

Consultoría de
Evaluación

Informe final

Proyecto: “Investigación y desarrollo de
metodologías de capacitación basadas en
TIC para MIPYMES”

Elena Inés García

Abril, 2011

N° de proyecto : RLA/09/01/IDR

Título del proyecto: Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYME

Nombre corto: TIC para MIPYME

Presupuesto total: USD 269297

Fecha de inicio: 22 de julio de 2009

Fecha de finalización: abril de 2011

Ejecutado por: Oficina Internacional del Trabajo / Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor)

Donante: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC/CRDI Canadá)

Evaluación independiente

Fecha de inicio: 4 de febrero de 2010

Fecha de finalización: abril de 2011

Consultor a cargo de la Evaluación: Elena García

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen Ejecutivo	6
Sobre el proyecto	6
Sobre la evaluación	7
Principales hallazgos y conclusiones	8
✓ Pertinencia y aptitud estratégica de los resultados y los procesos	8
✓ Eficacia en la ejecución del proyecto	9
✓ Eficiencia en la gestión del proyecto	10
✓ Orientación al impacto	10
✓ Sostenibilidad futura del proyecto.....	11
Conclusiones	12
Recomendaciones y lecciones aprendidas.....	12
Recomendaciones	12
Lecciones aprendidas	13
Buenas prácticas.....	14
2. Informe de Evaluación.....	15
2.1. Contexto y justificación del proyecto.....	15
2.2. Descripción del Proyecto.....	16
2.3. Objetivos del proyecto	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
2.4. Productos del proyecto	17
2.5. Entidades Participantes.....	19
2.6. Financiamiento del Proyecto.....	19
2.7. Componentes Organizacionales del Proyecto	20
2.8. Implementación del Proyecto	20
2.9. La evaluación del Proyecto.....	23
✓ Objetivo General	23
✓ Objetivos Específicos.....	23

Clientes de la evaluación.....	24
Foco analítico de la evaluación	24
Metodología de la evaluación	25
Fuentes de información	25
Indicadores.....	26
Dimensiones de la evaluación.....	26
Objetos evaluables.....	27
Indicadores secundarios - Indicadores asociados a actividades y productos.....	27
Indicadores primarios.....	32
Secuencias en el proceso de evaluación	34
3. Hallazgos de la Evaluación.....	36
D1) .- Pertinencia y aptitud estratégica de los resultados y los procesos	37
D2) .- Eficacia en la ejecución del proyecto	39
D3) .- Eficiencia en la gestión del proyecto.....	42
D4) .- Orientación al impacto.....	44
D5) .- Sostenibilidad futura del proyecto:.....	48
Conclusiones	49
Lecciones aprendidas	50
Organización en el tiempo	50
Diversidad de contextos.....	51
Diversidad lingüística.....	51
Distribución de Información sobre criterios y contenidos del proyecto.....	51
Atención por demanda.....	51
Buenas prácticas.....	52
Recomendaciones generales.....	52
5. Bibliografía	55
6. Listado de personas y/o organizaciones entrevistadas.....	56
Coordinador del Proyecto	56
Consultores del Proyecto	56

Panel de Especialistas.....	56
Representante de instituciones asociadas.....	56
Personal técnico de las IFP.....	56

1. RESUMEN EJECUTIVO

SOBRE EL PROYECTO

El Proyecto: “Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYMES” fue diseñado y ejecutado por la Oficina Internacional del Trabajo / Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) con la financiación del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Se inició en setiembre de 2009 y finalizó a mediados de mayo de 2011.

Participaron del proyecto instituciones de cinco países: INTECAP -Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala-, INFOTEP -Instituto de Formación Técnico Profesional de República Dominicana-, ITU -Instituto Tecnológico Universitario de Argentina-, SENA -Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia-, SENAI -Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Brasil-, en acciones conjuntas con SEBRAE -Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- y IEL –Instituto Eivaldo Lodi-.

El objetivo general del proyecto es contribuir al mejoramiento de la productividad de las MIPYME en América Latina, mediante el desarrollo de estrategias regionales innovadoras para potenciar la formación profesional basada en TIC. El uso intensivo y extendido de las TIC está modificando las formas de gestión, producción, logística y comercialización de las empresas y organizaciones, cualquiera sea su dimensión y ámbito de acción, y por ende está imbricado con la productividad de las mismas y el desarrollo de las comunidades en las que se desempeñan. Del mismo modo, el uso de las TIC está marcando rumbos diferentes en las estrategias y metodologías de formación profesional. Estos cambios interpelan a los Institutos de Formación Profesional para adecuar sus ofertas a las nuevas demandas y realidades. Respondiendo a esta necesidad, el proyecto se propuso poner a disposición de las organizaciones asociadas a CINTERFOR un programa de capacitación para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME.

En el contexto de este programa, se diseñó una guía metodológica que fue validada a través de acciones de capacitación en diferentes conglomerados de los países participantes; también fue avalada por una comunidad de intercambio y colaboración, constituida por profesionales de las entidades de formación que adhirieron al proyecto. Para dar el marco teórico necesario para el desarrollo de la guía mencionada se realizaron tres estudios, que abordaron los siguientes temas de la problemática de la capacitación dirigida a las MIPYME: capacitación en el lugar del trabajo, uso de TIC para proveer capacitación y caracterización de las oportunidades del uso de TIC en conglomerados de América Latina y el Caribe. Paralelamente

al desarrollo del programa de capacitación se organizó una base regional de recursos de formación profesional que permite la consulta, el intercambio, y la reusabilidad de los materiales generados por las instituciones que integran la red de OIT/CINTERFOR abriendo el camino a posibles mecanismos de producción colaborativa de cursos y/o materiales de formación.

La financiación de las actividades previstas por el proyecto se realizó con fondos aportados por el donante (IDRC) e importantes aportes de las IFP participantes y el propio OIT/CINTERFOR. La ejecución del Proyecto estuvo coordinada desde OIT/CINTERFOR, entidad que asumió también la gestión administrativa y puso a disposición de este proyecto su plataforma para capacitación virtual y sus herramientas de publicación on-line y teleconferencias. Un panel de especialistas conformado por representantes de las entidades participantes realizó el seguimiento y monitoreo técnico del proyecto y avaló cada uno de los productos alcanzados; estos especialistas fueron los voceros y los dinamizadores del proyecto hacia el interior de sus organizaciones.

SOBRE LA EVALUACIÓN

La evaluación técnica del proyecto se concibió como una contribución al buen desarrollo del mismo y al logro de sus objetivos; además, aspira a constituirse en un elemento de referencia a la hora de analizar el proyecto y sus resultados, los errores y los aciertos de su gestión, a modo de lecciones aprendidas; por último, pretende brindar un aporte para el diseño y ejecución de futuros proyectos de alcance similar.

En el proceso de evaluación se monitoreó el desarrollo del proyecto **TIC para MIPYME**, y se analizaron y evaluaron sus productos y resultados.

La cobertura geográfica de la evaluación se desprende de la localización de cada una de las Instituciones de Formación Profesional que participan directamente en este proyecto y que comprenden 5 países de la región: Argentina (ITU), Brasil (SENAI y SEBRAE), Colombia (SENA), Guatemala (INTECAP) y República Dominicana (INFOTEP).

Los clientes directos de la evaluación son la institución a cargo de la dirección del proyecto, el Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) – Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la institución subvencionante, International Development Research Centre (IDRC). Los clientes indirectos son las instituciones y organizaciones beneficiarias del proyecto: las IFP a cargo de la capacitación (ITU, SENAI, SEBRAE, SENA, INTECAP e INFOTEP) y las MIPYMES de los conglomerados en los que se implementaron las acciones piloto. Hay también clientes potenciales en las instituciones e investigadores especializados en proyectos de educación profesional en América Latina y el Caribe.

El foco de la evaluación fue puesto en aspectos que revelaran la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto y la orientación del impacto y la sostenibilidad del mismo. Para ello se analizó si la marcha del proyecto y sus resultados inmediatos en los conglomerados donde se probó la metodología, pueden contribuir al logro de cambios más amplios y de largo plazo para el desarrollo sostenible a escala regional.

El proceso de monitoreo y evaluación del proyecto **TIC para MIPYME** adoptó como punto de partida el marco lógico de dicho proyecto y en función del mismo, se estableció un sistema de indicadores que permitieran recoger y analizar elementos evaluables sobre la ejecución y los productos del proyecto. La evaluación de los indicadores requirió el uso de herramientas de recolección de información de carácter cualitativo (con fuentes documentales, con entrevistas individuales y grupales, con instancias de observación, etc.) y cuantitativo (encuestas a diversos actores del sistema, análisis de registros de uso de herramientas informáticas, etc.). Para elaborar los informes se recurrió a la triangulación de las hipótesis elaboradas en las aproximaciones cualitativas con aquellas formuladas a partir de herramientas cuantitativas, de modo de contrastar distintos tipos de fuentes y de ir validando las instancias de análisis. Dada la limitación temporal y la amplitud geográfica del proyecto, se anticipó desde el informe inicial de evaluación la dificultad para comprender en profundidad las vicisitudes de cada grupo y cada individuo participantes en la capacitación. En tal sentido, es necesario extremar la cautela a la hora de generalizar sobre características de los procesos o de los resultados obtenidos.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

✓ PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA DE LOS RESULTADOS Y LOS PROCESOS

Los tres estudios iniciales, “Capacitación en el lugar del trabajo para MIPYME”, “Buenas prácticas internacionales en el uso de TIC para proveer capacitación para MIPYME” y “Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MYPIME en América Latina y el Caribe”, se constituyeron en el marco teórico adecuado para la construcción de la guía metodológica y el programa de capacitación. **Son productos de alta calidad técnica, que pueden ser reutilizados en proyectos similares y merecen ser difundidos en la comunidad de especialistas de OIT/CINTERFOR.** Para una divulgación más extensa de estos estudios es recomendable generar una versión abreviada de los mismos, que sea de fácil acceso para los niveles operativos de las instituciones de formación.

La Guía Metodológica, núcleo central del Programa de Capacitación, relaciona sistemáticamente los conceptos de productividad, aprendizajes y formación basada en TIC, en concordancia con los conceptos fuerza del objetivo general del proyecto. Los ejes conductores del módulo son el reconocimiento de que “el aprendizaje es parte del proceso productivo y no un proceso externo o de soporte al mismo”, y la hipótesis de que la integración y articulación de las acciones de capacitación con las metas de las empresas y el conglomerado, son las claves de una buena estrategia de capacitación basada en TIC para MIPYME. La repercusión positiva de las estrategias diseñadas bajo esta óptica permite confirmar la pertinencia de estos

supuestos. La guía desarrolla herramientas aptas para la construcción de nuevas formas de relación entre las instituciones de formación profesional, los conglomerados y las empresas destinatarias de la capacitación, que permite a estas últimas convertirse en partícipes del diseño de las estrategias de capacitación. **Es este entretener las metas del conglomerado y las empresas con los objetivos de las acciones de capacitación una de las aristas innovadoras de la propuesta.**

La plataforma sobre la que se montó la comunidad virtual para el seguimiento del programa de capacitación no presentó dificultades para la apropiación de la misma por parte de la mayoría de los participantes. La metodología empleada, las actividades propuestas y los materiales de apoyo puestos a disposición de los participantes, a pesar de los múltiples desafíos, fueron sumamente apropiados y de un gran valor estratégico para asegurar la continuidad de la participación y el alcance de las metas del programa por parte de la mayoría de los equipos. Por lo tanto, **es un modelo a seguir en otras acciones de formación a distancia.**

De los seis equipos participantes, los cuatro que llegaron a buen puerto, elaboraron propuestas que mostraron un alto nivel de pertinencia con tres de los ejes principales del proyecto: atender a la productividad de las empresas, satisfacer demandas reales de los conglomerados y hacer un uso racional de las TIC como soporte de las acciones de capacitación, y se convirtieron así en una prueba de la pertinencia misma del proyecto.

✓ EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto “TIC para MIPYME” fue diseñado con una duración de 18 meses, de los cuales los cinco primeros, es decir, casi un tercio del tiempo del proyecto, estuvo dedicado a preparar los insumos necesarios para ejecutar las actividades específicas del proyecto. Si bien esta proporción parece a primera vista excesiva, los tiempos utilizados son más que razonables teniendo en cuenta que se conformó un equipo internacional, con la participación de cinco países y cinco instituciones de formación profesional de muy diferente envergadura y trayectoria. Si no se hubiera permitido esta maduración de los procesos iniciales, posiblemente no se hubiera llegado al final del proyecto con el muy buen nivel de participación alcanzado. De los 12 meses previstos para la elaboración de los productos, dos fueron de casi nula actividad, ya que los meses de diciembre y enero son complejos tanto para los equipos técnicos de las IFP como para las empresas destinatarias de las acciones de capacitación. **Una mayor duración y sobretodo una mejor calendarización del proyecto hubiera evitado algunas tensiones entre los compromisos asumidos y la posibilidad real de satisfacerlos sin un impacto negativo en la dinámica propia de las empresas y de las IFP.**

El compromiso de los responsables políticos de las instituciones participantes fue determinante a la hora de la ejecución de proyecto, tanto para dinamizar como para facilitar la participación de los equipos técnicos y las empresas del conglomerado.

Las participaciones del Coordinador del proyecto y del asesor técnico de OIT/CINTERFOR fueron encomiables no solo por su continuidad, sino también la pertinencia y coherencia de sus aportes y el rol fundamental de dinamizador del proyecto en general.

✓ EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se diseñó con componentes y estrategias que atendían a la consolidación de una comunidad de trabajo colaborativo regional y se encontró con desafíos para la construcción de estos canales de interacción, no sólo entre las IFP, sino también al interior de las propias instituciones, y de las instituciones con sus interlocutores en las MIPYMES.

Un proyecto colaborativo es, en gran medida, un proyecto de relaciones horizontales y esta iniciativa tuvo que replantear algunas dinámicas institucionales verticalistas, tanto dentro de las instituciones, como en su relación con el conglomerado. En el transcurso del proyecto se observaron logros interesantes en la construcción de una cultura de colaboración e interacción que permiten vislumbrar un camino complejo pero factible en esa dirección.

El intercambio entre los distintos grupos se vio entorpecido por dos razones: la barrera del idioma - que aisló de alguna manera a los equipos de Brasil y de los de habla hispana- y la diversidad de los conglomerados que asistían. Quizás si se hubiera trabajado con empresas que desarrollaran actividades más afines, el intercambio hubiera sido mayor, por lo menos entre los grupos de igual lengua.

El mayor logro del proyecto, según la opinión de los participantes a nivel de las instituciones de formación, fue la construcción de nuevos diálogos entre las IFP y el sector al que estaba dirigida la capacitación. **El reconocimiento de la importancia de hacer una real ingeniería de requerimientos al momento de diseñar estrategias de capacitación es el aprendizaje que más valoran los participantes del proyecto.**

✓ ORIENTACIÓN AL IMPACTO

Se analizaron las estrategias de capacitación diseñadas a lo largo del proyecto, para reconocer si se orientan a mejorar la productividad de las MIPYMES, es decir, si encajan en aquellas oportunidades de desarrollo económico a escala nacional y/o regional que facilitan la adquisición de competencias que fortalecen las capacidades competitivas de las empresas y/o permiten abrirse a nuevas posibilidades de expansión. Cada una de las experiencias tuvo una particularidad distintiva y aporta de manera diferente a esta orientación al impacto.

La experiencia de Guatemala se realizó en un sector económico en crecimiento como lo es el turismo local, que genera gran cantidad de empleos en MIPYMES y donde el uso adecuado de tecnología puede realmente favorecer el crecimiento, al permitir extender la oferta al mercado internacional de turismo. El dictado del curso con modalidad virtual reforzó en forma indirecta las competencias TIC de los empresarios que lo toman.

En República Dominicana la estrategia de capacitación estuvo dirigida a empresas del sector metalmeccánica, uno de los sectores productivos y de soporte a la producción nacional más dinámico del país, que genera miles de empleos y que necesita fortalecer su capacidad de

gestión sobretodo en el área de RRHH, para poder apostar a una mejor calidad tanto de sus productos como de sus procesos.

En Pernambuco, Brasil, la estrategia de capacitación estuvo dirigida a propietarios y mandos medios de empresas del conglomerado del vestuario y el tema elegido fue “Introducción a Tecnologías de la Información y la Comunicación” que forma parte de las competencias transversales para mejorar la competitividad de las empresas promovidas por la Confederación Nacional de la Industria de Brasil (CNI). Así, al estar alineada con objetivos de carácter nacional, esta estrategia puede ser replicada en otros sectores económicos. La utilización de plataformas virtuales de capacitación mostró a los participantes una modalidad que desconocían y que adoptaron inmediatamente para completar estudios en otras áreas.

En Mina Gerais, Brasil, la estrategia de capacitación estuvo dirigida a gerentes y empleados del área comercial de empresas del conglomerado de mobiliario de Ubá y el tema elegido fue “Gestión Comercial”. La elección de una estrategia de capacitación adecuada al nivel de madurez de uso de TIC de los participantes, mostró los beneficios de contar con alternativas flexibles en uso de tecnología.

En los casos de Argentina y de Colombia, las experiencias no tuvieron los resultados esperados. En ambos casos, el diseño de la estrategia se realizó sin la participación activa de las empresas del conglomerado y por lo tanto, sin vinculación con una problemática real del conglomerado o una oportunidad de mejora tal como propone la metodología presentada en el programa de capacitación.

✓ SOSTENIBILIDAD FUTURA DEL PROYECTO

El empoderamiento de las entidades socias del proyecto, se planteó a través de la construcción de canales de información y consultas significativas y permanentes al panel de especialistas. El panel no solo fue informado, sino que tuvo participación y capacidad de decisión en cada instancia del proyecto. El alto grado de compromiso logrado permite prever que el proyecto contará con un considerable apoyo para su continuidad.

El hecho de que la promoción de las actividades fuera hecha por las asociaciones empresarias implicó una fuerte legitimidad de base para el proyecto, y constituye una clave para su sustentabilidad.

Cabe plantear la sostenibilidad futura del proyecto desde la perspectiva de cada uno de esos actores participantes. Los representantes nacionales ganaron con un mejor direccionamiento de los recursos disponibles, al atender demandas reales de la actividad económica empresarial. Las asociaciones empresarias se insertaron en el dispositivo de capacitación como tomadores de decisiones en cuanto a las ofertas de formación. Por otra parte los equipos técnicos de los institutos de formación se pusieron en contacto con otras experiencias y otras realidades, y el proyecto los introdujo en otra dinámica de trabajo. Sin embargo, hay que tener presente el desafío que implica para ellos el abandono de rutinas y prácticas establecidas.

CONCLUSIONES

El proyecto fue una oportunidad para abrir nuevas formas de investigación articuladas con el trabajo en campo, lo que permitió una validación de las propuestas y una apropiación de la metodología durante el mismo proceso.

La apuesta a un trabajo regional en red permitió a los equipos locales transitar por caminos no habituales, identificar problemas antes inadvertidos que aparecieron clarificados en la confrontación con otras experiencias y explorar soluciones diseñadas a partir de la colaboración. En síntesis la metodología del proyecto conduce a aprender haciendo, y aprender de y con otros.

El proyecto resultó así ser un estímulo efectivo para consolidar una comunidad virtual de intercambio y aprendizaje entre las instituciones y organizaciones vinculadas a OIT/CINTERFOR.

RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

RECOMENDACIONES

Para las empresas y las IFP

1. Promover el reconocimiento del aprendizaje como parte del proceso de mejora de la productividad.

Para las IFP:

2. Diseñar las estrategias de capacitación en forma conjunta con los actores del conglomerado, atendiendo necesidades concretas de las empresas y en armonía con las prioridades de las políticas de desarrollo nacionales o regionales.

Para las IFP y OIT/CINTERFOR:

3. Valorar la flexibilidad como factor de éxito en proyectos de innovación.
4. Disponer de un modelo de organización receptivo y predispuesto a realizar las rectificaciones necesarias en pos de obtener los objetivos planteados.
5. Garantizar un grado de horizontalidad en la toma de decisiones cotidianas que permitan sostener un modelo de gestión en red.
6. Para dar continuidad y profundizar esta experiencia, es conveniente que los equipos técnicos de las IFP cuenten con incentivos y dinámicas de acompañamiento adecuados para una definitiva apropiación de la metodología (por ahora solo podemos afirmar que la conocen y la pusieron en práctica en un contexto controlado, como fue el Programa de Capacitación).

7. Para extender la experiencia es necesario que los equipos técnicos de las IFP se conviertan en multiplicadores de la estrategia, formando a los diseñadores de la capacitación de cada instituto.

Para OIT/CINTERFOR :

8. Asegurar la distribución de la información entre los diferentes niveles y actores, esto es necesario para promover la participación responsable de todos los actores en el logro de los objetivos.
9. Potenciar las acciones y los recursos tendientes a difundir, generalizar y profundizar la aplicación de este modelo de diseño de estrategias de capacitación basadas en TIC.
10. Aprovechar los saberes generados en esta experiencia para multiplicarla en los ámbitos donde resulte conveniente y factible aplicarla.
11. Reconocer el valor específico de los subproductos del proyecto que pueden reutilizarse en otras acciones de OIT/CINTERFOR. Esos productos resultan ponderables por su calidad y porque son resultado y a la vez germen de procesos de innovación. (Estudios iniciales, guía metodológica, expertise en seguimiento de comunidades virtuales).

LECCIONES APRENDIDAS

ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO

- Es necesario calendarizar las actividades en concordancia con la dinámica propia de las empresas y de las instituciones de formación.
- En un proyecto donde hay productos intermedios que son insumos de etapas posteriores es necesario prever mecanismos para compensar posibles retrasos y asegurar el aprovechamiento integral de los resultados parciales.

DIVERSIDAD DE CONTEXTOS

- Un mayor grado de homogeneidad hubiera simplificado la gestión del proyecto. Un exceso de diversidad puede limitar la posibilidad de identificar emergentes comunes.

DIVERSIDAD LINGÜÍSTICA

- Es necesario evitar que los problemas idiomáticos se conviertan en una barrera para la implementación de estrategias colaborativas y procesos de aprendizaje en red.

DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE CRITERIOS Y CONTENIDOS DEL PROYECTO

- Para un óptimo aprovechamiento de los recursos, incluido el tiempo, y para el fortalecimiento del compromiso con la tarea, se requiere la habilitación de canales

de comunicación horizontales que garanticen la permeabilidad de la información en todos los niveles y para todos los participantes.

ATENCIÓN POR DEMANDA

- El proceso de detección de las necesidades de las empresas propuesto en la metodología se convirtió en uno de los principales logros de la experiencia. Permitió superar la barrera del diseño de estrategias de capacitación definidas a partir de la capacidad de oferta de las IFP y avanzar en la definición de las mismas en conjunto con las empresas que pasan a ser co-responsables de la capacitación.

BUENAS PRÁCTICAS

- En el caso de Pernambuco, se destaca como buena práctica el aprovechar lo existente para remediar la escasez de tiempo y adaptarlo a las necesidades particulares de cada experiencia. Reusaron el curso on-line ofrecido por SENAI, pero lo completaron con instancias presenciales de acompañamiento; es decir, pasaron de una modalidad de e-learning a una de b-learning.
- De la experiencia de Guatemala cabe destacar el ir a favor de las prioridades de los gobiernos y de las empresas de un sector, ligando de ese modo la oferta de capacitación a contenidos sustantivos en política de desarrollo.
- En el caso de República Dominicana, se destacan la articulación entre niveles, la armonización de capacidades de los recursos humanos puestos a disposición del proyecto y el buen diálogo con el sector productivo. Otra buena práctica fue la conveniente reutilización de materiales ya probados en otras modalidades.
- Más allá de las experiencias locales, se reconoce como una buena práctica la flexibilidad de los responsables, en diferentes niveles, para favorecer el logro de los objetivos generales del proyecto.
- En el Programa de Capacitación es de destacar la dinámica de acompañamiento que, por una parte, promovió el compromiso de los participantes y, por otro lado, tuvo la receptividad necesaria para poder complementar los recursos ofrecidos cuando fue necesario hacerlo.
- La accesibilidad del líder del proyecto y su comprensión de las limitaciones del contexto para garantizar la continuidad del mismo más allá de los avatares, fue decisiva para llevar a buen término las actividades propuestas. Cabe entonces rescatar estas cualidades como buenas prácticas para la gestión de proyectos innovadores.

2. INFORME DE EVALUACIÓN

2.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO¹

La Organización Internacional del Trabajo viene alertando sobre un problema capital para los mercados de trabajo de América Latina y el Caribe, cual es que el producto por trabajador o productividad del trabajo se ha estancado en el valor de hace dos decenios. La productividad del trabajo es un mecanismo de transmisión importante entre el mundo de la producción y el mercado de trabajo y su atraso explica también por qué las tasas de pobreza actuales en la región son bastante similares a las observadas a inicios de los años ochenta.

Especial importancia revisten en el mercado latinoamericano de trabajo las micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYME-, las cuales constituyen entre el 90 y 98 % de las unidades productivas en la región y generan alrededor del 63 % del empleo; además, se encuentran en todos los sectores de actividad económica (comercio, industria, servicios), así como en las ciudades y en el campo. No obstante el interés que a las mismas dedican los gobiernos y otros interlocutores sociales, presentan dificultades que tienen que ver con su escasa eficiencia, productividad y competitividad, causadas entre otros aspectos por:

- ✓ informalidad, que no es solo la ausencia de registros y requerimientos formales, sino también el inadecuado apoyo institucional y dificultades para acceder a las agencias de cooperación internacional, así como la mala calidad de los empleos que generan, lo que es un obstáculo para ingresar en los mercados externos;
- ✓ excesiva dependencia de sus fondos propios, restricción al crédito bancario, existencia de costos financieros elevados;
- ✓ baja calificación de los recursos humanos que conlleva a un retraso tecnológico, dificultad para innovar y a limitaciones en capacidades de gestión.

La importancia socioeconómica de las MIPYME hace necesario que se ofrezcan soluciones adecuadas a sus carencias para incrementar su productividad y competitividad; sin duda, el desarrollo de los recursos humanos, aunque no es el único, sí es un tema central, especialmente frente al paradigma de la formación, preparación y actualización permanente, que requiere mecanismos de formación y desarrollo para identificar las habilidades y destrezas, tanto de los trabajadores como de los empresarios, las que tienen disponibles y los medios para adquirir las competencias faltantes.

En este sentido es fundamental la articulación de los recursos y las capacidades existentes, de manera que haya una oferta amplia, diversa y flexible, ya sea de carácter público, privado, mixto o social, así como el fortalecimiento de los mecanismos de diálogo social en torno al diseño, la gestión y el financiamiento de las políticas públicas.

¹ Texto extraído del documento general del proyecto.

Las instituciones de formación profesional –IFP–, así como otras instancias que actúan en este campo, no deben limitarse a desarrollar una oferta formativa pura, sino también desarrollar un amplio abanico de servicios en los ámbitos de gestión, tecnología y acceso al conocimiento, para las empresas, los sectores económicos y las comunidades, lo que simultáneamente contribuye a acrecentar la pertinencia, la calidad y el nivel de actualización de la propia oferta formativa.

Por otra parte, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– en la formación en general y para empresarios y trabajadores de la MIPYME, en particular, es primordial, en la medida que estas tecnologías pueden facilitar a grupos de población hasta ahora marginados el acceso a las oportunidades de formación y capacitación.

Lamentablemente, en América Latina y el Caribe, existe una brecha digital de acceso a las TIC por parte de las pequeñas empresas.

Sobre este particular, la OIT ha indicado que su cooperación técnica se desarrollará en ámbitos tales como la ayuda a los mandantes para aplicar programas de formación y aprendizaje diseñados para la empresa, en especial para las MIPYME; la prestación de asistencia a los países para desarrollar marcos nacionales de calificaciones y sistemas de reconocimiento del aprendizaje anterior; la creación de programas que utilicen las TIC para la formación y la utilización de diversos módulos, instrumentos y guías prácticas de información para promover la adopción de prácticas óptimas de formación destinados a los grupos con necesidades particulares.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo general del proyecto es contribuir al mejoramiento de la productividad de las MIPYME en América Latina, mediante el desarrollo de estrategias regionales innovadoras para potenciar la formación profesional basada en TIC y así mejorar el empleo y progresar en la lucha contra la pobreza.

Para alcanzar este objetivo el proyecto se propuso generar una guía metodológica para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME, que fuera validada a través de acciones de capacitación en diferentes conglomerados de los países participantes, y constituir una comunidad de intercambio y colaboración entre los equipos profesionales de las entidades de formación que adhirieron al proyecto, para promover un aprendizaje colectivo y participativo que permitiera analizar situaciones de aplicación muy diferentes y poder así descubrir emergentes que den sustento a posibles decisiones de acciones futuras de extensión, profundización y regionalización de esta experiencia.

Paralelamente a estas acciones se organizó una base regional de recursos de formación que permite la consulta, el intercambio, y la reusabilidad de los materiales generados por las instituciones que integran la red de OIT/CINTERFOR abriendo el camino a posibles mecanismos

de producción colaborativa de cursos y/o materiales de formación que indudablemente redundará en beneficio de la comunidad toda, no solo por la reducción de costos de producción y de tiempo de realización, sino por la oportunidad de aprovechar la experiencia de otras instituciones para lograr avanzar en estadios de madurez de uso racional de las TIC en la formación destinada a MIPYMES.

2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la productividad de las MIPYME en América Latina mediante el desarrollo de estrategias regionales innovadoras para potenciar la formación profesional basada en TIC y así mejorar el empleo y progresar en la lucha contra la pobreza.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Llevar adelante una investigación para desarrollar una metodología de planificación estratégica para capacitación basada en TIC para MIPYME en conglomerados, considerando dimensiones pedagógicas, tecnológicas y socio-económicas, así como también las mejores prácticas a nivel regional e internacional.
- Aplicar la metodología para identificar estrategias que mejoren la productividad y competitividad de las MIPYME atendiendo a sus necesidades de capacitación, en conglomerados de MIPYME.
- Establecer una comunidad virtual para promover la producción en red de contenidos y buenas prácticas entre las MIPYME y las IFP de la región.

2.4. PRODUCTOS DEL PROYECTO

El diseño inicial del proyecto contemplaba como productos del mismo:

- ✓ Tres estudios iniciales para analizar el uso de las nuevas metodologías basadas en TIC para la formación en las MIPYME.
- ✓ Una guía metodológica para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME.
- ✓ Cinco propuestas de estrategias de capacitación para ser aplicadas en conglomerados de MIPYME, usando y validando la metodología desarrollada.
- ✓ Una comunidad virtual entre las IFP y otras instituciones activas en la capacitación basada en TIC para MIPYME, que ofreciera:
 - Una red, con al menos cinco miembros, para compartir contenido educativo para MIPYME.

- El desarrollo conjunto de herramientas de capacitación (manuales, materiales, guías didácticas).
- Acceso a metodologías de capacitación que sean innovadoras en el uso de las TIC.
- Una feria virtual sobre la oferta de servicios de capacitación basados en TIC para MIPYME.

En el mes de mayo de 2010, y por consenso entre las entidades responsables de la ejecución del proyecto se decidió articular el desarrollo de la guía metodológica y la comunidad virtual dentro de un programa de capacitación que se extendería hasta la fase final del proyecto. El programa de capacitación sería destinado a técnicos de las IFP y representantes de MIPYMES pertenecientes al conglomerado en el que se desarrollarán las iniciativas de capacitación programadas. Para este programa de capacitación se prevén dos talleres presenciales y una oferta de e-learning a través de una plataforma de OIT/CINTERFOR.

Las ferias virtuales de herramientas de capacitación con uso innovador de TIC, originalmente previstas como producto del proyecto fueron sustituidas por un mecanismo virtual de direccionamiento a los bancos de recursos de las instituciones participantes del proyecto.

Por lo que los productos del proyecto finalmente fueron los siguientes:

- ✓ Tres estudios iniciales : “Capacitación en el lugar del trabajo para MIPYME”, “Buenas prácticas internacionales en el uso de TIC para proveer capacitación para MIPYME” y “Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MYPIME en América Latina y el Caribe”
- ✓ Una guía metodológica para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME.
- ✓ Un programa de capacitación destinado a técnicos de las IFP y representantes de MIPYMES pertenecientes al conglomerado que cada institución seleccione, para acompañar la apropiación de la guía metodológica y el desarrollo de estrategias de capacitación que permitan validarla en terreno. Este programa contempla encuentros presenciales y un importante segmento virtual, que se implementa sobre la plataforma de e-learning de CINTERFOR. La conformación de la comunidad virtual para vehicular la fase no presencial del programa de capacitación y dar marco a la selección, adaptación y/o desarrollo de herramientas ad hoc que den soporte al diseño de instancias de capacitación con uso de TIC es un subproducto importante del proyecto.

- ✓ Una propuesta de estrategia de capacitación desarrollada por cada IFP participante para ser aplicada en conglomerados de MIPYME, usando y validando la metodología desarrollada, seguida de una acción concreta con monitoreo y evaluación.
- ✓ Un buscador de recursos didácticos que permitirá al usuario acceder a las diferentes bases de datos de las instituciones

2.5. ENTIDADES PARTICIPANTES

Este Proyecto fue diseñado y ejecutado por la Oficina Internacional del Trabajo / Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor).

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), corporación pública creada por el Parlamento de Canadá en 1970 con el fin de ayudar a los países en desarrollo a utilizar la ciencia y la tecnología para encontrar soluciones prácticas y de largo plazo a los problemas sociales, económicos y ambientales que enfrentan, es el organismo que donó la financiación de la parte sustancial del proyecto.

OIT/CINTERFOR convocó a Instituciones de Formación Profesional que constituyen su red para participar activamente de este proyecto y finalmente se sumaron al proyecto instituciones de cinco países:

- ✓ INTECAP- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala
- ✓ INFOTEP- Instituto de Formación Técnico Profesional de República Dominicana
- ✓ ITU- Instituto Tecnológico Universitario de Argentina
- ✓ SENA- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia
- ✓ SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Brasil en acciones conjuntas con SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e IEL – Instituto Euvaldo Lodi

2.6. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Para la ejecución de las actividades previstas por el proyecto se contó además de los fondos aportados por el donante - el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC)- con los aportes de las IFP participantes y el propio OIT/CINTERFOR.

Para las reuniones y talleres presenciales fue importante la colaboración de las entidades sedes de estos encuentros que aportaron no solo la logística necesaria para el buen desarrollo de las mismas sino los insumos complementarios como transporte local, refrigerios, asistencia administrativa, etc. En algunos casos también asumieron gastos de alojamiento y traslados de los participantes.

Los costos de diseño e implementación de las actividades de capacitación desarrolladas en el marco del proyecto fueron solventados por cada una de las Instituciones de Formación Profesional que las llevaron a cabo.

No es objeto de esta evaluación el análisis de los costos del proyecto, por lo que no se abunda en más detalles.

2.7. COMPONENTES ORGANIZACIONALES DEL PROYECTO

Para la ejecución del Proyecto se contó con una coordinación general a cargo de Fernando Barros en representación de OIT/CINTERFOR, acompañado por un panel de especialistas conformado por representantes de las entidades participantes. Este panel realizó el seguimiento y monitoreo técnico del proyecto y avaló cada uno de los productos alcanzados.

La gestión administrativa del proyecto (contrataciones, logística de viajes y encuentros, duplicación de información, etc), estuvo a cargo de personal de OIT/CINTERFOR. También fue OIT/CINTERFOR la entidad que puso a disposición de este proyecto su plataforma para capacitación virtual y sus herramientas de publicación on-line y teleconferencias.

Por su parte, los representantes de las IFP en el panel de especialistas fueron los voceros y los dinamizadores del proyecto hacia el interior de sus organizaciones. Fueron ellos los responsables de gestionar la conformación de los equipos técnicos que participaron del proyecto de capacitación y los que atendieron los problemas que surgieron a lo largo del proyecto a fin de garantizar la continuidad del mismo y el alcance de las metas previstas.

2.8. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La ejecución del proyecto se inició en setiembre de 2009 y finaliza a mediados de mayo de 2011.

Las actividades se desarrollaron de acuerdo al cronograma que se presenta como Anexo 1 a este documento.

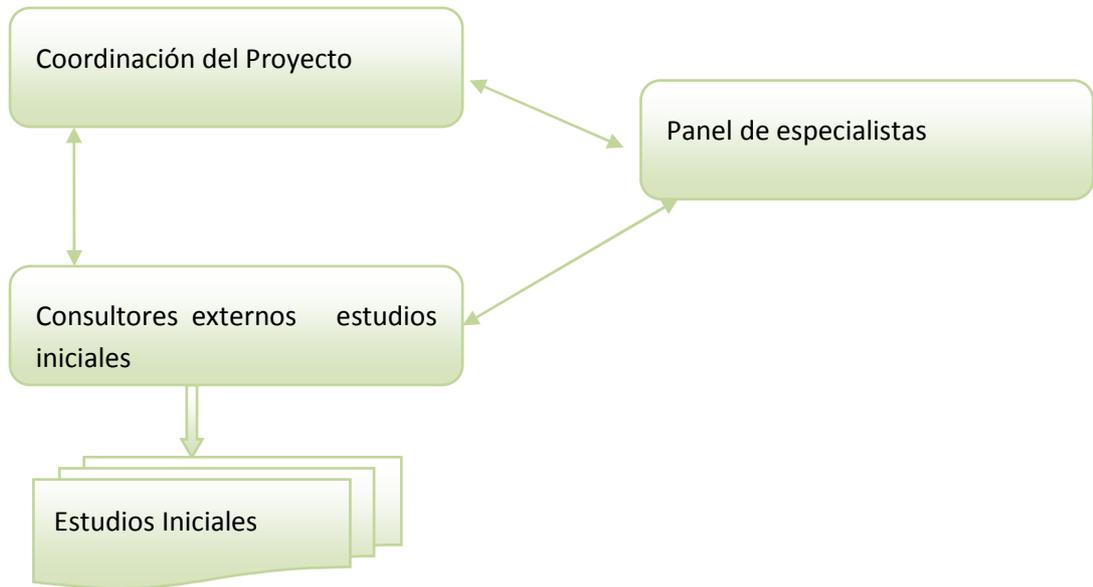
Como hitos principales del proyecto merecen resaltarse:

1. Panel de especialistas

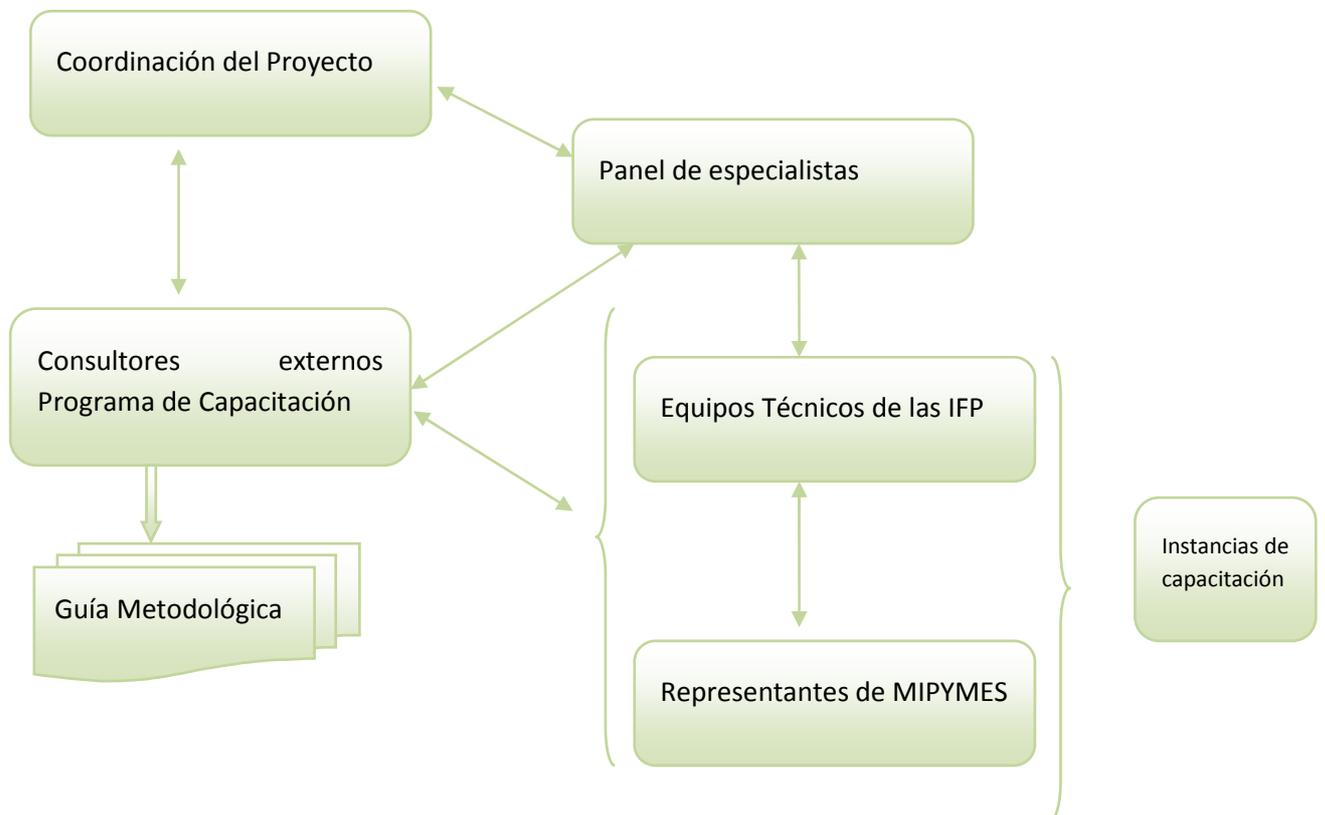
- a. Conformación del panel de especialistas – setiembre 2009
 - b. Primera reunión del panel de especialistas –noviembre 2009
 - c. Segunda reunión del panel de especialistas- marzo 2010
 - d. Tercera reunión del panel de especialistas- mayo 2010
 - e. Cuarta reunión del panel de especialistas - setiembre 2010
 - f. Quinta reunión del panel de especialistas -diciembre 2010
 - g. Sexta reunión del panel de especialistas – febrero 2011
-
2. Selección y contratación de los consultores para los estudios iniciales – noviembre 2009-enero 2011
 3. Realización de los estudios iniciales – febrero2010-mayo de 2010.
 4. Diseño e implementación de la plataforma de soporte para intercambio de recursos y capacitación virtual –octubre 2009-junio 2010
 5. Selección y contratación de consultores para Guía Metodológica y Comunidad Virtual marzo 2010-abril 2010
 6. Desarrollo de la Guía Metodológica – mayo 2010- marzo 2011.
 7. Programa de Capacitación para equipos técnicos de las IFP y representantes de los conglomerados – junio 2010- febrero 2011.
 8. Diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento del buscador de recursos didácticos setiembre 2010-febrero 2011.

Los siguientes gráficos muestran la interrelación entre los diferentes actores en la construcción de los productos del proyecto.

Estudios Iniciales



Programa de capacitación



2.9. LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación técnica del proyecto “Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYME” se concibió como una contribución al buen desarrollo del proyecto y al logro de sus objetivos, además de aspirar a constituirse en un elemento de referencia a la hora de analizar el proyecto y sus resultados, los errores y los aciertos de su gestión, a modo de lecciones aprendidas, así como un aporte para el diseño y ejecución de futuros proyectos de alcance similar.

De acuerdo a lo que establecen los TDR de esta consultoría, se realizó una evaluación parcial sobre el avance de la ejecución del proyecto y esta evaluación final sobre sus productos y resultados.

Los objetivos de la evaluación explicitados en los términos de referencia son:

✓ OBJETIVO GENERAL

Realizar una evaluación parcial sobre el avance de la ejecución del proyecto y una final.

✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar la metodología de monitoreo y evaluación de productos y resultados parciales. Esto es, el cumplimiento de las actividades y los productos de ellas, principalmente la elaboración de la guía metodológica, y su apropiación y aplicación por parte de las IFP. Para el diseño de la evaluación se tomará como base la matriz del marco lógico del proyecto y se definirán mecanismos de carácter cualitativo y cuantitativo (para establecer, por ejemplo, niveles de aplicación).
- Establecer línea de base para la evaluación en acuerdo con el panel de especialistas.
- Visitar una vez a cada una de las IFP participantes (SENA, INFOTEP, INTECAP, SENAI, SEBRAE, ITU) para conocer en el terreno la marcha del proyecto, coincidiendo dos de estas visitas con la realización de los dos talleres de capacitación.

El alcance de esta evaluación incluye:

a) monitorear y evaluar el desarrollo, los productos y los resultados del proyecto **TIC para MIPYME**.

b) establecer línea de base para la evaluación del progreso del proyecto y esto hacerlo en acuerdo con el panel de especialistas del proyecto.

c) visitar una vez a cada una de las IFP participantes (SENA, INFOTEP, INTECAP, SENAI, SEBRAE, ITU) para conocer en el terreno la marcha del proyecto, coincidiendo dos de estas visitas con la realización de los dos talleres de capacitación.

El período para efectuar la evaluación fue acordado desde febrero de 2010 a marzo de 2011.

La cobertura geográfica se desprende de la localización de cada una de las Instituciones de Formación Profesional que participan directamente en este proyecto y que comprenden 5 países de la región: Argentina (ITU), Brasil (SENAI y SEBRAE), Colombia (SENA), Guatemala (INTECAP) y República Dominicana (INFOTEP).

CLIENTES DE LA EVALUACIÓN.

Los trabajos de monitoreo y evaluación tienen como destinatarios a las siguientes organizaciones, que –en distintos niveles de responsabilidad y actividad- constituyen los principales actores del proyecto **TIC para MIPYME**:

- Clientes directos:
 1. Institución a cargo de la dirección del proyecto: Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) – Organización Internacional del Trabajo (OIT)
 2. Institución subvencionante: International Development Research Centre (IDRC)
- Clientes indirectos (socios principales del proyecto):
 1. Instituciones (IFP) a cargo de la capacitación: ITU, SENAI, SEBRAE, SENA, INTECAP e INFOTEP.
 2. Organizaciones beneficiarias del proyecto: MIPYMES seleccionadas que conformarán los conglomerados atendidos por cada IFP.
- Clientes adicionales: instituciones e investigadores especializados en evaluación de proyectos de educación profesional en América Latina y el Caribe, quienes podrán tener acceso a la información y los documentos elaborados, una vez aprobados por las autoridades del proyecto o al concluir el mismo.

FOCO ANALÍTICO DE LA EVALUACIÓN

El foco de la evaluación fue puesto en aspectos que revelaran:

- a) la eficacia de la gestión, es decir, exponer la medida en que las capacidades y modos de gestión empleados apoyan el logro de los resultados cumpliendo los plazos y formas estipuladas en el plan Operativo del Proyecto
- b) la eficiencia de la gestión, es decir, exponer la medida en que las capacidades y modos de gestión seleccionados colaboran en la

conformación de una comunidad de trabajo que haga factible la aspiración de ser un desarrollo regional.

- c) la orientación del impacto y la sostenibilidad del proyecto, es decir, analizar si la marcha del proyecto y sus resultados inmediatos en los conglomerados seleccionados pueden contribuir al logro de cambios más amplios y de largo plazo para su desarrollo sostenible a escala regional.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El proceso de monitoreo y evaluación del proyecto **TIC para MIPYME** adoptó como punto de partida el marco lógico de dicho proyecto y en función del mismo, se estableció un sistema de indicadores que permitieran recoger y analizar elementos evaluables sobre la ejecución y los productos del proyecto, reconociendo que el eje sustantivo del proyecto son las estrategias, metodologías y actividades relacionadas con capacitación basada en TIC en los distintos niveles de ejecución (elaboración de los estudios, documentación sobre el proceso de redacción y presentación de la guía metodológica, la guía misma, el programa de capacitación y las instancias de aplicación de la guía por equipos de especialistas y docentes de los IFP).

La evaluación de los indicadores establecidos requirió el uso de herramientas de recolección de información de carácter cualitativo (con fuentes documentales, con entrevistas individuales y grupales, con instancias de observación, etc.) y cuantitativo (encuestas a diversos actores del sistema, análisis de registros de uso de herramientas informáticas, etc.). Para elaborar los informes se recurrió a la triangulación de las hipótesis elaboradas en las aproximaciones cualitativas con aquellas formuladas a partir de herramientas cuantitativas, de modo de contrastar distintos tipos de fuentes y de ir validando las instancias de análisis.

Fuentes de información

De acuerdo a lo señalado en el apartado anterior, la metodología combinó distintos modos de identificar la información relevante para la evaluación, así como diversas técnicas para recogerla. En una primera enunciación sobre las posibilidades y las limitaciones podemos enumerar lo siguiente:

- Información recogida a través de encuestas y entrevistas: a) a directivos del proyecto, b) a miembros del panel de especialistas, c) a responsables del proyecto en los IFP, d) a capacitadores, e) a referentes de la MIPYMEs (personal directivo relacionado con el proyecto), f) a capacitandos de distintos niveles jerárquicos, etc.
- Información recogida a través de la observación: a) de ámbitos de los IFP implicados en el proyecto; b) de cada una de las herramientas TIC involucradas en el proyecto; c) de instancias presenciales del programa de capacitación previsto en el proyecto, etc.
- Información recogida a través de documentación externa al proyecto y también de la generada por el proyecto (recomendaciones del panel de especialistas, informes de avance, los tres estudios comprometidos, la guía metodológica, y evaluaciones internas, registros de uso de dispositivos informáticos)

Dada la limitación temporal y la amplitud geográfica que debe asumirse en la evaluación del proyecto, se anticipó desde el informe inicial de evaluación la dificultad para comprender en profundidad las vicisitudes de cada grupo y cada individuo participantes en la capacitación. En tal sentido, es necesario extremar la cautela a la hora de generalizar sobre características de procesos o de resultados obtenidos.

INDICADORES

Los indicadores que sostienen la estructura de esta evaluación se han seleccionado en vinculación directa con el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto, y teniendo en cuenta además el propósito que dio origen a la iniciativa dentro de los lineamientos de OIT/CINTERFOR.

Como los objetivos de todo proyecto se alcanzan o pretenden alcanzar a través de las actividades programadas para conseguir los productos comprometidos en el mismo y cumpliendo determinados procesos, la evaluación observó de manera detenida los procesos y productos a fin de dar cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos.

En esta evaluación se definió un conjunto de indicadores que llamaremos *primarios* asociados a los objetivos y propósitos del proyecto, y otro conjunto de indicadores que llamaremos *secundarios* asociados directamente a los procedimientos y los productos que dan insumo para la evaluación de los indicadores primarios.

DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN

En esta evaluación se tienen en cuenta las siguientes dimensiones o criterios claves:

- D1) .- Pertinencia y aptitud estratégica de los resultados y los procesos: para dar cuenta de la medida en que las actividades y los productos desarrollados están en correspondencia con los objetivos generales y específicos del proyecto y cubren las expectativas de los diferentes beneficiarios del mismo.
- D2) .- Eficacia en la ejecución del proyecto: se refiere a la observación de la ejecución del Plan Operativo del Proyecto, el cumplimiento de los plazos estipulados, la participación de los actores esperados en cada etapa, etc.
- D3) .- Eficiencia en la gestión del proyecto: para dar cuenta de la medida en que las capacidades y modos de gestión puestos en práctica apoyan el logro de los resultados y aportan a los objetivos, sobre todo en la construcción de canales de interacción entre las IFP participantes para consolidar acciones regionales.
- D4) .- Orientación al impacto: para dar cuenta si los efectos directos del proyecto están encaminados para contribuir al impacto que se espera del mismo y que está expresado tanto en los propósitos como en el objetivo general.

D5) .- Sostenibilidad futura del proyecto: para dar cuenta si en la ejecución del proyecto se van construyendo estrategias de empoderamiento por parte de los socios y de permeabilidad hacia el contexto de desenvolvimiento de los mismos que aumenten la probabilidad del sostenimiento futuro de las acciones iniciadas en esta instancia.

OBJETOS EVALUABLES

Teniendo en cuenta que el monitoreo, seguimiento y evaluación de actividades y productos representan insumos para la evaluación de los objetivos específicos y general, se exponen los objetos de esta evaluación en el siguiente orden:

- OE.-1. productos previstos
- OE.-2. actividades propuestas
- OE.-3. los objetivos específicos
- OE.-4. el objetivo general

A partir de estas consideraciones generales se explicitan los indicadores en los que se cruzan dimensiones o criterios, con objetos de evaluación.

INDICADORES SECUNDARIOS - INDICADORES ASOCIADOS A ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

A continuación se detallarán los indicadores que se seleccionaron para evaluar las actividades y productos del proyecto. A efectos de ordenar esta presentación, dichos indicadores se agrupan bajo la denominación de cada uno de los cinco productos comprometidos en el proyecto (bajo el supuesto que todas las actividades evaluables por esta consultoría remiten a alguno de estos productos)².

Al definir cada identificador se menciona la/s dimensión/es a la/s que está asociado.

PRIMER PRODUCTO: Tres estudios iniciales para analizar el uso de las nuevas metodologías basadas en TIC para la formación en las MIPYME.

- ✓ P1.1.- Estudio 1: Capacitación en el lugar del trabajo para MIPYME
- ✓ P1.2.- Estudio 2: Buenas prácticas internacionales en el uso de TIC para proveer capacitación para MIPYME

² La codificación que se utilizará para identificar a los indicadores estará conformada de la siguiente manera: **I-Pn-j** indicando que se trata del Indicador **j**-ésimo asociado al **n**-ésimo **P**roducto evaluable

- ✓ P1.3.- Estudio 3: Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MIPYME en América Latina y el Caribe

Los siguientes Indicadores se aplicaron a la evaluación de los tres estudios de manera tal de captar la especificidad de cada uno de ellos

- I-P1-1. **Cumplimiento de ejecución:** Grado de avance en la elaboración de los estudios de acuerdo al Plan Operativo. (D2)
- I-P1-2. **Compromiso de las entidades participantes:** grado de participación de las entidades en la elaboración de los estudios a través de la cooperación con los profesionales a cargo de su elaboración, mediante la entrega de la información requerida en tiempo y forma. (D3)
- I-P1-3. **Colaboración:** determina en qué grado la construcción del estudio fue resultado de un proceso colaborativo entre las entidades participantes, el equipo consultor y los profesionales a cargo de la elaboración de los estudios. (D3 –D4 - D5)
- I-P1-4. **Enfoque del estudio:** da cuenta del aporte del estudio a los objetivos para los que fue concebido. (D1)
- I-P1-5. **Cobertura o alcance del estudio:** da cuenta de la cobertura del estudio con respecto a diferentes variables según el caso: cobertura geográfica, por tipo de actividad , por tipo de empresa, por tipo de propuesta, etc. en su proyección a lo largo del tiempo(D1-D4-D5)
- I-P1-6. **Claridad en la comunicación (Formato de la presentación del estudio):** da cuenta de la calidad comunicacional de cada uno de los tipos de documentos en el que se plasmó el estudio realizado (Documento general, resumen ejecutivo, comunicado para difusión, etc.) (D4-D5)

Si bien los indicadores son comunes a los tres estudios, las preguntas de evaluación fueron diferentes en cada caso, de acuerdo al propósito de cada uno de estos estudios, siempre teniendo en cuenta la especificidad de los mismos y que el eje central es el uso de TIC en la problemática abordada.

SEGUNDO PRODUCTO: Guía metodológica para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME.

- I-P2-1. **Cumplimiento de ejecución:** Grado de avance en la elaboración de la guía de acuerdo al Plan Operativo. (D2)
- I-P2-2. **Compromiso de las entidades participantes:** grado de compromiso de las entidades en la actualización permanente de la información accesible en las bases de datos construidas sobre ofertas de capacitación (D3)
- I-P2-3. **Colaboración:** determina en qué grado la construcción de la guía fue resultado de un proceso colaborativo entre los miembros del panel de especialistas que

representa a las organizaciones y los profesionales a cargo de la elaboración de la guía.
(D3 –D4 - D5)

- I-P2-4. **Enfoque de la Guía** : da cuenta de la medida en que la guía recoge los resultados de los estudios previos y que debieran orientar su construcción, para responder adecuadamente a las necesidades de las MIPYMES de la región y a su vez estar en concordancia con el estado del arte en la integración exitosa de TIC en la formación profesional (D1)
- I-P2-5. **Cobertura o alcance de la guía** : da cuenta de la cobertura de la guía con respecto a: diversidad de herramientas para aplicar en diferentes contextos, flexibilidad en los tipos de soluciones teniendo en cuenta la diversidad de la demanda, atención a todos los elementos constitutivos de una planeación de capacitación desde el relevamiento de requerimientos hasta la evaluación de la satisfacción de los diferentes actores, logros de aprendizajes de los capacitandos y posible impacto en la productividad de las empresas. (D1-D4-D5)
- I-P2-6. **Claridad en la presentación** : da cuenta de la calidad comunicacional de la guía que es un factor determinante para su aplicabilidad en lo futuro (D4-D5)
- I-P2-7. **Aceptación de la Guía:** da cuenta de la intensidad de uso de la guía en los diferentes conglomerados al momento de diseñar nuevos cursos de capacitación (porcentaje de cursos nuevos para cuyo diseño se utilizó la guía).

TERCER PRODUCTO: Propuestas de estrategias de capacitación para ser aplicadas en conglomerados de MIPYMES usando y validando la metodología desarrollada.

- I-P3-1. **Cumplimiento de ejecución:** Grado de avance en las propuestas de capacitación de acuerdo al Plan Operativo. (D2)
- I-P3-2. **Compromiso de las entidades participantes:** grado de involucramiento de las entidades participantes en la gestión e implementación de las ofertas de capacitación (D3)
- I-P3-3. **Colaboración interinstitucional:** determina el grado de interacción entre las instituciones participantes en este proceso, tanto en el diseño y la difusión, como en la discusión de resultados y en la resolución de problemas surgidos en las capacitaciones ofrecidas. (D3-D4-D5)
- I-P3-4. **Colaboración intrainstitucional:** determina el grado y modo de interacción entre los distintos niveles de aplicación en cada conglomerado en el diseño y puesta en marcha de la capacitación. (D3-D4-D5)
- I-P3-5. **Pertinencia de las ofertas de capacitación en cuanto al uso de TIC:** da cuenta de la correspondencia entre la estrategia de capacitación diseñada y las especificaciones de guía metodológica respecto al uso de TIC en actividades de formación (D1)

- I-P3-6. Receptividad de la oferta de capacitación por parte de las MIPYMES:** da cuenta del grado de satisfacción de las MIPYMES con la capacitación diseñada y de la valoración que sus responsables hacen de los efectos de la misma en su personal³. (D1-D4-D5)
- I-P3-7. Aceptación por parte de los cursantes:** da cuenta del grado de satisfacción de los cursantes como usuarios de la plataforma usada para dictar la capacitación (accesibilidad-usabilidad) y de los contenidos ofrecidos en las capacitaciones (riqueza pedagógica de los mismos acentuada por el uso de TIC-videos, simulaciones, podcasts, modelizaciones, etc.) (D1-D4-D5)
- I-P3-8. Difusión de los resultados:** da cuenta de la oportunidad, claridad y cobertura de la difusión de los resultados de las capacitaciones atendiendo a la futura sostenibilidad del proyecto. (D1-D3-D4-D5)

CUARTO PRODUCTO: Programa de capacitación y Comunidad de seguimiento de dicho programa.

- I-P4-1. Cumplimiento de ejecución:** Grado de avance en las actividades planificadas para el programa y en especial para la comunidad. (D2)
- I-P4-2. Compromiso de las entidades participantes:** grado de involucramiento de las entidades participantes en las actividades propuestas (D3-D4-D5)
- I-P4-3. Colaboración:** determina el grado de interacción entre las instituciones participantes (D3-D4-D5)
- I-P4-4. Pertinencia de las actividades propuestas en las instancias presenciales del programa de capacitación y en la comunidad de seguimiento** en relación a los objetivos específicos de las capacitaciones y la guía metodológica que funciona como marco para el diseño de las estrategias y la aplicación de las mismas, así como las intervenciones de dinamización de la comunidad para el cumplimiento de las metas previstas (D1)
- I-P4-5. Pertinencia de la herramienta de soporte:** da cuenta de las características de la plataforma elegida para soporte de la comunidad para facilitar el trabajo propuesto. (D1-D3-D4-D5)
- I-P4-6. Receptividad de las actividades propuestas en el programa de capacitación :** da cuenta del grado de participación de los involucrados. (D1-D4-D5)
- I-P4-7. Difusión de los resultados:** da cuenta de la oportunidad, claridad y cobertura de la difusión de los intercambios sucedidos en la comunidad atendiendo a la futura sostenibilidad del proyecto. (D1-D3-D4-D5)

³ Se relevará a partir de encuestas a los responsables de la MIPYME y además con información cuantitativa sobre el porcentaje de empleados que participan de la capacitación.

QUINTO PRODUCTO: Buscador de recursos educativos

- I-P5-1. **Cumplimiento de ejecución:** Grado de avance en la creación y puesta en funcionamiento del buscador de acuerdo al Plan Operativo. (D2)
- I-P5-2. **Compromiso de las entidades participantes:** grado de involucramiento de las entidades participantes en la generación y uso del buscador, tanto en la alimentación es decir en la producción y oferta de contenidos, como en demanda de los mismos, es decir, en su consulta y adaptación. (D3)
- I-P5-3. **Colaboración:** determina el grado de interacción entre los equipos de gestión política y técnica de las entidades participantes, para poder consolidar una comunidad que promueva el intercambio de contenidos (D3-D4-D5)
- I-P5-4. **Pertinencia del diseño conceptual y tecnológico del buscador:** da cuenta de la pertinencia del diseño y la implementación para permitir la publicación y recuperación de contenidos, su adaptación a diferentes contextos de uso habilitando la reusabilidad de los mismos. (D1-D3-D4-D5)
- I-P5-5. **Pertinencia de la sistematización de la oferta de la red:** da cuenta de las características de la oferta en la red vinculada al buscador en cuanto a la catalogación o descripción de los recursos que permite su fácil localización o encuentro, así como detectar demandas insatisfechas que den base a futuras líneas de producción y/o publicación de recursos. (D1-D3-D4-D5)
- I-P5-6. **Uso del buscador de recursos :** da cuenta de la cantidad de consultas a la plataforma, de la periodicidad de los accesos, del grado de “fidelización “ de los usuarios. (D1-D4-D5)
- I-P5-7. **Promoción del buscador** da cuenta de la existencia de planes y acciones implementados para promover el uso del buscador. (D4-D5)

INDICADORES PRIMARIOS

1.1. INDICADORES ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para evaluar los objetivos específicos del proyecto se remitirá a los indicadores de los productos y actividades vinculados con ellos tal como se expresa en la matriz de Marco Lógico

La ponderación de los diferentes indicadores secundarios en la construcción de los indicadores de evaluación de los objetivos específicos se hará en común acuerdo con la dirección del proyecto.

Objetivo específico	Productos asociados
Llevar adelante una investigación para desarrollar una metodología de planificación estratégica para capacitación basada en TIC para MIPYME en conglomerados, considerando dimensiones pedagógicas, tecnológicas y socio-económicas, así como también las mejores prácticas a nivel regional e internacional.	P1.1.- Estudio 1: Capacitación en el lugar del trabajo para MIPYME P1.2.- Estudio 2: Buenas prácticas internacionales en el uso de TIC para proveer capacitación para MIPYME P1.3.- Estudio 3: Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MIPYME en América Latina y el Caribe P2-Guía metodológica para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME.
Aplicar la metodología para identificar estrategias que mejoren la productividad y competitividad de las MIPYME atendiendo a sus necesidades de capacitación, en cinco conglomerados de MIPYME.	P3- Propuestas de estrategias de capacitación para ser aplicadas en conglomerados de MIPYMES usando y validando la metodología desarrollada.
Establecer una comunidad virtual para promover la producción en red de contenidos y buenas prácticas entre las MIPYME y las IFP	P4-Plataforma para comunidad de

de la región.	aprendizaje y compartir buenas prácticas y enseñanzas aprendidas P5- Buscador de recursos educativos
---------------	---

I-On-1 Eficacia: da cuenta de la medida en que se cumplieron los plazos establecidos en el Plan Operativo del Proyecto para el desarrollo de las actividades programadas para alcanzar este objetivo

I-On-2 Eficiencia: da cuenta de la medida en que las capacidades y modos de gestión puestos en práctica en el desarrollo de las actividades programadas para alcanzar este objetivo sustentan la construcción de canales de interacción entre los diferentes actores y alientan el empoderamiento por parte de los socios.

I-On-3 Pertinencia y aptitud estratégica: da cuenta de la medida en que las actividades y los productos desarrollados para alcanzar este objetivo responden al mismo y están en correspondencia con el objetivo general y el propósito del proyecto.

I-On-4 Aporte al impacto: da cuenta de la medida en que las actividades y los productos asociados al objetivo pueden aportar al logro del impacto esperado del proyecto.

I-On-5 Diseminación: da cuenta de la medida en la que se incluyeron acciones inherentes a la difusión, diseminación y promoción de los resultados o productos alcanzados.

1.2. INDICADORES ASOCIADOS A OBJETIVO DE DESARROLLO /IMPACTO ASOCIADO

I-OG-1. Variación de la oferta de la capacitación de los IFP en relación al uso de TIC y de los materiales publicados en la red

I-OG-1.1. Porcentaje de los cursos ofrecidos por las IFP que usan tecnología

I-OG-1.2. Porcentaje de los cursos ofrecidos por las IFP que usan tecnología y han adoptado la metodología recomendada por este proyecto.

I-OG-1.3. Porcentaje de cursos ofrecidos por las IFP que usan tecnología y usan materiales ofrecidos por la red.

I-OG-2. Variación en la demanda de capacitación con uso de TIC por parte de las MIPYMES

I-OG-2.1. Porcentaje de las MIPYMES que acceden a cursos ofrecidos por las IFP que usan tecnología.

I-OG-2.2. Porcentaje de las MIPYMES que acceden a los cursos ofrecidos por las IFP que usan tecnología y han adoptado la metodología recomendada por este proyecto.

I-OG-2.3. Porcentaje de las MIPYMES que acceden a cursos ofrecidos por las IFP que usan tecnología y usan materiales ofrecidos por la Red del proyecto.

I-OG-3. Variación en la cobertura de capacitados a través de cursos que usan TIC

I-OG-3.1. Porcentaje de capacitados por las IFP a través de cursos que usan tecnología

I-OG-3.2. Porcentaje capacitados por las IFP a través de cursos que usan tecnología y han adoptado la metodología recomendada por este proyecto.

I-OG-3.3. Porcentaje de capacitados por las IFP a través de cursos que usan tecnología y usan materiales ofrecidos por la red.

I-OG-4. Incorporación de la guía al curriculum de formación las IFP

Este indicador da cuenta de la cantidad de IFP que al finalizar el proyecto hayan incorporado a su curriculum de formación la guía metodológica producida.

I-OG-5. Grado de uso del buscador

Este indicador tendrá en cuenta la cantidad de IFP que usan el buscador de recursos, discriminando por origen geográfico de la consulta y de la oferta, y por tipo de actividad económica,

I-OG-6. Variación de la tasa de empleo formal en las MIPYMES de la región de cobertura de este proyecto

I-OG-6.1. Variación de la tasa de empleo formal en las MIPYMES que accedieron a ofertas de Capacitación ofrecidas por las IFP.

I-OG-6.2. Variación de la tasa de empleo formal en las MIPYMES que accedieron a ofertas de Capacitación basadas en TICs ofrecidas por las IFP.

I-OG-6.3. Variación de la tasa de empleo formal en las MIPYMES que accedieron a ofertas de Capacitación ofrecidas a través de la red.

SECUENCIAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación comenzó en febrero de 2010 con la definición de la estrategia general, la identificación de las dimensiones a considerar, la enumeración de los objetos evaluables y la propuesta de indicadores primarios, secundarios y de impacto.

Este primer producto fue puesto a consideración del Panel de Especialistas en su segunda reunión virtual realizada en marzo de 2010.

Durante los meses de abril y junio se realizó el seguimiento del proceso de elaboración de las investigaciones que dieron como resultado los tres informes iniciales.

Las encuestas y entrevistas a los autores de estos informes se realizaron con posterioridad a la entrega de la versión final de los mismos, durante los meses de junio y julio.

Se visitó la sede de INTECAP en la ciudad de Guatemala en el mes de mayo, en oportunidad de realizarse la tercera reunión del panel de especialistas. En esa oportunidad se trabajó con los consultores de la Guía Metodológica y la Comunidad de Aprendizaje en la reelaboración de los indicadores asociados a productos y procesos relacionados con estas acciones, debido a la reformulación de sus objetivos y estrategias.

En el mes de junio, al momento de iniciarse la actividad en la comunidad de aprendizaje del Programa de capacitación sobre la guía metodológica del proyecto "TIC para MIPYME", se comenzó con el registro de participación de los diferentes equipos.

Se participó en la instancia presencial de capacitación realizada en julio de 2010 en Recife, Brasil. En esa oportunidad se tomó registro de la conformación de los distintos equipos, el rol de los diferentes integrantes, el grado de conocimiento que tenían acerca del proyecto y su responsabilidad en el desarrollo del mismo. También se registraron las impresiones de los participantes en cuanto a la dinámica, los contenidos desarrollados y las expectativas futuras.

Se visitaron empresas del conglomerado textil de Caruarú y se conversó con empresarios y empleados de las mismas. Se fue registrando, de manera informal, la disponibilidad y uso de recursos computacionales en los lugares de trabajo. También se realizó una visita extensa a la Escuela de Formación del lugar, siendo informados por los responsables del lugar de las ofertas habituales de capacitación y la dinámica de trabajo de la institución.

Durante los meses de agosto y setiembre se fueron revisando los capítulos que se publicaban del módulo 5 de la Guía Metodológica y las actividades propuestas en la plataforma virtual así como las respuestas y producciones de los diferentes grupos.

A fines de setiembre se participó de la segunda instancia presencial del Programa de Capacitación realizada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, atendiendo a la presentación de los diseños preliminares de los diferentes equipos, pudiéndose observar el desarrollo de las actividades propuestas por las capacitadoras y el ritmo de avance de las diferentes representaciones. En esta oportunidad se presentó la estrategia de evaluación del proyecto relacionada con la producción de los equipos técnicos de las IFP y se analizó con los participantes del taller la diferencia entre evaluación de satisfacción, de aprovechamiento y de transferencia de acciones de capacitación. Se aprovechó la estadía en la ciudad de Santo Domingo para visitar las instalaciones de INFOTEP y entrevistar al responsable técnico de la plataforma virtual de capacitación de esa institución. También se conversó en extenso con el representante dominicano en el panel de especialistas y con la responsable de la oferta de

cursos virtuales de capacitación. Se realizó además una reunión de monitoreo general del proyecto con los consultores y especialistas que asistieron al taller.

Durante los meses siguientes se realizó el seguimiento de las producciones de los equipos a través de la comunidad virtual hasta el cierre formal de actividades a fines de febrero de 2011.

Durante la sexta reunión de especialistas realizada en Montevideo en febrero de 2011, se tomó conocimiento de los informes finales presentados por cada institución, se conversó con los integrantes del panel de especialistas acerca de la factibilidad de profundización de la experiencia y se participó de la discusión del panel junto al representante de la entidad donante y responsables de OIT/CINTERFOR, acerca de los logros y dificultades de la experiencia y la posibilidad de réplica y regionalización de la misma. En esa oportunidad se presentaron los avances preliminares de esta evaluación y se acordaron mecanismos que permitieran el acopio de la información restante para cerrar el estudio.

Durante los meses de febrero y marzo se realizaron entrevistas virtuales a algunos de los integrantes del panel de especialistas, al coordinador del proyecto y a las consultoras responsables del Programa de capacitación. También se revisaron los informes finales de los diferentes grupos y las respuestas a los instrumentos de evaluación implementados por las responsables del Programa de Capacitación.

A comienzos del mes de abril se realizó una visita a la IFP de Pernambuco y en este contexto, se pudo conversar con la responsable de la coordinación técnica de las acciones de capacitación en la región y se entrevistó al director de la Escuela de Formación de Recife, entidad a la que pertenecen los tutores virtuales de la experiencia realizada por el grupo de Pernambuco. También se visitaron nuevamente las instalaciones de la Escuela de Formación de Caruaru, donde se mantuvieron reuniones de evaluación con los integrantes del equipo técnico que diseñó y llevó adelante la estrategia de capacitación de esta representación de Brasil en el proyecto. Se visitaron dos de las de las 10 empresas que participaron de la experiencia, entrevistando a las personas que recibieron la capacitación. Finalmente se visitaron las instalaciones de SENAI en Brasilia y allí fueron entrevistados los dos especialistas de Brasil que integraron el panel asesor del proyecto, y se conversó con el Director de Formación y con la responsable de las ofertas de capacitación a distancia de SENAI.

3. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

En los Anexos de este informe se evalúan en profundidad los productos del proyecto y se presenta la tabla de valores adjudicado a cada uno de los indicadores propuestos para este trabajo.

A partir de esos insumos aparecen a continuación los hallazgos del proceso de evaluación, presentados según las dimensiones elegidas al definir la estrategia general del proceso.

D1) .- PERTINENCIA Y APTITUD ESTRATÉGICA DE LOS RESULTADOS Y LOS PROCESOS: da cuenta de la medida en que las actividades y los productos desarrollados están en correspondencia con los objetivos generales y específicos del proyecto y cubren las expectativas de los diferentes beneficiarios del mismo.

Los tres estudios iniciales, “Capacitación en el lugar del trabajo para MIPYME”, “Buenas prácticas internacionales en el uso de TIC para proveer capacitación para MIPYME” y “Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MYPIME en América Latina y el Caribe”, constituyen un marco teórico adecuado para el desarrollo de todo el proyecto y en particular para construcción de la guía metodológica y el programa de capacitación. Son productos de alta calidad técnica, que pueden ser reutilizados en proyectos similares y merecen ser difundidos en la comunidad de especialistas de OIT/CINTERFOR. Para una divulgación más extensa de estos estudios es recomendable generar una versión abreviada de los mismos, que sea de fácil acceso para los niveles operativos de las instituciones de formación⁴.

La Guía Metodológica no estaba terminada al momento de generar este documento, por lo que solo se analizará en este apartado el módulo 5, que fue el trabajado en el Programa de Capacitación.

El módulo 5 de la Guía lleva por título “Las TIC en la Estrategia de Capacitación para MIPYME” y está compuesto por una introducción y cinco unidades, que analizan las fases principales en el diseño, implementación y evaluación de una estrategia de capacitación.

En la construcción de este módulo se tuvieron en cuenta, sobre todo en las primeras unidades, los resultados de los estudios iniciales. Los ejes conductores de esta producción son, por una parte, el reconocimiento de que “el aprendizaje es parte del proceso productivo y no un proceso externo o de soporte al mismo, ya que es el mecanismo que una persona u organización utiliza para ser más productivo con los mismos recursos disponibles” (Estudio 1-página 6); y por otra parte, la hipótesis de que la integración y articulación de las acciones de capacitación con las metas de las empresas y el conglomerado, son las claves de una buena estrategia de capacitación

⁴ Para mayor información leer la evaluación pormenorizada de cada uno de los estudios en los anexos 2, 3 y 4 de este documento

basada en TIC para MIPYME. Productividad - aprendizajes – formación basada en TIC, aparecen entonces permanente relacionados en esta guía y ponen de manifiesto la pertinencia de la misma, en cuanto recupera conceptos fuerza del objetivo general del proyecto:

Contribuir al mejoramiento de la **productividad** de las MIPYME en América Latina, mediante el desarrollo de estrategias regionales innovadoras para potenciar la **formación** profesional **basada en TIC** y así mejorar el empleo y progresar en la lucha contra la pobreza.

En la introducción del módulo cinco de la guía se anticipa que si bien son analizadas las fases de diagnóstico, planeamiento, ejecución y evaluación de una estrategia de capacitación basada en TIC para MIPYME, serán tratadas más detenidamente las dos primeras ya que en ellas se propone la construcción de nuevas redes en la relación de las instituciones de formación profesional con los conglomerados y las empresas destinatarias de la capacitación en tanto y en cuanto pasan a ser partícipes del diseño de las estrategias de capacitación. Es este entretener las metas del conglomerado y las empresas con los objetivos de las acciones de capacitación una de las aristas innovadoras de la propuesta.

La plataforma sobre la que se montó la comunidad virtual para el seguimiento del programa de capacitación no presentó dificultades para la apropiación de la misma por parte de la mayoría de los participantes. Aunque algunos equipos prefirieron usar correo electrónico para enviar documentos en lugar de subirlos al repositorio de recursos, estas reticencias se debieron a la poca familiarización con herramientas web de algunos de los cursantes. La tutora intervino en esos casos como intermediadora, publicando en los foros las contribuciones enviadas por correo para ponerlas así a disposición de todos los integrantes de la comunidad, pero evidentemente se perdió la riqueza del intercambio. En tal sentido, concebido sólo en español, el soporte resultó limitativo inicialmente para los equipos de Brasil y a su vez, limitó el aprovechamiento de las experiencias brasileñas para los integrantes de los equipos hispanoparlantes que no leen portugués. La tutora se dirigió a cada grupo en su lengua natural y se preocupó para que los materiales de trabajo se publicaran en ambos idiomas.

También hubiera sido deseable que la tutora tuviera mayor autonomía para usar las opciones de la plataforma sin tener que solicitar la intervención del responsable de la misma para activarlas. Pero en líneas generales, la plataforma tecnológica resultó ser pertinente para los propósitos para los cuales se la utilizó. Asimismo, los inconvenientes mencionados en los párrafos anteriores fueron remediados por el excelente desempeño de la consultora a cargo del proceso de tutoría y dinamización de la comunidad de aprendizaje conformada para el seguimiento del trayecto virtual del Programa de Capacitación. La metodología empleada, las actividades propuestas y los materiales de apoyo puestos a disposición de los participantes fueron sumamente apropiados y de un gran valor estratégico para asegurar la continuidad de la

participación y el alcance de las metas del programa por parte de la mayoría de los equipos, a pesar de los múltiples desafíos.

Por último, un párrafo para analizar la pertinencia de las estrategias de capacitación diseñadas por los equipos y las acciones llevadas a cabo en los conglomerados. De los seis equipos, cuatro elaboraron propuestas que mostraron un alto nivel de pertinencia con tres de los ejes principales del proyecto: atender a la productividad de las empresas, satisfacer demandas reales de los conglomerados, hacer un uso racional de las TIC como soporte de las acciones de capacitación. Con respecto a este último punto la pertinencia de las actividades desarrolladas se puso de manifiesto al identificarse en cada contexto la viabilidad del uso de las TIC en varios aspectos: posibilidad de acceso (las empresas contaban con infraestructura necesaria para llevar a cabo estas actividades), grado de alfabetización digital de las personas que participarían de la capacitación, reusabilidad de las herramientas y recursos puestos ofrecidos en los cursos, y esto sucedió en las tres modalidades usadas: presencial, b-learning y e-learning.

D2) .- EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO: refiere a la observación de la ejecución del Plan Operativo del Proyecto, el cumplimiento de los plazos estipulados, la participación de los actores esperados en cada etapa, etc.

Los tiempos

El Proyecto “Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYME” fue diseñado con una duración de 18 meses, de los cuales los cinco primeros estuvieron destinados a la convocatoria a las IFP, a la conformación del equipo de especialistas, a la elaboración de los términos de referencia para la contratación de los consultores externos, a la selección y desarrollo de las herramientas informáticas que darían sostén al trabajo virtual durante el transcurso del proyecto. Es decir, casi un tercio del tiempo del proyecto estuvo dedicado a preparar los insumos necesarios para ejecutar las actividades específicas del proyecto.

Si bien esta proporción parece a primera vista excesiva, es cierto que los tiempos utilizados son más que razonables teniendo en cuenta que se conformó un equipo internacional, con la participación de cinco países y cinco instituciones de formación profesional de muy diferente envergadura y trayectoria. Lograr consensos entre equipos tan disímiles es complejo, sobre todo si se pretende, como en esta oportunidad, que todas y cada una de las entidades participantes se encuentren en igualdad de condiciones con respecto a las otras. Si no se hubiera permitido la necesaria maduración de los procesos iniciales, posiblemente no se hubiera llegado al final del proyecto con el nivel de participación alcanzado.

De los 12 meses dedicados a la elaboración de los productos contemplados en el proyecto, hubo casi dos meses de inactividad por parte de algunos participantes, ya

que los meses de diciembre y enero son complejos tanto para los equipos técnicos de las IFP – tiempos de balance, de informes de cierre de año y proyecciones del siguiente- como para las empresas destinatarias de las acciones de capacitación, ya que para muchas de ellas las fiestas de fin de año representan uno de los momentos de mayor demanda de servicios -en el caso de los hoteles-, y de mayor venta -en el caso de los conglomerados textil y mobiliario- , no resultando estos periodos aptos para la capacitación de empleados.

Una mejor calendarización del proyecto hubiera evitado algunas tensiones entre los compromisos asumidos y la posibilidad real de satisfacerlos sin un impacto negativo en la dinámica propia de las empresas y de las IFP.

El corto tiempo disponible además no permitió contar con la flexibilidad suficiente para poder retrasar actividades, cuando los insumos necesarios para su ejecución provenientes de actividades previas no estaban concluidos. Por ejemplo, se inició la elaboración del Módulo 5 de la Guía, sin estar totalmente concluidos los informes finales de los estudios iniciales que fueron pensados para contar con una descripción detallada y actualizada del contexto de aplicación de TIC en instancias de formación profesional. Tampoco se contó con tiempo para disponer de la versión final y traducida del Estudio “Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MIPYME en América Latina y el Caribe”, es decir, no estaba disponible en el momento en que los equipos nacionales comenzaron a caracterizar el conglomerado con el que iban trabajar, lo que hubiera sido importante para que especialmente los equipos de Mina Gerais, de Colombia y de Mendoza tomaran prevenciones con respecto a la realidad que iban a enfrentar. Durante las primeras semanas, en la Comunidad Virtual se tuvieron que realizar tareas de presentación e inducción más extensas de lo habitual, debido a que no se contaba con los capítulos iniciales del Módulo 5 para iniciar el trabajo de análisis.

Si bien la buena predisposición de la mayoría de los participantes y la gran calidad profesional de los expertos contratados permitieron superar estos inconvenientes, es presumible la existencia de una subutilización de los productos y esfuerzos realizados.

También parece haber sido escaso el tiempo disponible por los representantes de los países para comunicar con efectividad los propósitos del proyecto a los equipos técnicos que fueron convocados para el programa de capacitación. Desde fines de mayo, fecha en que se realizó la tercera reunión del panel de especialistas -en la que se decidieron cambios en la dinámica de ejecución del proyecto- y el comienzo de las actividades de formación, sólo hubo tres semanas; este plazo resultó insuficiente para que algunos países hicieran la selección de los integrantes de los equipos con los que

se iba a trabajar ,(tanto de profesionales de las propias IFP, como de representantes de los conglomerados) y la posterior inducción, para que iniciaran el programa de capacitación de manera adecuada.



Esta tarea resultó mucho más fácil en Instituciones como INTECAP e INFOTEP, donde los equipos de conducción política trabajan de manera cercana con los equipos técnicos, que en Instituciones como SENA o SENAI donde se necesita circular la información por más niveles de decisión.

Estos inconvenientes se pudieron registrar tanto en las actividades de las primeras semanas en la Comunidad Virtual, como en el primer taller presencial donde dos países no pudieron presentar sus equipos de trabajo y una de las delegaciones presentes parecía desconocer los propósitos y fines del proyecto.

Pese a estos inconvenientes, se pudo cerrar el Programa de Capacitación en el mes de febrero como estaba previsto, y los inconvenientes de dos de los países en concretar las actividades de formación en tiempo y forma, no pueden ser atribuidas exclusivamente a razones de cronograma.

La participación

Con respecto a la participación de todos los actores previstos en cada etapa del proyecto, se pudo observar un compromiso encomiable por parte de los responsables

políticos de tres de los cinco países participantes. Los representantes de Argentina y Colombia, si bien trataron de acompañar al proyecto, no lo pudieron hacer en forma eficiente. En el primer caso, fue evidente la escasez de recursos humanos para poder dedicarse a este proyecto, que no pudo conjugarse con prioridades del conglomerado elegido. En el caso de Colombia, la aplicación del proyecto coincidió con un período de cambios institucionales profundos, donde la continuidad del responsable local del proyecto estuvo en dudas desde mitad de año, sumado a que no había personas de la institución en relación de dependencia afectadas al proyecto; todo esto hizo muy vulnerable la participación y puso de manifiesto la debilidad del sustento de esta experiencia, tanto en lo político, como en la base técnica.

En cuanto a la participación de los equipos técnicos en el Programa de Capacitación cabe destacar las actuaciones de los equipos de Guatemala y República Dominicana, que continua y permanentemente estuvieron presentes en todas las actividades programadas, manteniendo estable la conformación de los equipos. Los representantes de Brasil afrontaron y superaron con éxito algunos inconvenientes que alteraron el ritmo de la participación (por ejemplo licencias y reemplazos de algunos participantes, cambios en las orientaciones políticas a nivel local de las IFP), pero poco a poco, se fueron consolidando como grupo de trabajo y eso se reflejó en una participación más sostenida y coherente en las actividades del programa.

La participación de los equipos de Colombia y Argentina fue discontinua, no logrando consolidarse como reales equipos de trabajo con representantes de las instituciones de formación y del conglomerado. Esto afectó a sus producciones y a su integración en la comunidad de aprendizaje creada como soporte virtual del Programa de Capacitación.

La participación del Coordinador del proyecto y asesor técnico de OIT/CINTERFOR fue encomiable no solo por su continuidad, sino también la pertinencia y coherencia de sus aportes y el rol fundamental de dinamizador del proyecto en general.

D3).- EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO: da cuenta de la medida en que las capacidades y modos de gestión puestos en práctica apoyan el logro de los resultados y aportan a los objetivos, sobre todo en la construcción de canales de interacción entre las IFP participantes para consolidar acciones regionales.

El proyecto se diseñó con componentes y estrategias que atendían a la consolidación de una comunidad de trabajo colaborativo regional y se encontró con desafíos para la construcción de estos canales de interacción, no sólo entre las IFP, sino también al interior de las propias instituciones, y de las instituciones con sus interlocutores en las MIPYMES.

Un proyecto colaborativo es en gran medida un proyecto de relaciones horizontales y esta iniciativa se encontró con algunas dinámicas institucionales verticalistas, tanto dentro de las instituciones, como en su relación con el conglomerado. Muy a favor de la experiencia se pudieron ver logros interesantes al transcurrir el proyecto. Desde las primeras semanas, durante las cuales algunos equipos nacionales parecían no poder publicar nada sin el consentimiento previo de la autoridad respectiva, hasta las instancias finales, cuando en casi todos los equipos se había logrado un clima de construcción colaborativa que permitió trabajar de igual a igual a los jefes y los técnicos, experimentando en esos grupos lo que en las actividades de capacitación vivirían los capacitandos, donde empresarios y empleados compartieron un trayecto de formación.

El intercambio entre los grupos de diferentes países se vio entorpecido por dos razones. Una de ellas fue la barrera del idioma, que aisló de alguna manera a los equipos de Brasil y de los de habla hispana, ya que los participantes no estaban habituados a manejarse en dos idiomas con cierta fluidez como sí lo estaban los integrantes del panel de especialistas. Los esfuerzos de la consultora a cargo de la comunidad virtual son encomiables, porque puso herramientas de traducción automática a disposición de los grupos, y se preocupó por tratar de ofrecer materiales en la lengua natural de los participantes. Otro factor que, en cierta medida, entorpeció el intercambio entre equipos, fue la diversidad de los conglomerados que asistían. Quizás si se hubiera trabajado con empresas que desarrollaran actividades más afines, el intercambio hubiera sido mayor, por lo menos entre los grupos de igual lengua.

Igualmente cabe destacar que las actividades diseñadas en el programa de capacitación, tanto en las instancias presenciales como virtuales, incentivaron permanentemente el trabajo cooperativo y el intercambio entre los participantes, tratando de cultivar una cultura de la colaboración.

Este proyecto puso a los participantes en la necesidad de crear nuevos canales de comunicación, diferentes a los que habitualmente surgen de las relaciones con y entre los técnicos de las IFP, entre esos equipos de formación y los actores del conglomerados, y entre equipos de diferentes países.

“El desafío más grande que enfrenté fue la doble dimensión de la participación: como equipo y como colectivo de equipos. Me sigo preguntando cómo llevar adelante las dos cosas, en un ambiente virtual.” (Responsable de la Comunidad Virtual)

El mayor logro del proyecto, según la opinión de los participantes a nivel de las instituciones de formación, fue la construcción de nuevos diálogos entre las IFP y el sector al que estaba dirigida la capacitación. El reconocimiento de la importancia de hacer una real ingeniería de requerimientos al momento de diseñar estrategias de capacitación es el aprendizaje que más valoran los participantes del proyecto. Escuchar las demandas y necesidades de las MIPYMES en términos de capacitación y no ofrecer el menú de cursos tradicionales, que normalmente responden más a los supuestos, las trayectorias y las capacidades de los técnicos de las IFP, que a las realidades del conglomerado.

D4).- **ORIENTACIÓN AL IMPACTO:** da cuenta si los efectos directos del proyecto están encaminados para contribuir al impacto que se espera del mismo y que está expresado tanto en los propósitos, como en el objetivo general.

En la certeza de que los impactos de un proyecto sólo se pueden medir a mediano y largo plazo y no al momento de concluir sus actividades, esta dimensión de la evaluación se propone analizar si las actividades realizadas en el marco del proyecto están encaminadas para contribuir al impacto que se espera.

Para poder contribuir en la mejora de la productividad de las MIPYMES es conveniente que las acciones de capacitación encajen en oportunidades de desarrollo económico a escala nacional y/o regional, que faciliten la adquisición de competencias que fortalezcan las capacidades competitivas de las empresas y/o permitan abrirse a nuevas oportunidades de expansión.

Analizaremos cada una de las experiencias bajo esta óptica

Guatemala: la estrategia de capacitación estuvo dirigida a empresarios hoteleros, integrantes de la Asociación de Pequeños Hoteles de Guatemala (APEHGUA); el tema elegido fue **Mercadeo estratégico**.

Condiciones favorables para lograr el impacto deseado por el proyecto:

- El turismo es el segundo sector económico en ingreso de divisas para Guatemala.
- El sector turismo genera en Guatemala alrededor de 27,000 empleos anuales.
- El sector en su mayoría está conformado por micro y pequeñas empresas (70%)
- Por ser un país multicultural y con una riqueza histórica y natural, posee un alto potencial para atraer turismo internacional.
- La promoción de servicios hoteleros al público internacional vía internet tiene probado éxito a nivel mundial. Las TIC aparecen entonces como un vehículo apropiado para facilitar el desarrollo de la comercialización de estos servicios.

- Los empresarios de este conglomerado tienen un nivel de instrucción tal que permite augurar un buen aprovechamiento de la capacitación.

Esta experiencia se realiza en un sector económico en crecimiento, que genera gran cantidad de empleos en MIPYMES y donde el uso adecuado de tecnología puede realmente favorecer el crecimiento, al permitir extender la oferta al mercado internacional de turismo. El dictado del curso con modalidad virtual refuerza en forma indirecta las competencias TIC de los empresarios que lo toman.

República Dominicana: la estrategia de capacitación estuvo dirigida a propietarios y mandos medios de empresas del sector metalmecánica asociadas a ASONAMECA (Asociación Nacional de Industrias Metalmecánicas y Metalúrgica) y el tema elegido fue **Desarrollo de Personal en la Empresa**.

Condiciones favorables para lograr el impacto deseado por el proyecto:

- La industria metalmecánica conforma uno de los sectores productivos y de soporte a la producción nacional más dinámico y generador de miles de empleos en la República Dominicana.
- Ante la gran difusión de las nuevas tecnologías de la robótica, telemática, CNC, informática y otras, el sector Metalmecánica necesita dar un salto tecnológico que lo coloque a la vanguardia del uso y aplicación de la tecnología para el incremento de la productividad
- Las empresas del sector necesitan fortalecer su capacidad para realizar una selección adecuada del personal, pues esta labor la realizan los propietarios o los mandos medios que no son profesionales del área de RRHH.
- En la experiencia de capacitación se utilizó una modalidad de b-learning que facilitará su replicación con empresas ubicadas fuera de la región capital.

Las empresas a los que está dirigida la oferta normalmente están a cargo de técnicos o idóneos en metalmecánica, quedando para sus familiares, principalmente esposas, la responsabilidad de las tareas de administración y gestión empresarial. El curso y la modalidad de dictado (a distancia a través de una plataforma moodle), además de fortalecer sus conocimientos sobre RRHH, les ofreció la posibilidad de vivenciar una nueva alternativa de formación y consultoría que podrá ser usada en otras temáticas. Por su parte, la IFP podría extender sin problemas esta misma oferta a otros conglomerados.

Brasil – Pernambuco: la estrategia de capacitación estuvo dirigida a propietarios y mandos medios de empresas del conglomerado del vestuario de Agreste-

Pernambuco y el tema elegido fue **Introducción a Tecnologías de la Información y la Comunicación** .

Condiciones favorables para lograr el impacto deseado por el proyecto:

- El tema elegido forma parte de las competencias transversales para mejorar la competitividad de las empresas promovidas por la Confederación Nacional de la Industria de Brasil (CNI) dentro de la iniciativa conocida como “Educación para una Nueva Industria”, por lo que la experiencia realizada está alineada con objetivos de carácter nacional y puede ser replicada en otros sectores económicos.
- Uno de los aciertos del curso es presentar a las TIC como herramientas que permitirían aprovechar oportunidades de negocio, ampliando el horizonte de la actividad a partir del uso de comercio electrónico, metodología que ha llevado al crecimiento sostenido de algunas empresas de conglomerado en los últimos años.
- Un segundo acierto de la experiencia es alentar un cambio de actitud de las personas y las empresas en cuanto al aprendizaje en entornos virtuales, lo que permitirá la formación de personal que no puede asistir a instancias presenciales, ya sea porque no puede abandonar la línea de producción sin altos costos para la empresa, o por vivir alejado de los centros de capacitación.
- Un tercer acierto que puede resaltarse de esta experiencia es que presentó aristas del uso de las TIC que los participantes no conocían o no valoraban, a pesar de ser usuarios habituales de recursos digitales; este fue, por ejemplo, el caso de quienes advirtieron que se les abría un camino para el crecimiento personal.

Los aciertos mencionados pudieron comprobarse en entrevistas con los capacitandos de Caruaru, quienes, a tres meses de terminada la experiencia ya habían tomado otros cursos virtuales -unos ofrecidos por el SENAI y otros ofrecidos por Universidades- para mejorar sus competencias personales, lo que los coloca en mejor posición para un ascenso laboral. A través de estas entrevistas también se pudo advertir la actitud de algunos empresarios que, consultados al respecto, estaban dispuestos a ofrecer, dentro de los locales de las mismas empresas, la infraestructura necesaria para que los operarios tomaran cursos virtuales fuera del horario laboral.

Brasil - Mina Gerais : la estrategia de capacitación estuvo dirigida a gerentes y empleados del área comercial de empresas del conglomerado de mobiliario de Ubá – Mina Gerais y el tema elegido fue **Gestión Comercial**.

Condiciones favorables para lograr el impacto deseado por el proyecto:

- Las empresas del conglomerado fueron en su mayoría conformadas por empleados u obreros de grandes fábricas de muebles que iniciaron su propio emprendimiento y no tienen en general estudios medios y superiores. El uso de recursos digitales es aún embrionario en las empresas y sólo aplicado a la gestión administrativa.
- La informalidad en el funcionamiento de las empresas permea también su manera de gestionar procesos de comercialización y servicios post-ventas, que merman su competitividad y por ende, sus posibilidades de expansión.
- Sistematizar el área comercial les permitirá un mayor control sobre el equipo de ventas de la empresa y su mercado de atención. Además, les abrirá la posibilidad de contar con los indicadores necesarios para diseñar una estrategia comercial que repercuta en un mejor planeamiento de producción y un mejor servicio post-ventas.
- La experiencia de capacitación se hizo en la modalidad presencial, usando recursos digitales relativamente sencillos para monitoreo como lo es la planilla de cálculo; esta herramienta está al alcance de las empresas y el entrenamiento en el tema específico abordado en la capacitación podrá ser empleado en el monitoreo y registro de otras actividades de las empresas.

La modalidad de dictado del curso fue presencial con uso de computadora. La elección de una estrategia de capacitación adecuada al nivel de madurez de uso de TIC de los participantes, resulta muy positiva para generar confianza en sus propias capacidades digitales. Si a esto se suma que el tema es prioritario para encaminar la competitividad de las empresas, puede deducirse que la experiencia realizada está bien encaminada para lograr el impacto deseado por el proyecto.

Colombia-Argentina: En estos casos, las experiencias parecen no estar en el rumbo apropiado según los propósitos del proyecto. Si bien en Argentina se logró poner en marcha una instancia de capacitación, el diseño no atendió a las recomendaciones de

la Guía Metodológica y la oferta se centró en conocimientos específicos de una aplicación informática, sin vincularla con una problemática real del conglomerado o una oportunidad de mejora. Además, la convocatoria fue a personas y no a empresas, por lo que el impacto en las organizaciones no podrá apreciarse en forma directa, sino a largo plazo y de forma muy diluida.

En el caso de Colombia, la acción -que había comenzado a diseñarse sin la participación directa del empresariado del conglomerado elegido- no pudo llevarse adelante y por lo tanto, no puede hablarse de una aplicación de la Guía objeto de experimentación del proyecto.

D5) .- **SOSTENIBILIDAD FUTURA DEL PROYECTO:** da cuenta si en la ejecución del proyecto se van construyendo estrategias de empoderamiento por parte de los socios y de permeabilidad hacia el contexto de desenvolvimiento de los mismos que aumenten la probabilidad del sostenimiento futuro de las acciones.

El empoderamiento de las entidades socias del proyecto, se planteó a través de la construcción de canales de información y consultas significativas y permanentes al panel de especialistas. El panel no solo fue informado, sino que tuvo participación y capacidad de decisión en cada instancia del proyecto. En ningún caso, el coordinador del proyecto actuó sin consultar a los especialistas, con lo cual logró un fuerte sentimiento de pertenencia de las tres instituciones que lograron desarrollar las actividades previstas. Este alto grado de compromiso logrado permite prever que el proyecto contará con un considerable apoyo para su continuidad.

La lógica de la implementación del proyecto impulsó un mayor contacto entre el personal jerárquico de las instituciones nacionales con las entidades capacitadoras y los conglomerados locales. El hecho de que la promoción de las actividades fuera hecha por las asociaciones empresarias implicó una fuerte legitimidad de base para el proyecto, que de este modo, también vio fortalecida su propia sustentabilidad,

Este proyecto aunó actores de las asociaciones profesionales, equipos técnicos de los institutos de formación profesional y responsables nacionales de la política de formación profesional. En esa medida, puede analizarse la sostenibilidad futura del proyecto desde la perspectiva de cada uno de esos actores. Sin duda, las acciones desarrolladas fortalecen la posición de los representantes nacionales como de las asociaciones profesionales. Los primeros ganaron con un mejor direccionamiento de los recursos disponibles, al atender demandas reales de la actividad económica empresarial; por su parte, las asociaciones empresarias, al participar directamente de la detección de las necesidades, definición de prioridades y planificación de las

actividades, se convierten en tomadores de decisiones en cuanto a las ofertas de formación que se plantean a sus asociados.

Por último, a los equipos técnicos e institutos de formación, este proyecto les permitió ampliar su horizonte de conocimientos, los puso en contacto con otras experiencias y otras realidades, los introdujo en otra dinámica de trabajo. Sin embargo, hay que tener presente el desafío que implica para ellos el abandono de rutinas y prácticas establecidas. Si se quiere dar continuidad y profundizar esta experiencia, será conveniente que estos equipos cuenten con incentivos y dinámicas de acompañamiento adecuados para una definitiva apropiación de la metodología (por ahora solo podemos afirmar que la conocen y la pusieron en práctica en un contexto controlado, como fue el Programa de Capacitación). Luego, en una segunda etapa, estos equipos técnicos deberían permear la metodología hacia sus pares: en tal sentido, será necesario que se conviertan en multiplicadores de la estrategia, formando a los diseñadores de la capacitación de cada instituto.

En resumen, acabada esta fase piloto, y viendo los buenos resultados reportados por los equipos locales, sería conveniente garantizar procesos de sostenimiento y apropiación de estos equipos, reconociendo su papel vital para pasar de una experiencia puntual, a una práctica institucional, rutinaria. Sin esta dimensión del empoderamiento de la base del proyecto, éste podría quedar limitado a ser un proyecto de investigación.

CONCLUSIONES

Ante todo, cabe reconocer el carácter pionero del proyecto asumido por OIT/CINTERFOR. Esto se advierte tanto porque promueve la conformación de una comunidad de colaboración entre las Instituciones de Formación Profesional de diferentes países para el diseño de estrategias de capacitación, como por las características innovadoras de estas estrategias, desde el punto de vista de los recursos (uso de TIC), y desde el punto de vista vincular (inserción de las empresas en el proceso de relevamiento de necesidades y de definición de la oferta de capacitación).

Sobre la base de esta valoración se elaboraron las conclusiones que se presentan a continuación.

La amplitud de las diferencias entre la situación socioeconómica de cada país o cada región, de las instituciones participantes, de los conglomerados elegidos y sus necesidades, así como del tipo de arreglos institucionales con los empresarios resta validez al propósito de mantener un mismo criterio de gestión y evaluación. Estos datos de la realidad se sumaron a la escasez de tiempo para fortalecer rasgos

comunes. Si bien el grado de heterogeneidad no facilitó la constitución de una comunidad de intercambio entre los equipos de diferentes países, la riqueza de las experiencias locales constituye una potente base para elaborar criterios generales de diseño y gestión de procesos similares. Por lo tanto, especialmente al presentar las buenas prácticas, destacaremos el valor de los aprendizajes significativos alcanzados en los diferentes contextos.

LECCIONES APRENDIDAS

ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO

- Es necesario estudiar mejor las épocas del año en las que se programan actividades con las empresas, tener en cuenta la disponibilidad de las instituciones de formación y los periodos críticos de producción, comercialización o demanda de servicios que deben atender los conglomerados.

Ultimo trimestre do ano é de intensa produção e comercialização para as empresas do APL e para o sucesso de novos programas esse fator deverá ser levado em consideração (Pernambuco).

Um ponto relevante para a realização dos treinamentos é a definição da época adequada para a empresa, de acordo com o setor a que se destina a capacitação. (Mina Gerais)

- En un proyecto donde hay productos intermedios que son insumos de etapas posteriores, conviene organizar el tiempo en función de la lógica establecida para la sucesión de actividades y productos. Asimismo, es conveniente prever mecanismos para compensar posibles retrasos y asegurar el aprovechamiento integral de los resultados parciales en las etapas siguientes.

E prevendo atrasos nas contratações devidos as exigências burocráticas das instituições, todos os processos devem ser realizadas com muita antecedência e prazos elásticos.

Esperando contar con los primeros capítulos de la Guía tuvimos que alargar el tiempo de inducción en la comunidad

DIVERSIDAD DE CONTEXTOS

- Un mayor grado de homogeneidad hubiera simplificado la gestión del proyecto. Si se quiere preservar la riqueza de la diversidad sería conveniente contemplar una fase previa para identificar ejes de comparabilidad que permitan luego estudiar la representatividad del conjunto elegido. La riqueza de la diversidad puede limitar la posibilidad de identificar emergentes comunes.

DIVERSIDAD LINGÜÍSTICA

- Es necesario evitar que los problemas idiomáticos se conviertan en una barrera. Para organizar comunidades de aprendizaje con grupos lingüísticamente heterogéneos debe preverse la organización de sistemas de traducción anticipada a los requerimientos (por ejemplo, una plataforma de trabajo, dispositivos y recursos en los idiomas de los participantes)

Usar idiomas diferentes es complejo en situaciones donde se espera interacción entre actores que no están acostumbrados a leer ni escribir en otro idioma. Esto dificulta la implementación de estrategias colaborativas y procesos de aprendizaje en red, pues tiende a imponer relaciones n-1, en lugar de n-n.

DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE CRITERIOS Y CONTENIDOS DEL PROYECTO

- El aprovechamiento del tiempo y los recursos en las etapas iniciales requiere de una previa habilitación de canales de información horizontal que garanticen la permeabilidad de la información en todos los nodos y para todos los participantes.

La desigual disponibilidad de información produce tensiones al realizarse actividades presenciales y virtuales que requieren clara comprensión de ciertos criterios compartidos, por ejemplo puede haber subutilización de los materiales y recursos humanos cuando se hacen reuniones sin que las personas tengan clara comprensión del propósito. Por esto, es conveniente realizar acciones de sensibilización con todos los actores para propiciar el sentido de pertenencia, de apropiación y de compromiso con el proyecto desde las etapas de iniciales, sobre todo, en proyectos de corta duración, como el que se está evaluando.

ATENCIÓN POR DEMANDA

- El proceso de detección de necesidades propuesto en la guía se convirtió en uno de los principales logros de la experiencia. Permitió superar la barrera del

diseño de estrategias de capacitación definidas a partir de la capacidad de oferta de las IFP y avanzar en la identificación de los problemas concretos de las empresas desde los cuales éstas plantean sus necesidades de capacitación. Las unidades de la guía dedicadas al diagnóstico de necesidades y a la definición de estrategias fueron las de mayor impacto en el proceso posterior de diseño de actividades concretas de capacitación.

BUENAS PRÁCTICAS

- En el caso de Pernambuco, se destaca como buena práctica el aprovechar lo existente para remediar la escasez de tiempo y adaptarlo a las necesidades particulares de cada experiencia. Reusaron el curso on-line ofrecido por SENAI, pero lo completaron con instancias presenciales de acompañamiento, es decir pasaron de una modalidad de e-learning a una de b-learning.
- De la experiencia de Guatemala cabe destacar el ir a favor de las prioridades de los gobiernos y de las empresas de un sector, ligando de ese modo la oferta de capacitación a contenidos sustantivos en política de desarrollo.
- En el caso de República Dominicana, se destacan la articulación entre niveles, la armonización de capacidades de los recursos humanos puestos a disposición del proyecto y el buen diálogo con el sector productivo. Otra buena práctica fue la conveniente reutilización de materiales ya probados en otras modalidades.
- Más allá de las experiencias locales, se reconoce como una buena práctica la flexibilidad de los responsables, en diferentes niveles, para favorecer el logro de los objetivos generales del proyecto.
- En el Programa de Capacitación es de destacar la dinámica de acompañamiento que, por una parte, promovió el compromiso de los participantes y, por otro lado, tuvo la receptividad necesaria para poder complementar los recursos ofrecidos cuando fue necesario hacerlo.
- La accesibilidad del líder del proyecto y su comprensión de las limitaciones del contexto para garantizar la continuidad del mismo más allá de los avatares, fue decisiva para llevar a buen término las actividades propuestas. Cabe entonces rescatar estas cualidades como buenas prácticas para la gestión de proyectos innovadores.

RECOMENDACIONES GENERALES

Diseñar las estrategias de capacitación en forma conjunta con los actores del conglomerado atendiendo necesidades concretas de las empresas y en armonía con

las prioridades de las políticas de desarrollo nacionales o regionales. Se debe promover el reconocimiento del aprendizaje como parte del proceso de mejora de la productividad.

Valorar la flexibilidad como factor de éxito. Así como se atienden los requerimientos en la fase inicial de diseño, también se deberá contar con un modelo de organización receptivo y predispuesto a realizar las rectificaciones necesarias en pos de obtener los objetivos planteados.

Asegurar la distribución de la información entre los diferentes niveles es esencial en un proyecto colaborativo. Esto es una condición necesaria para promover la participación responsable de todos los actores en el logro de los objetivos.

Garantizar un grado de horizontalidad en la toma de decisiones cotidianas que permitan sostener un modelo de gestión en red.

Potenciar las acciones y los recursos tendientes a difundir, generalizar y profundizar la aplicación de este modelo de diseño de estrategias de capacitación basadas en TIC. Para dar continuidad y profundizar esta experiencia, es conveniente que los equipos técnicos de las IFP cuenten con incentivos y dinámicas de acompañamiento adecuados para una definitiva apropiación de la metodología (por ahora solo podemos afirmar que la conocen y la pusieron en práctica en un contexto controlado, como fue el Programa de Capacitación).

Para extender la experiencia es necesario que los equipos técnicos de las IFP se conviertan en multiplicadores de la estrategia, formando a los diseñadores de la capacitación de cada instituto.

Aprovechar los saberes generados en esta experiencia para multiplicarla en los ámbitos donde resulte conveniente y factible aplicarla.

Reconocer el valor específico de los subproductos del proyecto que pueden reutilizarse en otras acciones de OIT/CINTERFOR. Esos productos resultan ponderables por su calidad y porque son resultado y a la vez germen de procesos de innovación.

4. LISTADO DE ABREVIATURAS

APL	Arranjo Produtivo Local	Brasil	
ASONAMECA	Asociación Nacional de Industrias Metalmeccánicas y Metalúrgica	República Dominicana	
OIT/CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional	Regional Interamericana	http://www.oitcinterfor.org
CNI	Confederação Nacional da Indústria	Brasil	http://www.cni.org.br
EAD	Educación a Distancia		
IDRC	The International Development Research Centre	Canadá	http://publicwebsite.idrc.ca/EN/Pages/default.aspx
IEL	Instituto Euvaldo Lodi	Brasil	http://www.iel.org.br/portal/
IFP	Institución de Formación Profesional		
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad	Guatemala	http://www.intecap.org.gt
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional	República Dominicana	http://www.infotep.gov.do/

INTERSIND	Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá	Brasil	http://www.intersind.com.br/index.php
ITU	Instituto Tecnológico Universitario	Argentina	http://www.itu.uncu.edu.ar/
OIT	Organización Internacional del Trabajo	Internacional	http://www.ilo.org
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	Brasil	http://www.sebrae.com.br/
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje	Colombia	http://www.sena.edu.co/portal
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	Brasil	http://www.senai.br/br/home/index.aspx

5. BIBLIOGRAFÍA

CEPAL Sistema Integrado de Formulación Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales (SIFEM). www.cepal.cl/dds/sifem, 2002.

Cohen, E. y R. Martínez. Diagnóstico y propuestas para implementación de un Sistema Integrado de Formulación, Evaluación y Monitoreo (SIFEM) en el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). CEPAL. San José, 2002.

Flick, Uwe. Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata, 2007.

Gallart, María Antonia. "La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación". Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)-CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) -, "Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo", 2010.

6. LISTADO DE PERSONAS Y/O ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

COORDINADOR DEL PROYECTO

Fernando Barros Martinet, OIT-CINTERFOR

CONSULTORES DEL PROYECTO

- Luvia Soto Cabrera
- Julieta Leibowicz
- Angel Vidal
- Patricia Polo
- Martha Beatriz Peluffo

PANEL DE ESPECIALISTAS

- Alberto Borges de Araujo -Brasil
- Bruno Silveira Duarte-Brasil
- Dunia Franco-Guatemala
- Enrique Mieses-República Dominicana
- Liliana Quinteros- Colombia
- Guillermo Barta –Argentina

REPRESENTANTE DE INSTITUCIONES ASOCIADAS

Ana Carolina Brigido - Coordinadora de Unidad de Competitividad Industrial de IEL/PE

PERSONAL TÉCNICO DE LAS IFP

PERNAMBUCO, BRASIL

- Tarcilene Jacinto Freitas da Freitas
- Severino Mariano da Silva
- Maria Cristina Barbosa Barbosa
- Rector de Escuela de Formación de Recife
- Rector de IFP de Caruaru
- Empresario 1
- Empresario 2
- Empleados 1, 2 3

MINA GERAIS, BRASIL

- José Sérgio Costa Júnior

- Heliane Martins de Souza Hilário

EQUIPO REPÚBLICA DOMINICANA

- Milagros Marisol Jimenez Tamárez
- Temis De Gracia Espiritusanto
- Director técnico de Infotep Virtual

EQUIPO GUATEMALA

- Ana Patricia Gálvez Jerezano
- Walter Salvador Martínez Sandoval
- Claudia Dolores Vallejos Torres

EQUIPO DE ARGENTINA

- Sergio Martini

EQUIPO DE COLOMBIA

- Gloria Estela Gómez Cuartas