

3.1.4. Cobertura y desarrollo del mercado de capacitación

Cobertura

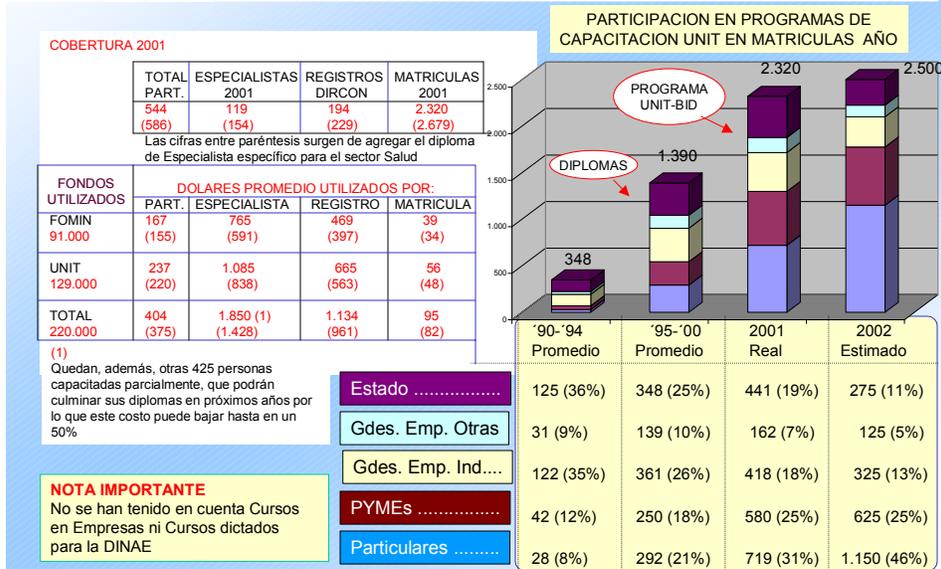
En el año 2001, 544 personas participaron en el Programa de Capacitación de UNIT. 119 obtuvieron sus diplomas (91 en Calidad; 21 en Medioambiente y 7 en Seguridad y Salud Ocupacional). En total, sumaron 2320 matrículas a lo largo del año.

Además, 31 personas completaron los cursos y tienen actualmente solamente alguna evaluación pendiente para obtener sus diplomas y otras 394 han iniciado su capacitación la que podrán culminar en los próximos años, lo que agrega 425 personas en la capacitación iniciada.

En cuanto al cumplimiento de objetivos (formar el primer año 60 Especialistas en Calidad, 15 en Ambiental y 15 en Seguridad) se superaron ampliamente en el área de Calidad (91 ó 126) y Medio ambiente (21) , no así en Seguridad (7). Se espera que la aprobación a fines del año 2001 de las Normas UNIT 18000, que reemplazaron a las Guías anteriores y la **certificación por parte de UNIT** de la primer empresa respecto a estas normas, así como el acto masivo en que se presentarán y en el cual se efectuará la entrega del certificado mencionado, ya programado y similar al que se hizo con las ISO 9000, cambie esta situación.

No obstante, otro sector, el de los Servicios de Salud, que no estaba previsto canalizar en forma sectorial en el Programa UNIT-BID, se desarrolló con gran éxito. Cuarenta y dos profesionales y técnicos de la Salud participaron de este diploma que se puso en marcha en 2001 (significando 359 matrículas), de los cuales 35 lo culminaron. Para la obtención de estos guarismos, se utilizaron fondos por USD 220.000, 129.000 de los cuales los aportó UNIT, mientras que 91.000 correspondieron a la contribución del FOMIN.

En la siguiente tabla se observan los fondos utilizados por: participante; especialista egresado; registro ingresado al DIRCON y matrícula.



En todos los casos, entre paréntesis, se repitió el cálculo teniendo en cuenta el diploma para Servicios de Salud (fuera del Programa).

Por otra parte, en lo que tiene que ver con la formación de Especialistas, se calculó el monto utilizado por cada egresado, es decir sobre la base de las 119 personas que obtuvieron su diploma en el primer año de ejecución. No obstante, debe considerarse que hay otras 425 que, como se indicada, han iniciado la capacitación y estarían en condiciones de obtenerlo en los próximos años.

Desarrollo del mercado

Para analizar este punto, si bien UNIT capacita en calidad desde 1971, se ha tomado como punto de partida el año 1990. Desde entonces y hasta 1994, se tenía una participación promedio de 350 matrículas anuales en diversos cursos que no estaban interrelacionados. Como se aprecia en la gráfica y en la tabla asociada a ella, en ese período más del 70 % de las matrículas correspondía a participantes enviados por dependencias estatales ó grandes empresas industriales. Las PyMEs y los Particulares sumaban solamente un 20 %.

En el año 1995, se inicia el Diploma de Especialista en Calidad y entre ese año y el 2000, se va conformando el Programa de Capacitación UNIT con los otros diplomas. Esto llevó a un importante incremento en el número de participantes, que promedialmente llegaron a representar 1.390 matrículas anuales. En este período la participación de PyMEs y particulares subió a un 40% en detrimento de las grandes empresas industriales y el Estado.

Contra esta realidad se evaluará el cumplimiento de los objetivos de la sensibilización:

- Fomentar la participación de las PYMEs. El número de participantes en representación de PYMEs pasó de 250 (promedio 1995 - 2000) a 580 (año 2001) y a 625 (año 2002) porcentualmente sobre el total del 18 al 25%.
- Generar mas consultores independientes. Se estima que el indicador es la cantidad y porcentaje de quienes lo hacen a título personal, es decir con aspiraciones de desempeñarse como consultores o de ofrecer sus servicios en esa área. Al inicio de los diplomas, eran promedialmente 29 (90-94), durante su desarrollo (95- 2000) se llegó a 292 y al iniciarse el programa se alcanzó a 719 (2001) y 1.150 (2002), lo que significó que pasaran del 8% del total al 46%.
- Generalizar el interés en otros sectores. Los tres diplomas tienen como curso básico el de Gestión de la Calidad, que puede ser sustituido por el de ISO 9000 para sectores específicos, cursos que en su gran mayoría son recientes o han sido desarrollados al iniciarse el programa con el BID. De la situación inicial en 1995 que todos debían realizar el curso general de Gestión de la Calidad, tenemos que en el 2001, 184 cursaron el general y 310 optaron por cursos específicos, es decir sectoriales, no relacionados con la industria.

3.2. Proyecto Calidad y Gestión Ambiental (CYGA), ICONTEC Colombia

3.2.1. Materiales desarrollados

- Formación: Empresarios; Consultores y Auditores
 - ICONTEC desarrolló cursos formación de empresarios y formación y entrenamiento de auditores
 - *Talleres*
 - *CD para docentes*
 - *Memorias*
 - CYGA contrató con consultores internacionales expertos en PYMEs y en entrenamiento de consultores: ASTEQ (Colombia) BRI (Canadá) desarrollaron memorias
 - Memorias cursos “Sistemas de Gestión y Auditorías enfocadas a procesos: ISO 9000:2000” para Formadores y para auditores.
- Administración Program
- Seguimiento proceso de implantación
- Herramienta evaluación de impacto

3.2.2. Criterios calificación Consultores CYGA

- Criterios Programas ISO
 - Experiencia en consultoría

- Firmas, preferiblemente, desarrolladoras de tecnología
 - Conocimiento y experiencia en implantación SGC ISO 9000 y/o Conocimiento y experiencia en diseño e implantación de Planes de Gestión Ambiental
 - Nivelar conocimientos y dar herramientas con consultores internacionales
- Criterios empresario: Conocimientos, Experiencia, Enfoque sectorial, Región, Productos adicionales
 - CYGA participa en comité de la ISO que está desarrollando norma con requisitos para consultores
 - Coordinación con otros programas para establecer condiciones y requisitos a cumplir por consultores

3.2.3. Estrategia de sostenibilidad de la Capacitación

- Diseño de productos específicos para PYMEs con participación de formadores expertos y auditores; y validación con consultores y empresarios
- Adecuación de materiales
- Módulos especializados para servicios o manufactura
- Masificación ofreciéndolo en Programas similares CYGA a otros países como Nicaragua, Guatemala, Perú. Hoy se ofrece también en Ecuador, Costa Rica, Panamá, Bolivia y Chile
- Convenios interinstitucionales: Empresas, Agremiaciones, Universidades
- Foros Nacionales e Internacionales (ISO 9000, NIST, Auditorías por Procesos, Sistemas Integrados)
- Certificación ISO 9000 con DGQ

3.3. Proyecto Promoción de instrumentos para conseguir una mejora continua Fundación Cane/SERCAL

Sensibilización a Micro Empresas: el proyecto preveía la realización de 25 seminarios con expertos nacionales en el transcurso de los 3 años de duración del programa con un alcance de 6250 beneficiarios. Al 31 de Mayo de 2002, habiendo transcurrido 13 meses desde el inicio del programa, se realizaron 17 actividades alcanzando un impacto en 5196 beneficiarios.

Capacitación a Micro Empresas: la meta del proyecto consistía en realizar 25 cursos dirigidos a este segmento durante todo el programa, para 500 beneficiarios. A los 13 meses de ejecución, se alcanzó a 1147 beneficiarios en 24 actividades realizadas.

Sensibilización a Pequeñas Empresas: el proyecto preveía la realización de 6 seminarios con expertos internacionales y 60 desayunos de trabajo con un alcance total de 3600 beneficiarios. Al 31 de Mayo de 2002, habiendo transcurrido 13 meses desde el inicio del programa, se realizaron 42 actividades alcanzando un impacto en 3646 beneficiarios.

Capacitación a Pequeñas Empresas: la meta del proyecto consistía en realizar 20 cursos dirigidos a este segmento durante todo el programa, para 400 beneficiarios. A los 13 meses de ejecución, se alcanzó a 724 beneficiarios en 24 actividades realizadas.

Capacitación a Consultores: la meta del proyecto consistía en realizar 7 cursos dirigidos a consultores durante todo el programa, para 140 beneficiarios. A los 13 meses de ejecución, se alcanzó a 332 beneficiarios en 14 actividades realizadas. Se prevé alcanzar una meta de 60 actividades para este segmento, bajo Licencia del Georgia Institute of Technology, Universidad de Atlanta, USA:

- Curso de Auditor Interno (16 hs.)
- Curso de Auditor Líder (36 hs. intensivo)
- Curso de Introducción a las Normas ISO (16 hs.)
- Curso de Mejora Continua (16 hs.)
- Curso de Satisfacción del Cliente (8 hs.)
- Sumado a estas capacitaciones, se dictarán cursos de consultor de 80 hs. de duración en módulos de 4 hs.

3.3.1. Aspectos claves relacionados a Cobertura

- Las micro empresas tienden a considerar a la calidad como algo “creado por el marketing” y son bastante escépticos en cuanto a su valor
- Lo que más valoran es todo lo que les brinde un abordaje innovador, no convencional, muy práctico y fácilmente aplicable a su actividad diaria.
- El vínculo de los microemprendedores con la marca “Fundación CANE” es excelente. La describen como una institución que “brinda capacitación para los microemprendimientos y las pequeñas empresas”.
- No conocen en general la vinculación de la Fundación con el BID, ni tampoco les interesa demasiado saber cómo se financian sus actividades. Si las actividades les interesan, es suficiente motivo como para asistir.
- Los dueños y gerentes de pequeñas empresas participantes de este estudio tienen nociones bastante claras respecto al concepto de calidad; su principal interés se centra en la aplicación práctica de estas nociones teóricas.
- Profundizando en sus motivaciones, se observa que no tienen objetivos demasiado claros al buscar capacitación, sino más bien que al sentirse tan abrumados por la realidad cotidiana, las actividades de capacitación funcionan como una especie de válvula de desahogo.
- Las actividades de la Fundación son unánimemente elogiadas por el buen nivel de los expositores y la buena organización en general.
- En general se sugiere que las actividades incluyan la modalidad de talleres o grupos de trabajo, y la exposición de casos locales.
- Tienen bastante conocimiento sobre la Fundación. La gran mayoría sabe que sus actividades son para PYMES. La mayoría de los pequeños empresarios participantes de este estudio asistió por lo menos una vez a alguna actividad y tomó conocimiento de la existencia de otras.

- Buscan cursos que les ofrezcan una salida laboral, y lo eligen por la valoración que tiene el título o el certificado en el mercado o por la posibilidad de insertarse en los planes de trabajo de la institución que dicta el curso.

3.3.2. *Acciones Correctivas*

- Dada la percepción por parte del segmento de profesionales de la marca CANE como especialista en capacitación a empresarios PyMEs, y no para el segmento de consultores, se decidió la adquisición de las licencias de la Georgia Tech.
- Dichos cursos fueron adaptados a la modalidad latina.
- Más detalles en lecciones aprendidas.
- La Norma ISO 9001:2000 difiere de la versión del año 1994 básicamente en el enfoque al cliente, para ello, se recurrió a la Northeastern University, especialistas mundiales en Calidad “no ISO”.
- El concepto de degustación gratuita responde al modelo utilizado por las grandes empresas para colocar productos desconocidos.
- La misma consiste en regalar el producto para que el cliente lo pruebe y a partir de su satisfacción lo compre.
- En Abril de 2001 se publicó un aviso en el diario de mayor tirada a nivel nacional para reclutar candidatos al curso de consultores.
- Durante la preselección, se observó que el 80% de los aspirantes tenía nula o escasa formación en la materia. Para satisfacer tanto a juniors como a seniors, se diseñó un curso que comienza con los conceptos elementales alcanzando la máxima complejidad con el curso de Auditor Líder.

El 80% del proyecto se realizó con un dólar respecto al peso 1 = 1. Actualmente la relación es de 1 dólar = 3,7 pesos. Se estima duplicar la cantidad de beneficiarios del programa debido a los menores costos actuales.

3.3.3. *Desarrollo de Mercado*

Aumento del número de proveedores de servicios: es significativo el número de consultores que la Fundación CANE ya insertó en el mercado de servicios.

Aumento de facturación de esos proveedores: como muestra, los consultores formados y tomados por nuestra Fundación, han incrementado su facturación.

Aumento de número de trabajos y metodologías: se introdujo al mercado 11 metodologías diferentes para capacitar en la temática.

En la medida que una ONG, empresa de servicios, o consultora en temas de calidad se posiciona, alrededor de ella crecen los beneficios para proveedores de servicios y clientes. Aquellos profesionales que participaron en los cursos de formación y resultaron con la mejor evaluación didáctica y un perfil acorde a la cultura, ya no cuentan con horas disponibles para atender los nuevos cursos, implantaciones, auditorías internas, etc. que diariamente el mercado demanda.

3.3.3. Costo - Beneficio



COSTO - BENEFICIO

Indicadores

- Costo por unidad de subsidio: idem cobertura.
- Costo de UE por beneficiario: sólo en capacitación.

Monto promedio 1 = 1	Monto promedio 1 = 3,7
U\$S 8,00	U\$S 2,16

- Apalancamiento del subsidio: 100% en capacitación.

3.3.4. Sostenibilidad

PYMES:

- Salvo en las empresas medianas, la capacitación sin subsidio no es sostenible
- Existen importantes subsidios gubernamentales
- El apoyo de las grandes empresas ha decrecido por la depresión económica.
- Oportunidad: Programas de grandes empresas a proveedores para sustitución de importaciones

CONSULTORES:

- El desarrollo del mercado está creciendo a pesar de la crisis.
- Se prevee un pico de demanda superada la situación actual.
- Posicionamiento de marca progresivo reconocido por el segmento.
- La principal competencia ha reducido su programa de capacitación para este año, a un 30% de su plan original.
- Como experiencia piloto 40 consultores abonaron \$200.- Total \$8.000.-
- CANE = Georgia Tech en español para Latinoamérica
- Conclusión: altas probabilidades de sostenibilidad.

3.4. Proyecto México IPA

Grado de desarrollo de la demanda y oferta de servicios locales de capacitación y consultoría en ISO:

- El grado de demanda puede traducirse en las 6500 PYMEs que en el área metropolitana no tienen un sistema de gestión ambiental establecido
- Esta relación oferta-demanda significó el factor determinante para la estrategia de capacitación.

Sistemas o metodologías innovadoras para institucionalizar un sistema de capacitación:

- El PAAM 2000 proporciona el grado de conocimientos necesarios para generar de manera constante y permanente acciones que permitan al personal de la empresa obtener la certificación de la misma
- Implantado el sistema de auditoría ambiental en términos efectivos, la PyME beneficiada se encuentra en posibilidades de solicitar y calificar satisfactoriamente la auditoría ambiental que permite su certificación como “industria limpia”

Materiales se han producido:

- Manuales de capacitación por parte del experto internacional, para efecto de instruir a los consultores locales, a los consultores de apoyo, y al personal de las PyMEs.
- Se resolvieron cuestionarios de autoevaluación y se elaboraron tablas de indicadores del costo-beneficio.
- Sistema de base de datos del proyecto.

Criterios de acreditación de los consultores:

- Conocimiento sobre desarrollo sustentable y sistemas de gestión ambiental (sistema nacional de acreditación)
- Experiencia profesional de trabajo con la industria.
- Experiencia en capacitación e implantación de sistemas de gestión ambiental en la industria.
- Experiencia en empresas o industrias de la localidad

Estrategia para que la base de datos de consultores sea usada eficientemente por las PyMEs clientas del programa:

- La base de datos se genera y elabora de manera conjunta entre los consultores y el personal de las PyMEs
- La sistematización de la retroalimentación por el personal del PAAM 2000 representa el valor agregado que el proyecto ofrece a las empresas participantes
- Vinculación con programas federales

Cobertura y desarrollo del mercado de capacitación:

- Personal capacitado: 70 personas
- Componente de capacitación: \$48,800 dólares
- Costo por persona: 697 dólares

Estrategia de sostenibilidad de la unidad de negocio de capacitación:

- Se pretende establecer una segunda etapa del programa sin financiamiento de organismos de apoyo, basándose primordialmente en el carácter autofinanciable del proyecto
- Sistema de un fondo revolvente de financiamiento con aportaciones de grandes empresas y BID

Conclusiones

Uruguay-UNIT, lecciones aprendidas y mejores prácticas:

- La institucionalización de los cursos y la importancia de ofrecer diplomas reconocidos, interrelacionados y que agreguen valor a quien los cursa.
- La flexibilidad en la posibilidad de ingresar a diplomas (cualquier curso en cualquier momento) y su interrelación
- La oferta de nuevas metas (diplomas Especialista, Diploma Supervisor, cursos complementarios, etc.)
- La importancia de generar capacitación adaptada a sectores específicos

Lo anterior asegura la sostenibilidad del programa de capacitación, ya que genera demanda permanente.

Colombia - CYGA, lecciones aprendidas y mejores prácticas:

- La adaptación de la capacitación a la PyME
- La inversión hecha por ICONTEC en el diseño de los cursos
- La cantidad de materiales producidos
- Los criterios de elegibilidad utilizados para seleccionar a los consultores – conocimiento del sector y región, adicionalidades que puedan aportar
- La internacionalización de su ámbito de acción
- Los acuerdos con las universidades para incorporar nuevos cursos

Argentina/Chile, lecciones aprendidas y mejores prácticas:

- Contenidos de última generación + técnicas de educación de tiempo libre = fórmula del éxito
- Posicionamiento de la marca CANE y Georgia Tech en PyMEs y consultores
- En el caso de Chile, masificación de la capacitación con el fin de lograr precios a un nivel de 25% de los de mercado
- Tratar al cliente de capacitación como si abonara un arancel del nivel de Arthur Andersen. El desarrollo de las actividades de capacitación en un marco de ambiente y servicios de alta excelencia, consiste en brindarle al beneficiario la más alta calidad y atención.
- La mejor manera de sensibilizar es a través de la capacitación básica

- Desde el comienzo del proceso de informes e inscripciones, con líneas directas 0800 sin cargo, con un sitio web que provee información actualizada online las 24 hs, pasando por los auditorios, sistemas de traducción simultánea inalámbrica, equipos de multimedia de última generación, material de apoyo encarpetao, certificado de asistencia personalizado, desayuno y refrigerios en los intervalos, hasta un equipo de asistentes de recepción entrenados para brindarle el mejor servicio.
- El valor percibido por los participantes es idéntico al que hubieran obtenido tomando esta capacitación en una empresa con servicios arancelados de valores internacionales.
- Recomendaciones concretas a la Coordinación del Cluster ISO:
 - La precisión y complejidad de los informes requeridos superan la capacidad operativa de la Unidad Ejecutora y duplican información en diferentes formatos.
 - Para alcanzar el nivel requerido, es necesario establecer previamente en futuros proyectos: parámetros de medición, personal de toma de dicha información, personal para estadística y procedimientos preestablecidos.

México IPA, lecciones aprendidas y mejores prácticas:

- Capacitación impartida en forma directa y conjunta a consultores y a personal de las empresas
 - Colaboración entre ambos para la implantación del programa
 - Casos de estudio como efecto demostrativo
 - Masificación en otros estados y la búsqueda de alianzas con el Gobierno
-