
LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL: LA EXPERIENCIA DE INFOTEP

Juan Casilla Benzant

El presente trabajo reseña la forma en que el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), de República Dominicana, asumió como reto propio redefinir sus acciones ante las nuevas exigencias de los clientes de la formación con el propósito cumplir la responsabilidad asignada por ley para regir el sistema, a la vez de ofertar aquellos servicios que no pueden ser brindados por otros. Con estos fines, ha aprovechado que su base jurídica previó los elementos estructurales que le han facilitado colocarse ante esa nueva situación, con la definición e implantación de un plan estratégico cuyos resultados comienzan a evidenciarse. Finalmente se realiza una comparación con las nuevas tendencias que deben enfrentar las instituciones y las experiencias acumuladas en el Instituto a partir del desarrollo de su Plan Estratégico. El autor es Director de Operaciones del INFOTEP.

5 3

En la medida en que el modelo de desarrollo socioeconómico cambia de la oferta a la demanda y las políticas gubernamentales se ajustan a los requerimientos de la globalización y la apertura de los mercados, la formación profesional se ha visto impactada por el desarrollo de nuevas tecnologías y formas innovadoras de organización del trabajo, que han provocado cambios en la gestión de los recursos humanos, en donde la productividad y la competitividad son el marco referencial.

En el nuevo escenario, la formación profesional ya no sólo es una acción importante para el inicio de la vida laboral de los trabajadores, sino que se constituye en una acción permanente y continua durante toda su vida laboral, por lo que su propósito se refocaliza a lograr una efectiva vinculación con los sectores productivos, influyendo en los incrementos de la productividad de la empresa, el mejoramiento de la calidad de los empleos y el aumento de la empleabilidad. A estos fines, debe promover la versatilidad en

los trabajadores con el desarrollo de competencias laborales polivalentes.

El nuevo papel de la formación profesional obliga a las instituciones a adoptar estrategias y políticas encaminadas al aumento de la cobertura de los servicios que prestan, dada la necesidad de atender los nuevos requerimientos y segmentos de trabajadores antes excluidos.

La aplicación de este tipo de política requiere involucrar los diferentes sectores de la sociedad civil, donde estén representadas las instituciones gubernamentales y gremiales, tanto de empleadores como de trabajadores. Además, es necesario el desarrollo de un proceso de vinculación con las diferentes instituciones que aportan alguna acción al desarrollo socioeconómico, tales como las responsables de la educación formal y las tecnologías, para lograr la conformación de un sistema de formación profesional en donde estén claramente definidos los roles que deben jugar los diferentes actores.

La intención del Sistema debe ser la de facilitar un servicio orientado a la demanda en un ambiente descentralizado y abierto, que opere bajo regulaciones que garanticen la igualdad de oportunidades y la equidad social.

1. La experiencia dominicana de INFOTEP

Ante la nueva realidad de la formación profesional vale destacar la

experiencia del INFOTEP, institución que haciendo uso de su propio marco jurídico ha sido capaz de iniciar un proceso de transformación para asumir la dirección y organización del sistema de formación profesional en el actual contexto socioeconómico.

A estos fines, se definió el denominado "Plan INFOTEP 2000", el cual entró en vigencia en el año 1995 para un período de cinco años, durante los cuales se centraron los esfuerzos en avanzar en el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia del Sistema; con ciertas excepciones, pasar a los centros colaboradores la capacitación directa y preservar los centros propios como medio para la formación técnica y metodológica de los docentes, la demostración de la experiencia en métodos de enseñanza y la difusión de nuevas tecnologías en ocupaciones predominantes en la economía.

Con la implantación del plan, el INFOTEP fortaleció los mecanismos que ya poseía en torno a un sistema de formación que, desde sus inicios, tendía a ser abierto y participativo, así como amplió otras acciones que garantizan una focalización aun más coherente con las tendencias que en la actualidad deben seguir las instituciones de formación profesional. Comparando esas instituciones con las acciones promovidas a través del plan se observa: responsabilidad compartida; diálogo y concertación social; formación permanente, competencia laboral y empleabilidad; orientación de la formación a

la demanda; difusión y transferencia de tecnología; formación profesional *versus* educación formal; sector informal; verticalidad del servicio; nuevos clientes; financiamiento alternativo; y flexibilidad y cultura institucional.

Responsabilidad compartida

Ésta constituye una de las tendencias importantes debido a la participación que otorga a los actores sociales. En el INFOTEP se fortalece el mecanismo tripartito que tradicionalmente se consideró el elemento por excelencia de participación del Estado, los empleadores y los trabajadores, ampliando la participación de otros actores sociales a través de organismos que asumen un compromiso en el proceso de planeación, dirección, ejecución, control y seguimiento del sistema de formación. Entre estos organismos se destaca la con formación de:

- *El Comité de Planificación del Sistema*, al cual concurren todas aquellas instituciones del Estado, privadas o representantes de la sociedad civil organizada y gremios empresariales y sindicales, que tienen algún interés o incidencia en el desarrollo de la formación. Este Comité cumple con la función de apoyar el proceso de definición de las políticas globales del Sistema, en términos del enfoque que se debe dar a las acciones para garantizar su coherencia con el modelo de desarrollo socioeconómico que se asume en el país.

- *Los Comités Consultivos Sectoriales*, apoyan en la definición de las acciones orientadas a las necesidades específicas de un sector determinado, para garantizar que el servicio de formación se dirija hacia la demanda, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Están constituidos por las diferentes instituciones públicas y privadas, así como gremios empresariales y sindicales que tienen alguna vinculación con el sector productivo de que se trate.
- *Las Comisiones Técnicas* son responsables de apoyar el desarrollo tecnológico del Sistema en términos de establecer los perfiles profesionales o competencias laborales que son necesarias promover con la formación, así como los medios tecnológicos, modalidades y estrategias que han de utilizarse. Están conformadas por Empresarios y trabajadores calificados en el área que corresponda.
- *Las Comisiones Evaluadoras*, juegan el rol de organismos certificadores y asumen la responsabilidad de evaluar las habilidades formación de los futuros egresados de la formación. Se conforman igual que las Comisiones Técnicas.
- *Los Comités Consultivos de los Centros de Formación*, constituyen el vínculo con la comunidad, principalmente con el sector productivo que cada Centro atiende.

Están conformados por representantes de los empleadores y trabajadores de las áreas de formación que atiende.

Diálogo y concertación social

Esta es una de las más significativas en un proceso de descentralización y participación, para el caso INFOTEP se cumple con ella por la oportunidad que tienen los diferentes actores sociales de expresar sus inquietudes e intereses en el ámbito de los organismos indicados.

Formación permanente, competencia laboral y empleabilidad

5 6

Ajustarse a esta tendencia es básico en la medida en que el país avance en un proceso de integración a los mercados mundiales y la economía globalizada. A estos fines, en los actuales momentos en que se han evaluado los resultados del Plan INFOTEP 2000 y se inicia la definición de un nuevo plan estratégico, las orientaciones políticas apuntan a focalizar el sistema de formación hacia las Competencias Laborales y ya se toman las primeras acciones en este sentido, definiendo todo el proceso en forma experimental en el Sector de Hotelería y Turismo. La idea implica que a partir de los resultados existentes se redefinan los roles que cumplirán los diferentes organismos de apoyo al Sistema, tal es el caso de los Comités Consultivos Sectoriales, quienes asumirán el papel de organismos

normalizadores, y las Comisiones Técnicas de Certificadores.

De igual manera, la política implica un apoyo específico a las empresas, de modo que les sea posible establecer planes de mejoramiento de su productividad interna a partir de una metodología de medición, que facilitará la definición de sus indicadores de éxito y de sus propias competencias, con las que podrán desarrollar sus recursos humanos a los niveles que les exija el mercado en que actúan.

Orientar la formación a la demanda

Esta tendencia requiere la diversificación y sectorización de la oferta de formación. A estos fines, es fundamental la vinculación de las instituciones con las empresas o sectores productivos. En el modelo INFOTEP esto se garantiza con los Comités Sectoriales y Consultivos. Sin embargo, resulta muy importante la política adoptada en relación con la vinculación al Sistema de otras instituciones con capacidad de ejecutar programas de formación profesional.

En este orden, la Red de Centros Colaboradores de INFOTEP constituye una acción contundente del proceso de descentralización de la formación. Para alcanzar esta categoría las instituciones deben someterse por decisión voluntaria a un proceso de evaluación que las certifica para ofrecer un determinado programa de forma-

ción, siempre y cuando cuenten con los requerimientos establecidos al respecto, los cuales son indicados y considerados principalmente en las Comisiones Técnicas.

Una vez evaluadas, las instituciones reciben un reconocimiento que las faculta para promoverse libremente en el mercado, haciendo uso del prestigio que otorga el exhibir un certificado del organismo rector de la formación profesional en el país. Además, esto les permite ser subcontratadas por el mismo INFOTEP, para ofertar servicios de formación orientados a segmentos de trabajadores y/o población preestablecidos según el Plan de Acción que se define cada año.

El INFOTEP acuerda con las instituciones que logran su reconocimiento pleno la ejecución de un plan de trabajo anual mediante la modalidad de Gestión Delegada, la cual implica una total responsabilidad en la implantación de las acciones por parte de éstas, bajo la supervisión del INFOTEP, para asegurar que las mismas cumplen con los estándares de calidad preestablecidos.

Aquellas que no lo logran son asistidas para ser asesoradas en un plan de mejoramiento de sus condiciones de desempeño. Por ejemplo, en la formación de sus Instructores y otros. Además INFOTEP acuerda con éstas la ejecución de un plan de trabajo anual, bajo la Modalidad de Gestión Compartida, donde el control depende del INFOTEP y las instituciones aportan

sólo aquella infraestructura y medios de que disponen.

Difusión y transferencia de tecnología

Este aspecto involucra una de las relaciones base de la formación con los sectores productivos, al desempeñar ésta un papel de apoyo a su desarrollo tecnológico. Aunque en el INFOTEP se requiere una fuerte inversión para lograr la difusión tecnológica, el hecho de estar establecida una política que enfoca los Centros de Formación (dos solamente) en este aspecto, ha impactado en su avance y se llevan a cabo experiencias de transferencia tecnológica para las pequeñas y medianas empresas. Este proceso en los Centros complementa la implantación del Programa de Asesoría a las Empresas relacionado con el mejoramiento de su productividad.

Formación profesional versus educación formal

Cada vez más se hace imprescindible para la formación profesional, que el contenido de la educación formal se oriente a desarrollar personas que desde su niñez, tengan la oportunidad de desarrollar su capacidad de análisis y razonamiento para afrontar problemas complejos, actuar con iniciativa y asumir responsabilidades. El alto nivel de tecnología y las nuevas relaciones sociales que demanda el mercado laboral, así lo ameritan. Por tanto, la vinculación de la formación

profesional con la educación formal constituye un elemento básico para que la primera pueda contar con los insumos adecuados para el logro de la formación de un trabajador competente.

Aun cuando en República Dominicana hay todo un camino por recorrer, la iniciativa política del INFOTEP de lograr la participación de las diferentes instituciones gubernamentales y privadas en los organismos consultivos establecidos, es el primer paso de avance en este sentido, y ya se observan los primeros debates de las reformas que se necesita introducir en la educación básica, media y superior, así como en la formación profesional, en busca de una vinculación que favorezca el desarrollo de las competencias laborales de los recursos humanos.

5 8 *Sector informal*

En este sector, como en las zonas rurales y marginales, los grupos poblacionales como jóvenes, mujeres y otros, son fuertes demandantes del servicio de la formación profesional. El establecimiento de políticas orientadas a su atención es necesario para lograr aumentar su nivel de empleabilidad y, por ende, mejorar su nivel de vida.

Dado que ellos no son parte de los clientes naturales de las instituciones, se requieren estrategias que faciliten no sólo prestar el servicio de capacitación, ya que los resultados se lograrían a medias por las necesidades de asistencia técnica y financiamiento que presentan estos grupos.

En este orden, la estrategia de INFOTEP está orientada a la alianza con otras organizaciones privadas, gubernamentales y ONG que disponen de recursos para atender esta población y son fuertes en su conocimiento y organización. De esta forma se le ofrece el servicio de capacitación a grupos rurales, en el desarrollo de programas de Agricultura Orgánica y Autosostenible, y se promueve la participación de mujeres en oficios no tradicionales para este género, impulsándolas a crear pequeñas unidades productivas: servicios de reparación de electrodomésticos y otros.

Verticalidad del servicio

La atención a toda la pirámide ocupacional es ofertada por INFOTEP desde sus inicios. Esta acción ha sido fortalecida con la existencia de los organismos sectoriales que lo apoyan. Esta verticalidad no sólo se refiere a la atención de toda la estructura de la empresa, sino también al ofrecimiento de otro tipo de servicio que facilitan las relaciones de los centros de formación con las empresas, como es la formación dual. Modalidad que implica a la empresa en la responsabilidad conjuntamente con un Centro dedicado a formar a un joven que se integra por primera vez al mercado laboral y con la complementación de la formación de trabajadores ya ocupados.

Como resultante de esta relación, la empresa resulta asistida en la creación o fortalecimiento de una estrategia inter-

na de capacitación de sus recursos humanos lo que, combinado con la implantación del servicio para la medición y mejoramiento de la productividad, le ofrece la oportunidad de constituirse en una empresa competitiva a partir de las competencias de su personal.

Nuevos clientes

La relación del INFOTEP con los sectores productivos y la participación de otras instituciones de formación, organismos gubernamentales, ONG, gremios empresariales y sindicales, en los diferentes comités y comisiones que lo apoyan, lo lleva a disfrutar en estos momentos de una nueva clientela que le demanda también un servicio especializado en el campo de la formación profesional.

Tal es el caso de los Centros Colaboradores, que requieren asistencia para la formación sus instructores, personal técnico y de gestión, así como disponer de cierto *know-how* que solamente INFOTEP les puede proporcionar. De igual manera, existen empresas que demandan servicios de asistencia para desarrollar sus propias estructuras de capacitación e instituciones privadas, gubernamentales y ONG, que requieren ser asistidas para el desarrollo de proyectos vinculados con la formación profesional, a las cuales se ofrece un servicio para los fines deseados.

Este tipo de servicio ha permitido promover la ampliación de la cobertura del sistema de formación, facilitar

en el proceso de detección de las necesidades de los sectores productivos y apalancar los costos de la formación, al compartir o transferir a otras instituciones o empresas algunas de las acciones y requerimientos necesarios para ofrecer el servicio.

Financiamiento alternativo

La forma tradicional de financiamiento de la formación profesional está en crisis en estos momentos, debido a los requerimientos de reducción de costos y el aumento de la calidad en el servicio que le demandan los diferentes sectores. Sin embargo, en el caso de INFOTEP este financiamiento ha sido proporcionado en su mayoría por el sector privado (cerca del 95%) que, aun cuando emana de una ley, su aporte depende fundamentalmente de la satisfacción por el servicio recibido, lo cual está garantizado por la vinculación que tienen los propios beneficiarios de los servicios con el proceso de ofrecimiento.

A pesar de esto, INFOTEP implementa estrategias para la captación de recursos frescos provenientes de otras fuentes de financiamiento. Entre éstas se destacan las alianzas estratégicas con otras instituciones y con las propias empresas que demandan servicios, el aporte de los participantes en las acciones formativas para la compra de materiales de práctica que, además, son aprovechados por éstos para la elaboración de bienes útiles a ellos mismos o que pueden ofertar en el mercado, (lo que implica la aplicación de la modalidad for-

mación-producción). Otras fuentes las constituyen: la venta de los productos obtenidos con las prácticas durante la formación y servicios prestados en los Centros. De manera especial se destacan los recursos que se obtienen al lograr INFOTEP ser subcontratado para la prestación de servicios a otras instituciones o proyectos con financiamiento internacional que poseen componentes de capacitación.

Flexibilidad y cultura institucional

6 0

A modo de conclusión, se aprecia en INFOTEP una institución que ha sido capaz de comenzar, por iniciativa propia, un proceso de transformación que tiende a colocarla a la par de los nuevos requerimientos de los sectores demandantes de los servicios, apoyándose en la conformación una estructura cada vez más flexible, lo que le permite adquirir competencias institucionales polivalentes según las necesidades de sus clientes.

En este proceso de transformación, el cambio de la cultura institucional desempeña un papel preponderante, donde la formación de su personal interno es fundamental, sobre quienes cada vez se delega mayor nivel de responsabilidad como una forma de garantizar que la toma de decisiones este más cerca del cliente. Esto tiende a un proceso de mejorar la productividad interna para lograr una mayor eficiencia de los recursos disponibles y asegurar sistemas de controles internos

que faciliten el monitoreo y seguimiento de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CASILLA BENZANT, JUAN. Vinculación de la formación profesional con los sectores productivos. *Revista El INFOTEP*, Año 14, N° 28, 1995.
- CASILLA BENZANT, JUAN. *Las instituciones de formación profesional frente a los retos de la globalización*. Conferencia en INSAFORP, El Salvador, 1998.
- Cinterfor/OIT. *Políticas y estrategias de formación en América Latina y el Caribe*. XXXI Reunión de la Comisión Técnica, Buenos Aires, 1994.
- DSE. La formación profesional, hoy. *Revista D+C. Desarrollo y Cooperación*, N° 6, 1997.
- INFOTEP. *Evaluación Plan INFOTEP 2000*, 1998
- INFOTEP. *Análisis de la formación dual en la República Dominicana*, 1999.
- OLIVARES, FERNANDA. Entrevista a Carlos Callier. ¿A qué nuevos desafíos se enfrenta la educación y la formación en Europa? *Revista CEDEFOP*, s/f
- VARELA, NIEVES. *Tendencias de la formación profesional ocupacional*. Seminario formación profesional y mercado de trabajo. Santa Fe, Bolivia. Instituto de Cooperación Ibero Americano, 1994
- WURGAFT, JOSÉ. *La capacitación laboral en los países andinos*. Cooperación Española/OIT, 1998."