información del Banco](#).