CENTRO INTERAMERICANO
PARA EL DESARROLLO
DEL CONOCIMIENTO
EN LA
FORMACIÓN PROFESIONAL

IDRC CRDI

Con el apoyo del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
(www.idrc.ca)

Proyecto: Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en **TIC para MIPYME**

ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN BASADAS EN TIC PARA MIPYME

Julieta Leibowicz
marzo 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. Las TIC en capacitación para MIPYME

2. La práctica en la definición de estrategias de capacitación con TIC
   - 2.1 El contexto territorial y empresarial de los conglomerados productivos
   - 2.2 Las condiciones en la institución proveedora de capacitación, equipos responsables e infraestructura tecnológica en cada país involucrado
   - 2.3 Aciertos, dificultades y lecciones aprendidas desde la perspectiva de los equipos de las IFP
   - 2.4 Alianzas para concertar la definición y desarrollo de una estrategia de capacitación con TIC en cada conglomerado

3. Prácticas exitosas de capacitación
   - 3.1 Pilares de éxito
   - 3.2 Resultados de las experiencias realizadas

4. Retos y perspectivas

Anexos
1. Empresas participantes por conglomerado productivo
2. Instrumento de detección de necesidades de capacitación
3. Instrumentos de evaluación de la satisfacción
4. Testimonios de los participantes por conglomerado

INTRODUCCIÓN

Este documento expone conceptos y prácticas derivadas de un proyecto acotado a cuatro experiencias piloto de capacitación con TIC[1] que tuvieron lugar en diferentes contextos territoriales y con población de MIPYME[2] de distintos sectores productivos de las industrias del mueble, del vestuario, del turismo y de la metalmecánica.

Desde esta perspectiva, los contenidos se circunscriben a presentar conceptos surgidos de la práctica y no pretenden agotar todas las dimensiones relativas a las estrategias de capacitación con TIC para MIPYME.

El propósito de este documento es contribuir al desarrollo de iniciativas de capacitación con TIC para MIPYME, en particular las que emprendan las instituciones de formación profesional.

En primer lugar, se abordan los factores tecnológicos y culturales intervinientes en la adopción de las TIC por parte de las empresas de MIPYME y su relación con la capacitación con TIC para este sector productivo.

Luego se presentan las prácticas de definición de las estrategias de capacitación en cada uno de los conglomerados productivos, a partir de un análisis del contexto territorial y empresarial, así como de las condiciones de las instituciones proveedoras de capacitación, incluyendo los factores críticos de éxito en términos de aciertos, dificultades y lecciones aprendidas.

Las alianzas establecidas entre las instituciones de formación profesional (IFP) y las organizaciones empresariales constituyeron las bases para llevar adelante la definición de la estrategia. Estas bases posibilitaron el diagnóstico conjunto de necesidades prioritarias de capacitación, para luego definir la acción piloto, sus objetivos y contenidos, su cobertura, número de participantes, horarios, TIC a utilizar, modalidades, etc., como se puede apreciar en cada una de las experiencias.

Las sinergias entre los equipos de las IFP y los representantes de los conglomerados dieron sus frutos en prácticas exitosas de capacitación. Una descripción de cada experiencia da cuenta del trabajo realizado y de sus resultados.

Por último, en relación con la continuidad de iniciativas de capacitación con TIC para MIPYME se plantean retos y perspectivas.

Como anexos, se presentan ejemplos de los instrumentos utilizados.

[1] Tecnologías de la información y comunicación.
[2] Micro, pequeñas y medianas empresas.

1. Las TIC en capacitación para MIPYME

Diversos estudios, proyectos de desarrollo, experiencias exitosas realizadas en diferentes países de la región de América Latina y el Caribe, así como en otras regiones del mundo, demuestran que:

- ✓ en el marco de la "economía del conocimiento" la adopción de TIC es fundamental para generar mejoras en la competitividad;
- ✓ la competitividad, entendida como la capacidad de generar valor de forma sostenible, es el resultado de una combinación de varios factores, entre los que se encuentra la capacidad de utilizar las TIC y la capacidad de innovar;
- ✓ las TIC y la innovación van de la mano en un proceso de transformación productiva;
- ✓ la utilización de las TIC contribuye a que las MIPYME interactúen en su entorno de negocios con costos mínimos.

No cabe duda que el avance tecnológico y la reducción progresiva de costos en los dispositivos informáticos, el acceso a Internet y la telefonía celular, contribuyen a que una población cada vez mayor consiga superar o escapar a la brecha digital que imponen las TIC entre distintos sectores de la sociedad.

En el campo de las MIPYME intervienen factores tecnológicos y culturales que inciden en mayor o menor medida en la incorporación de las TIC en las empresas de la región, según los países, y que facilitan u obstaculizan una apropiación de la tecnología en los procesos productivos. Entre los factores tecnológicos se encuentran los relativos a infraestructura y dispositivos – hardware– (grado de masificación de conectividad a Internet y acceso a las redes de banda ancha, telefonía móvil) y a programas informáticos –software–.

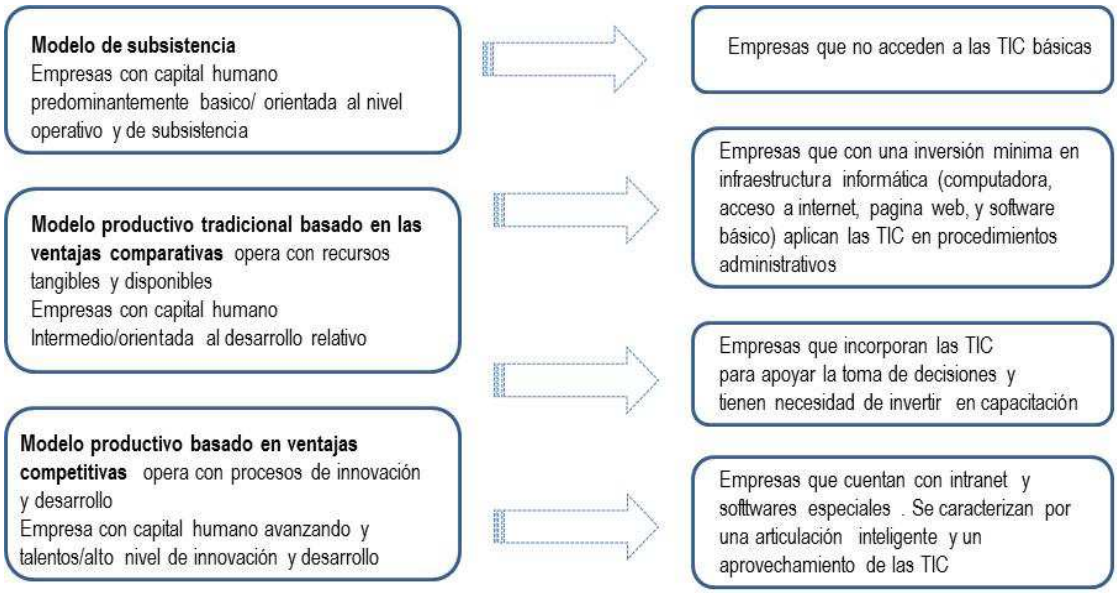
Los factores culturales se refieren a la alfabetización informática, a la capacidad de *e-readiness* o capacidad de utilizar las TIC para el desarrollo empresarial y a la gestión de una cultura organizacional de aprendizaje e innovación. Estos tres aspectos confluyen, conjuntamente con los factores tecnológicos, en una apropiación más o menos acelerada de las tecnologías y a su permanente evolución.

Por ello, ser más productivos y competitivos es más fácil para empresas que poseen un nivel mayor de "madurez cultural", (en particular, en relación con un nivel de *e-readiness*, de gestión de la cultura organizacional y que están integradas en redes/conglomerados) que para unidades productivas aisladas centradas en la operatividad cotidiana y con escasas posibilidades de introducir innovaciones.

Considerar sólo los factores tecnológicos, dejando de lado los culturales, puede ser un riesgo crítico a la hora de elaborar una oferta de capacitación para MIPYME. De hecho, algunos estudios señalan que la incorporación de las TIC en empresas no siempre se ha reflejado en un aumento de la productividad y en la introducción de innovaciones.

En consecuencia, es más posible que la utilización de las TIC, tanto en los procesos productivos como en los de mercadeo y comercialización, se vea supeditada al nivel de madurez del capital humano, al modelo de gestión y de negocio, a los mecanismos que utiliza para vincularse con el entorno, que al aspecto financiero.

En la utilización de las TIC en las MIPYME, podrían establecerse relaciones entre una categorización típica de las empresas y la aplicación que las mismas hacen de las TIC. Cabe destacar que estas relaciones son una aproximación y no necesariamente se observan tal como se presentan, pues existen microempresas informales que utilizan tecnologías básicas, tanto en los procesos productivos como en los de gestión y actúan en mercados locales siguiendo un modelo de subsistencia.



Por lo tanto, para que las MIPYME apliquen las TIC de una manera efectiva que se refleje en un aumento de la productividad e innovación, es preciso que las empresas acompañen la incorporación de las tecnologías con definición de estrategias, de políticas de gestión y sistemas de organización del trabajo orientados a hacer visible procesos de comunicación y aprendizaje.

Desde esta perspectiva, y en particular las empresas que se agrupen bajo el modelo de subsistencia y el modelo productivo tradicional, serían las que más requieren una oferta de capacitación con TIC con el fin de:

- ✓ fortalecer su base empresarial y sus capacidades;
- ✓ superar barreras para acceder al conocimiento;
- ✓ resolver de forma innovadora sus problemas de desarrollo;
- ✓ responder a las oportunidades y desafíos del entorno.

Una oferta de capacitación con TIC tendrá mayores posibilidades de ser exitosa cuando:

- ✓ considere un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida, más que capacitaciones puntuales o "empaquetadas";
- ✓ posea una estructura de aprendizaje flexible, articulada e integrada al contexto de trabajo y al medio;
- ✓ busque satisfacer diferentes necesidades de saber, saber hacer y actuar, saber trabajar en cooperación y colaboración con otros para integrarse en cadenas de valor locales o internacionales;
- ✓ involucre a personas que se encuentran en el nivel estratégico (empresarios), en el táctico (mandos medio) y en el operativo (trabajadores) de una empresa y/o con otras de unidades productivas del mismo conglomerado;
- ✓ facilite la integración de las TIC con los saberes individuales y organizacionales para construir nuevos conocimientos y ventajas competitivas (capacidad para interpretar y gestionar los datos, la información, la innovación);
- ✓ posibilite crear y usar el conocimiento de forma efectiva para que las personas participantes se den cuenta de la utilidad de las TIC y de cómo aplicarlas en sus prácticas cotidianas.

En esta línea, las tecnologías que se seleccionen para la capacitación debieran posibilitar la generación de un ambiente de aprendizaje productivo en el que las TIC, además de almacenar información y apoyar la interacción entre los participantes, tiendan a utilizarse como mediadoras de la gestión del conocimiento, innovación y desarrollo de nuevos negocios para que se viabilice la integración de las empresas en redes.

En el marco del proyecto "Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYME", las experiencias realizadas se dirigieron a tres países con diferente grado de desarrollo tecnológico y a sectores productivos cuyas empresas tienen distintos niveles de capacidad informática, de *e-readiness* y de gestión de la cultura organizacional.

Es decir que, el proyecto se realizó en contextos empresariales con modelos de negocio variados, que pueden ubicarse en el modelo de subsistencia y en el modelo productivo tradicional con un uso limitado de las TIC y con participantes cuya capacidad informática era básica, en consecuencia sin capacidad de *e-readiness.* Sin embargo, cabe destacar en relación con la gestión de la cultura organizacional, que las empresas participantes manifestaron un gran interés por las propuestas de capacitación, lo cual estaría expresando una disposición a aprender y a aplicar conocimientos que contribuyan al desarrollo empresarial e individual.

Lo anterior indica que uno de los factores culturales en las experiencias desarrolladas tiene un peso relativo mayor que los tecnológicos, aunque ambos tipos de factores requieren acompañarse mutuamente cuando el objetivo se focaliza en la utilización de las TIC para aumentar la productividad y competitividad de las MIPYME.

Tipos de empresas	Rasgos principales de las empresas/conglomerado	Actores involucrados y características de la población participante
Micro y pequeñas empresas del conglomerado productivo local del sector industrial de la vestimenta, localizadas en la zona Agreste de Pernambuco en los municipios de Caruaru y Santa Cruz del Capibaribe (Brasil).	Empresas que en general son informales, pero poseen capacidad emprendedora y de adaptación a los cambios del mercado para enfrentar la competencia despiadada.	Empresarios, supervisores y operadores. Franja etaria: de 25 a 45 años. Escolaridad: Enseñanza Media completa. Con conocimientos básicos de informática. Veinte hombres y diecisiete mujeres.
Pequeñas y medianas empresas del conglomerado productivo del mueble de la región de Minas Gerais (Brasil).	Empresas sindicalizadas (agremiadas).	Gerentes y colaboradores supervisores de ventas, colaboradores del sector comercial, compradores de insumos y productos y colaboradores administrativos. Con conocimientos básico de informática. Dieciocho hombres y veintidós mujeres.
Micro y pequeñas empresas del sector del turismo en (Guatemala).	Empresas de crecimiento empírico con muy bajo o nulo acceso a capacitación y profesionalización pero manifiestan interés por aprender.	Empresarios de la Asociación de Pequeños Hoteleros de Guatemala (APEHGUA). Franja etaria: 35 años promedio. Todos con conocimientos de informática básica. Seis hombres y veinte mujeres.
Pequeñas empresas del sector de metalmecánica de Santo Domingo (República Dominicana).	Empresas con deficiencias en la gestión operativa y de organización con escaso acceso a la capacitación. Empresas que requieren dar un salto tecnológico para mejorar la productividad.	Empresarios y mandos medio. Franja etaria: de 25 a 51 años. Trece hombres y veintiséis mujeres.

La oferta de capacitación propuesta en cada experiencia se construyó en función de las características de los contextos empresariales y su definición es explicada en los sucesivos puntos de este documento.

2. La práctica en la definición de estrategias de capacitación con TIC

La propuesta para la definición de una estrategia de capacitación con TIC se centra en torno a cuatro dimensiones que dan lugar a fases de trabajo, a los efectos de lograr los resultados que se acuerden con el conglomerado empresarial.

Es decir, que definir una estrategia de capacitación con TIC para MIPYME implica como punto de partida la integración y articulación de las acciones de capacitación con las metas de las empresas y el conglomerado.

Ello significó un doble desafío para los equipos de las instituciones de formación profesional (IFP) involucradas en el proyecto. Por una parte, contar con un panorama claro del contexto territorial y empresarial; y por otra, con base en las condiciones institucionales, determinar los alcances y limitaciones de una propuesta de capacitación para las MIPYME.

2.1 El contexto territorial y empresarial de los conglomerados productivos

Si bien las IFP realizan sistemáticamente un análisis de la demanda formativa, un acercamiento a las organizaciones que agrupan a las empresas para hacer un diagnóstico e indagar sobre las necesidades de capacitación prioritarias, implicó reflexiones que condujeron a los equipos a “pararse en el lugar de los otros” para planear la estrategia y diseñar las acciones formativas.

El diagnóstico conllevó una búsqueda de información y un análisis del contexto territorial para identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades, desafíos del ámbito en el cual las empresas actúan así como para identificar las políticas locales, las instituciones existentes, la organización del trabajo y formas de producción de las MIPYME, el acceso a las TIC y las posibilidades de aplicarlas en sus actividades productivas y de comercialización.

Las cuatro experiencias realizadas poseían como base estudios preliminares sobre las características del contexto local y de las potencialidades como conglomerados productivos. El tejido institucional y las vinculaciones previas de las IFP

con actores locales, organizaciones empresariales, sindicales, públicas y privadas han sido clave para iniciar un trabajo coherente y consistente con los objetivos del proyecto.

Los siguientes cuadros de cada experiencia dan cuentan del contexto territorial en el que las empresas actúan, sus características, rasgos generales acerca del modelo de negocios, gestión del trabajo, los niveles de educación formal de sus trabajadores, la utilización de las TIC.

Contexto territorial y empresarial de la industria del mueble – Minas Gerais, Brasil

El municipio de UBA se encuentra localizado en el Estado de Minas Gerais, en la región Sudeste, a 290 kms. de Belo Horizonte. Tiene una población de 85.065 habitantes localizados, en un 90,15%, en la zona urbana. Ubá es el Polo o conglomerado productivo local del mueble –"APL[3] de Móveis"– más importante del Estado de Minas Gerais.

El APL se caracteriza, además, por su solidez institucional, estando presentes en el mismo la Asociación de Fabricantes de Muebles (fundada en 1986), el sindicato INTERSIND (creado en 1989, con ciento diez empresas asociadas), el Consorcio de Exportación Movexport (2000) y el Foro de Desarrollo del Polo de Ubá (creado en 2002, con treinta instituciones participantes). El Comité gestor del APL está integrado por INTERSIND, FIEMG y SEBRAE.

El APL de Móveis de Ubá está compuesto por 352 empresas, en la mayoría micro y pequeñas. Entendiendo como pequeñas empresas aquéllas que, según el SEBRAE, cuentan con hasta 99 trabajadores. Las empresas producen muebles para uso residencial (dormitorios) utilizando, principalmente, los enchapados en madera.

La producción de muebles de Ubá y su entorno posee como principal destino el mercado interno, favorecido por su cercanía con los grandes centros consumidores como San Pablo, Río de Janeiro y Belo Horizonte, entre otros. Con todo, el 67% de la producción se comercializa en la propia Región Sudeste, proporcionando efectos multiplicadores intrarregionales del producto, del empleo y la renta. El principal mercado consumidor es el Estado de Río de Janeiro (50%).

Datos provenientes de estudios realizados revelan un avance en la incorporación de las TIC en el quehacer de las empresas en Brasil. En particular, en la consulta a informantes calificados de Ubá, ellos consideraron que la mayor parte de las empresas del Polo utilizan computadoras y acceden a Internet. Con relación al uso de computadoras, se destaca el uso en la administración, catastro de clientes y emisión de notas fiscales. La penetración de Internet se estimó que alcanza al 80-90% de las empresas, que corresponde en un 50% a Banda Ancha. Se usaría Internet principalmente para comunicación y búsqueda de información; pocas empresas contarían con una página web y sólo una poseería Intranet. Sólo un pequeño porcentaje de empresas recibiría órdenes de compra a través de Internet u ordenaría productos a través de este medio. Se estimó, además, que la mayoría de las empresas considera realizar inversiones en TIC.

Las empresas presentan un alto grado de verticalización y bajo grado de especialización de la producción y por la coexistencia en el APL de empresas "innovadoras" (vinculadas a proyectos de exportación), son "imitadoras". La mayoría de los trabajadores de las empresas no tiene la enseñanza básica primaria completa. En las microempresas el número de empleados con baja escolaridad es mayor que en los demás segmentos (pequeña y mediana). Se necesita así calificar a los operarios para obtener mayores niveles de productividad y competitividad. Los mayores niveles de escolaridad permitirían al trabajador ser más productivo, creativo, realizar trabajos de mayor calidad y contribuir a la disminución de los accidentes de trabajo en la empresa. Es decir, con mejores niveles de información y de conocimientos podría mejorar sus chances de leer, entender e interpretar y adaptarse a las continuas innovaciones tecnológicas de la actualidad.

Existe, sin embargo, escasa evidencia de utilización de recursos tecnológicos para la capacitación de las empresas, principalmente en las áreas gerenciales, aunque las empresas de la región utilicen tecnología de punta, en muchos casos, para confeccionar sus productos.

[3] Por su sigla en portugués: *Arranjo Produtivo Local*.

Contexto territorial y empresarial de la industria de la vestimenta – Pernambuco, Brasil

El Polo de Ropa de Wasteland comprende las empresas localizadas en las ciudades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe y Toritama, que se caracterizan por la forma artesanal de producción de una amplia gama de prendas de vestir a bajo precio que son comercializadas en mercados o ferias libres.

La ciudad de Caruaru, uno de los centros de producción de ropa del Polo, está ubicada en el Valle de Ipojuca, en la parte norte de Pernambuco a 120 kms. al oeste de Recife. La ciudad es un importante centro económico y cultural del Estado y de la región. El comercio, la industria, especialmente la de ropa, y el turismo, constituyen las actividades económicas más importantes.

La ciudad de Santa Cruz do Capibaribe dista 180 kms. de Recife. El municipio está ubicado, también, en la parte norte de Pernambuco. La ciudad es considerada el mayor centro de prendas de vestir del Norte y del Nordeste del país. Es el hogar de miles de micro y pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de diferentes vestimentas. Las casas se transforman en fábricas, con sastres y costureras que hacen y venden prendas para todos los Estados del nordeste del país.

Según el registro del Sindicato de la Industria de la Vestimenta de Pernambuco (SINDIEST-PE), a principios de los años 2000 existían 945 empresas formales (11,9% del total) y alrededor de 7.000 empresas informales (88,1%). Este alto porcentaje de informalidad explica, por una parte, que sean, en gran medida, empresas muy pequeñas, casi siempre familiares o individuales y, por otra, el carácter predominantemente artesanal de su forma de producción.

En la actualidad, el Polo comprende 16.000 emprendimientos y se destaca por su perfil de amortiguador social debido a que ha generado un nivel alto de empleo en la región.

En los últimos años se ha experimentado una elevación fuerte del índice de crecimiento de su economía, motivada en gran parte por el impulso del sector de la vestimenta. Sin embargo, a pesar de la vocación emprendedora existente en la región, el APL de la Vestimenta tiene como característica principal la informalidad empresarial. Otra característica de las empresas del Polo es la forma de comercialización de las prendas que elaboran: Una parte importante de los bienes son comercializados en las ferias, que en la actualidad funcionan como lugar de encuentro y de venta de centenares de pequeños comerciantes locales y de diversas partes del país, con miles de puestos de ventas y de compradores de distintas zonas del país. Las ferias están ubicadas en las mismas localidades donde son producidas las prendas, aunque también suelen comercializarse en ellas prendas producidas en las otras áreas de producción. El destino final de los bienes producidos, según información de los principales clientes de las ferias, son los consumidores, de manera mayoritaria, los residentes del Nordeste.

Como ya se mencionó, la organización de las empresas del Polo es predominantemente familiar. Son miembros de la familia quienes se encargan de la producción y venta de las prendas y de las gestiones inherentes a estas operaciones. El Polo se caracteriza por orientar su producción, mayoritariamente, al mercado intrarregional (región Nordeste).

En cuanto al diseño, sólo las empresas formales del Polo muestran interés y preocupación por este aspecto fundamental en la industria de la confección de prendas de vestir. Si bien las características del mercado de este tipo de prendas hacen que el precio de las mismas constituya el factor de mayor gravitación en la decisión de compra de los eventuales adquirientes, es innegable que, a medida que mejore la situación económica de los sectores que conforman hoy su clientela, el diseño deberá ser considerado en su verdadera dimensión.

Según lo relevado por el Observatorio del SEBRAE-PE en el año 2008, en la región del Nordeste el 71% de las empresas tenía computadora, y en el Estado de Pernambuco este porcentaje ascendía al 78%. En lo que hace al **acceso a Internet**, existe una penetración del 69% en las empresas de la región Nordeste, pero este porcentaje vuelve a ascender al 74% en el Estado de Pernambuco. Con relación al uso de **otras TIC** y en particular a la telefonía celular, según la encuesta del SEBRAE, el 91% de las empresas de la región Nordeste posee celular. En el Estado de Pernambuco el 93% de las mismas cuentan con celular. A pesar de la ausencia de datos sobre acceso, uso y adopción de TIC por parte de las empresas del conglomerado, se puede decir que, por tratarse en su mayoría de empresas informales, éstas tienen serias dificultades para acceder a los mercados de crédito, tecnología, recursos humanos, asistencia técnica, así como a la información.

Si bien no se cuenta con información sobre el nivel de instrucción del personal empleado, se estima que la mayoría de los trabajadores de las empresas no tiene la enseñanza básica primaria completa.

Contexto territorial y empresarial de la industria del turismo – Guatemala

Guatemala es un país multicultural y con una riqueza histórica y natural, que posee un alto potencial para atraer turismo internacional.

El conglomerado turístico lo conforman alrededor de 104 empresas[4] que se dedican a la provisión de servicios turísticos y que están asociadas a la Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR). La misma es una entidad sin fines de lucro y autorregulada, fundada en el año 1976, que promueve la asociación y el desarrollo empresarial de sus miembros en el marco de la Política Nacional para el Desarrollo Turístico Sostenible de Guatemala 2004-2014. Su objetivo es hacer del turismo el eje articulador del desarrollo económico y social del país. Las empresas asociadas asumen el compromiso de promover un orden turístico equitativo, responsable y sostenible en beneficio de todos los subsectores del turismo y de la población guatemalteca.

El turismo es el segundo sector económico en ingreso de divisas para el país y reportó un ingreso de US$ 1.152.000.000 en el año 2009, y al mes de diciembre de 2010, US$ 1.378.000.000 millones. Este sector genera alrededor de 27.000 empleos anuales.

El Conglomerado está integrado por micro y pequeñas empresas hoteleras (hoteles, posadas rurales, fincas de ecoturismo y agroturismo) que emplean alrededor de 2.230 personas. Según datos aportados por informantes calificados,[5] un 30% de las unidades económicas que lo componen son microempresas, un 40% son pequeñas, un 20% medianas y un 10% grandes empresas. En los últimos años las empresas del sector se encuentran atravesando por una etapa de estancamiento. Afrontan problemas tales como insuficiente capacidad instalada de la mayoría de sus empresas, dificultades para la obtención de financiamiento y fuerte competencia en los mercados internacionales, lo que conspira contra su desarrollo. En los últimos años, el sector no ha realizado inversiones. Frente a esta situación, CAMTUR diseñó e implementó una serie de estrategias de reactivación del sector.

Una gran parte de pequeñas y medianas empresas han crecido en forma empírica y desorientada, con muy bajo o nulo acceso a capacitación y profesionalización, pero actualmente manifiestan interés por cerrar estas brechas.

Las deficiencias que se presentan a nivel país en términos de infraestructura y acceso a TIC, no contribuyen al desarrollo del sector, ya que representan serias dificultades para la utilización de aplicaciones transaccionales y de multimedia fundamentales para la industria. A pesar de ello, el conglomerado elegido, por las características propias del tipo de servicio que prestan y por los destinatarios de sus productos, se estima que cuentan con una infraestructura y acceso en materia de tecnologías de la información y comunicación que está muy por encima de la media del país.

El conglomerado de Pequeños Hoteles de Guatemala, se encuentra asociado a través de una entidad llamada Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA) que a su vez pertenece a la Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles.

El perfil que se establece para un pequeño hotel es:

- de 5 a 50 habitaciones;
- de 2 a 15 empleados;
- que estén ubicados de preferencia en una ruta turística;
- con acceso a medios de comunicación modernos o que se comprometan en el corto plazo a implementarlos (e-mail, página web, fax, entre otros);
- estar dispuestos a asociarse.

Se considera que el uso de TIC representa recursos valiosos que al ser orientados estratégicamente permitirán apoyar a las MIPYME del sector en el aumento de su productividad y competitividad.

[4] El artículo 3 del Acuerdo Gubernativo de Fomento a la Microempresa 253-94 define a las microempresas como "unidades de producción de bienes y/o servicios que realizan actividades productivas o comerciales en donde el propietario participa en la reproducción de las unidades. Y que poseen activos hasta por Q. 25,000.00 con un máximo de 6 trabajadores". Y a las pequeñas empresas como "unidades de producción de bienes y/o servicios que realizan actividades productivas o comerciales; en donde el propietario participa en la producción de las unidades y que poseen activos desde Q. 25,000.00 hasta por 75,000.00 con un máximo de veinte trabajadores".

[5] Henry Gutiérrez, Coordinador de Tecnologías de la Información y Comunicación, Servicios de Desarrollo Empresarial, Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, Ministerio de Economía.

Contexto territorial y empresarial de la industria metalmecánica – Santo Domingo, República Dominicana

En el país existen aproximadamente 8.000 pequeñas y medianas empresas[6] del sector metalmecánico y metalúrgico que generan alrededor de cien mil empleos directos e indirectos. Se dedican principalmente a las construcciones y estructuras metálicas, a la herrería, a la soldadura, al mantenimiento mecánico industrial, a la construcción de puertas y ventanas y al mecanizado de piezas.[7]

El sector está integrado por talleres de mantenimiento y servicios, fabricantes de estructuras metálicas en acero negro y acero inoxidable, talleres de soldadura y herrería, fabricantes de moldes y troqueles, talleres de fundición de metales ferrosos y no ferrosos, talleres de montaje de estructuras para electrodomésticos, fabricantes de puertas y de ventanas, fabricantes de maquinarias industriales, arquitectura metálica, y fabricantes de equipos y maquinarias para los diferentes sectores.[8]

El 74,4% de las empresas está ubicado en Santo Domingo, el 22% en Santiago y el 3,6% restante en La Romana. El 63,3% tiene entre uno y diez trabajadores; el 50% tiene una antigüedad mayor a los diez años; sólo el 12% tiene sucursales; y el 91,1% de sus empleados son hombres. El 15,6% de los trabajadores son administradores y gerentes, el 46,5% profesionales y técnicos, el 17,5% soldadores y herreros, el 6,3% armadores, el 3% torneros, el 1,8% fresadores, el 1,1% ajustadores, el 2,8% armadores de marcos y ventanas en aluminio y acero inoxidable, el 0,7% forjadores, el 1,5% fundidores, el 0,6% modelistas y el 2,7% restante pertenece a otras actividades.

Estas empresas destinan el 75% de su producción al consumo final, y el 66,7% a empresas nacionales. Sólo un 6,5% de las empresas del sector destina sus ventas a empresas extranjeras, y suelen ser las de mayor tamaño.

De acuerdo a un diagnóstico de las pequeñas empresas del sector de metalmecánica realizado en el año 2007, éstas se caracterizan por tener serias deficiencias en cuanto a la gestión operativa y de organización. En cuanto a los recursos humanos, el estudio destaca la escasa educación y formación del personal, sobre todo a nivel técnico, y desinformación sobre las ofertas en formación y capacitación existentes.

El conglomerado seleccionado está integrado por seiscientas cincuenta MIPYMES del sector metalmecánico. Según los datos aportados por informantes calificados,[9] el Conglomerado está conformado en un 25% por microempresas, un 55% por pequeñas empresas, un 15% por medianas empresas y un 5% por grandes empresas. La organización que reúne a las empresas del sector metalmecánica es ASONAMECA.

La participación porcentual de los distintos tipos de clientes en el monto total de las ventas del conglomerado es la siguiente: un 80% se destina a la venta directa al público, un 5% al comercio minorista, otro 5% a comercios mayoristas, un 3% a empresas industriales y un 7% a empresas de servicios. Al principal cliente le corresponde un 85% de la participación y está localizado en la ciudad de Santo Domingo. Sobre el total de las compras del conglomerado, un 85% corresponde a empresas industriales y un 15% a empresas de servicios. Al principal proveedor le corresponde un 85% de los insumos para la producción total y está localizado en los Estados Unidos.

De acuerdo a la misma fuente, las empresas realizaron inversiones en los últimos cuatro años y el 80% de tiene previsto seguir haciéndolo. El principal propósito de las inversiones fue el de aumentar la capacidad productiva a través de la incorporación de maquinarias y equipos. Las inversiones fueron realizadas con recursos propios en un 60%, con créditos en un 15%, y otros recursos (no especificados) en un 25%.

Las empresas del sector encuentran muchas dificultades a la hora de conseguir personal calificado para el manejo del nuevo equipamiento lo que evidencia la necesidad de capacitación del personal ya existente.

Con relación al nivel de instrucción del personal empleado en las empresas del conglomerado, el mismo está compuesto en un 40% por trabajadores sin instrucción o primario incompleto, en un 20% con primario completo, en un 20% con secundario completo, en un 10% con terciario o universitario incompleto y el 10% restante con universitario completo.

Si bien, según datos proporcionados por informantes clave del Conglomerado, la gran mayoría de las empresas disponen de computadoras y de acceso a Internet por medio de Banda Ancha, no se evidencia su uso en la toma de decisiones.

[6] El artículo 2º de la Ley Nº 488 del 30 de diciembre de 2008 define a la micro, pequeña y mediana empresa como "toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o

2.2 Las condiciones en la institución proveedora de capacitación, equipos responsables e infraestructura tecnológica en cada país involucrado

La experiencia acumulada por las IFP de la región y el gran acervo de conocimiento práctico en programas enfocados al mejoramiento de la productividad y competitividad de las MIPYME aunado a la creciente aplicación de las TIC en capacitación, posibilitan la incorporación en proyectos innovadores.

Es decir que, en relación con la oferta de capacitación, las IFP poseen las condiciones y la visión para:

- ✓ definir los pilares de una estrategia de capacitación con TIC, sus alcances y limitaciones;
- ✓ proponer acciones;
- ✓ sensibilizar, comprometer y capacitar actores del territorio de las MIPYME;
- ✓ establecer sinergias con las instituciones que las representan;
- ✓ difundir conocimientos y buenas prácticas,
- ✓ promover, mediante la capacitación, una red de desarrollo de las MIPYME.

Respecto a la gestión del conocimiento institucional, las IFP cuentan también con las condiciones y la visión para:

- ✓ establecer las bases para la continuidad de experiencias innovadoras;
- ✓ definir canales de comunicación de las experiencias al interior de la institución;
- ✓ implementar mecanismos de multiplicación de la capacitación de las personas que participaron en un proyecto;
- ✓ prever alternativas para la institucionalización de experiencias mediante procesos que faciliten su integración y dé lugar a generar una oferta de capacitación a la medida de las MIPYME.

Basadas en los aspectos mencionados, recursos humanos calificados, infraestructura tecnológica instalada y programas de capacitación previamente definidos, las IFP participaron en el proyecto, mediante:

- ✓ el aprovechamiento de vinculaciones previas que sostenían con los conglomerados;
- ✓ las relaciones con organizaciones empresariales y otras instituciones;
- ✓ la designación de equipos responsables del desarrollo de las experiencias de capacitación;
- ✓ la puesta a disposición de su infraestructura tecnológica y de sus programas de capacitación.

Si bien las rutas seguidas en cada experiencia tuvieron sus particularidades, estos cuatro elementos fueron comunes a las mismas, constituyéndose en las bases para llevar adelante la definición de la estrategia; y en la práctica se registraron aciertos, dificultades y lecciones aprendidas.

---

urbano, que responda a los siguientes parámetros: 1. Microempresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 1 a 15 trabajadores y un activo de hasta RD$3,000,000.00 (tres millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual hasta la suma de RD$6,000,000.00 (seis millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación. 2. Pequeña Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 16 a 60 trabajadores y un activo de RD$3,000,000.01 (tres millones un centavo) a RD$12,000,000.00 (doce millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD$6,000,000.01 (seis millones un centavo) a RD$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación. 3. Mediana Empresa: Unidad económica, formal o informal, que tenga un número de 61 a 200 trabajadores y un activo de RD$12,000,000.01 (doce millones un centavo) a RD$40,000,000.00 (cuarenta millones de pesos) y que genere ingresos brutos o facturación anual de RD$40,000,000.01 (cuarenta millones un centavo) a RD$150,000,000.00 (ciento cincuenta millones de pesos). Indexado anualmente por la inflación".

[7] INFOTEP, *Necesidades de Capacitación y Nuevas Tecnologías en Metalmecánica*, 2010.

[8] Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa Dominicana (PROEMPRESA), segunda mesa de concertación, Diagnóstico de las Pequeñas Empresas Sector Metalmecánica, 2007.

[9] Presidente de la Asociación Nacional de Industrias de Metalmecánicas y Metalúrgica (ASONAMECA).

IFP/organizaciones empresariales/ instituciones involucradas	Equipo responsable	Infraestructura tecnológica/programas de capacitación
MINAS GERAIS, BRASIL **IFP**: SENAI/UBÁ SINDICATO INTERMUNICIPAL DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE UBÁ (INTERSIND) INSTITUTO EUVALDO LODI/MG (IEL)	José Sérgio Costa Junior Heliane Martins De Souza Hilário Lúcia Neves Caiaffa São Paulo Roquel De Souza Lopes	**TIC:** Computador, *datashow,* Internet, CD (material didáctico), sonorización. **Programa:** Gestión Comercial
PERNAMBUCO, BRASIL **IFP**: SENAI/PE, INSTITUTO EUVALDO LODI/PE (IEL/PE)	Severino Mariano Tarcilene Jacinto Lívia Moura Ana Carolina Izabelle Marny Cristina Barbosa	**TIC:** Ambiente virtual de aprendizaje. Acceso electrónico al material didáctico, con posibilidad de impresión. Correo electrónico. Contacto telefónico. **Programa:** Módulo 1: Tecnología da Información y Comunicación, de la serie de cursos de Educación a Distancia de Competencias Transversales.
GUATEMALA **IFP**: INTECAP Cámara de Turismo de Guatemala (CAMTUR) Asociación de Pequeños Hoteleros de Guatemala (APEHGUA)	Claudia Vallejos Dunia Franco Carlos Ruedas Walter Martínez Patricia Gálvez	**TIC:** Plataforma *e-learning.* Correo electrónico. **Programa:** Mercadeo estratégico
REPÚBLICA DOMINICANA **IFP**: INFOTEP Asociación Nacional de Industrias de Metalmecánica y Metalúrgica (ASONAMECA)	Temis de Gracia Milagros Jiménez Enrique Mieses	**TIC:** Plataforma *e-learning.* **Programa:** Desarrollo del personal en la empresa: selección de personal

2.3 Aciertos, dificultades y lecciones aprendidas desde la perspectiva de los equipos de las IFP

Sentadas las bases institucionales, en las experiencias realizadas los equipos destacaron factores críticos de éxito sobre las condiciones de las IFP en el desarrollo de este tipo de proyectos, y que se sintetizan a continuación en aciertos, dificultades y lecciones aprendidas.

ACIERTOS	DIFICULTADES/ LECCIONES APRENDIDAS
▪ Las políticas de capacitación de las IFP respecto al conglomerado. ▪ La disposición de las autoridades de las IFP para realizar el proyecto. ▪ Un trabajo conjunto entre instituciones de capacitación, sector productivo y organismos internacionales. ▪ Las buenas relaciones y el diálogo fluido entre las IFP y las organizaciones empresariales. ▪ El interés del sector empresarial en participar en el proyecto. ▪ El compromiso de las instituciones participantes y las sinergias con el tejido empresarial. ▪ El intercambio con los actores representantes de las empresas en torno a la propuesta de capacitación. ▪ El acercamiento a los ejes de trabajo de las organizaciones empresariales. ▪ La construcción de un puente entre la oferta y la demanda.	▪ En el desarrollo de las acciones de capacitación con TIC para MIPYMES debe existir un compromiso institucional que coadyuve al desarrollo de este sector. ▪ La toma de conciencia acerca de la importancia del establecimiento de acuerdos y consensos con los empresarios y los beneficios de las alianzas para definir estrategias de capacitación. ▪ La detección conjunta de necesidades de capacitación con los actores del conglomerado y la delimitación de la acción formativa a las necesidades prioritarias de las empresas. ▪ El desarrollo de capacitación debe ser flexible y redefinida en virtud de las dificultades presentadas en el proceso de negociación con los participantes de las empresas, lo cual contribuye a la motivación y la conclusión de los participantes. ▪ En las nuevas ofertas de capacitación con la participación de otras empresas se debe observar períodos del año más convenientes para hacer capacitación según el calendario local, la disponibilidad de las personas, horarios, ofreciendo también la opción de otros cursos existentes en la plataforma EAD.[10] ▪ Los empresarios reconocen que la capacitación es un beneficio para mejorar la productividad. Esto se manifiesta en un aumento de la credibilidad en la capacitación por parte de las empresas participantes, puesto de manifiesto en las evaluaciones de las acciones.
▪ La formación de un equipo de trabajo con representantes que actúan directa o indirectamente en el conglomerado y que tienen como punto positivo las percepciones recientes sobre el contexto, gobierno, demandas. ▪ La experiencia de cada uno de los integrantes del equipo	▪ Prever los retrasos derivados de los requisitos burocráticos de las instituciones en la contratación de personal. ▪ Todos los procesos deben realizarse con anticipación y con fechas límite flexibles. ▪ Es esencial un fuerte apoyo de consultores en cada

[10] Educación a distancia.

responsable. ▪ La asesoría recibida por el equipo de Cinterfor/OIT.	módulo; cabe señalar que no siempre todos los participantes logran una comprensión nivelada de los diversos contenidos del curso.
▪ La existencia de una plataforma tecnológica y de personal especializado. ▪ Acciones de capacitación previamente diseñadas.	▪ En el desarrollo de este tipo de capacitación vía TIC se debe contar con la infraestructura tecnológica y humana necesarias.

Cabe notar que, pese a destacar como una lección aprendida el aporte de "la detección conjunta de necesidades de capacitación con los actores del conglomerado y la delimitación de la acción formativa a las necesidades prioritarias de las empresas", las IFP tienden a ofrecer programas de capacitación ya disponibles. De hecho, se señala como un acierto "acciones de capacitación previamente diseñadas".

Ello implicaría que el resultado de las negociaciones con las organizaciones empresariales se adaptaría a la capacidad instalada de las IFP en términos de programas de capacitación y de infraestructura tecnológica preexistente, lo cual, dado el marco temporal acotado del proyecto, podría justificarse.

Sin embargo, el reto se presenta cuando se busca confluir con las metas del conglomerado productivo, reducir la brecha de apropiación de TIC en la empresa en cuanto al acceso a la información (cierre de brecha digital), a la colaboración en red y a la cooperación intersectorial (sector privado-público), ya que la adaptación a la capacidad instalada podría constituirse en "un riesgo crítico" que lleva aparejado ciertos desfases como los referidos a:

- el grado de satisfacción de las necesidades de capacitación de las empresas y sus prioridades;
- el tipo de TIC seleccionadas y su adecuación al nivel de acceso material y cultural de los participantes;
- la real aplicación de las TIC en la práctica cotidiana de las empresas;
- el desarrollo de capacidades para interactuar con otras empresas, con colaboradores, proveedores, clientes.

2.4 Alianzas para concertar la definición y desarrollo de una estrategia de capacitación con TIC en cada conglomerado

En las cuatro experiencias, las alianzas entre las IFP y las organizaciones empresariales y las relaciones precedentes entre las instituciones, constituyeron un factor crítico de éxito para la definición de la estrategia.

Es decir que el camino inicial de establecimiento de alianzas ya había sido transitado lo que sin duda, facilitó una aceptación inmediata de la propuesta de capacitación con TIC por parte de las organizaciones empresariales y su activa participación en la detección de las necesidades.

En busca de una articulación con los planes de dichas organizaciones, los equipos de las IFP se abocaron a indagar con los actores locales las necesidades prioritarias para luego definir la acción piloto, sus objetivos y contenidos, su cobertura, número de participantes, horarios, TIC a utilizar, modalidades, etc., como se puede apreciar en cada una de las experiencias.

Conglomerado de la industria del mueble – Ubá, Minas Gerais, Brasil

Con base en el conocimiento del conglomerado y de sus principales dificultades, se partió de la premisa de que los sectores de las empresas que más requieren organización de la información estratégica son los sectores: comercial, logística, producción, compras, inventario, financiero.

Se realizó una encuesta muestral, junto con los miembros de INTERSIND (treinta empresas), sobre cuáles serían las necesidades más urgentes de la formación, destacando las capacitaciones para el sector comercial, logística y compras. La encuesta se realizó por teléfono y a través de visitas personales a las empresas.

Con el acuerdo de todos los miembros de las instituciones asociadas y dada la cantidad de solicitudes para la capacitación de personal de ventas de las empresas, se definió comenzar con el curso de gestión de negocios.

Las características de esta capacitación fueron establecidas a través de un conjunto de requerimientos presentados por las empresas, especialmente en relación con el material que pudiera apoyar en la gestión del sector. Las empresas solicitaron también consultoría individualizada para una intervención directa en el problema de cada empresa, y una aplicación rápida de la capacitación debido a la disponibilidad limitada de los colaboradores.

Los detalles finales de la capacitación fueron realizados en forma conjunta por los técnicos de IEL, INTERSIND, SENAI y el consultor responsable de la ejecución del proyecto.

Fue necesario utilizar hojas de cálculo Excel para realizar controles, análisis de rendimiento, formularios de acompañamiento, entre otros. También se usó un proyector para hacer presentaciones en Power Point. Finalmente todo el material fue presentado en CD para que los participantes pudieran utilizar los archivos y aplicar el aprendizaje en sus actividades en las empresas.

Definición de acción piloto de capacitación de PYME:

a. La definición del área comercial se debió a la necesidad de estructuración del sector, con el propósito de tener un mayor control sobre las ventas de la compañía y su mercado. Esta área fue prioritaria porque daba la oportunidad de iniciar el año 2011 con una estrategia comercial establecida, planeada y organizada.
b. Se decidió que los participantes tenían que formar parte del conglomerado del mueble de Ubá/MG; para ello se seleccionaron diez pequeñas y medianas empresas, y cada una podía designar hasta cuatro personas (colaboradores y gerentes de empresa).
c. Las competencias a desarrollar fueron: planificación, organización y control del sector comercial mediante herramientas de monitoreo de las ventas para compararlas con las metas de la empresa. Eficiencia posventa y análisis de indicadores para la toma de decisiones.
d. El objetivo de la acción fue crear oportunidad de capacitación para que las empresas participantes revisaran sus procesos clave y los controles del área comercial, con el objetivo de fortalecer la gestión de clientes, el mercado y las ventas.
e. Contenido de los módulos: estructura de la empresa; el cliente y el representante; puesto de ventas; objetivos de ventas y facturación e indicadores de desempeño.
f. El material didáctico estuvo disponible en CD y fueron utilizados durante las funciones de lecciones: equipo, proyector, Internet y sonido. Todos los participantes tenían conocimiento previo de informática, principalmente porque utilizan programas de administración y monitoreo de las empresas. La propuesta consistió en mejorar las capacidades de los profesionales mediante la incorporación de nuevas herramientas de monitoreo, como planillas de control en Excel.
g. Tipología de la acción: formal; con modalidad cara a cara. Las TIC utilizadas: software motivacional y videos.
h. La evaluación se llevó a cabo en el último día de capacitación a través de un formulario simple que contenía indicadores cualitativos para ser evaluados con una escala de valoración.

Aciertos: Todo el proceso de construcción de la capacitación tuvo en cuenta la necesidad real del conglomerado de empresas, desde el establecimiento de la cantidad de horas, hasta el horario de visitas en las empresas, respetando siempre la disponibilidad de los participantes. Otro asunto fue proporcionar a los profesionales del sector, herramientas de gestión y monitoreo e integrar a todos los interesados en el proceso de gestión comercial; es decir, del sector de ventas, asistencia técnica, logística y posventa, cerrando el ciclo completo. Y por último, la articulación con la promoción de la capacitación para que la misma fuese realizada antes del pique de ventas, proporcionando un plazo más elástico para que las empresas organizaran el sector en cuestión.

Conglomerado de la industria de la vestimenta – Pernambuco, Brasil

En los últimos años, la zona de Agreste ha experimentado un fuerte aumento en el crecimiento de su economía, motivado en gran parte por el impulso de la industria de la vestimenta. Sin embargo, a pesar de la gran vocación empresarial en la región, la conformación del conglomerado productivo local (APL) tiene como una de sus principales características la informalidad de la empresa y el espíritu empresarial.

Esta caracterización se obtuvo mediante consultas realizadas por los organismos involucrados y comités técnicos sectoriales y relevaron que aunque los empresarios tuvieran un buen nivel de conocimiento del negocio y modernos equipos tecnológicos, el uso de herramientas TIC continúa siendo un desafío importante para esta región.

Para llegar a un acuerdo sobre la estrategia de capacitación con las TIC se celebraron reuniones con representantes de la APL, donde se llegó a la conclusión de que el objetivo principal del proyecto sería incrementar la competitividad de las empresas en el sector de la vestimenta, mediante el uso TIC. Entre los participantes involucrados en las reuniones se destacan representantes de cada organización:

Aroldo Ferreira, de la Asociación Empresarial de Santa Cruz de Capibaribe;
Fábio Lopes, de la Cámara de Dirigentes Administrativos de Santa Cruz de Capibaribe;
Waldyr Rocha, de la Cámara Sectorial de la Moda;
Amaury Andrerson Porto, de la Asociación Comercial de Caruaru.

La propuesta de capacitación se desarrolló a través de la potenciación de un recurso didáctico ya existente en la plataforma EAD junto a la metodología sugerida por el proyecto. Por lo tanto, los resultados de este programa utilizaron los recursos existentes, y son fruto de las estrategias promovidas por la Confederación Nacional de la Industria (CNI) en Brasil, titulada "Educación para la nueva industria" que, entre las acciones definidas para contribuir a la competitividad de la industria brasileña, demandaba el desarrollo de competencias transversales a través de EAD.

El planeamiento de la acción piloto se orientó con base en las informaciones disponibles del conglomerado de la vestimenta, principalmente aquéllas producidas por los comités técnicos y las derivadas de las consultas directas a los representantes del gobierno local. La opción de potenciar los recursos de capacitación existentes, aunado a la experiencia de las instituciones involucradas en el proyecto, así como la de los representantes del conglomerado local, confluyeron para promover una aplicación amplia de todos los recursos disponibles, ya sean humanos, materiales, físicos, financieros o tecnológicos.

La negociación con los representantes del APL para la construcción de la acción piloto, así como para su desarrollo, estuvo enfocada a la obtención de resultados cualitativos y cuantitativos, en los que el compromiso de las empresas con el logro de los mismos fue la principal estrategia de planeamiento. Este proceso de negociación fue muy fluido debido a la proximidad de las instituciones involucradas con las empresas del conglomerado productivo local –APL–, con las cuales poseen una relación duradera y amplia, conquistada por los resultados concretos obtenidos en los últimos años.

El curso en EAD fue definido como la acción piloto debido a la fuerte tendencia emprendedora en la región y el gran potencial tecnológico que las empresas poseen pero que no explotan totalmente.

Otro factor observado fue que las empresas locales pierden en competitividad a raíz de la no utilización plena de los recursos tecnológicos existentes. Aunque tienen productos y valor competitivo con el mercado global, en las ferias y rondas de negocios de estas empresas no tienen un desempeño satisfactorio suficiente como para generar impacto en su negocio debido a la falta o escaso uso de la tecnología, especialmente de las TIC en sus procesos.

Ejemplos concretos han podido visualizarse en varios eventos técnicos desarrollados en el APL, donde claramente se percibió la dificultad de los empresarios para utilizar los recursos de TIC existentes, tales como: factura fiscal electrónica, solicitudes de compra en línea, entre otros, lo que sin duda, les haría tener relaciones más ágiles y seguras con clientes internos y externos de las empresas.

La definición de la cobertura geográfica de la acción piloto se realizó sobre la base de la cantidad de empresas locales y el empleo generado en la región. Sin embargo, la población participante se decidió por la indicación de los actores locales, así como para las empresas progresistas y formadoras de opinión y que de hecho se comprometieron con la propuesta del programa.

El responder a la solicitud de las empresas en lo que se refiere a la definición de los participantes fue de vital importancia para el resultado conseguido, ya que se previó una participación de cuarenta personas en el programa y lo hicieron treinta y siete, las cuales en su totalidad completaron el curso, generando una tasa de finalización del 100%.

La acción de capacitación tuvo como objetivo general el desarrollo de competencias a través de ampliar el uso de las TIC en la gestión y el entorno de producción en empresas de ropa de APL.

La acción piloto tuvo los siguientes objetivos específicos:

- estimular el uso de las TIC como herramientas para apoyar los negocios y ampliar la comercialización (comercio electrónico) de las empresas;
- iniciar un cambio en el comportamiento y actitudes de las empresas y las personas del APL, en lo que se refiere al aprendizaje en entornos virtuales;
- sensibilizar a los participantes con las TIC para el desarrollo personal.

Los contenidos pedagógicos aplicados durante la acción piloto pertenecen al curso de educación a distancia de competencias transversales: Módulo 1 “Tecnología de información y comunicación”, curso relacionado con el movimiento "educación para la nueva industria" promovido por la CNI en Brasil, en el cual Internet, el entorno virtual de aprendizaje, el acceso electrónico a materiales de aprendizaje con la posibilidad de impresión, el correo electrónico y el contacto telefónico, fueron las TIC utilizadas en el curso.

La tipología del curso fue mediante acciones formales, y en relación con la modalidad de capacitación se aplicó la educación a distancia con un monitoreo individual y cara a cara, usando como principales herramientas TIC: computadoras, Internet (plataforma específica para el desarrollo del curso) y medios de comunicación escritos.

En las estrategias de evaluación del aprendizaje se propusieron ejercicios con interacción a través de la plataforma y visitas técnicas de consultores SENAI a empresas participantes.

El Módulo 1 "Tecnología de la información y la comunicación" del curso de educación a distancia de competencias transversales, tiene como prerrequisito un perfil mínimo de los participantes: enseñanza secundaria completa y nociones de informática. Pero en la acción piloto se detectó que las dificultades de los participantes no estaban vinculadas a su capacidad tecnológica, ya que la plataforma es muy didáctica, sino que los problemas fueron el tiempo y la disciplina para desarrollar y completar las lecciones.

La plataforma de EAD del SENAI no requiere de los participantes conocimientos avanzados de las TIC, sino de aquéllas utilizadas por la población en general para acceder a Internet en forma personal.

Conglomerado de la industria del turismo - Guatemala

Una vez elegido el conglomerado con el que se realizaría la acción de capacitación, el equipo responsable del proyecto tuvo un primer acercamiento con los integrantes de la nueva Junta Directiva de la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA) para darles a conocer el proyecto de capacitación para MIPYME utilizando TIC y recabar el interés por participar en el proyecto, considerando que dentro de sus cinco ejes de trabajo se encontraba la implementación de elementos tecnológicos en las empresas del conglomerado y el cierre de brechas por medio de acciones de capacitación.

En la reunión formal de trabajo realizada en las instalaciones del INTECAP, los integrantes del equipo responsable del proyecto y el presidente y el vicepresidente de APEHGUA, se reunieron con el objetivo de explicar con mayor detalle las condiciones de realización del proyecto y el objetivo del mismo. Durante esta reunión también se pretendía conocer la apreciación de APEHGUA con relación al proyecto planteado llegándose al acuerdo de que se realizaría una detección de necesidades de capacitación para realizar una acción de capacitación según las necesidades específicas del conglomerado.

En posteriores reuniones realizadas con esta asociación se acordó que la TIC a utilizarse para desarrollar la acción de capacitación sería una plataforma virtual con cursos en línea, considerando que las empresas disponen de computadoras, acceso a Internet y conocimiento de informática por parte de sus colaboradores (en el anexo se explica el procedimiento utilizado para realizar la detección de necesidades de capacitación).

En la acción de capacitación intervinieron dos tutores, uno para la fase en línea y otro para la fase presencial. Para desarrollar la fase en línea se contrató los servicios de un tutor de formación virtual calificado por el INTECAP, con amplia experiencia en desarrollar cursos en línea del área de Administración Básica para pequeñas empresas. El desempeño del tutor fue evaluado por medio de los siguientes aspectos: tiempo y calidad de respuesta ante las inquietudes de los participantes, frecuencia y tiempo de conexión a la plataforma para dar tutorías, actividades y tareas asignadas y comentarios recibidos por los participantes, lo cual fue controlado por medio del administrador de la plataforma, quien semanalmente presentaba un informe ante la jefatura técnica pedagógica del Centro.

Para la fase presencial se seleccionó a un experto en mercadeo, que forma parte del grupo de proveedores calificados del INTECAP con las competencias requeridas para desarrollar la acción de capacitación en el tema de mercadeo turístico para pequeños empresarios. El desempeño del tutor se evaluó al final de esta fase por medio de la planilla de evaluación de eventos de capacitación, en la cual se valoran los factores relacionados a contenidos, objetivos, desarrollo, metodología, material de apoyo, facilitador y apoyo logístico del evento.

De conformidad a los resultados de la detección de necesidades de capacitación (DNC), se priorizó la acción de capacitación que se describe en el cuadro siguiente:

ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	GRUPO OBJETIVO	JUSTIFICACIÓN PRIORIZACIÓN	EMPRESAS INVOLUCRADAS
1. Mercadeo estratégico	Personal directivo	Contribuir al logro del incremento de la productividad y competitividad del sector de pequeños hoteles.	Pequeños hoteles asociados a APEHGUA

a. Elementos que intervinieron en la definición de la acción:

- Población participante: directivos de APEHGUA, debido a la necesidad de mercadear sus servicios utilizando TIC.
- Cobertura geográfica de la acción: ciudad capital de Guatemala y dos Departamentos (Petén y Retalhuleu).
- Cantidad de participantes: veinticinco.

b. Competencias a desarrollar

- Capacidades para implementar acciones de mercadeo de servicios utilizando tecnologías de información para aumentar la demanda.
- En función de las competencias a desarrollar se logró que los participantes desarrollaran capacidades para realizar acciones de mercadeo aplicando el uso de herramientas como correo electrónico y página web.

c. Objetivos específicos de la acción

- Que los participantes adquieran las herramientas básicas del mercadeo estratégico de acuerdo a las características propias del sector hotelero.

d. Contenidos de mercado

- Promoción, plan de mercadeo, fuerza de ventas, proceso de ventas, estrategias de mercadeo.

e. Materiales/recursos utilizados

- Los disponibles en el INTECAP.

f. Aspectos considerados en la selección de la tipología de la acción

- Se realizó a través de dos acciones para el nivel ejecutivo:
  - Acción formal: desarrollo del curso de mercadeo estratégico.
  - Acción informal: intercambio de experiencias de acciones implementadas entre los empresarios.

- La modalidad de la capacitación se realizó para el nivel ejecutivo utilizando las siguientes modalidades:
  - A distancia: desarrollo de la parte conceptual de mercadeo estratégico.
  - En presencia: desarrollo de estrategias de mercadeo puntuales para el sector hotelero.

- TIC que se utilizaron: plataforma *e-learning*, correo electrónico, foros, chat, talleres presenciales

g. Estrategias de evaluación del aprendizaje

- El aprendizaje generado en el desarrollo de la capacitación, se realizó de la manera siguiente:
  - Evaluación formativa continua de la parte conceptual, a través de cuestionarios, presentación de informes de investigaciones, ejercicios teóricos.
  - Evaluación práctica final basada en resolución de casos de implementación de estrategias de mercadeo.

Conglomerado de la industria metalmecánica – República Dominicana

a. Las alianzas y convenios de colaboración entre ASONAMECA e INFOTEP tienen una larga trayectoria que se remonta a los inicios de la IFP. Aun cuando la metalmecánica es uno de los sectores productivos y de soporte a la producción nacional más dinámico, que genera miles de empleos en la República Dominicana, un estudio reciente realizado por INFOTEP, ha indicado la gran necesidad de capacitación que afecta a este sector.

b. Estas necesidades se revelan más evidentes ante el gran avance tecnológico, no sólo en las TIC sino también, por ejemplo, en la robótica.

ASONAMECA, consciente de sus necesidades ha puesto en marcha numerosas actividades con INFOTEP y otras organizaciones que dedican sus servicios a las MIPYME. Las siguientes son algunas de las actividades tendientes a promover el aprendizaje continuo:

c. Proyecto de capacitación puntual y asistencia técnica con el INFOTEP.

d. Elaboración de un plan estratégico para el sector con el INFOTEP.

e. Apoyo del INFOTEP para la realización del segundo concurso nacional de soldadura.

f. Realización de la Primera Feria de Metalmecánica de ASONAMECA, con apoyo del INFOTEP Y PROINDUSTRIA.

g. Introducción de nuevos programas virtuales para el sector a través de la plataforma de INFOTEP.

h. Aunque la mayoría de las empresas tienen acceso a las TIC, su utilización se circunscribe, en general, a las áreas de administración, y en menor medida se aplican a las áreas de comercialización.

i. En el taller de detección de necesidades se identificaron varias áreas y temas en los que los empresarios estaban interesados, y que permitieron elaborar un plan de trabajo para el año 2011.

Entre las necesidades manifiestas, se decidió que para la acción piloto se desarrollaría una, relativa al desarrollo del personal en la empresa.

j. Se optó por esta acción debido a la carencia del área de selección del personal adecuada en este conglomerado.

Esta acción de capacitación se dirigió a empresas ubicadas, básicamente, en la capital del país.

Población enfocada: mandos medio, propietarios y personal a cargo de las labores administrativas.

Las empresas involucradas seleccionaron un total de treinta y nueve participantes

k. Competencias a desarrollar.

l. Aprender a elaborar una descripción de puesto.

m. Desarrollar herramientas útiles y aplicables en el proceso de selección y reclutamiento del personal.

n. Elaborar y aplicar cuestionarios de evaluación de personal.

o. Aplicar los artículos del Código de Trabajo relacionados con la contratación del personal y el cálculo de prestaciones laborales.

p. Objetivos específicos de la acción

Desarrollar la habilidad en el participante de identificar, aplicar e interpretar los conceptos básicos, principios y herramientas del desarrollo del personal, haciendo énfasis en la clasificación de puestos, selección del personal y elementos del Código de Trabajo relacionados con la contratación del personal y prestaciones para aplicarlo en el entorno laboral.

q. Contenidos:

- Confeccionar una descripción de puesto.
- Desarrollar su rol en el proceso de selección y reclutamiento del personal.
- Elaborar y aplicar cuestionarios de evaluación de personal.
- Aplicar los artículos del Código de Trabajo relacionados con la contratación del personal y cálculo de prestaciones.

r. Materiales/recursos utilizados:

- Manuales en PDF.
- Ejercicios prácticos.
- Evaluaciones.
- Plataforma virtual *moodle*.

Se evaluó el aprendizaje basándose en las participaciones de los foros, las actividades a desarrollar, las evaluaciones dispuestas en la plataforma y los productos que deben ser entregados por parte de los participantes.

3. Prácticas exitosas de capacitación

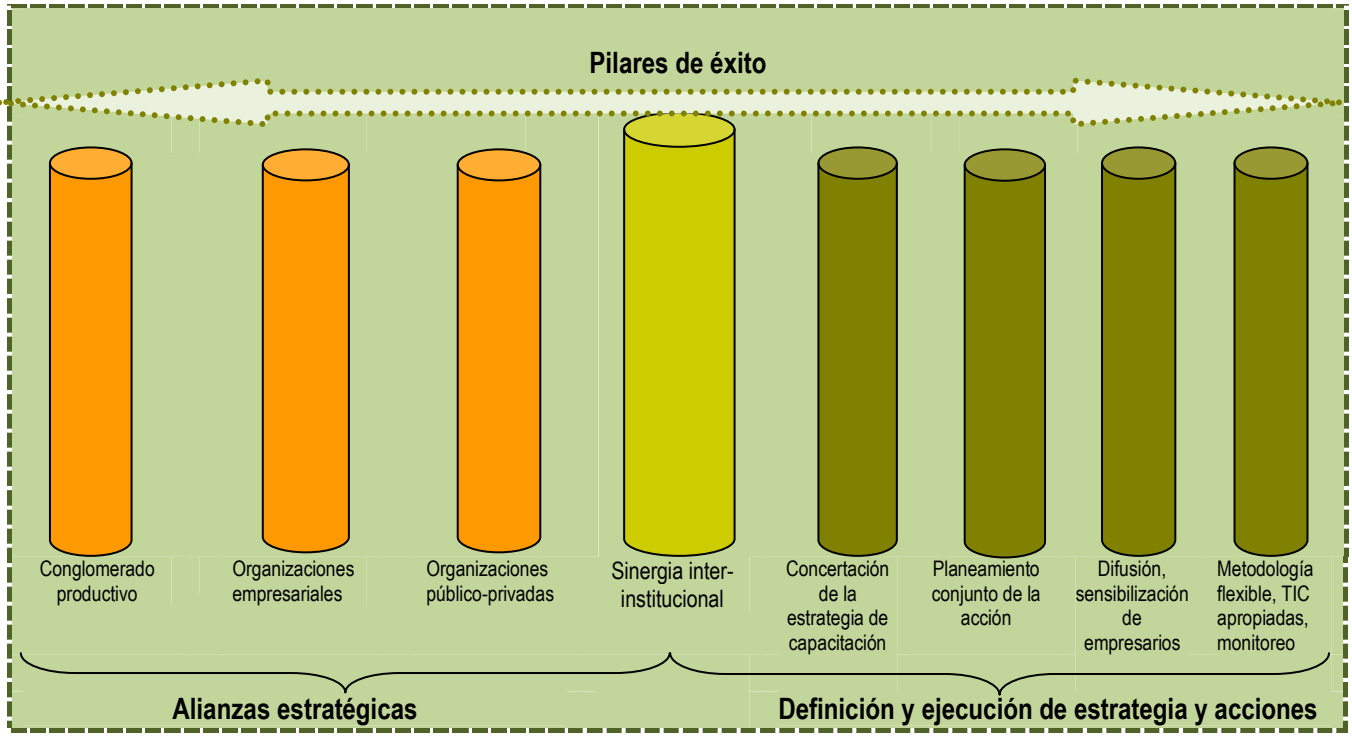
Aun cuando existen necesidades manifiestas e interés por acceder a información, al conocimiento, y a recursos de innovación y desarrollo competitivo, la gestión de la cultura organizacional aunada a la dinámica operativa y cotidiana de las MIPYME constituye, entre otras, barreras que dificultan, generalmente, la participación de sus recursos humanos en procesos de capacitación externos para luego incorporar el aprendizaje en la práctica laboral.

3.1 Pilares de éxito

El desafío en las acciones piloto realizadas en cada uno de los cuatro conglomerados productivos consistió en atravesar dificultades tácitas y explícitas de las empresas para lograr resultados exitosos en relación con:

- ✓ concertación entre instituciones;
- ✓ aceptación de una oferta de capacitación;
- ✓ activa participación de las organizaciones empresariales en la detección de necesidades prioritarias del conglomerado productivo;
- ✓ demostración de interés y compromiso de las empresas como resultado de la difusión y sensibilización de la propuesta formativa;
- ✓ demanda de inscripción mayor de la esperada, para participar en la acción de capacitación;
- ✓ permanencia en el transcurso de la acción formativa, evitando un porcentaje elevado de evasión o de retiro, que suele ser común en la capacitación con uso de TIC a distancia;
- ✓ metodología con TIC que posibilitó un rol protagónico de los participantes en la construcción individual y colectiva del conocimiento mediante el estudio personal, la participación en foros, el intercambio en talleres;
- ✓ alto índice de conclusión de la capacitación;
- ✓ aumento de la credibilidad en la capacitación;
- ✓ ampliación de demanda de capacitación a otras empresas y a otros temas.

Resultados comunes en los cuatro conglomerados que pueden expresarse en los siguientes pilares de éxito:



3.2 Resultados de las experiencias realizadas

Con respecto a la ejecución de las acciones de capacitación en cada conglomerado, los equipos de las IFP señalan aciertos, dificultades y lecciones aprendidas

Acción con el conglomerado del mueble – Ubá, Minas Gerais, Brasil	
ACIERTOS	**DIFICULTADES/ LECCIONES APRENDIDAS**
a. Actividades preparatorias: definición de una agenda compatible para todas las empresas; ajuste del contenido a las necesidades reales de las empresas; determinación del plazo de realización de la capacitación y definición de horas de consultoría. b. Preparativos: desarrollo de materiales para difundir la capacitación, con lenguaje dirigido al sector comercial de la empresa; invitación personalizada a través de correo electrónico y teléfono; reunión de sensibilización para presentar la acción. c. La ejecución y el seguimiento de acción: apertura de vacantes limitada (sólo diez empresas); confirmación de participación sólo a través de formularios de inscripción.	a. Dado que en proyectos anteriores se contrató a consultores sin conocimiento del conglomerado y los resultados fueron negativos, se decidió contratar a un consultor con conocimientos específicos del conglomerado, en este caso, a un especialista con experiencia de más de diez años en el conglomerado. b. Realizar la presentación formal de la acción facilita la adhesión a la capacitación y reduce el riesgo de despertar falsas expectativas. Se celebró una reunión de sensibilización en la organización empresarial. El consultor presentó la acción. c. Dificultad: más interesados que vacantes. d. Solución: apertura de un segundo turno en marzo para

Las empresas participantes enviaron entre tres y cuatro personas. La presencia fue muy buena durante la capacitación, con pocas ausencias que se debieron a viajes de trabajo.
Día 1: cuarenta participantes; día 2: cuarenta participantes; día 3: treinta y ocho participantes; día 4: treinta y ocho participantes; día 5: treinta y ocho participantes.
Todos los participantes se desempeñan en el área comercial de sus empresas; los colaboradores con presencia de sus respectivos gerentes comerciales.
Durante la capacitación y después de cada módulo los participantes completaron un formulario de demanda de consultoría, para orientar sus trabajos en las visitas a llevarse a cabo en las empresas, buscando con esto objetividad, productividad y pertinencia a las necesidades de las empresas clientes.
Se distribuyó un CD para cada empresa participante con el material trabajado en la capacitación:

- material didáctico de los módulos en versión Power Point;
- modelos de formularios;
- modelos de planillas;
- modelos de contratos para gestión de representantes;
- videos para incentivar y motivar;
- artículos técnicos sobre indicadores de desempeño empresarial.

atender la lista de espera, porque para aplicar la metodología, los grupos no pueden ser de más de diez empresas por turno debido a la aplicación de consultorías individualizadas.

Para ampliar el número de empresas a capacitar y para aumentar la credibilidad en la capacitación, se ha preparado un folleto de divulgación basado en los resultados logrados en este primer turno, que contiene fotos, testimonios, un minicurrículum consultor/instructor y un listado de las empresas que han participado.

Título de la acción de capacitación	**Fichas de ejecución**	**Objetivos**	**Resultados esperados**	**Indicadores**
Gestión Comercial	Entrenamiento en el aula: 15 horas. Consultoría individualizada en la empresa: 12 horas.	Crear oportunidades de entrenamiento, para que las empresas participantes revisen sus principales procesos y controles del área comercial, teniendo como objetivo fortalecer el gerenciamiento de los clientes, mercado y ventas.	Se espera que cada participante pueda utilizar de manera correcta las herramientas de información y comunicación posibles para la optimización de su negocio.	Presupuesto de la capacitación: R$19.000. Índice de sensibilización: 23%. Índice de finalización: 95%.
Tipo de población	**Número de participantes**	**Tipología de la acción**	**Modalidad de la capacitación**	**TIC aplicadas**
Gerentes y colaboradores con conocimiento básico de informática	Hombres: dieciocho. Mujeres: veintidós.	Formal.	Presencial.	Computadora, *datashow*, Internet, CD (material didáctico), sonorización.

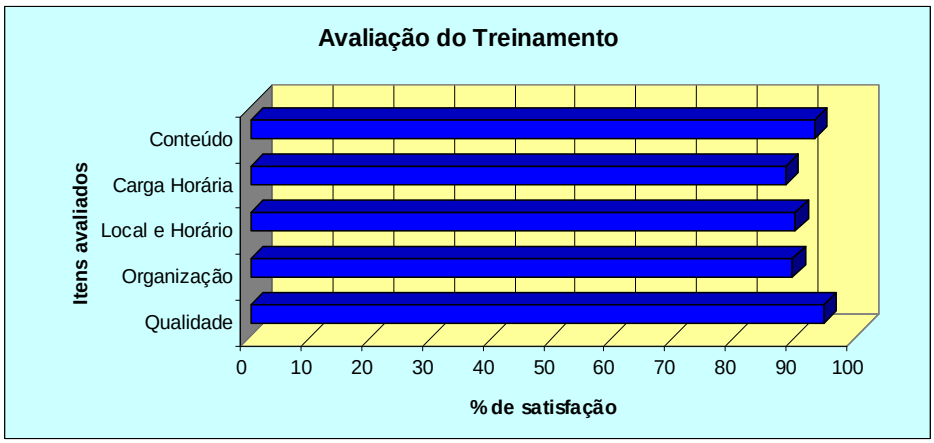
Evaluación de la acción

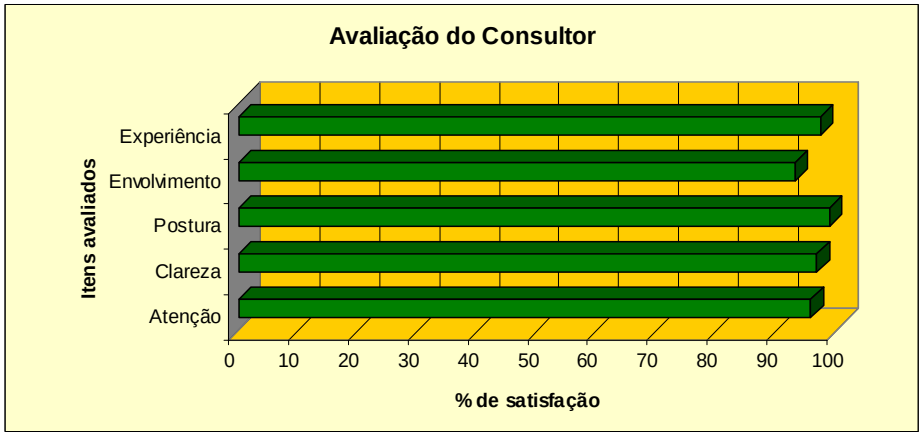
Se evaluaron los siguientes aspectos, a través de indicadores cualitativos con una escala de valoración:

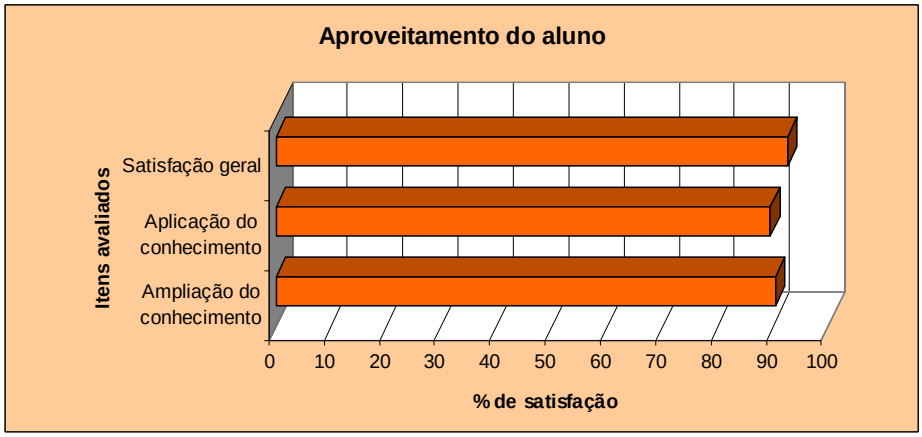
- Respecto a la capacitación: calidad de la presentación; organización del evento; espacio físico y horario del evento; distribución del tiempo; contenido de la capacitación en relación con los objetivos propuestos.
- Respecto al consultor: dedicación y atención para solucionar dudas relativas al contenido; claridad en la transferencia de contenido; desempeño y actitud; capacidad de involucrar a los participantes durante el desarrollo de las actividades; experiencia teórica y práctica del consultor.
- Respecto al aprovechamiento personal: ampliación de sus conocimientos; aplicación de los conocimientos adquiridos en el trabajo; satisfacción general en relación con la capacitación.

Plan de monitoreo

Indicadores	Fórmulas	Objetivos	Actividades de evaluación	Instrumentos y mecanismos	Responsabilidad de la aplicación	Responsable de la sistematización de la información
Índice de sensibilización	Número de empresas inscritas / Número de empresas contratadas	Evaluar la eficacia de la sensibilización a los empresarios.	Reunión de sensibilización de los empresarios.	Lista de asistencia.	SENAI.	Intersind.
Índice de finalización	Número de certificados emitidos / Número de alumnos matriculados	Aumento da competitividad de las empresas del Polo.	Al final del curso.	Certificados emitidos.	IEL.	Intersind.
Índice de satisfacción de los clientes	Porcentaje de satisfacción / Alumnos con certificado	Capacitación satisfactoria.	Todas las actividades (cursos).	Cuestionario.	SENAI.	Intersind.







Acción con el conglomerado de la industria de la Vestimenta – Pernambuco, Brasil

ACIERTOS	DIFICULTADES/ LECCIONES APRENDIDAS
a. El planeamiento de la acción piloto contó con la participación de representantes de la formación inicial del proyecto, es decir, representantes de las instituciones, SENAI, SEBRAE e IEL, donde se preveía trabajar con un grupo de cuarenta empresas de APL. Durante el desarrollo de la capacitación, los representantes del SENAI e IEL identificaron que el período de realización de la acción piloto con las empresas de APL (noviembre y diciembre de 2010) era de una actividad intensa de comercialización local debido a la celebración de las fiestas de Navidad y Año Nuevo. b. Además de este rediseño, el curso de EAD de competencias transversales (Módulo1) en el cual se preveía la realización de una visita de monitoreo presencial pasó a tener un acompañamiento permanente de los consultores del SENAI.	a. Esta situación de paralelismo entre las festividades y la capacitación hizo que fuera necesario revisar el planeamiento inicial y redefinir el número de empresas que estarían involucradas, para obtener una participación más efectiva b. El acompañamiento permanente resultó ser un factor decisivo para el éxito del programa. Así fue posible observar que para una mayor participación de las empresas y para evitar las evasiones tradicionales que se producen en cualquier curso de EAD, fue esencial un fuerte apoyo de consultores en cada módulo. También se observó que no siempre todos los participantes consiguen tener la misma comprensión de los diversos contenidos del curso c. Una vez que se constató la necesidad de un tutor en el grupo, los consultores del SENAI, utilizando

c. Durante el desarrollo de la acción piloto se verificó que la presencia de un "tutor" en el grupo de participantes de cada empresa sería muy interesante para motivar a los demás para completar el curso de EAD.

informaciones proporcionadas por el núcleo de EAD SENAI/PE, identificaron en cada empresa aquellos participantes que poseían un mayor nivel de desarrollo y que pudieran supervisar y apoyar a los demás participantes. Esto constituyó una experiencia positiva para la acción piloto. La acción del "tutor" posibilitó una integración mayor entre participantes de las empresas, socializando las experiencias exitosas de los participantes, así como las dificultades individuales.

Título de la acción de capacitación	**Fichas de ejecución**	**Objetivos**	**Resultados esperados**	**Indicadores**
Cursos de Educación a Distancia de Competencias Transversales. Módulo 1. Tecnología de la Información y Comunicación. Curso vinculado al movimiento promovido por la Confederación Nacional de las Industrias (CNI) en el Brasil titulado "Educación para la Nueva Industria".	EAD – Plataforma SENAI Tutoría individualizada a distancia y en la empresa.	Objetivo general: Ampliar la utilización de las TIC en el ámbito gerencial y de producción, en las empresas del APL de Confecciones de Agreste.	Potenciación del uso de las TIC existentes en las empresas. Ampliación da percepción de las ventajas del uso de las TIC existentes, inclusive como un elemento de *marketing*. Aumento de la competitividad del APL de la Vestimenta de Agreste.	1. Tasa de finalización. 2. Porcentaje de satisfacción de las personas capacitadas. 3. Número de acciones utilizando TIC implementadas después de la realización de la capacitación.
Tipo de población	**Número de participantes**	**Tipología de la acción**	**Modalidad de la capacitación**	**TIC aplicadas**
Franja etaria: de 25 a 45 años. Escolaridad: Enseñanza Media completa. Con conocimientos básicos de informática.	Hombres: veinte. Mujeres: diecisiete.	Acciones formales.	Educación a distancia. Monitoreo individual y presencial.	Internet; ambiente virtual da aprendizaje. Acceso electrónico al material didáctico con posibilidad de impresión. E-mail; contacto telefónico.

Evaluación de la acción

En la etapa de evaluación se puso de relieve que, a pesar del poco tiempo disponible, todos los participantes mostraron disposición para responder el cuestionario, pero no fue posible determinar de antemano un calendario específico para concluir la evaluación convirtiéndose en un proceso más individualizado y lento.

En lo que se refiere a la satisfacción y el aprendizaje, el programa fue calificado como muy bien, como se muestra en el gráfico. La buena evaluación de los participantes se puede atribuir a que este tipo de capacitación es una necesidad visible de los empresarios locales y a que el interés en el programa se intensificó a medida que identificaban el déficit en sus propios procesos de trabajo por la no utilización de las TIC disponibles en las empresas.

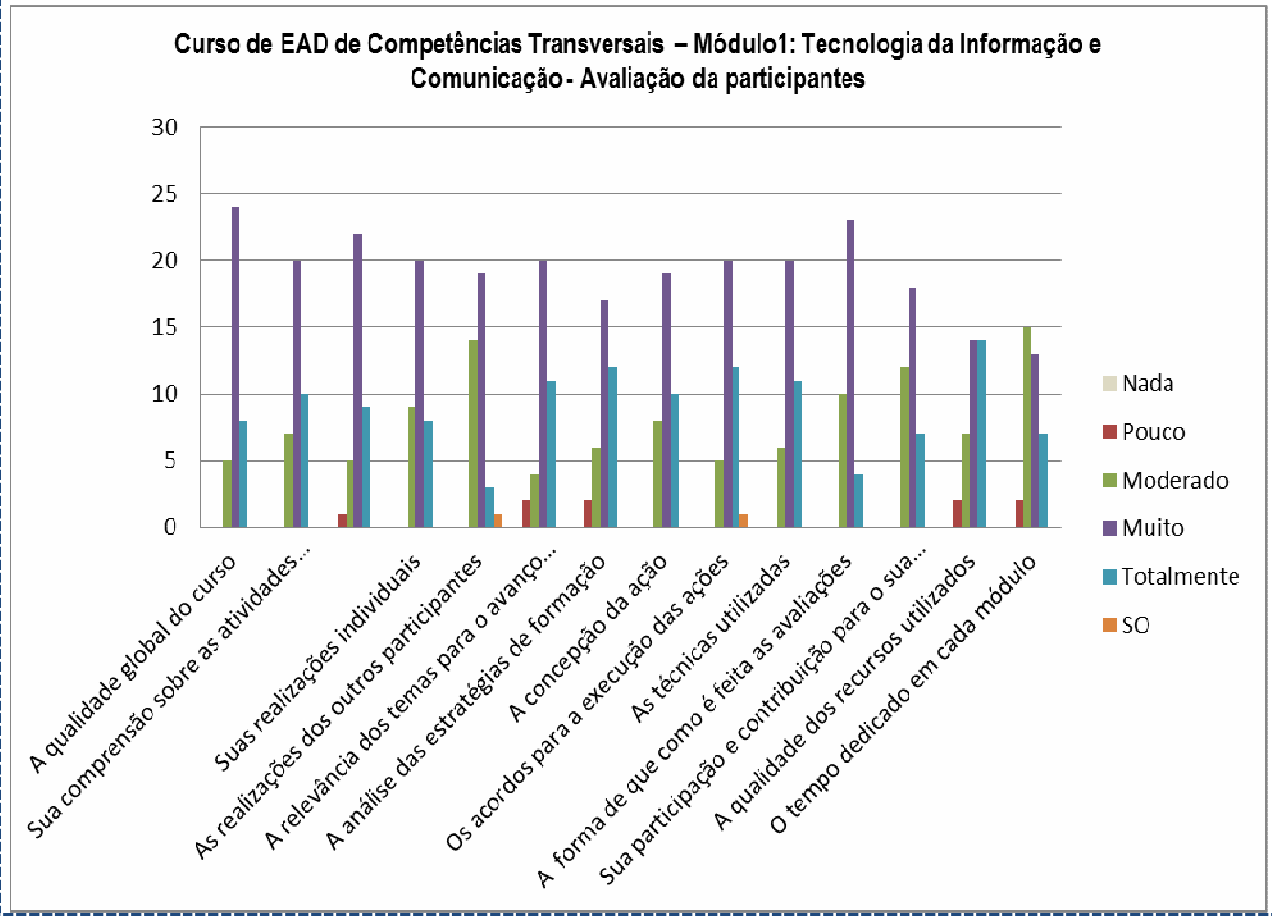
Con miras a la consecución de resultados previstos, las estrategias definidas de capacitación deben ser flexibles y redefinidas en virtud de las dificultades presentadas en la negociación con los participantes de las empresas, lo que dio lugar a una estrategia nueva y exitosa, como la adopción de un "tutor" en el grupo de participantes, un hecho que contribuyó a la motivación y la conclusión de todos los que participaron en esta acción piloto.

En cuanto a la formulación de la estrategia y a las condiciones institucionales se puede observar que la realización de la acción piloto no ha sido de fácil aceptación por parte de los participantes por la época del año en que se implementó. El último trimestre del año es de intensa producción y comercialización para las empresas de APL y para el éxito de nuevos programas, éste es un factor que debe ser tenido en cuenta.

En lo que se refiere a la acción conjunta de las instituciones involucradas, es de suma importancia definir la coordinación de acciones en el momento de la conformación del equipo institucional, lo cual facilita la relación, y potencia los resultados. La conformación del equipo de trabajo con representantes que trabajan directa e indirectamente en APL tiene como aspecto positivo una visualización del contexto, su gobierno, sus demandas, entre otros, especialmente para quienes no interactúan diariamente con las empresas, lo que puede obstaculizar la participación plena y necesaria de los mismos en las numerosas actividades llevadas a cabo.

El movimiento liderado por el CNI, "Educación para la nueva industria", proporciona dentro del programa de EAD de competencias transversales otros módulos de capacitación que pueden ser desarrollados también por los representantes de las empresas involucradas en esta acción piloto, así como por participantes nuevos extendiendo la capacitación a otras empresas del APL.

En una oferta de desarrollo de nuevas acciones de capacitación con la participación de otras empresas se debe observar el calendario local del APL, además de otras particularidades, ofertando también la opción a los participantes para realizar otros cursos existentes en la plataforma EAD.



Acción con el conglomerado de la industria del Turismo - Guatemala

ACIERTOS

a. Respecto a las actividades preparatorias a nivel institucional:
   - Adecuada organización y planificación del equipo de trabajo para preparar la acción de capacitación.
   - Disposición de las autoridades del INTECAP para aprobar la realización de la acción de capacitación sin costo para los participantes.

b. Respecto a las actividades preparatorias realizadas con la población participante de la capacitación:

- Comunicación:
  - Existió una muy buena comunicación a través de una persona enlace entre el equipo responsable del proyecto y el conglomerado.

- Convocatoria:
  - Se realizó reunión con la Junta Directiva del conglomerado para presentar resultados de la DNC y para informar sobre la acción de capacitación seleccionada.
  - Se diseñaron afiches y material informativo para dar a conocer las condiciones, requisitos y características de la acción de capacitación.

- Dentro de los aciertos se consideran:
  - Haber seleccionado un sector previamente organizado, lo cual facilitó el proceso de comunicación y gestión de la acción de capacitación.
  - Respuesta positiva de los empresarios a la propuesta de capacitación.
  - Participación activa de integrantes de Junta Directiva de APEHGUA para el proceso de inscripción.
  - Alto porcentaje de participación en inducción a la plataforma.

c. Ejecución y seguimiento
Participación activa de los ejecutivos en el curso, principalmente en línea.

DIFICULTADES/ LECCIONES APRENDIDAS

- El trabajo en equipo fue un factor clave para la planificación de la acción

- Preparar material informativo completo para promover la participación en las acciones de capacitación.

Aspectos que dificultaron el desarrollo:
- La época durante la cual se desarrolló la acción de capacitación no fue la más adecuada de acuerdo a las características particulares del sector (época de mayor demanda turística).
- Debido a la ubicación geográfica, los participantes del Interior de la República (Departamentos de Retalhuleu y Petén), no se presentaron a las sesiones presenciales.

Como lección aprendida: Programar las futuras acciones de capacitación en función de la disponibilidad del sector y según características propias.

Respecto al seguimiento:
- Algunos participantes se inscribieron al curso y nunca se conectaron a la plataforma, razón por la cual se les estuvo contactando vía correo electrónico y por medio de los representantes del conglomerado, sin obtener respuesta positiva.
- En el desarrollo de futuras capacitaciones, el seguimiento debe realizarse inmediatamente en el transcurso y una vez finalizada la acción, para aplicar en breve las acciones correctivas que correspondan.

Título de la acción de capacitación	**Fechas de ejecución**	**Objetivos**	**Resultados esperados**	**Indicadores**
Mercadeo estratégico	8 al 25/11/10 8 a 19/11/10 (formación en línea). 23 y 30/11/10 (formación presencial).	Desarrollar en los participantes las competencias para aplicar las herramientas básicas del mercadeo estratégico, de acuerdo con las características propias del sector hotelero.	Implementación de acciones de mercadeo estratégico dentro del plan de trabajo de las empresas del conglomerado.	• 90% de los participantes asignados al curso finaliza el mismo. • 90% de los participantes satisfecho con el desarrollo del curso. • Los objetivos del curso son alcanzados por el 90% de los participantes.
Tipo de población	**Nº de participantes**	**Tipología de la acción**	**Modalidad de la capacitación**	**TIC aplicadas**
Empresarios de la Asociación de Pequeños Hoteleros de Guatemala (APEHGUA) con promedio de 35 años de edad. Todos con conocimientos de informática básica.	Hombres: seis. Mujeres: veinte.	Acciones formales: Desarrollo del curso de mercadeo estratégico. Acciones informales: Intercambio de experiencias entre empresarios de acciones implementadas.	A distancia y presencial	Plataforma *e-learning*, Correo electrónico.

Evaluación de la acción

ACIERTOS	DIFICULTADES/LECCIONES APRENDIDAS
• Se realizó evaluación formativa continua para medir niveles de aprendizaje • Se realizó medición de la satisfacción del cliente en la sesión presencial. - Aspectos considerados en la evaluación: • Hubo satisfacción por parte de los ejecutivos en la realización de la acción de capacitación, tanto en línea como presencial. - Instrumentos aplicados y resultados logrados: • Se aplicó un instrumento de medición de la satisfacción del cliente, habiéndose obtenido resultados positivos, con un promedio de 98,9%. • Respecto a la fase de capacitación en línea se recibieron comentarios positivos de los participantes sobre la acción realizada.	La realización de una acción bien planificada permite alcanzar los objetivos propuestos. Con relación al indicador relacionado con el 90% de los participantes que finalizarían el curso, el mismo fue alcanzado por encima del 75%. Respecto al indicador relacionado con la satisfacción, fue alcanzado en un 98,9%, como se mencionó anteriormente. Se considera que los objetivos del curso fueron alcanzados por encima del 90%. Toda acción de capacitación debe responder a una detección de necesidades. La participación de la población meta es fundamental para realizar cualquier acción de capacitación.

Inicialmente APEHGUA envió un listado con treinta y cuatro personas interesadas en participar en el curso de Mercadeo Estratégico el cual estaba programado para desarrollarse en dos etapas: la primera de ellas en línea con una duración de 20 horas; y la segunda etapa, presencial con una duración de 10 horas para hacer un total de 30 horas. Estos trabajadores representaban a un total de dieciséis hoteles pequeños asociados a APEHGUA.
El 100% de las treinta y cuatro personas inscritas en el curso tiene, como mínimo, estudios a nivel medio. Sin embargo, un alto porcentaje de las personas cuenta con estudios a nivel universitario y dos de ellas con maestrías.
De las personas inscritas al curso, el 76% empezó a trabajar en la plataforma *e-learning* de acuerdo al cronograma de trabajo planteado inicialmente, desarrollando las actividades indicadas en cada una de las unidades de estudio y las sugeridas por la tutora del curso.
El 65% de las personas que desarrollaron el curso aprobó el mismo con una nota superior a los 60 puntos en una escala de 0 a 100. Las calificaciones para este curso se obtuvieron de la siguiente manera: el 50% de la nota corresponde a un examen teórico final y el otro 50% de la nota se obtuvo de acuerdo a los trabajos y actividades solicitadas por la tutora del curso. Dentro de las actividades a desarrollar están los foros, elaboración de un plan de mercadeo, análisis de la empresa, etc.
Al finalizar el curso se determinó que existió un 50% de deserción total de los participantes inscritos, de los cuales el 24% desertó desde el principio.
Nuestro equipo planteó como meta inicial la atención de veinte trabajadores del sector hotelero, por lo que se puede concluir que dicha meta se alcanzó en un 85% considerando que se capacitaron a diecisiete trabajadores en forma satisfactoria. Estos trabajadores capacitados representan a nueve de las dieciséis empresas interesadas inicialmente en capacitar a sus colaboradores; y el 90% de las empresas atendidas está ubicado en la ciudad de Guatemala.

En relación con la acción en general se consideraron como aciertos:
- Haber trabajado con un conglomerado organizado.
- Haber implementado la acción de capacitación basada en una detección de necesidades con participación activa de los empresarios del conglomerado.

El proceso seguido para formular la estrategia fue sistemático y lógico.

La adecuada y efectiva tutoría recibida permitió formular una adecuada estrategia de capacitación.

La metodología utilizada por Cinterfor/OIT facilitó el desarrollo del proyecto.

En relación con la estrategia definida, incluyendo el tema, métodos y TIC de la acción:
- El tema elegido se considera válido en función de que se obtuvo de la detección de necesidades de capacitación realizada con las empresas del conglomerado a quienes se dirigió la acción de capacitación.
- Por medio del resultado de la medición de la satisfacción del cliente, la nota de evaluación obtenida, así como los comentarios enviados por algunos de los participantes, se puede confirmar la validez de la acción, la metodología utilizada y las TIC implementadas.

Respecto a estos dos aspectos, se recomienda lo siguiente:
- Promover en el conglomerado atendido la divulgación a otras empresas de la experiencia obtenida en la acción piloto de capacitación.
- A raíz de la acción de capacitación implementada, las empresas asociadas a APEHGUA están interesadas en otros temas de capacitación utilizando la misma metodología a través de TIC, por medio de cursos en línea disponibles en la oferta formativa del INTECAP.

EL INTECAP visualiza esta estrategia como una gran oportunidad para capacitar a MIPYMES de otros sectores económicos utilizando TIC, dada la respuesta por parte del conglomerado atendido en el desarrollo de esta acción.

Acción con el conglomerado de la industria metalmecánica – República Dominicana

ACIERTOS	DIFICULTADES/ LECCIONES APRENDIDAS
Actividades preparatorias realizadas con la población participante de la capacitación: - Comunicación: Mediante correo electrónico se le informó al presidente de ASONAMECA la realización del proyecto y su importancia, asimismo se le envió el programa a desarrollar mediante esta acción piloto de capacitación. - Convocatoria: La convocatoria se realizo vía correo electrónico, a través de un listado suministrado por la Directora Ejecutiva de ASONAMECA; se realizaron también, llamadas telefónicas. Aciertos: Entusiasmo, respuesta masiva y positiva a la convocatoria, el uso de una nueva herramienta en el proceso de capacitación. Respecto a ejecución y seguimiento de la acción: Aciertos: El seguimiento semanal de las intervenciones de los participantes en la plataforma posibilitó detectar las personas que no respondían, y a éstas se les envió mensajes por correo electrónico. Participación en foros y respuestas a las actividades propuestas.	Dificultades presentadas: Interrupción transitoria de las actividades preparatorias debido a factores institucionales que impidieron que se ejecutaran a tiempo las tareas. El lugar de la reunión de inducción fue, para varios participantes, muy distante de su empresa. El inicio con retraso en esta reunión afectó la motivación inicial de los participantes. Escasa experiencia de los participantes en el uso de TIC para capacitación a distancia. Lecciones aprendidas: Importancia del involucramiento de todo el equipo en la planificación y desarrollo de las actividades y en su ejecución en el tiempo establecido. En relación con el seguimiento: Identificar la necesidad de impartir un curso en el uso de la computadora e informar a los participantes sobre las ventajas que tiene esta herramienta para su aplicación en la empresa.

Título de la acción de capacitación	Fechas de ejecución	Objetivos	Resultados esperados	Indicadores
Desarrollo del personal en la empresa	31 de enero de 2010 al 27 de febrero de 2011.	Desarrollar competencias en los participantes para identificar, aplicar e interpretar los conceptos básicos, principios y herramientas del desarrollo del personal en la empresa, haciendo énfasis en la clasificación de puestos, selección del personal y elementos del Código deTrabajo.	Aplicación de conceptos básicos, y herramientas para la clasificación de puestos, selección del personal y elementos del código de trabajo relacionados con la contratación del personal y prestaciones para aplicarlo en el entorno laboral.	. 90% de los participantes asignados al curso finaliza el mismo. . 90% de los participantes satisfecho con el desarrollo del curso. . Los objetivos del curso son alcanzados por el 90% de los participantes.
Tipo de población	**Número de participantes**	**Tipología de la acción**	**Modalidad de la capacitación**	**TIC aplicadas**
Posición: Gerentes, administrativos, asistentes, encargados de recursos humanos y financieros. **Nivel de alfabetización:** Licenciados y Técnicos **Informática:** dominio avanzado y básicos.	Hombres: trece. Mujeres: veintiséis.	Acciones formales e informales.	A distancia.	Plataforma *e-learning*, correo electrónico.

Evaluación de la acción

ACIERTOS	DIFICULTADES/ LECCIONES APRENDIDAS
La estrategia definida y presentada al conglomerado satisfizo una necesidad de las microempresas que participaron en la acción de capacitación. En la sesión presencial que se llevó a cabo con varios participantes del conglomerado se hizo un levantamiento acerca de sus necesidades de capacitación de las cuales más de un 50% pueden ser apoyados bajo la modalidad virtual, bajando así los costos y aumentando el abanico de oportunidades del sector. La retroalimentación recibida, tanto en la evaluación como también por correos electrónicos y llamadas telefónicas de los miembros del conglomerado, ha sido de un alto	Lección aprendida de la evaluación: Motivar a los empresarios sobre el uso e importancia de las TIC en el desarrollo de la empresa, así como las ventajas y beneficios de la capacitación por medio de aquéllas. Realizar acciones para incrementar la motivación de los participantes y bajar los niveles de deserción producidos dentro del conglomerado debido a su carga laboral.

nivel de satisfacción y un gran deseo de continuar capacitándose bajo esta modalidad. Se puede afirmar que se cuenta con un gran apoyo institucional, tanto de ASONAMECA como del INFOTEP, para llevar a cabo este plan piloto, con una facilitadora y un seguimiento personalizado en la acción de capacitación. El personal de ASONAMECA siempre se mostró dispuesto a sugerencias y comentarios, y a dar seguimiento a los participantes para motivarlos y mantenerlos al ritmo del curso.	

4. Retos y perspectivas

Las TIC continuarán siendo herramientas y medios eficientes que posibilitan la innovación y dinamizan los procesos productivos. Sin embargo, para la empresas, la capacidad de absorción de las TIC se basa en las inversiones que hagan en el aprendizaje continuo de sus colaboradores con el propósito de enfrentar el desafío de responder a las demandas de ser más eficientes y productivas.

El reto para las empresas está en poder ser, no sólo usuarias de tecnologías sino generadoras de las mismas y de soluciones para sus requerimientos productivos.

En el ámbito empresarial de las MIPYME, desarrollar una cultura de las TIC conlleva superar las barreras habituales para acceder al conocimiento e impulsar un modelo de negocio basado en ventajas competitivas sostenibles.

La asociación de las unidades productivas a organizaciones empresariales ya es un paso fundamental para interactuar con el entorno en el cual se encuentran inmersas y encontrar soluciones a las mil y una dificultades que cotidianamente enfrentan.

Sin duda, las IFP poseen un lugar de privilegio para apoyar el desarrollo empresarial mediante la capacitación. De hecho, las rutas seguidas por los equipos responsables en cada conglomerado posibilitaron el logro de resultados que se basaron en los pilares de éxito mencionados.

Al respecto, siendo las sinergias interinstitucionales el pilar eje, a partir del cual se establecen las alianzas para la definición e implementación de estrategias de capacitación con TIC para MIPYME, se plantean retos críticos para las IFP, teniendo en la mira la ampliación de la oferta y/o sostenibilidad de experiencias innovadoras, en términos de:

- ✓ Mantener abierta la comunicación con los conglomerados productivos de MIPYME.
- ✓ Fortalecer la cooperación entre las instituciones, articulando las estrategias con los planes de las empresas.
- ✓ Promover la interacción entre los equipos responsables y las organizaciones empresariales.
- ✓ Desarrollar capacidades para interactuar con las empresas.
- ✓ Sostener la detección conjunta –entre equipos y organizaciones empresariales– de necesidades de capacitación.
- ✓ Responder a la demanda mediante una adaptación de la capacidad instalada de las IFP.
- ✓ Elaborar ofertas de capacitación en función del nivel de estadio de desarrollo de las MIPYME (más experimentadas o menos, que están o no integradas en cadenas de desarrollo).
- ✓ Ampliar el uso y la aplicación de las TIC en programas de capacitación para MIPYME que contribuyan a procesos de innovación a nivel individual, de la empresa y a nivel territorial, en pos de un desarrollo socioeconómico sostenible.