



**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)  
PROGRAMA MULTI-BILATERAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

**INFORME FINAL**

|                        |                                                                                                                                           |               |                |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| N° de proyecto:        | RLA/09/01/IDR                                                                                                                             |               |                |
| Título del proyecto:   | Investigación y desarrollo de metodologías de capacitación basadas en TIC para MIPYME                                                     |               |                |
| Período cubierto:      | Julio 2009 a mayo de 2011                                                                                                                 |               |                |
| Presupuesto total:     | USD 269297                                                                                                                                |               |                |
| Fecha de inicio:       | 22 de julio de 2009                                                                                                                       |               |                |
| Fecha de finalización: | 17 de mayo de 2011                                                                                                                        |               |                |
| Fecha de este informe: | 20 de julio de 2010                                                                                                                       |               |                |
| 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)                                                             |               |                |
| Preparado por:         | Fernando Barros                                                                                                                           | Revisado por: | Martha Pacheco |
| Lugar:                 | OIT/Cinterfor                                                                                                                             | Lugar:        | OIT/Cinterfor  |



## Contenido

|                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. TRABAJO REALIZADO EN RELACIÓN AL PLAN .....</b>                                                                                                          | <b>3</b>  |
| <b>2. EVALUACIÓN DEL PROGRESO RESPECTO DE LOS OBJETIVOS .....</b>                                                                                              | <b>7</b>  |
| 2.1 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.....                                                                                                            | 7         |
| 2.2 RELEVANCIA PARA LA POBLACIÓN OBJETIVO.....                                                                                                                 | 8         |
| 2.3 CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS Y PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA OIT .....                                                                                     | 9         |
| 2.4 CONTRIBUCIÓN AL PROGRAMA DE TRABAJO DECENTE POR PAÍS .....                                                                                                 | 9         |
| 2.5 ALINEAMIENTO CON LAS ESTRATEGIAS NACIONALES .....                                                                                                          | 10        |
| <b>3. PROBLEMAS/LIMITACIONES.....</b>                                                                                                                          | <b>11</b> |
| <b>4. ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y LECCIONES APRENDIDAS.....</b>                                                                                                  | <b>11</b> |
| <b>5. EL PROYECTO EN PERSPECTIVA / OPORTUNIDADES .....</b>                                                                                                     | <b>12</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                                                                                            | <b>13</b> |
| ANEXO 1: TABLA DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO E INDICADORES (TAL COMO APARECE EN LA MATRIZ<br>LÓGICA DEL DOCUMENTO DEL PROYECTO) EN RELACIÓN A LOS LOGROS ..... | 13        |
| ANEXO 2: PROBLEMA A INVESTIGAR Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....                                                                                                | 18        |



## 1. Trabajo realizado en relación al plan

1 El proyecto estuvo estructurado alrededor de tres grandes ejes que corresponden a sus objetivos específicos:

- Investigación para desarrollar una metodología de planificación estratégica para capacitación basada en TIC<sup>1</sup> para MIPYME<sup>2</sup> en conglomerados, considerando dimensiones pedagógicas, tecnológicas y socio-económicas así como también las mejores prácticas a nivel regional e internacional.
- Aplicación de la metodología para descubrir estrategias que amplíen la productividad y competitividad de las MIPYME basadas en sus necesidades de capacitación, en seis conglomerados de MIPYME.
- Establecimiento de una comunidad virtual para promover la producción en red de contenidos y buenas prácticas entre las MIPYME y las IFP<sup>3</sup> de la región.

2 En paralelo con estos ejes existieron actividades permanentes que se desarrollaron a lo largo de todo el proyecto:

- Conformación de un panel de especialistas en capacitación basada en TIC para MIPYME.
- Identificación de actividades de capacitación para MIPYME que son llevadas a cabo por las IFP y que incorporan el uso de TIC.
- Divulgación del proyecto, sus avances y resultados, así como innovaciones de las IFP.
- Evaluación permanente y final.

3 OIT/Cinterfor ha realizado los siguientes esfuerzos de disseminación:

- Elaboración de logo y acrónimo, material promocional en español, inglés y portugués (folletos, carpetas).
- El resumen del proyecto igualmente está disponible en varios idiomas.
- La traducción e impresión de tales materiales ha sido un aporte de OIT/Cinterfor, así como la participación en los diversos eventos que se reseñan más adelante.
- Información sobre el proyecto y su desarrollo se publica en el sitio web de OIT/Cinterfor. Todos los productos del proyecto, incluida la guía, se diseminarán en el sitio web y se enviarán a todos los miembros de la red.
- Previa la aprobación del proyecto, se realizaron contactos con IFP para tener su retroalimentación y compromiso.
- Se difundió el proyecto en eventos sobre el uso de TIC en la formación de la AHCIET, (Asunción y Lima, mayo y setiembre de 2009 respectivamente) y en la 39° Reunión de la Comisión Técnica de OIT/Cinterfor (Brasilia, octubre 2009) ocasión en la que se presentó el proyecto a todas las IFP de América Latina, Caribe, España y Alemania.
- En diciembre de 2009 en Lima, se participó de una reunión con los especialistas en desarrollo empresarial de la OIT en la que se presentó el proyecto.
- Impresión de materiales (folletos y documentos).
- Visitas al Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) y al Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) (Brasilia, mayo 2010) con el fin de reforzar su compromiso con el proyecto y asegurar su participación..
- Presentación del proyecto y de los resultados de los estudios iniciales en el evento internacional Virtual Educa 2010, en junio de 2010 en Santo Domingo, República Dominicana.

---

<sup>1</sup> Tecnologías de la información y comunicación

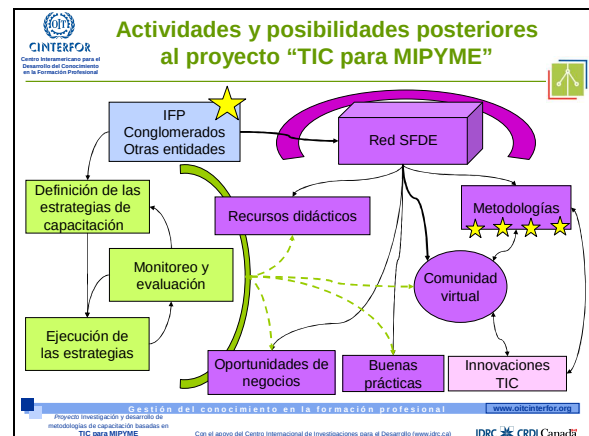
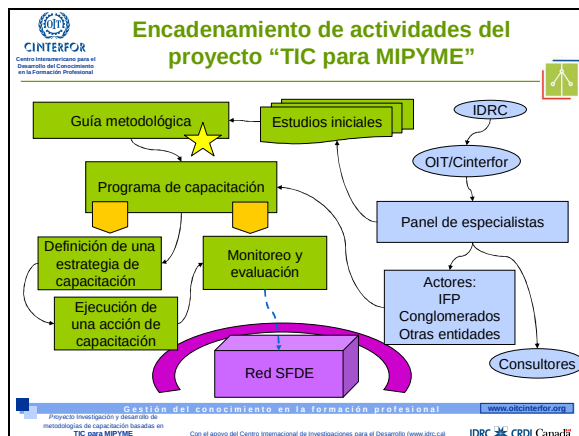
<sup>2</sup> Micro, pequeñas y medianas empresas

<sup>3</sup> Instituciones de Formación Profesional



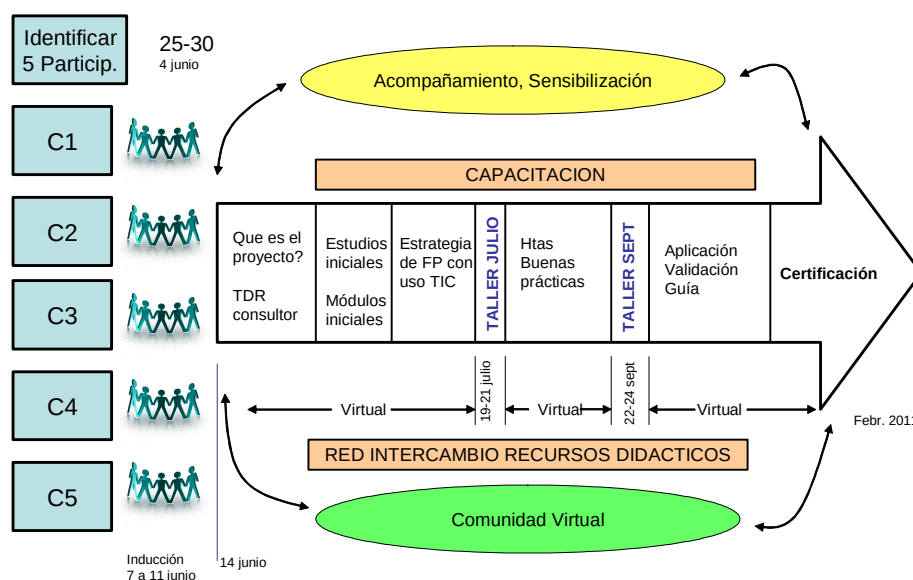
- Presentación y difusión del proyecto en:
  - o “UN Global South-South Development Expo” (OIT, Ginebra - Suiza, noviembre 2010) (destacando su enfoque de cooperación Sur-Sur)
  - o “ILO Global Enterprise Team Meeting” (Turín - Italia, marzo 2011)
  - o Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT (Ginebra - Suiza, 2010 y 2011)
  - o Reunión Regional Americana de la OIT (Santiago - Chile, 2010)
  - o Reunión Tripartita de la red de instituciones de formación profesional de América Central y República Dominicana (Roatán - Honduras, 2011 - Presentación de resultados)
  - o 40° Reunión de la Comisión Técnica – 40 RCT - de OIT/Cinterfor (Panamá, octubre 2011) se presentarán los resultados del proyecto a todas las IFP de la red, un panel discutirá las experiencias y logros.
- 4 El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) de República Dominicana se sumó al proyecto, incluyendo así 5 países, y no 4 como inicialmente previsto; igualmente, se trabajó con 6 conglomerados productivos, adicionando 2 a los 4 originales.
- 5 Se contrató a la consultora Elena García para el seguimiento y evaluación del proyecto, quien elaboró la metodología y la línea de base que fueron presentadas y aprobadas por el panel de especialistas. El informe de avance y final de la evaluación fueron entregados según lo previsto.
- 6 Los consultores para las investigaciones de los tres estudios iniciales fueron:
  - Estudio 1 “Capacitación en el lugar del trabajo para MIPYME”: Beatriz Peluffo
  - Estudio 2 “Buenas prácticas internacionales en el uso de TIC para proveer capacitación para MIPYME” : Ángel Vidal
  - Estudio 3 “Caracterización y debate sobre oportunidades del uso de TIC en conglomerados de MYPIME en América Latina y el Caribe”: Patricia Polo
- 7 Los tres estudios fueron terminados (producto 1) y circulados en el panel de especialistas. Se realizaron tres seminarios virtuales (webinars) donde cada consultor presentó su trabajo y los especialistas hicieron sus aportes.
- 8 En consulta con el panel, se elaboraron los términos de referencia para la realización de la guía metodológica. Se seleccionó a Julieta Leibowicz para esta consultoría, quien participó en la tercera y cuarta reunión del panel.
- 9 El panel de especialistas realizó sus actividades de acuerdo con lo planificado. La tercera y cuarta reunión del panel fueron presenciales y se realizaron en Guatemala y en República Dominicana, con el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y del INFOTEP, respectivamente. OIT/Cinterfor, SENAI e INFOTEP también hicieron aportes financieros para estas reuniones no previstas inicialmente. En total se realizaron 4, en lugar de 2.
- 10 En su tercera reunión, el panel decidió articular el desarrollo de la guía, los dos talleres de capacitación y la comunidad virtual dentro de un programa de capacitación para tener un mayor impacto. Un equipo por cada conglomerado, integrado por técnicos de las IFP y representantes del conglomerado participó del programa de capacitación. La consultoría a cargo de la guía se coordinó con la de la comunidad virtual en el marco de este programa de capacitación. El mismo articuló: el desarrollo y validación de la guía, la definición de una estrategia de capacitación y su ejecución, y la correspondiente acción de monitoreo y evaluación para cada conglomerado.





- 11 El programa de capacitación se inició el 28 de junio de 2010 y se extendió hasta el final de febrero de 2011 con un total de 30 participantes en 6 equipos, 50% más de lo previsto. Tuvo una instancia virtual y dos talleres presenciales.
- 12 Los conglomerados fueron definidos por las instituciones. En la tercera reunión del panel, se decidió no contratar a un consultor en el terreno en cada conglomerado. La validación de la guía en cada conglomerado comenzó el 28 de junio 2010 en el programa de capacitación para todos los equipos.
- 13 El esquema que sigue es el resumen del programa de capacitación que fue posible gracias a la importante contribución, en recursos y tiempo, por parte de las instituciones participantes. La importante movilización de recursos durante todo el proyecto permitió realizar acciones más allá de lo previsto inicialmente.

#### ESQUEMA DE CAPACITACION PARA LA GUÍA Y LA COMUNIDAD VIRTUAL



- 14 Junto con el panel de especialistas se definió el plan de trabajo de la comunidad virtual y se contrató a la consultora para coordinar la comunidad, Luvia Soto. La plataforma de la comunidad entró en servicio a inicios de junio y el 28 del mismo mes comenzó a funcionar como parte del



programa de capacitación ya mencionado. Las actividades de la comunidad virtual se articularon con las del programa de capacitación del siguiente modo (producto 4):

- la identificación de herramientas de formación correspondió con el diseño de las estrategias de capacitación;
  - el diseño y preparación de herramientas, con el diseño de una actividad de capacitación;
  - la implementación de las herramientas, con la ejecución, monitoreo y evaluación de dicha acción; y,
  - el grupo de herramientas disponibles para facilitar el uso de TIC en la formación corresponde con las herramientas metodológicas que se facilitan a los participantes del programa de capacitación en los conglomerados.
- 15 En la tercera reunión del panel de especialistas se consideró necesario reemplazar las “ferias virtuales” por el desarrollo de un buscador de recursos didácticos que permitiera al usuario acceder a las diferentes bases de datos de las instituciones. Se contrató al consultor Diego Ferreyra quien, con el apoyo del equipo de informática de OIT/Cinterfor, concluyó el desarrollo del buscador (producto 4), el cual permite el acceso a más de 11000 registros.
- 16 La guía metodológica (producto 2) fue construida gracias a los valiosos aportes de los equipos de cada conglomerado. Fue traducida al portugués, está en proceso de impresión y difusión en internet. Será presentada a todas las instituciones de formación profesional de la red de OIT/Cinterfor durante la 40 RCT de OIT/Cinterfor (octubre 2011).
- 17 Se elaboró un documento sistematizando todas las estrategias desarrolladas por los equipos en base a la aplicación de la guía (producto 3).
- 18 Se elaboró también un documento con las bases para una propuesta para conformar una red de servicios de formación y desarrollo empresarial entre los miembros de la red de OIT/Cinterfor (producto 3).
- 19 A lo largo de todo el proyecto, se movilizaron recursos externos por un total de USD85.149 (31.6% del presupuesto total del proyecto) correspondientes a pasajes, viáticos, hospedaje, traslados, materiales, etc. financiados por otras fuentes (OIT/Cinterfor, IFP participantes, etc.) Gracias a ello, se consiguió extender el proyecto hasta mayo de 2011 y realizar una reunión de transferencia de conocimiento en Sao Paulo, Brasil, donde se presentaron innovaciones en materia de TIC aplicadas a la formación.
- 20 Aspectos específicos del diseño y ejecución del proyecto:
- Fue diseñado de modo que OIT/Cinterfor trabajara con los pequeños empresarios y los docentes de las instituciones de una forma novedosa y muy cercana a sus necesidades. Esto fue una ganancia para todos los actores del proyecto (instituciones, empresarios, docentes y el propio OIT/Cinterfor) e influyó en otros proyectos y acciones que se han emprendido.
  - OIT/Cinterfor firmó en diciembre de 2009 un convenio con VirtualEduca (proyecto de la Secretaría General Iberoamericana) en el que se manifiesta expreso interés en el proyecto y ofreció un espacio para su difusión en el evento de Santo Domingo, 2010.
  - Las MIPYME y los conglomerados pudieron hacer llegar sus apreciaciones, demandas y experiencias para que fueran tenidas en cuenta gracias a la conformación de los equipos, la participación en la comunidad virtual y la propia aplicación de la guía metodológica.
  - En Brasil, SENAI recomendó la participación del Instituto Euvaldo Lodi (IEL), con gran experiencia en conglomerados, principalmente en temas económicos y de gestión. La integración del IEL fue de gran valor; principalmente por su apoyo a los estudios iniciales y su participación en la comunidad virtual del panel de especialistas y en el programa de capacitación donde integró los dos equipos brasileiros.
  - El proyecto logró promover el intercambio y construcción colectiva de conocimiento. Las instituciones participantes se mostraron muy interesadas en compartir avances e



innovaciones en el uso de TIC y esto llevó a proponer la reunión de transferencia de conocimientos en Sao Paulo, Brasil, en abril de 2011, donde se presentaron dichas innovaciones y se manejaron algunas ideas para futuros proyectos conjuntos.

## 2. Evaluación del progreso respecto de los objetivos

### 2.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

Principales resultados:

1. Panel de especialistas, ha:
  - a. Participado activamente de todas las instancias y productos.
  - b. Validado actividades y productos.
  - c. Realizado todas las reuniones previstas.
  - d. Facilitado las actividades de los equipos que participaron del programa de capacitación.
  - e. Coordinado su actuación gracias a una comunidad virtual creada a tal efecto.
2. Evaluación:
  - a. Se definió una metodología e indicadores de base.
  - b. Se acompañó todo el desarrollo del proyecto, participando de todas las instancias, presenciales y virtuales, con acceso a toda la información.
  - c. Se entregaron dos informes, uno de avance y uno final.
3. Investigación para desarrollar la metodología:
  - a. Estudios iniciales:
    - i. Se realizaron los tres estudios.
    - ii. Se realizaron seminarios virtuales para presentar cada estudio.
  - b. Guía metodológica:
    - i. Se elaboró la guía con aportes del panel de especialistas.
    - ii. Se articuló este objetivo junto con el de la comunidad virtual en un programa de capacitación.
    - iii. Se realizaron los dos talleres de capacitación con un 50% más de participantes de lo previsto. Hubo un alto grado de satisfacción con los talleres, la comunidad virtual y el programa de capacitación en su conjunto.
    - iv. Se realizó un seminario virtual para presentar avances.
    - v. Se tradujo al portugués, se imprimirá y se colocará también en formato digital.
4. Aplicación de la metodología:
  - a. Se definieron los conglomerados. Un 50% más de los previstos.
  - b. Se validó y aplicó la guía en cada conglomerado en el marco del programa de capacitación en el que participa un equipo por cada uno.
    - i. La acción de capacitación cubrió en total a 71 empresas y 149 personas (trabajadores y empresarios).
    - ii. En algunos casos la demanda fue tan alta que se crearon listas de espera y se programaron reediciones de la capacitación.
    - iii. Hubo un alto grado de satisfacción de los participantes.
5. Comunidad virtual:
  - a. Se puso en funcionamiento la plataforma virtual.
  - b. Se elaboró un plan para la comunidad en el marco del programa de capacitación.
  - c. Se elaboró un documento con las herramientas usadas durante el programa de capacitación.
  - d. Se hizo un curso a distancia para transferir conocimientos al equipo web de OIT/Cinterfor para el seguimiento de la comunidad virtual.
  - e. Se desarrolló un buscador de recursos didácticos que permite buscar, de forma centralizada, en diferentes bases de datos de las instituciones de formación.





- f. Se realizó una reunión no prevista de transferencia de conocimiento sobre innovaciones en el uso de TIC en la formación.

## Resultados del proyecto

1. Las IFP tienen un ámbito oportuno donde intercambiar y acceder a conocimientos e innovaciones.
2. Los especialistas de las IFP establecen contactos y conocen los desarrollos en otros países.
3. Se divulga el conocimiento de las IFP y se generan oportunidades de cooperación Sur-Sur.
4. Las IFP trabajan en red, aliándose para avanzar en innovaciones que beneficien a las MIPYME.
5. La construcción colectiva del conocimiento resultó exitosa y pertinente y fue una buena experiencia para otras actividades y proyectos de OIT/Cinterfor.
6. OIT/Cinterfor sistematiza y gestiona el conocimiento que tienen y generan las IFP en la materia y se posiciona como líder en la investigación y promoción del uso de las TIC en la formación profesional para MIPYME.
7. Los técnicos y docentes de las IFP y representantes de los conglomerados tuvieron contacto con experiencias de otros países y conocieron nuevas tecnologías, permitiéndoles desarrollar nuevas competencias.
8. Las MIPYME y las IFP, en particular los integrantes de los equipos, aplican la guía metodológica y construyen estrategias de capacitación que responden a las necesidades de los empresarios.
9. Otros conglomerados y empresas se interesan por la metodología al ver los resultados de las experiencias piloto.
10. Las personas, trabajadores y empresarios, que participaron de las acciones de capacitación descubrieron nuevas posibilidades de capacitación y se mostraron interesados en otros cursos, tanto gratuitos como pagos.
11. Los docentes de las IFP reconocen en las TIC, particularmente en las que ya están presentes en las empresas y hogares, una herramienta válida para la capacitación.
12. Se incentivó el interés de las IFP en temas de innovación con TIC para la capacitación en el lugar de trabajo.
13. Testimonios de trabajadores, empresarios y docentes<sup>4</sup>:  
<http://www.youtube.com/oitcinterfor#p/c/73DDE354DC4DAB32/1/lqIfESWDpps>

## 2.2 Relevancia para la población objetivo

Fortalecimiento institucional de OIT/Cinterfor:

1. Su posicionamiento frente a las IFP, como socio pertinente y proactivo, en el tema de uso de TIC en la formación para las MIPYME de interés para las IFP.
2. La coordinación interinstitucional y la integración de actores clave en los conglomerados y equipos confirma su posición como articulador y líder regional en la formación profesional.
3. Las lecciones aprendidas durante el proyecto fortalecen la estrategia del Centro para promover el acceso a la formación por parte de las MIPYME, el aprovechamiento de las TIC y la gestión del conocimiento.
4. La inversión del Centro en un nuevo servidor web lo prepara para la alta demanda que generarán los resultados del proyecto.
5. La capacitación del equipo web del Centro en temas de animación y moderación de comunidades virtuales.

<sup>4</sup> Fotos de las actividades:

<https://picasaweb.google.com/106028806104494538077/ProyectoTICParaMIPYME>





6. El Centro y su red se transforman en socios estratégicos en la región para futuros proyectos vinculados al tema. El Centro ya fue invitado a participar en la ejecución de otro proyecto financiado por IDRC en América Central.
7. El Centro ha contribuido a los objetivos y estrategias de la OIT y de los programas de trabajo decente en cada país.
8. El equipo del proyecto fortaleció sus competencias administrativas y de gestión.

#### Fortalecimiento de las IFP y las MIPYME:

9. Los especialistas de las IFP se enriquecieron por la interacción y trabajo colaborativo en red con sus pares.
10. Los técnicos y docentes de las IFP y los representantes de los conglomerados desarrollan mayores competencias en el diseño de programas de capacitación
11. Como consecuencia de lo anterior, las IFP vieron incrementado su conocimiento, fortalecida su imagen como instituciones líderes en estos temas y son percibidas como más pertinentes por los destinatarios de sus acciones e interlocutores locales, en especial por las MIPYME de los conglomerados que participaron del proyecto.
12. Los trabajadores y empresarios de las MIPYME que participaron del proyecto se beneficiaron con la capacitación y entraron en un círculo virtuoso de interés y acceso a otras opciones de capacitación, de las propias IFP así como de universidades y otras fuentes de capacitación.

## **2.3 Contribución a los objetivos y principales estrategias de la OIT**

1. La formación profesional es una de las herramientas para lograr un trabajo decente para todos. En particular, este proyecto contribuyó al desarrollo de empresas sostenibles por la vía de aplicar las TIC para brindar más y mejor formación a empresarios y trabajadores de las MIPYME, y así mejorar el empleo y la productividad, colaborando en la reducción de la pobreza.
2. Especialmente ha aportado a la puesta en práctica de las Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles - Conferencia Internacional del Trabajo, junio de 2007.
3. Se integraron conceptos del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad de la OIT –SIMAPRO- en los módulos de la guía metodológica.

## **2.4 Contribución al Programa de Trabajo Decente por país**

De forma general para la región:

- RLA150: Integración de la creación de empleo y trabajo decente en prioridades regionales y en políticas nacionales, como estrategia de desarrollo sostenible e inclusión social en respuesta a la crisis.
- RLA153: A partir de la asistencia técnica, cooperación horizontal y gestión del conocimiento, promovidos por OIT/Cinterfor, las IFP mejoran la calidad, pertinencia, cobertura y retornos de la formación ofrecida.
- RLA154: Desarrollo de una estrategia regional para la promoción de empresas sostenibles consensuada y asumida por los mandantes.



Los países participantes tienen Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) que incluyen objetivos en el campo del desarrollo de competencias. Este proyecto contribuye con los siguientes resultados del PTDP<sup>5</sup> en cada país:

- ARG125 - Mejorar las condiciones de empleo y empleabilidad, con énfasis en la promoción del empleo decente para la juventud y el desarrollo económico local.
- Brasil (BRA102): Se promueve la generación de empleo decente en determinados sectores gracias a la inversión pública y privada.
- Colombia (COL127): Se habrán promovido condiciones de trabajo decentes en las PYME.
- Guatemala (GTM125): Fortalecer al gobierno y a las organizaciones de empleadores y a las organizaciones de trabajadores en el desarrollo de sus capacidades para promover el empleo
- República Dominicana (DOM125): Fortalecer al gobierno, a las organizaciones de trabajadores y a las organizaciones de empleadores en el desarrollo de sus capacidades y competencias para la creación de empleo y trabajo decente.

## 2.5 Alineamiento con las estrategias nacionales

Influencia actual o a futuro del conocimiento generado en este proyecto, sobre decisiones o el desarrollo de forma general:

1. En Brasil, Guatemala y República Dominicana hubo una apropiación del proyecto por parte de los equipos y de las instituciones, dado que el proyecto respondió a una necesidad que era necesario atender, lo que se reflejó además en la importante movilización de recursos y compromiso.
2. SENAI:
  - a. En Brasil el 90% de los trabajadores de la industria están en las MIPYME industriales y son justamente algunas de estas pequeñas empresas las que lideran la innovación.
  - b. Decidido apoyo al proyecto con la consiguiente difusión de sus resultados en Brasil, la región y fuera de ella (África y Asia).
  - c. El proyecto permitió la introducción en el nordeste de Brasil de los cursos de competencias transversales, lo que no se había realizado en los años previos.
3. SENA: Estaba planificando una masificación de su alcance a las PYME y el proyecto y la guía fueron vistos como un aporte pertinente a esta estrategia. Los cambios institucionales iniciados en el segundo semestre de 2010 aún no permiten precisar el futuro de estos planes.
4. INTECAP:
  - a. El enfoque de detección de necesidades de la guía permitió un nuevo tipo de acercamiento con las empresas y la respuesta a sus necesidades de capacitación con nuevas formas de trabajo.
  - b. El intercambio de conocimiento y experiencias con otras IFP permitió el desarrollo de una nueva área de creación de contenidos digitales, estudios de grabación de audio y video y recursos didácticos en la institución.
5. INFOTEP:
  - a. El proyecto ha servido para identificar contenidos de otras IFP que les son útiles.
  - b. Compartirá en la red de intercambio una serie de guías que han desarrollado para PYME y la caja de herramientas del servicio de apoyo para la productividad.
  - c. Desarrollará, aplicando la guía metodológica, una serie de estrategias de capacitación para promover el acceso a negocios en el exterior para las PYME.
  - d. Desarrollaría su base de recursos didácticos, acorde con estándares de OIT/Cinterfor, para que pueda interactuar con el buscador de recursos didácticos.
6. El proyecto aportó al fortalecimiento de las IFP que mejoró su capacidad de respuesta a las necesidades de formación para las MIPYME.

<sup>5</sup> PTDP vigentes al momento del diseño e inicio del proyecto.



7. La propuesta de una red de servicios de formación y desarrollo empresarial tuvo aceptación por parte del panel de especialistas. Sugirieron que un impacto positivo de dicha red será el generar oportunidades de negocio entre empresas vinculadas a las IFP.
8. La Dirección Nacional de SEBRAE se mostró interesada en la materia, en especial en la red y las posibilidades de negocios para las microempresas (“empreendedores digitales”).

### 3. Problemas/Limitaciones

Elementos que afectan el proyecto e influirán en el futuro del mismo:

1. OIT/Cinterfor, con recursos propios, adquirió un nuevo servidor web, (USD 4,000) para responder a la alta demanda de servicios que implicarán las actividades posteriores derivadas del proyecto. Sin embargo, debido a las restricciones presupuestarias, el Centro, tendrá dificultades para dar seguimiento a los equipos que ya están trabajando con la metodología y para la capacitación de equipos en otras IFP que quieran sumarse al uso de la guía.
2. El proceso de selección de consultores coincidió con el fin de año y las vacaciones de verano en la región, por lo que retrasó el inicio de los estudios iniciales.
3. La devaluación del USD aumentó los costos para las consultorías, misiones, asistente técnico y organización de eventos.
4. La incorporación de una quinta IFP (INFOTEP) implicó agregar un conglomerado más para la aplicación y validación de la guía. Igualmente, la decisión de SENAI y SEBRAE de presentar dos conglomerados, pasando de 4 a 6 el número de los mismos. Esto impactó también en los costos para realizar los talleres de capacitación.
5. La decisión del panel de especialistas de tener un programa de capacitación en el que participaran equipos por cada conglomerado (un total de 30 personas), influyó en los costos de los talleres de capacitación (pasajes, viáticos, hospedaje).
6. Por lo anterior, el financiamiento de los talleres de capacitación precisó de los ahorros generados en otras actividades y de aportes de las IFP y OIT/Cinterfor.
7. El impacto del proyecto y de la aplicación de la guía, así como la mejora de la productividad en las empresas que ahora acceden a capacitación en el lugar de trabajo que responde a sus necesidades, no se pudo medir en el plazo de duración del proyecto. Son las IFP y los conglomerados que pueden hacerlo, usando las herramientas que se incluyeron en la guía o con las suyas.
8. Situaciones emergentes derivadas de cambios institucionales en el SENA e ITU incidieron en la participación y avance de los equipos de estas instituciones y en la continuidad de las acciones de capacitación que diseñaron, como se describe en el informe de la evaluación.

### 4. Acciones de seguimiento y lecciones aprendidas

1. Los equipos de Brasil, Guatemala y República Dominicana aplican la guía en capacitaciones de nuevos grupos de empresas.
2. La 40ª. Reunión de la Comisión Técnica de OIT/Cinterfor (octubre 2011) será una instancia clave para la diseminación de los resultados del proyecto a toda la red de IFP y para comprobar el interés de utilización de la guía y una nueva edición del programa de capacitación.
3. No obstante el alcance de las reuniones virtuales, es necesario realizar acciones presenciales (ejemplo de la tercera reunión del panel) para facilitar el conocimiento personal y la toma de decisiones más rápidas.
4. En proyectos con fondos limitados es más conveniente trabajar en subregiones, teniendo en cuenta los costos que implica la distancia.



5. En proyectos de esta naturaleza, que estimulan la participación de todos los actores deben tenerse en cuenta los tiempos para tomar decisiones. Estos plazos impactan directamente el cronograma del proyecto.
6. Convendría prever fondos para traducción de los materiales producidos, así como para interpretación simultánea en los eventos presenciales cuando se trabaja con personas que hablan diferentes idiomas (aunque estos sean similares como es el caso del español con el portugués).
7. Al planificar el cronograma de los proyectos, en el caso de las Américas, es muy importante tomar en cuenta los ritmos institucionales de los actores involucrados (vacaciones, tiempos de decisión, cambios de autoridades, zafras de producción o ventas, etc.).

## 5. El proyecto en perspectiva / Oportunidades

El proyecto aporta a la generación de conocimiento para el desarrollo de empresas sostenibles. En ese sentido, la vinculación con EMP/ENT en la sede de la OIT es importante y permitirá aprovechar los hallazgos de este trabajo en otras áreas de actuación, así como difundir las diferentes metodologías de desarrollo empresarial de la OIT entre las IFP.

En la reunión con los especialistas de EMP/ENT de la región (Lima, diciembre, 2009) hubo gran interés de mantener contacto con el proyecto para conocer sus resultados. En esa reunión se convino que en la caja de herramientas de la guía metodológica se podrían incluir metodologías de desarrollo empresarial de OIT. También se manifestó el interés por contar con algunas de dichas metodologías traducidas al español, como insumos para el proyecto y para su difusión en la Red de IFP de OIT/Cinterfor.

La guía metodológica incorpora elementos de productividad de la metodología SIMAPRO<sup>6</sup> de OIT. Se detectó la importancia del tema productividad para los conglomerados de MIPYME, lo que llevó a que este proyecto fuese la semilla de un “SIMAPRO para PYME” que se desarrollará con financiación de IDRC a iniciarse a fines de 2011 en América Central. También se podría considerar incorporar elementos del programa SCORE<sup>7</sup> de OIT.

Las experiencias desarrolladas en Guatemala, República Dominicana y en Brasil han sido especialmente positivas, sobretodo por la eficacia del proceso de detección de necesidades aplicado. Particularmente en Guatemala, en base a la experiencia con los pequeños hoteles rurales, dirigidos mayormente por mujeres empresarias, se despertó un gran interés por otros sectores empresariales vinculados al turismo que INTECAP atenderá durante 2011. Otro tanto sucede en los otros dos países mencionados.

El concepto de construcción colectiva del conocimiento entre varias IFP y con participación de las MIPYME ha sido un gran aporte del proyecto, no solo para alcanzar los objetivos y productos que se plantearon, sino también para servir de ejemplo a otras acciones y proyectos que la red de OIT/Cinterfor tiene por delante.

<sup>6</sup> Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad. (<http://www.oitcinterfor.org/simapro>)

<sup>7</sup> Sustaining Competitive and Responsible Enterprises. ([http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Projects/lang--en/docName--WCMS\\_101367/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Projects/lang--en/docName--WCMS_101367/index.htm))



## Anexos

### **Anexo 1: Tabla de los objetivos del proyecto e indicadores (tal como aparece en la matriz lógica del documento del proyecto) en relación a los logros**

| Project structure                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Indicators                                                                                                            | Means of verification                                         | Assumptions                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Logros |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Development Objective/ Expected Impact:</b> To improve the productivity of MSME in Latin America through the development of innovative regional strategies for scaling up vocational training based on Information and Communication Technologies (ICT) for better employment and to progress in the fight against poverty | Percentage of MSMEs that uses the training materials from the network<br>Variation on formal employment rate in MSMEs | Survey as part of final evaluation<br><br>National statistics | Sufficient offer of Internet connection in selected countries<br>MSMEs will be interested in using ICT in training<br>VTIs will be interested in offering better services to MSMEs<br>Current global crisis does not have a negative impact on macro economics linked with MSME's business. |        |
| <b>Immediate Objective 1 / Project Outcome 1:</b> Carry on applied research to develop a strategic planning methodology for the ICT-based training of MSME in clusters considering pedagogical, technological and socio-economic dimensions as well as best practices at regional and international level.                    | One applied research carried out in four participating countries<br>One ICT-based training methodology developed      | Report on research findings<br><br>One methodology published  | National Policies to foster narrowing of the digital gap<br>VTIs interested in better response to MSMEs training needs                                                                                                                                                                      |        |
| <b>Output 1.1: Three studies that analyse the use of new ICT-based methodologies for training for MSMEs.</b>                                                                                                                                                                                                                  | Three studies finalized and disseminated                                                                              | Publications released                                         | VTIs and other participating institutions provide their information, training products and initiatives.                                                                                                                                                                                     |        |
| <b>Activities</b><br>1.1.1 Panel of experts                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Operational plan approved                                                                                             | Minutes of panel                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hecho. |



| Project structure                                                                                                                                                                                         | Indicators                                                    | Means of verification                       | Assumptions                                                                                                 | Logros                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| defines the operational plan for project and approve terms of reference                                                                                                                                   | TORs of research approved                                     | Operational plan published<br>TOR published |                                                                                                             |                                                                                        |
| 1.1.2 Gathering information on courses, best practices and contents currently used by VTIs to train MSMEs                                                                                                 | Surveys to collect information.<br>Reports                    | Surveys reports published                   |                                                                                                             | Hecho.                                                                                 |
| 1.1.3 Data base of the existing training offer, available in internet.                                                                                                                                    | Number of MSMEs and VTIs accessing data base                  | Accessing data base records                 |                                                                                                             | Hecho.                                                                                 |
| 1.1.4 Carrying out the studies                                                                                                                                                                            | Studies on-going reports                                      | Studies published and released              |                                                                                                             | Hecho.                                                                                 |
| <b>Output 1.2: A methodological guide for designing ICT-based training for MSMEs.</b>                                                                                                                     | One methodology for designing ICT-based training developed    | Methodology published                       | MSMEs will participate in training programmes to raise their productivity                                   |                                                                                        |
| <b>Activities</b><br>1.2.1 Panel of experts defines terms of reference                                                                                                                                    | Terms of reference defined                                    | Document of TORs                            |                                                                                                             | Hecho.                                                                                 |
| 1.2.2 Design of methodological guide                                                                                                                                                                      | A design for methodological guide                             | Document of design                          |                                                                                                             | Hecho.                                                                                 |
| 1.2.3 Release of methodological guide                                                                                                                                                                     | Methodological guide document is available                    | Document published                          |                                                                                                             | Hecho. En etapa de diagramación e impresión al momento de elaborar este informe final. |
| <b>Immediate Objective 2 / Project Outcome 2:</b> To apply the methodology to devise strategies to broaden MSME productivity and competitiveness in four MSME conglomerates based on their training needs | Four MSMEs cluster applying strategies for ICT-based training | Reports of application                      | MSMEs are interested in utilising ICTs training<br>VTIs are interested in offering better services to MSMEs |                                                                                        |





| Project structure                                                                                                                                                                                 | Indicators                                                        | Means of verification                 | Assumptions                                                                                                                                                                      | Logros               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Output 2.1: Four proposed strategies for ICT-based training applied in the MSME clusters that used and validated the guide</b>                                                                 | Proposed strategies for ICT-based training in four MSMEs clusters | Document of proposed strategies       | MSMEs develop training programmes using the tools placed at their disposal                                                                                                       |                      |
| <b>Activities</b><br>2.2.1 Definition of the selected clusters by the panel of experts                                                                                                            | Clusters selected for each participant country                    | Panel of experts minutes              |                                                                                                                                                                                  | Hecho. Son 6 y no 4. |
| 2.2.2 Applying and validation of the designed methodology                                                                                                                                         | Four clusters applying and validating designed methodology        | Reports on application and validation |                                                                                                                                                                                  | Hecho.               |
| 2.2.3 Definition of four proposed strategies for ICT-based training on MSMEs                                                                                                                      | Four strategies proposed for ICT-based training in MSMEs          | Strategies published and documented   |                                                                                                                                                                                  | Hecho.               |
| <b>Immediate Objective 3 / Project Outcome 3:</b> To establish a collaborative community to promote the distributed production of contents and good practices among MSMEs and VTIs of the region. | A collaborative community in internet, activated                  | Internet address                      | Sufficient offer of Internet connection in the elected countries. VTIs sharing their information and training materials. MSMEs willing to participate actively in the community. |                      |
| <b>Output 3.1: An exchange network of educational content among the four participants countries</b>                                                                                               | Number of teaching materials available in the network             | Internet address                      | VTIs and other participating institutions use the network for their programmes that cater to MSMEs                                                                               |                      |
| <b>Activities</b><br>3.1.1 Defining the exchange mechanisms and conditions                                                                                                                        | Document defining the exchange mechanisms and conditions          | Document published                    |                                                                                                                                                                                  | Hecho.               |
| 3.1.2 Designing the network                                                                                                                                                                       | One network designed                                              | Internet site activated               |                                                                                                                                                                                  | Hecho.               |





| Project structure                                                                                                                    | Indicators                                                                      | Means of verification              | Assumptions                                                                                                                | Logros                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1.3 Implementing the network                                                                                                       | One network functioning                                                         | Internet site activated            |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| <b>Output 3.2: Mechanisms to share good practices and lessons learned</b>                                                            | Document defining the exchange mechanisms and conditions                        | Document published                 | Participants are interested in setting up a collaborative and practice community                                           |                                                                                                                           |
| 3.2.1 Exploring possibilities and designing mechanisms                                                                               | Survey on VTIs                                                                  | The survey report                  |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| 3.2.2 Designing Internet mechanism to disseminate and share good practices                                                           | A mechanism available on internet                                               | Internet address                   |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| 3.2.3 Implementation of the mechanism and sharing good practices                                                                     | Mechanism available on Internet                                                 | Internet address                   |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| <b>Output 3.3: Joint development of training tools (guides, manuals, case studies)</b>                                               | One tool on ICT-based training jointly developed                                | Guide published and available      | VTIs and other participating institutions contribute with their training materials and initiatives.                        |                                                                                                                           |
| 3.3.1 Identifying needs for training tools                                                                                           | Survey on VTIs                                                                  | Report on survey findings          |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| 3.3.2 Designing and preparing a new training tool based on needs                                                                     | New tool designed                                                               | New tool document                  |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| 3.3.3 Implementing new training tools for joint use                                                                                  | A new tool used by VTIs participants                                            | Reports on use of new tool by VTIs |                                                                                                                            | Hecho.                                                                                                                    |
| <b>Output 3.4: A virtual fair about the offer of ICT-based training services for MSMEs</b><br><b>Buscador de recursos didácticos</b> | <del>One virtual fair carried out</del><br>Number of visits to the virtual fair | <del>Reports on virtual fair</del> | VTIs and other participant institutions will contribute with their current and new teaching materials to the virtual fair. | El panel de especialistas decidió suprimir la feria virtual y la reemplazó por un buscador de recursos didácticos. Hecho. |



| Project structure                                                                                     | Indicators                                                      | Means of verification                                    | Assumptions | Logros |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------|--------|
| <b>Activities</b><br>3.4.1 Identification of practices, materials and experiences to show in the fair | An inventory of practices, materials and experiences available. | Report listing the materials and experiences identified. |             |        |
| 3.4.2 Designing the virtual fair mechanism, planning data and conditions of participation.            | Data and means of execution of virtual fair are available       | Report on design of virtual fair                         |             |        |
| 3.4.3 Implementation of the virtual fair                                                              | Number of VTIs participating in the fair.                       | Internet address<br>Report on implementation             |             |        |



## **Anexo 2: Problema a investigar y descripción del proyecto**

La Organización Internacional del Trabajo ha llamado la atención 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 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, si 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. 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.

## Descripción del proyecto

El objetivo general del proyecto era 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.

Para alcanzar este objetivo el proyecto desarrolló una guía metodológica para diseñar estrategias de capacitación basadas en TIC para MIPYME, la cual está acompañada por tres estudios. La guía se aplicó y validó en conglomerados en todos los países participantes, de lo que resultaron una serie de estrategias específicas para cada tipo de conglomerado. Para la construcción colectiva de la guía, su validación y el seguimiento de la aplicación, el panel de especialistas propuso un programa de capacitación en el marco del cual participó un equipo por cada conglomerado.

Paralelamente a esto, una red de intercambio y una comunidad virtual estaba en funcionamiento, donde el conocimiento era socializado, tanto el previo de las instituciones como el que se irá generando durante el proyecto, estando abiertos estos espacios a todas las instituciones de la Red de OIT/Cinterfor. En particular en la comunidad virtual se promovió el trabajo de los equipos en el marco del programa de capacitación que el panel de especialistas propuso. Acompañó esta actividad el desarrollo de un buscador de recursos didácticos que permite buscar de forma centralizada en varias bases de datos de las IFP.

Conjuntamente con lo anterior, el panel de especialistas se reunió periódicamente para apoyar y evaluar la marcha del proyecto y, gracias a una comunidad virtual se mantuvo en contacto para discutir temas relativos al proyecto, validando los productos y sirviendo de enlace con sus respectivas instituciones y equipos.

La evaluación y monitoreo permanente fue realizada por un consultor independiente, quien tuvo acceso a toda la información y participó de todas las instancias presenciales y virtuales del proyecto.

Las IFP participantes fueron: ITU de Argentina, SENAI y SEBRAE de Brasil, SENA de Colombia, INTECAP de Guatemala e INFOTEP de República Dominicana.

Gracias al importante aporte e recursos y tiempo de estas instituciones, el proyecto pudo hacer frente a más actividades de las previstas originalmente y con más participantes. También se pudo realizar una reunión final de transferencia de conocimientos donde varias instituciones presentaron y discutieron sobre las últimas innovaciones en el uso de TIC en la formación, así como sobre algunas ideas de futuros proyectos conjuntos.

