

---

**P**olíticas, posiciones e  
interpretaciones sobre la  
capacitación y el entrenamiento  
en Guatemala

**Gabriela Montenegro**

(con la colaboración de Alexander Carrol y  
Alfredo Mendizábal)

**Santiago de Chile, 1998**

Este documento fue preparado por Gabriela Montenegro, con la colaboración de Alexander Carrol y Alfredo Mendizábal, consultores del proyecto CEPAL/GTZ “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe” de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

## Índice

---

<b>I. Antecedentes</b> .....	5
1. La capacitación técnica en Guatemala .....	5
2. El papel del Estado .....	6
3. El ámbito de acción .....	7
4. La estructura organizacional.....	7
5. El impacto en el mercado laboral .....	9
<b>II. Las políticas y perspectivas</b> .....	11
1. Acuerdos de paz.....	11
2. La agenda nacional de competitividad .....	12
3. La perspectiva institucional.....	12
4. La perspectiva de los empresarios del sector industrial .....	14
5. La perspectiva de los empresarios del sector de comercio y servicios.....	16
6. La perspectiva de la pequeña y mediana empresa.....	17
7. La perspectiva del sector laboral .....	18
8. La perspectiva de la equidad del género.....	19
<b>III. Discusiones</b> .....	23
1. Sobre las políticas.....	24
2. Sobre el papel del Estado y la descentralización.....	26
3. Sobre la representatividad en la toma de decisiones .....	28
4. Sobre la eficiencia de métodos y sistemas.....	28
5. Sobre el sistema de capacitación en Guatemala .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	31
<b>Anexos</b> .....	33
Anexo 1 Cuadros .....	35
Anexo 2 Entrevistas realizadas.....	37
Anexo 3 Abreviaturas.....	38

## Índice de cuadros

Cuadro 1	INTECAP: estructura organizacional.....	8
Cuadro 2	Número total de participantes inscritos por año.....	35
Cuadro 3	Porcentaje de las acciones de capacitación en horas.....	35
Cuadro 4	Sector económico 1997 .....	35
Cuadro 5	Nivel ocupacional 1997.....	35
Cuadro 6	Modo de formación 1997 .....	36

## **I. Antecedentes**

---

### **1. La capacitación técnica en Guatemala**

En Guatemala los niveles de productividad son bajos. El país ocupa el lugar número 53 en una clasificación de estándares de competitividad mundial hecha sobre 58 países. En esta es caracterizado como “un mercado laboral rígido y de baja productividad”, (World Economic Forum 1997). En la clasificación de desarrollo humano se le asigna el lugar 117 de un grupo de 175 países. (Naciones Unidas, 1997). La baja calidad de los recursos humanos esta asociada, entre otras cosas, con la asignación del gasto educativo.

La capacitación técnica como un servicio del Estado en apoyo al desarrollo productivo se implementa en Guatemala desde 1960. La primera iniciativa comenzó mediante un convenio cooperativo entre el Gobierno de Guatemala y el Gobierno de los Estados Unidos, creando el Centro de Fomento y Productividad Industrial, C.F.P.I. Las actividades de este centro se financiaron con recursos de la Agencia Internacional de Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos (AID) y del Gobierno de Guatemala. Su propósito fundamental era estimular el desarrollo industrial del país mediante la elevación de la productividad y el fomento de la inversión.

En el año 1964, el CFPI se sustituyó por el Centro de Desarrollo y Productividad, C.D.P.I. con carácter de entidad estatal descentralizada, con autonomía funcional, patrimonio propio, y fondos privativos. Los recursos del CDPI provenían de: 1) la

asignación del presupuesto general de gastos de la nación; 2) impuestos privativos establecidos a su favor; 3) pagos o cuotas de la iniciativa privada por servicios prestados; y 4) donaciones o aportes voluntarios del sector privado, instituciones nacionales o internacionales y gobiernos extranjeros.

En 1969, se sustituye nuevamente la entidad nacional de capacitación técnica. Se crea el Centro Nacional de Desarrollo, Adiestramiento y Productividad CENDAP. Bajo esta nueva institución se amplía el ámbito social de aplicación de la capacitación. El CENDAP desempeña también la función de prestar atención, no solo en el campo de productividad empresarial sino también a la formación acelerada y masiva en el nivel primario laboral, a través de la Formación Profesional y Vocacional.

Las actividades del CENDAP estuvieron enfocadas a atacar el problema de la escasa preparación a nivel básico de la mano de obra, lo cual era entonces ( y es aún) uno de los principales obstáculos en el desarrollo económico del país. Los esfuerzos se basaron en un plan de aprendizaje y formación a escala nacional destinado a buscar, aceleradamente, la compensación y superación del serio déficit de mano de obra capacitada.

En 1972 surgió la iniciativa de crear una institución especializada, más allá de la formación básica, con métodos modernos, masivos y económicos de formación profesional a corto plazo; con centros de adiestramiento fijos o móviles o directamente en los lugares de trabajo y con la cooperación de las empresas y entidades laborales, para poner en marcha dicho plan. Es así como se crea el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP.

Este Instituto es una figura distinta a las anteriores, tiene una estructura legal que amplía y moderniza su ámbito de intervención. Es un “instrumento de colaboración entre los sectores público y privado para la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en el país.” Esta entidad tiene representantes del sector privado en su dirección, opera de forma descentralizada, con patrimonio propio y fondos privativos. La principal fuente de financiamiento son las aportaciones de las empresas y de las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos en proporción a los salarios pagados por estas. Así se crea un impuesto a las empresas en función de su tamaño, para canalizar recursos a la institución oficial de capacitación. La tasa patronal vigente corresponde al 1% sobre la nómina salarial. Adicionalmente prevé fuentes de recursos como asignación directa del Estado, ingresos por servicios prestados y préstamos, donaciones o aportes de diversas instituciones nacionales o internacionales.

## **2. El papel del Estado**

El gobierno debe “señalar al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, los lineamientos de la política gubernativa en lo que se refiere al aprendizaje, adiestramiento, formación profesional y perfeccionamiento de los recursos humanos.” El INTECAP está al servicio del Estado, siendo función principal “constituir el organismo técnico especializado del Estado, al servicio de la Nación y con la colaboración del Sector Privado para el desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad, sin perjuicio de las labores que realizan otros organismos y dependencias estatales en estos campos y otros afines.”(Ley Orgánica 19972) Además el INTECAP está designado para “colaborar con los planes de desarrollo del Gobierno en la consecución de las metas de formación y capacitación de la mano de obra.”

No obstante la designación “organismo técnico especializado” del Estado, la ley es clara en establecer que no será el único organismo. Por el contrario, asigna la función de “prestar

asesoría u orientación necesaria para mantener un alto grado de efectividad y coordinación” a otras entidades que realicen la función de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

### **3. El ámbito de acción**

Las áreas de actividad del INTECAP son con relación: 1) a los recursos humanos; 2) a las empresas; 3) al aprendizaje; 4) a la seguridad e higiene laborales; 5) a la venta y la mercadotecnia; 6) al nivel ocupacional medio; 7) al personal del Instituto; 8) al comercio y los servicios; 9) a las industrias de construcción; 10) a aspectos económicos; 11) a la divulgación.

Con relación a los recursos humanos, se centra en identificar las necesidades de mano de obra calificada para luego diseñar los programas en función de prioridades y con impacto en el corto plazo. Aquí se incorpora un lineamiento que atiende un objetivo inminentemente social: “capacitar fundamentalmente a los trabajadores del nivel primario y en especial a aquellos que carezcan de ocupación.”

La capacitación técnica un carácter voluntario para las empresas. Las condiciones en que se realice serán acordadas voluntariamente entre el Instituto y la Empresa que preste su colaboración. Además de brindar la capacitación técnica, el INTECAP presta “ayuda o asesoría técnica, investigación en administración científica.” La actividad de INTECAP es entonces más amplia que la de capacitación. Debe apoyar también el mejoramiento tecnológico organizacional. Luego, incluye como una de sus actividades la “colaboración con las entidades nacionales de fomento y promoción de las exportaciones, estudios de la demanda o de los mercados existentes o potenciales, nacionales, centroamericanos o extranjeros; medios y métodos de promoción, publicidad, exhibición y ventas; asesoría técnica, adiestramiento o preparación de personal.”

Por último el INTECAP se constituye también en una entidad certificadora. Desde el punto de vista práctico, la principal actividad del INTECAP consiste en “la organización y desarrollo de carreras técnicas cortas, en los diferentes sectores de la economía, quedando facultado para otorgar títulos, diplomas o certificados, con plena validez legal.”

### **4. La estructura organizacional**

La Junta Directiva tiene como atribución principal la coordinación de la política del Instituto con la Política de Desarrollo Económico y Social del Estado. Este es el órgano superior dentro de la Institución, y está integrada por doce directores titulares que representan al Gobierno, el Sector Privado y el Sector Laboral. Por parte del Gobierno están representadas las carteras de Trabajo y Previsión Social, Economía y Planificación Económica. El sector privado está representado por las asociaciones de la cúpula empresarial: Cámara de Industria, Cámara de Comercio, Cámara del Agro, Asociación General de Agricultores y Asociación General de Banqueros e Instituciones de Seguros. El sector laboral está representado por tres designados del Gobierno, a propuesta de las organizaciones laborales. El sector privado tiene la mayor proporción de voz y voto en las decisiones de la Junta Directiva.

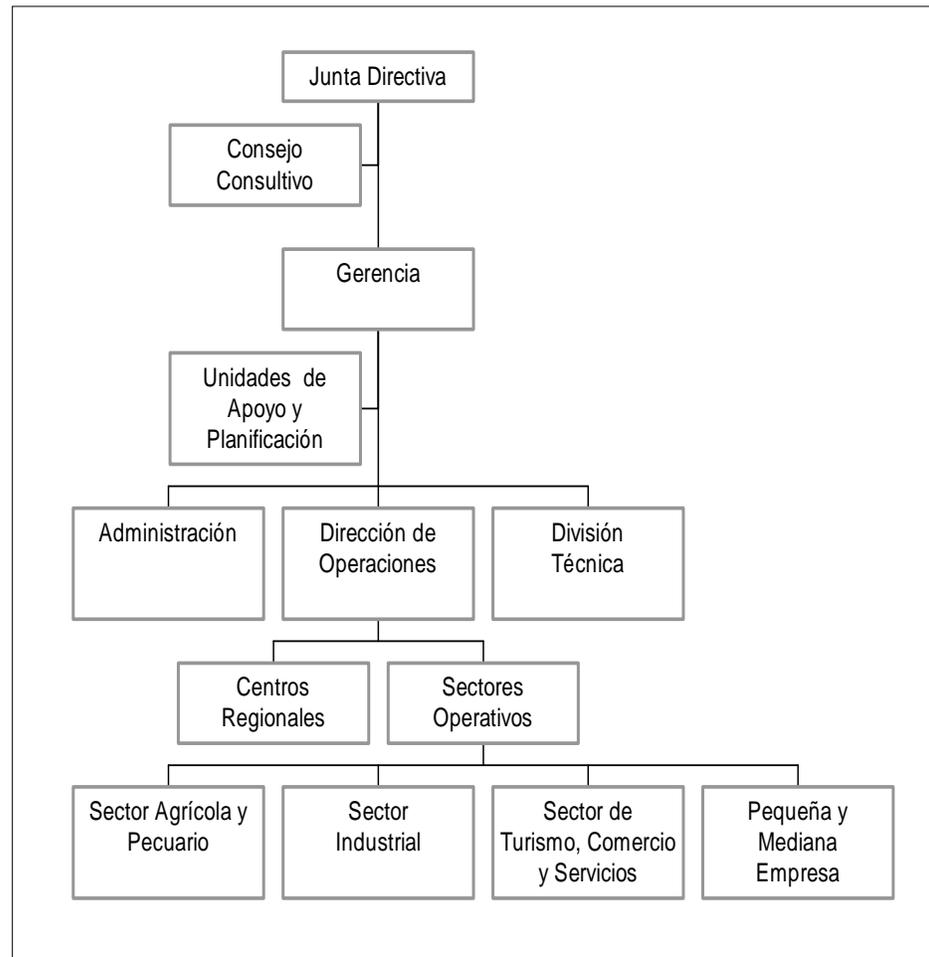
El Consejo Consultivo funciona como un cuerpo asesor de Junta Directiva y Gerencia, prestando sus servicios *ad - honorem*. Se conforma por consejos técnicos de las entidades de Gobierno relacionadas con la política de capacitación, universidades estatales y privadas, sector privado, colegios profesionales y organizaciones obreras.

La Unidad de Planificación depende directamente de la Gerencia del Instituto y está encargada de emitir directrices para la elaboración del plan de trabajo y presupuesto anual; a la

vez, coordina las actividades de investigación para detectar necesidades de capacitación en diferentes sectores. La Unidad de Coordinación depende de la Gerencia del Instituto y se encarga de dirigir y supervisar las actividades de capacitación de los diferentes centros regionales y delegaciones departamentales, en coordinación con la Dirección de Operaciones. La Dirección de Operaciones es la unidad encargada de coordinar, supervisar y controlar las actividades de capacitación ejecutadas por las diferentes unidades operativas.

La División Técnica del INTECAP desempeña una función de apoyo técnico a las actividades de capacitación realizadas por los diferentes sectores. Está formada por tres departamentos: 1) Departamento Técnico-Didáctico, que evalúa y aprueba los programas analíticos para los diferentes cursos, diseña las carreras técnicas y los métodos de certificación; 2) Departamento de Control de Calidad, que lleva el control estadístico de las actividades de capacitación, de la entrega de diplomas, títulos, certificaciones o constancias de participación, así como evaluación de los instructores mediante un *staff* de supervisión; 3) Departamento de Formación del Recurso Humano, encargado de diseñar estrategias para el constante e integral entrenamiento del personal de INTECAP.

**Cuadro 1**  
**INTECAP: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: INTECAP

## 5. El impacto en el mercado laboral

El desempeño del INTECAP se evalúa en función del número de eventos realizados, el número de participantes, el número de horas de capacitación, en función de los sectores atendidos, lo programas implementados y la cobertura regional.

El INTECAP atendió en 1997 un total de 94.769 personas en sus distintos programas de capacitación. De éstos, un 34% fueron personas que ingresan el mercado laboral como aprendices y habilitación, y el restante 66% fueron cursos de complementación para trabajadores ya capacitados. La cobertura total en términos de la población económicamente activa del país fue solamente del 3% (ver anexos).

Respecto a la atención a los sectores de la economía, la proporción de asignación de los recursos de capacitación difiere de la importancia del sector en la economía nacional. En términos de horas de capacitación el sector industrial absorbe una mayor proporción de recursos del sistema (36%), que su importancia económica dentro del PIB nacional (19%). En cuanto al sector agropecuario, que es el de mayor importancia en la economía, se observa que ha sido el sector de menor ejecución del presupuesto de capacitación. En términos de crecimiento en eventos y número de participantes el sector de comercio y servicios ha sido el más atendido.

Respecto a la cobertura regional del sistema se observa que los esfuerzos de capacitación técnica se concentran en el área metropolitana, concentración que es mas que proporcional a la concentración de la población económicamente activa. El 26.65% de la PEA se concentra en el área metropolitana, mientras un 33% de las personas capacitadas y un 38% de los recursos fueron realizados en la misma área. Se observa además que durante los últimos tres años la atención en el área metropolitana ha aumentado (ver anexos).

Se ha dado mayor importancia a la complementación del trabajador ya capacitado. La cobertura para formación de nueva mano de obra es menor. Durante 1997 se impartió capacitación en forma de habilitación y aprendizaje (formación para personas principiantes en una actividad técnica) a 24.181 participantes. Si se observa que el 36.7% de la población económicamente activa son trabajadores no capacitados, los esfuerzos del INTECAP equivalen solamente a un 2% de este segmento del mercado. Por otro lado, se observa también que la asignación de los recursos en términos de horas de capacitación ha sido proporcional en los tres modos de formación: habilitación, aprendizaje y complementación.

En cuanto a la capacitación por nivel de desempeño, el nivel operativo absorbe la mayor proporción de los recursos. Esto se explica, en parte, porque la capacitación técnica de los operarios requiere de más tiempo, por lo que los programas tienden a ser más largos y más específicos, mientras que en los niveles medios y ejecutivos los cursos son generalmente más cortos. Esta es una tendencia que responde a la demanda del mercado y no a una política explícita de la Institución. Se nota también que a nivel ejecutivo, lo realizado es mucho menor que lo planificado. La explicación es en parte, la poca experiencia del INTECAP en los temas relevantes para este nivel, así como la existencia de otras instituciones que compiten agresivamente en este segmento del mercado, en donde las personas y las empresas por lo general están dispuestas a pagar más por capacitación.

En términos globales, la cobertura ha incrementado significativamente en los últimos tres años. Entre 1995 y 1996 el número de personas capacitadas aumentó en un 47%, y entre 1996 y 1997 el incremento fue de 31%. Sin embargo, en términos de horas de capacitación el incremento entre 1995 y 1996 fue solamente de 2%, y para 1997 este fue de 8% (ver anexos).

El INTECAP mantiene acuerdos con asociaciones empresariales para la planificación y ejecución de los cursos. Tiene acuerdos con la Cámara de Industria, Cámara de Comercio, Asociación Nacional del Café, entre otras.

Para la actualización e intercambio de tecnología INTECAP se beneficia de proyectos de cooperación internacional del BID, OEA, OIT, ONUDI, CINTERFOR, UNESCO, PNUD. Asimismo tiene programas continuos de intercambio con los institutos oficiales de formación de Argentina, Colombia, Honduras, Chile, Brasil, Perú y Venezuela.

## II. Las políticas y perspectivas

---

Para identificar la congruencia de las políticas del gobierno y las provisiones legales, se describen a continuación las perspectivas de los diferentes actores: el gobierno, la institución de capacitación INTECAP, los empresarios, la micro, pequeña y mediana empresa, el sector laboral. También se harán referencias a la equidad de género.

### 1. Acuerdos de paz

En enero de 1996, tras treinta años de conflicto armado se firmaron los *Acuerdos para el Logro de una Paz Firme y Duradera*. En el *Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria* el incremento de la cobertura de la capacitación técnica es uno de los compromisos del Gobierno. Se reconoce que “la educación y la capacitación cumplen papeles fundamentales para el desarrollo económico, cultural, social y político del país”, y que son también “esenciales para una estrategia de equidad y unidad nacional y son determinantes en la modernización económica y en la competitividad internacional.” La estrategia consiste en “desarrollar, con metodología adecuadas y eficientes, programas de capacitación en las comunidades y empresas para la reconversión y actualización técnica de los trabajadores, con énfasis en pobladores de áreas marginadas y de las comunidades rurales, con el apoyo de los sectores que puedan cooperar en este empeño.”

Uno de los compromisos para asegurar dicha política es la capacitación laboral. En este punto se plantean dos objetivos específicos:

- i. “Instaurar un proceso permanente y moderno de capacitación y formación profesional que garantice la formación a todo nivel y el correspondiente incremento de la productividad, a través de un proyecto de ley que norme la formación profesional a nivel nacional.”
- ii. “Promover que los programas de capacitación y formación profesional a nivel nacional atiendan a por los menos 200.000 trabajadores antes del año 2000, con énfasis en quienes se incorporan a la actividad económica y en quienes requieren adiestramiento especial para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado laboral.

## 2. La agenda nacional de competitividad

La agenda nacional de competitividad es un proyecto del Gobierno y del sector empresarial para fortalecer el proceso de transformación estratégica de sectores con potencial de crecimiento y posicionamiento competitivo en el ámbito regional y mundial.

El proyecto busca identificar sectores con potencial de competitividad (*clusters*) y definir áreas prioritarias de trabajo de la industria que ha de fortalecerse.

La capacitación fue definida como una de las áreas prioritarias de acción. La agenda declara: “Desarrollar el capital humano y mejorar las condiciones de vida de los guatemaltecos para que mediante la correcta aplicación de los principios de subsidiariedad y solidaridad se promueva un mayor acceso a sistemas modernos, descentralizados y eficientes de educación, salud, seguridad y previsión social, vivienda e infraestructura básica”.

La Agenda ya ha tenido influencia en los programas de capacitación. Al definir los sectores de turismo, textiles y vestuario, forestal, la agroindustria alimenticia como *clusters* de competitividad, el INTECAP se ha comprometido a incluir la atención a estos sectores de forma prioritaria en sus programas y asignación de recursos.

## 3. La perspectiva institucional

INTECAP no está en capacidad de satisfacer la demanda de capacitación en la nación, existiendo otras entidades privadas algunas de las cuales son apoyadas por el INTECAP no viéndolos como competencia y certificando los programas prestados dentro del marco de estos convenios. Existe la posibilidad que otras instituciones puedan entrar en este mercado. Sin embargo, el INTECAP tiene muchas fortalezas y ventajas para las empresas y para los trabajadores. La capacitación del INTECAP es gratuita. Los costos de capacitación técnica son altos, se necesita equipo, conocimientos especializados, tecnología y una inversión grande de infraestructura. La tecnología es tan cambiante que debe actualizar los métodos y contenidos constantemente. Si la prestación de este servicio fuera totalmente privada, y por ende lucrativa, los trabajadores de bajos recursos no tendrían acceso a la capacitación técnica. Como se dijo anteriormente, hoy son los trabajadores operativos quienes reciben la mayor parte de recursos de capacitación.

Es más eficiente utilizar la infraestructura que ya existe, que está disponible para todos los sectores. Es más productivo que hacer esfuerzos separados. La institución está disponible para todos los trabajadores y empresas. Existe experiencia, infraestructura, una vinculación con el sector privado, y una apertura total a atender las demandas del sector productivo en general.

La visión de la junta directiva, ente tripartito formado por gobierno, sector privado y laboral, es en primer lugar maximizar la cobertura de INTECAP en cuanto a número de cursos. Se atendió a 49.000 personas en 1996, 94.000 en 1997 y se espera 113.000 para el año 1998, incrementándose aceleradamente la atención en el país. Los Acuerdos de Paz obligan al gobierno a capacitar a 200.000 personas para el año 2000. Se estima que solamente el INTECAP podrá cumplir con este compromiso. Además hay otros entes gubernamentales que también trabajan en capacitación.

El rol social del sistema de capacitación es facilitar la inserción de la fuerza laboral en el mercado de trabajo. Así, la Ley Orgánica le asigna la función de facilitar el enlace entre las empresas demandantes de empleados y los trabajadores que han sido capacitados. Trabajadores que ya se están desarrollando en el puesto de trabajo también reciben capacitación para complementar sus conocimientos. Además del sistema de complementación, existe el de aprendizaje y habilitación que es para formación de nueva mano de obra. Estos son dados mediante el sistema de responsabilidad compartida o dual, dentro de los cuales el trabajador ya tiene un contacto de aprendizaje en la empresa, trabajando como aprendiz y asistiendo una vez por semana al centro, creándose un vínculo inicial entre la empresa y el trabajador. Si el programa tiene éxito, el aprendiz entra formalmente al mercado laboral. Existen otros programas de trabajo que implican una pasantía en las empresas al finalizar el programa, lo cual permite que si el desempeño de la persona es satisfactorio sean contratados posteriormente. El sistema de pasantías ha probado tener éxito al insertar en el mercado nueva fuerza laboral, más aun cuando esta oferta está capacitada para el puesto que está desempeñando.

Los indicadores permiten ver cómo se asignan los recursos y cómo las acciones de la institución están dirigidas hacia donde el país debe desarrollarse. Los Acuerdos de Paz, definen una obligación de incremento de cobertura, pero sin especificar sectores en particular, sexo, ni áreas geográficas definidas.

En cuanto a las cuestiones de equidad, se considera que la formación, *per se*, implica equidad. INTECAP no impone restricciones en los cursos que ofrece, siendo los únicos requisitos la educación básica necesaria involucrada con los contenidos elementales del curso, no favoreciendo grupos específicos de personas, dando igual oportunidad de acceso.

La atención a PyME es una prioridad de la política nacional de capacitación, INTECAP trata de atender directamente a dichas empresas, sin canalizarla a través de Asociaciones empresariales o similares. Esto se refleja en la estructura organizacional de la institución, en donde hay una sección especial para atender las necesidades de estas empresas. También son prioridades la atención a la mujer, al discapacitado, al trabajador independiente, a los trabajadores de nivel operativo (siendo éste el que enfrenta mayores problemas de pobreza y que ha tenido menor acceso a la educación formal). En cuanto a la participación de otros sectores, hay organizaciones que buscan representatividad en la dirección de la institución, pero el objetivo no es por la necesidad de representatividad en políticas, sino más bien para canalizar los recursos del INTECAP para objetivos sectoriales de corto plazo.

La Institución ha cambiado la atención al discapacitado. Anteriormente había un centro de atención especial, cuya única actividad era la capacitación técnica de personas minusválidas. “Se ha llegado a la conclusión de que es más efectivo incorporar a los discapacitados, en la medida de lo posible, en los programas normales de habilitación y aprendizaje. Esto hace más fácil su preparación para entrar en el mercado laboral. El período de adaptación de las personas a su entorno es más rápido”.

La experiencia en Guatemala es que la capacitación ha tenido un impacto social importante en el corto plazo en relación con grupos conflictivos después de períodos de

violencia. INTECAP mantiene un Convenio de Cooperación por el cual colaboró en capacitar a policías militares, que como compromiso de los Acuerdos de Paz, debían ser reinsertados en funciones productivas. La capacitación permitió reducir la hostilidad del grupo, que al principio mostró incertidumbre, y en un corto período cambió la actitud.

El sector laboral está claro sobre la importancia de la formación vocacional, y la única manera de conseguir mejores salarios es la capacitación. No existe una posición de choque entre el sector laboral organizado y el sector empresarial.

La vinculación y la constante comunicación en la Red Internacional de Instituciones de Capacitación, así como los convenios de cooperación internacional, son una importante fortaleza de la Institución. INTECAP forma parte de CINTERFOR, foro que facilita la comunicación entre las distintas instituciones de capacitación en América Latina. En esta red el intercambio de experiencias ha probado ser muy conveniente en cooperación de diseño de programas, equipo de capacitación, especialización de capacitadores e instituciones. Esta es una fortaleza de la institución, que no la tienen las entidades privadas.

La problemática fundamental de la institución consiste en que su funcionamiento está enmarcado dentro de una Ley Orgánica desde hace 26 años, que requiere modificaciones para que sea un instrumento regulatorio acorde al momento actual, que le dé flexibilidad a la institución. Se ha planteado la necesidad de mayor autonomía y mayor flexibilidad en el manejo de los fondos. Es más difícil hacer las cosas en el gobierno que en una entidad privada. Se trabaja con un sistema muy rígido en lo que concierne a los recursos financieros a utilizar. Sin embargo, la Institución cuenta con flexibilidad para contratar asesores externos.

Otra debilidad reconocida por la Institución es la ineficiencia de los sistemas de retroalimentación y evaluación para medir la calidad de los programas y la efectividad de su implementación. Esta retroalimentación no se realiza en forma sistemática, sino esporádicamente y al azar mediante estudios internos de evaluación de impacto, estando consciente el INTECAP que es mejor el implementar la evaluación en forma continua.

#### **4. La perspectiva de los empresarios del sector industrial**

La industria de Guatemala, en especial los sectores más dinámicos, asignan a la reingeniería, a la reconversión, a los estándares de calidad, y a las relaciones laborales una importancia capital. Para lograr la eficiencia y la eficacia ven la capacitación del recurso humano como un área prioritaria. El objetivo es que la capacitación debe ser especializada a nivel profesional y técnico. Este objetivo se logra con programas enfocados y especializados hacia cada sector, y promoviendo un mayor acercamiento entre el sector académico y el sector empresarial. Para alcanzar sus objetivos el sector industrial propone acciones concretas:

1. La reestructuración del INTECAP. Se persigue que sea un ente más ágil en sus procedimientos, con una mayor capacidad de respuesta a las demandas de las empresas.
2. Detección de necesidades por sectores específicos.
3. Formación de una red de capacitación nacional - internacional, para facilitar la innovación e incorporar en el sistema los avances de la tecnología internacional.

Desde la perspectiva del sector industrial que representa empresas principalmente grandes, el trabajo que ha hecho INTECAP ha sido bueno pero no suficiente. Considera que se requiere una participación más activa por parte de los empresarios y trabajadores, ya que la injerencia del

gobierno ha hecho que el sistema sea muy burocrático. Además dicen que para que mejore la eficiencia del sistema debe minimizarse la politización de la institución. La representatividad es importante para el diseño de las políticas de capacitación que apoyen las estrategias de desarrollo, sin embargo es necesaria también una participación en la ejecución de estas políticas. Plantean que cuando el sector privado es responsable por la ejecución la institución no se politiza. Lo importante es la forma de dirigir las cosas. Cuando es el sector privado quien dirige la ejecución las cosas son más prácticas, más eficientes y eficaces. La unión entre obreros y empresarios, sin la participación del estado, en otros casos ha sido un éxito total. El sector considera también que necesita mayor representatividad, mayor injerencia en la ejecución de los recursos.

La principal aportación del INTECAP a las empresas está en la capacitación técnica de operarios y supervisores. Aunque el tema de capacitación es importante a todos los niveles se considera que INTECAP debería concentrarse en la capacitación de los mandos medios y técnicos y apoyarse en otras instituciones, como la Asociación de Gerentes o TAYASAL, especializadas para la capacitación en los niveles en donde no tiene infraestructura o experiencia.

A nivel macroeconómico hay consenso sobre las estrategias a seguir para ser competitivos, pero al nivel meso, no existen conocimientos sobre las demandas de las industrias para un desarrollo tecnológico continuo. No se sabe tampoco cuáles son las necesidades específicas de capacitación para lograr la competitividad.

No es cuestión del número de cursos sino de buscar mayor calidad. Es importante también buscar alternativas que permitan reducir el costo de distancia y tiempos, las que determinan los costos de oportunidad de la capacitación para el empresario. Una estrategia para esto es dar los cursos en el lugar de trabajo. La mayoría de las empresas tienen la infraestructura para dar las capacitaciones en sus instalaciones. Cuando los trabajadores van a los centros el costo del tiempo es mayor para la empresa. (este problema puede ser una falta de coordinación pues el INTECAP da los cursos en los lugares de trabajo cuando las empresas lo solicitan). Toda capacitación es positiva. Para obtener resultados eficaces deben identificarse prioridades y concentrarse los esfuerzos en esas áreas. Actualmente, se repite lo que se está haciendo, sin diseñar métodos conforme las necesidades de cada sector. Una de las acciones necesarias es la detección de necesidades por sectores específicos.

No puede decirse que exista un “sistema nacional” de capacitación como tal. Más bien son esfuerzos aislados. La contribución ha sido débil porque no hay coordinación entre todas las instituciones. Los mismos empresarios no detectan en profundidad sus necesidades específicas de capacitación para plantearlas e introducirlas dentro de los programas institucionales. Esto complica también la capacidad del sector al plantear sus políticas en la dirección del sistema, éstas a su vez no coinciden con las necesidades reales de las empresas.

Se hacen seminarios y cursos sin tener una detección real de necesidades. Esto genera desigualdad en la asignación de los recursos entre los distintos sectores. Así mismo los recursos no se asignan en áreas prioritarias, sino en las áreas en donde por facilidad de infraestructura y logística son más factibles. Así se ve la constante repetición de cursos y desigualdad en atención a las distintas empresas, ya que los cursos para algunas ya están diseñados, mientras para otras se requiere diseñar e implementar los programas, lo cual es más difícil para el INTECAP.

Las políticas y acciones de los empresarios en el tema de capacitación no son comunes ni coherentes. Sus posiciones y acciones han ido enfocadas a obtener resultados sectoriales a corto plazo. El sector privado no ha hecho un esfuerzo coordinado.

Esto sugiere que es conveniente hacer una reingeniería del INTECAP. Debe innovarse el personal, mejorar la tecnología y el nivel académico de los capacitadores y el personal involucrado con el diseño de los programas. Los empresarios consideran que en general, “el personal actual no es gente suficientemente capacitada, se necesitan conocimientos actualizados para los requerimientos de competitividad internacional.”

La capacitación va de la mano con la transferencia de tecnología. Cuando se hacen alianzas estratégicas de transferencia de tecnología, la capacitación del recurso humano toma un papel protagónico. De este modo las alianzas estratégicas son una fuente adicional de capacitación. Además, la capacitación misma es una transferencia de tecnología.

Una experiencia positiva de coordinación entre empresarios e instituciones académicas es el sistema de prácticas en las empresas. La Cámara de Industria tiene un convenio con las Universidades que consiste en intercambiar prácticas por asesoría a las empresas. Se ha observado que cuando se trata de nueva tecnología, los proveedores de capacitación son los mismos proveedores de los sistemas, equipos y maquinaria, que por lo general es un servicio paralelo a las empresas manufactureras que invierten en tecnología. “El INTECAP por lo general presta un servicio de capacitación básico, o cuando esta tecnología ya se ha generalizado en el medio, y no es exclusiva de la empresa. Ninguna empresa invertiría en tecnología, para darla luego a sus competidores, al hacerla accesible a otras empresas por medio del INTECAP”.

Una propuesta para hacer más dinámica la transferencia de tecnología a las empresas por la vía de la capacitación es mediante bancos de datos con instituciones especializadas de capacitación para atender a las necesidades específicas de las empresas, funcionando el sistema nacional de capacitación como un ente de canalización de los recursos financieros para optar a establecer programas de trabajo con dichas instituciones.

## **5. La perspectiva de los empresarios del sector de comercio y servicios**

Este sector se ha perfilado como el más dinámico en la economía de Guatemala en los últimos años. Su crecimiento ha sido mayor que el crecimiento del PIB. Para el sector de comercio y servicios la capacitación del recurso humano es una inversión necesaria y los temas de interés se centran en el área de servicios, ventas y costos. Podría decirse que son temas más generales de gestión administrativa.

En la rama de turismo, comercio y servicios, se ha notado una tendencia, que seguramente incrementará, que los principales proveedores de capacitación técnica son los franquiciadores, quienes proporcionan a las empresas una formación constante y asistencia comercial y técnica. El INTECAP ha mantenido su atención en temas generales y en la atención a empresas medianas y pequeñas en los temas específicos.

La Cámara de Comercio insiste en la importancia de dirigir los esfuerzos de capacitación a todos los niveles operativos, tanto operarios, como mandos medios y ejecutivos. Estas empresas mantienen un convenio de capacitación con el INTECAP en donde se unen esfuerzos financieros, organizacionales y de tecnología para atender a las empresas asociadas. Así se logra un balance entre las asignaciones obligatorias y la atención recibida por las empresas. En esta estrategia, los programas se dividen por niveles operativos, así se tiene el área de Gerentes, Asistentes, Mandos Medios y Operarios (secretarías, operarios en plantas, dependientes de mostrador, mensajeros, cobradores, etc.). El desempeño de ejecución de estos programas ha sido exitoso. Lo realizado supera lo planificado.

En su experiencia de operación conjunta en el diseño y la implementación de los programas de capacitación, las empresas quieren procedimientos más cortos y ágiles que respondan más eficaz y oportunamente a sus necesidades. En INTECAP hay gente capaz y comprometida, pero es necesario un cambio profundo en cuanto a los procedimientos de contratación y otros. Se debe combatir el temor al cambio que hay dentro de la Institución. Sin embargo, este sector empresarial no coincide con los planteamientos de privatización ni con la política de subsidiariedad impulsada en la Agenda Nacional de Competitividad. Su posición se basa en tres razones: la infraestructura con la que ya cuenta el INTECAP está al servicio de las empresas y trabajadores que la demanden; ya existe una acumulación de conocimiento sobre el mercado de capacitación; hay bancos de datos e información disponible para el público; y es necesario tener un sistema oficial de evaluación y catalogación de instructores.

## **6. La perspectiva de la pequeña y mediana empresa**

Si bien existen instituciones públicas y privadas de servicios para la capacitación a las PYME, esta oferta a menudo parece no coincidir con la demanda planteada por las empresas, tanto pequeñas como medianas. Tampoco existen las entidades que traduzcan los planteamientos de políticas en programas y apoyos específicos, ni tampoco esta establecida la forma en que se coordinarán y financiarán los esfuerzos de las organizaciones responsables de los servicios, ni la estrategia para dar acceso amplio a las unidades empresariales. Ello lleva a concluir que hace falta un enlace o encuentro de los medios y las necesidades (Chinchilla, 1995).

Lo anterior se aplica al caso de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en Guatemala. Si bien existe una política nacional de capacitación, que es ejecutada por INTECAP, ésta no responde a sus necesidades, de acuerdo a los empresarios pequeños y medianos. “Los cursos que ofrece se ajustan más a las demandas y necesidades de las empresas grandes. Los pequeños empresarios optan por proveedores privados de capacitación que diseñan los cursos en función de sus necesidades. En INTECAP la asignación de los recursos que provienen de todas las empresas, lo decide la Junta Directiva, en donde las empresas pequeñas y medianas no tienen representación, por lo que tampoco puede esperar que sus intereses sean atendidos con la idoneidad que se requiere.”(entrevista).

Las PYME tienen necesidades distintas de capacitación, que las empresas grandes: mayores demandas de especialización y de apoyo ya que cuentan con menores recursos para destinarlos a esos fines. Se ha observado, además, que las necesidades de capacitación de la Micro Pequeña y Mediana son más básicas y generales que las de las empresas grandes. Las principales debilidades de aquellas respecto a la capacidad tecnológica se concentran en 1) la baja disponibilidad de la mano de obra calificada, 2) el carácter empírico de la administración y estructura organizacional, 3) la falta de tecnología y de la información tecnológica, 4) procesos y equipos obsoletos, 5) falta de estándares de producción, métodos y procedimientos, 6) baja capacidad para adaptación y diseño, 7) falta de infraestructura y fomento a la aplicación de la calidad. Estos factores resultan en una calidad inadecuada de la producción que pone a las empresas en desventaja al competir con empresas grandes y principalmente ahora, ante el proceso de apertura comercial (FEPYME, 1998).

Las PYME buscan el apoyo del Estado en el fortalecimiento de su capacidad de competir en el mercado. El concepto de apoyo del Estado no debe tomarse como un favoritismo, sino como un reconocimiento de la existencia de factores de discriminación los cuales restringen el acceso de las PYME a ciertos mercados de productos y factores, entre ellos el desigual acceso a la capacitación.

Una de las áreas específicas de apoyo requerido es la capacitación del recurso humano. Proponen incentivar la capacitación y reducir el costo para las empresas permitiendo que puedan deducir de la renta neta el 5% de las utilidades de rentas gravadas que se reinviertan en capacitación. Esto implica el desarrollo de una descentralización extrema, ya que cada empresa administraría independientemente los fondos propios destinados a la capacitación. Se propone, además, la creación de una institución que se especializa directamente en técnicas de capacitación para las PYME, pudiendo coordinarse su creación entre el INTECAP y la asociación que representa al sector. Propone que las actividades de capacitación tengan objetivos definidos, tales como la capacitación anual del 10% de la fuerza laboral e incrementar los recursos dirigidos a la capacitación al 1% del Producto Interno Bruto.

Se indica también la necesidad de subsidios del Gobierno para los sectores informal y microempresa. El sector enfatiza la educación básica, como un primer paso para el posterior aprovechamiento de la capacitación técnica.

Se propone incorporar la representación de las PYME a la junta directiva del INTECAP. Sin embargo la intención de mejorar la participación de las empresas en las decisiones del país en materia de capacitación debieran complementarse con otra serie de medidas que en conjunto favorezcan tal propósito.

Las empresas micro, pequeñas y medianas hacen una menor utilización de la infraestructura de capacitación disponible, y es porque éstas no han dedicado los recursos y el tiempo para identificar y plantear sus necesidades. Aun a nivel de las empresas grandes requiere de un trabajo continuo el determinar las necesidades y programas adecuados de capacitación. El costo de determinarlo es alto y proporcionalmente para las PYME es mayor. Las empresas micro y pequeñas no cuentan con la planificación y administración organizacional adecuada. El fortalecimiento de las empresas pequeñas y medianas requiere más de componentes administrativos, para poder incorporar tecnología y capacitación. (entrevista).

Para una mejor utilización de la capacitación para incrementar la productividad el empresario pequeño y mediano debe cambiar su actitud. Además de la importancia del financiamiento debe dar atención a las áreas de gestión de calidad y desarrollo tecnológico (entrevista).

## **7. La perspectiva del sector laboral**

Según representantes del sector laboral la cobertura del sistema es baja. Los centros del INTECAP están subutilizados en algunas carreras, mientras que no dan abasto en otras. Los talleres de carpintería no tienen demanda, pero el área de mecánica automotriz está saturada. El INTECAP hace sus programas en base a la fuerza de trabajo empleada de los sectores y a sus necesidades de capacitación técnica. No se toman en cuenta la demanda de los individuos al realizar la programación.

Las acciones de formación en las empresas no son continuas. Muchos recursos se han ido en esfuerzos aislados. Constantemente se repiten los cursos cortos “de rápido impacto”, o “en un corto plazo”, lo cual ha fomentado el diseño de programas cortos, sin visión al largo plazo.

El trabajador rehuye la capacitación, porque muchas veces no está preparado. La falta de educación básica no permite aprender más. La situación de la educación formal en Guatemala dificulta la efectividad de la capacitación técnica. En Guatemala hay solamente un 56% de personas alfabetizadas y el nivel de educación promedio es de tres años. En los niveles técnicos se tiene que mientras mayor el nivel de educación, mayor es la capacidad de la persona para

aprender un oficio, y mayor la posibilidad de especialización o reubicación. La importancia de las actividades agrícolas como empleados es un factor que explica la baja escolaridad de la población activa. El corte de café, de caña de azúcar no requiere mano de obra capacitada. Por eso no se ha generado una demanda por educación básica..

La baja valoración social de los oficios técnicos no incentiva tampoco la capacitación técnica. La fuerza laboral de la clase media baja quiere ir a la universidad por la imagen social que tienen los profesionales.

El sector laboral está consciente que el proceso de innovación tecnológica es irreversible. El INTECAP ha canalizado recursos para capacitación y complementación en nuevas tecnologías, pero piensan que el país no aprovecha toda la mano de obra especializada. Muchas de estas personas emigran a los Estados Unidos en donde pueden obtener mejores salarios. Los trabajadores se quejan, además, que el mejoramiento tecnológico no produce efectos inmediatos sobre ellos.

Los planes de privatización no son apoyados por los trabajadores porque al estar estos asociados con esquemas de descentralización del sistema de formación se restringiría el acceso de ellos y de las personas que no están empleadas. Desde el punto de vista de los principios consideran que la privatización es una apropiación indebida de recursos nacionales. Las empresas no aportan infraestructura nueva a la capacitación, sino que utilizan la que ya existe. La participación del Gobierno en el tema de la capacitación ha sido débil y más bien esporádica. Esperan que el gobierno oriente el sistema hacia los objetivos económicos, y aumentar el empleo. Pero la prioridad de acción es hacer compulsiva y obligatoria la educación básica.

El sector laboral considera que la capacitación es satisfactoria cuando mejora la calidad del trabajo y cuando contribuye a crear empleo o facilita el autoempleo.

El INTECAP es la única institución que se dedica de lleno a capacitar a los actuales y futuros trabajadores de los distintos sectores de la economía. Sin embargo, su éxito ha sido relativo porque no llega a todos los estratos de la sociedad y a todos los rincones de la República de Guatemala de una manera real a pesar de los efectivos esfuerzos que se realizan. Por ello el sector laboral propone la reforma del sistema, eliminando todas las ataduras legales y dota al INTECAP de una legislación flexible, moderna, participativa y adecuada que permita responder a las demandas de capacitación del país y superar en un 150% el objetivo de la política de los Acuerdos de Paz. Consideran que el problema es político, de representatividad en la dirección del INTECAP. Los sindicatos proponen aumentar el número de representantes de sindicatos para igualar el número de representantes del sector privado para garantizar la equidad en la participación del sector laboral.

Otra propuesta importante del Sector es la incorporación del Ministro de Educación a la Junta Directiva del INTECAP, para garantizar la coordinación de la política nacional de educación con el sistema de capacitación técnica y para incorporar un elemento con visión social dentro de las decisiones de dirección.

## **8. La perspectiva de la equidad del género**

El tema de equidad de la mujer es relativamente nuevo en las esferas de discusión política en Guatemala. Recién en el año 1985 se comenzó a tratar el tema de desarrollo y promoción de los derechos de las mujeres. Hoy el Gobierno de Guatemala cuenta con una Política Nacional de Promoción y Desarrollo de la Mujer y Equidad de Oportunidades. Esta política identifica las áreas en donde es prioritaria la equidad y propone las respectivas acciones estratégicas. (Guatemala: Oficina Nacional de la Mujer).

Aunque en Guatemala, la educación primaria es obligatoria, el porcentaje de matrícula femenina es bajo (45%). En el año 1994 las mujeres conformaron únicamente un 24% de la población económicamente activa. La participación de mujeres en la población económicamente activa no mejoró entre 1990 y 1994, situándose en un 24%. La capacitación técnica de la mujer se ha convertido en una herramienta prioritaria de la política social.

En el área metropolitana la mujer conforma 35% de la población económicamente activa, mientras en el área rural las mujeres contribuyen únicamente con un 13%. La categoría "población económicamente activa" no incluye el trabajo del hogar, las que cultivan la tierra en unidades familiares, parte del servicio doméstico y una buena parte de las artesanas. Estas están generalmente desprotegidas del seguro social, del estado y sus necesidades e intereses no se reflejan en la política capacitación técnica (Marroquín, 1998).

En el tema de equidad laboral y capacitación, el Gobierno ha creado una oficina para la promoción y capacitación de las mujeres trabajadoras. Esta entidad diseña programas de divulgación y capacitación y está vinculada al INTECAP.

Es una de las políticas de la Junta Directiva del INTECAP la atención prioritaria a la mujer. Esta política se refleja en las estadísticas de cobertura del sistema, el 42% del total de participantes en 1997 pertenecen al sexo femenino, mientras que dentro de la PEA, el sexo femenino participa solamente con un 24%. La promoción de todos los eventos organizados e impartidos por INTECAP respeta la equidad en cuanto a género, siendo éstos abiertos a todas las personas independientemente de su sexo. (INTECAP)

Ha habido una incursión de la mujer en actividades de capacitación que tradicionalmente han estado dirigidas a hombres, como carpintería, electrónica, mecánica automotriz. Al mismo tiempo los hombres están participando cada vez más en cursos originalmente femeninos. Sin embargo, al certificar a los participantes, los diplomas o títulos están dados en términos masculinos, aunque la mayoría de los participantes sean mujeres, siendo éste un factor que se considera discriminante contra el género. (entrevista). El problema es que al entrar en el mercado laboral, los empresarios sí toman en cuenta el sexo al contratar personal.

Asimismo prevalecen elementos de discriminación en los estándares de clasificación de ocupaciones. Estos son criterios internacionales que son utilizados en el diseño de los cursos y los programas de capacitación. Frecuentemente se observa los elementos de discriminación en la utilización de términos y ejemplos que emplean el género masculino, lo cual predispone la discriminación en el proceso de diseño de los programas y la capacitación de mujeres para determinados puestos.

Se critica el sistema de capacitación por su descuido a las cuestiones del género, pues se afirma que en Guatemala prevalece aún el contenido de estereotipos sexistas en los métodos y programas, independientemente de las afirmaciones de principio que hacen las instituciones. Se adelanta como evidencia que las áreas de capacitación hacia las que se orienta a las niñas y adolescentes son siempre aquellas dirigidas a servicios y no a las áreas científico-tecnológicas. Existen pocos centros de capacitación y los pocos que hay presentan una fuerte segregación; por ejemplo, el INTECAP ofrece a las mujeres capacitación en actividades tradicionales: belleza, corte y confección, arreglos florales, cocina y en cambio está prácticamente vedado el acceso a oficios como mecánica automotriz, electricidad y otros, situación que se corrobora al consultar datos de trabajadores por grupo ocupacional. No se registra a ninguna mujer en el grupo de oficiales, operarios y artesanos, artes mecánicas y otros (censo poblacional 1994). Además, los requisitos que deben presentarse para inscribirse en los cursos del INTECAP, excluyen de hecho a una gran cantidad de mujeres; se exige primaria completa, carta de una empresa que respalde que está contratada como aprendiz, pero son pocas las mujeres que llenan estos requerimientos.

Estos requisitos afectan principalmente a mujeres que pretenden entrar a competir en el mercado laboral (Marroquín, 1998).

Se considera también que el problema principal no consiste en la cobertura del Sistema de Capacitación, sino en la falta de una estrategia para incorporar dentro de este sistema el concepto de la equidad del género y diseñar e implementar programas de capacitación que efectivamente ayuden a mejorar la situación de formación y promoción laboral de las mujeres. Desde la perspectiva de los grupos organizados de mujeres se requiere el diseño de programas específicos para atender a las necesidades de las mujeres y con esto mejorar su situación en el mercado laboral.

En cuanto al tema de capacitación técnica es importante trabajar primero a nivel institucional, incorporar dentro de la política de capacitación el principio de la equidad y que los actores lo adopten. En algunas secciones de capacitación el 90% de los capacitadores son hombres, dificultando así que se incorpore este concepto.

También en el diseño de programas se han tenido experiencias negativas respecto a los principios de equidad de oportunidad a las mujeres. En un caso de una plan de capacitación técnica para una empresa grande en el sector alimentario se establecieron requisitos más rígidos para la participación de mujeres. Esto se hizo para evitar que las mujeres se registren en los cursos para fines domésticos y no para los fines industriales, que es el interés de la empresa.

La mujer guatemalteca enfrenta serios obstáculos en su inserción al mercado laboral, así como también en su promoción dentro del mismo. Estadísticamente la mujer parte en desventaja para acceder a las oportunidades de formación y trabajo. Entre otros los niveles de escolaridad, formación y condiciones de salud, son obstáculos que dificultan a la mujer entrar en el mercado laboral formal.

Una vez que ha entrado en el mercado de trabajo, la mujer enfrenta obstáculos adicionales en su desarrollo vocacional, derivados de aspectos culturales. “Las mujeres no tenemos conciencia de los derechos de equidad. El hombre todavía es considerado como el proveedor de las necesidades económicas del hogar. La sociedad ha asignado un rol a la mujer. Esto impide que muchas mujeres tengan el incentivo del desarrollo y la formación personal y afecta sobre todo la autoestima de las mujeres que son madres, teniendo un impacto social trascendental sobre el bienestar de las familias. Dentro de la población maya el sexismo es más arraigado. Se reconoce que la problemática cultural es muy clara y que “el hecho es que en la misma mujer sigue predominando el papel de madre y ama de casa, y no dedica tiempo suficiente para capacitarse y poder trabajar. Muchas mujeres no quieren afrontar los retos y optan por seguir viviendo en el mismo *status quo* machista” (entrevista).

La discriminación es internalizada por los empresarios e impregna la cultura organizacional. Sigue habiendo empleos estrictamente masculinos. Fenómeno especialmente perceptible en los niveles altos de mando. La ética empresarial no incluye equidad de género que se refleja en diferenciales en oportunidad de capacitación, inequidad salarial y de funciones. Los empresarios no conciben que rompiendo estos estereotipos sexistas se incrementa la productividad de la organización, pues se aprovechan más las habilidades y destrezas del recurso humano femenino.

La oferta de trabajo en comercio y servicios, ofrece mayores oportunidades de trabajo para las mujeres. Sin embargo no hay equidad de remuneración (entrevista). Así también trabajadores del sector industrial respecto al tema de la equidad de oportunidades de la mujer consideran que “la capacidad de la mujer es igual a la del hombre. La mujer va en una superación acelerada, tal vez más rápido que los hombres. Cada vez hay más mujeres en el ámbito industrial” (entrevista).



### **III. Discusiones**

---

El desempeño de un sistema de capacitación técnica está en función de la demanda de las empresas y de las personas interesadas en capacitarse. El Estado al emitir los lineamientos para el desarrollo económico y social, conceptualiza la capacitación técnica como una herramienta que permite realizar dichos lineamientos. Para que la herramienta sea efectiva debe ejecutarse en un marco en el cual los actores involucrados y sus objetivos interactúen de forma dinámica y coordinada.

En Guatemala el entorno para que un sistema de capacitación técnica dé resultados eficientes y equitativos, que realmente contribuyan a la competitividad de las empresas y a la formación vocacional y profesional de los individuos aún no está dado.

Se parte de una situación en la que el 44% de la población es analfabeta y el resto ha recibido, en promedio, tres años de educación formal. Sin un nivel adecuado de educación básica la formación posterior es prácticamente inalcanzable. Es fundamental que el trabajador posea un nivel de educación básico, que le permitan asimilar conocimientos más especializados. Solo entonces es efectivo un sistema de capacitación técnica.

Por el lado de la demanda de mano de obra calificada, que son las empresas, muchas implementan aún sistemas, procesos de producción y equipos que no responden a las necesidades de competitividad. Los métodos de trabajo y de administración de recursos humanos son, en general, empíricos, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas. El concepto de capacitación técnica, paralelamente a la motivación y la recompensa del trabajador, aún

no está arraigado dentro de las estructuras organizacionales como un proceso indispensable de enseñanza y perfeccionamiento de habilidades para desempeñar un puesto. Los empresarios no están completamente convencidos de la importancia de inversión en capacitación, y que ésta implica tecnología para aumentar la calidad y productividad. Esto es claro al observar que uno de los principales problemas en cuanto a la efectividad de los esfuerzos de capacitación institucionales es que ni siquiera los grandes actores tienen certeza en cuanto a las necesidades específicas de las ramas sectoriales que representan. Esto ha causado que el papel de INTECAP como facilitador de mano de obra capacitada en el mercado laboral no responda a las necesidades reales de las empresas.

Otro aspecto de índole cultural que limita el impacto de la capacitación técnica como una herramienta para el desarrollo social, es la baja valoración de los oficios. Esto no incentiva al individuo a optar a seguir una carrera técnica. En Guatemala en ciertos estratos sociales se degradan los oficios, lo que causa que personas de clase socioeconómica media y media baja, con suficiente preparación para desarrollar una carrera a nivel técnico, prefieran optar por estudios universitarios, aunque después en el mercado laboral estén sobre-calificados pero sub-remunerados. La imagen social de las carreras técnicas debe mejorar y comunicar al individuo que ingresa al mercado laboral las ventajas que una carrera técnica brinda al desarrollo de sus habilidades y preferencias.

Es evidente que la mujer no participa en igualdad de condiciones en la economía formal. Su participación en la población económicamente activa es solamente del 24% y no ha aumentado desde 1990. Incorporar a la mujer a una efectiva participación en el mercado laboral requiere, paralelamente a programas de capacitación idóneos, de un entorno que incentive su desarrollo vocacional en una forma integral. Este entorno se dará gradualmente, eliminando los estereotipos sexistas, que son el factor determinante que explica la falta de equidad de oportunidades para las mujeres.

La coordinación entre los actores involucrados con la capacitación (el Gobierno, los empresarios, los trabajadores y la Institución) es indispensable para el fortalecimiento de una sistema de capacitación que interactúe también con su entorno económico, social y cultural. Los esfuerzos e intereses de los sectores deben estar enmarcados dentro de una estrategia y planes de acción coherentes a corto, mediano y largo plazo.

Al atender a las perspectivas de los distintos actores en las políticas y acciones de capacitación técnica, se tiene que sus posiciones son contrarias en aspectos de forma (QUIÉNES), sin embargo coinciden en el fondo (QUÉ, CUÁNDO y CÓMO), en lo que cada uno espera en cuanto a la eficacia y la eficiencia del sistema.

## **1. Sobre las políticas**

El Gobierno de Guatemala ha adquirido un compromiso específico de un incremento acelerado de capacitación de trabajadores, estableciendo el objetivo de atender a 200.000 personas para el año 2.000.

Para cumplir este objetivo se dan lineamientos de política en cuanto a priorizar la atención a las áreas marginadas, así como en atender principalmente al trabajador no capacitado para su incorporación efectiva al mercado laboral.

De alguna manera, el compromiso del Gobierno es consistente con el lineamiento de la Institución de “capacitar fundamentalmente a los trabajadores del nivel primario y en especial a aquellos que carezcan de ocupación.” Asimismo complementan la política de la Institución que

consiste en dar prioridad de atención a la pequeña y mediana empresa, mujeres, menores y minusválidos.

La Agenda Nacional de Competitividad, que es la propuesta de desarrollo económico del Gobierno, incorpora un concepto adicional. Este proyecto propone que los esfuerzos deben concentrarse en atender sectores con mayor potencial de ser competitivos, bajo el criterio de “mejorar las condiciones de los factores”, en este caso el recurso humano, y considerando la capacitación técnica como una herramienta indispensable para que se de este objetivo. Acá se asigna al Estado un papel de “subsidiariedad y solidaridad” respecto al fortalecimiento de los recursos humanos.

Se tiene entonces que debe darse prioridad a la atención los grupos de población en desventaja, que es un elemento social, y también a los sectores de mayor potencial de crecimiento y competitividad. A primera vista pueden ser dos objetivos no consistentes, sin embargo se refieren a dos lados del mercado y lógicamente, no son contradictorios. Podría darse también que a la hora de asignar los recursos se vean confrontados el objetivo económico y el social del sistema, pero podría darse el desarrollo de una estrategia que no implique que atender una prioridad sea desatender otra, sino que más bien integre ambos objetivos. Sin embargo, tal vez por lo reciente de las políticas del Gobierno este aún no se perfila como un tema de discusión entre los actores.

Todos los actores coinciden en la importancia de incrementar la cobertura de la capacitación técnica. Se nota también que la Institución se ha concentrado en cumplir con este objetivo, al observar el rápido crecimiento de los participantes en los cursos desde el año 1995 (ver anexos). Por parte de empresarios y trabajadores se plantea la preocupación en el sentido que el incremento en cobertura ha sido a costa de una disminución en calidad. Esta preocupación podría ser válida, ya que se observa que el incremento del número de horas de capacitación fue mucho menor que el incremento en número de participantes. Cada persona recibió menos horas de capacitación. A niveles técnicos, cuando se trata de trabajadores de nivel operativo, el aprendizaje es generalmente más lento, entonces para mejorar la calidad se requiere más tiempo de capacitación.

El desempeño de la Institución no es consecuente con sus prioridades. Podría ser que la Institución se ha vuelto reactiva en responder a las necesidades y demandas y no proactiva en desarrollar estrategias para atender a las prioridades.

La política de atender con prioridad a los trabajadores no capacitados tampoco se refleja en el desarrollo histórico de las acciones institucionales de capacitación. Se nota que los recursos se han concentrado principalmente en cursos de complementación (para personas que ya ocupan un puesto y que requieren perfeccionamiento de habilidades). Si bien se incrementa la productividad del recurso humano ya empleado, el sistema no está prestando la suficiente atención a capacitar nueva mano de obra, lo cual es más caro y menos efectivo.

Desde su inicio se diseñó una forma de cobertura que permite llegar a las áreas rurales y regionales para promover el desarrollo fuera de la Ciudad Capital. Sin embargo se nota que la demanda está concentrada en la región metropolitana, y así la infraestructura del INTECAP es mucho más eficiente y especializada en esta región.

Desde el punto de vista de algunos grupos, que son considerados en condiciones de desventaja y más necesitados de apoyo en capacitación técnica, como a las pequeñas y medianas empresas o las mujeres, el desempeño de la Institución tampoco refleja la política de atención prioritaria.

Las pequeñas y medianas empresas demandan que el diseño de cursos sea en función de sus necesidades, se consideran desvinculadas y hasta cierto punto ignoradas por el sistema, argumentando que la atención recibida no es la necesitada, como resultado de carecer de representatividad en el diseño de políticas para las acciones dirigidas a este grupo. Sus características son distintas, por lo que proponen un papel paternalista del Estado, en cuestiones como financiamiento, infraestructura y tecnología.

Desde punto de vista de la equidad del género, se tiene que la política no se refleja en el diseño y ejecución de los programas. Si bien no existen restricciones explícitas de carácter sexistas en los programas de capacitación, el sistema no ha adoptado el concepto de facilitar y fomentar el acceso de las mujeres al mercado laboral. No se atiende por ejemplo, a las necesidades de cuidado infantil o de conveniencia de horarios al diseñar los programas.

La capacitación es básica para abrir las oportunidades, pero se requieren acciones para asegurar que desempeñen sus habilidades y conocimientos al máximo, sin que su desarrollo profesional sea entorpecido por los estereotipos sociales. Debe fomentarse los puestos de trabajo dentro de organizaciones dinámicas, flexibles, abiertas a la diversidad y orientadas a los valores humanos y a la familia.

Uno de los grandes desafíos, en los que el sistema de capacitación tiene responsabilidad, es de fomentar las estructuras y la dinámica dentro de las organizaciones para que sean más orientadas y sensitivas al concepto y la práctica de la equidad del género. Los cambios que se están dando en las organizaciones empresariales de reestructuración, reducción, descentralización y eliminación de jerarquías para ser más competitivas globalmente, pueden ser aprovechadas por las mujeres capacitadas para optar a puestos con mejores oportunidades de desarrollo profesional y mejores ingresos.

## **2. Sobre el papel del Estado y la descentralización**

El Estado tiene un papel fundamental dentro de la estructura legal y organizacional del Sistema. La ley le asigna la función de establecer los lineamientos de política y tiene también una facultad para hacer de la Institución su herramienta oficial de capacitación en programas de desarrollo.

Si bien el INTECAP funciona en una forma autónoma y descentralizada del poder ejecutivo, tiene un carácter de servicio público y está obligado a atender a empresas y trabajadores por igual. En este sentido los sectores coinciden en la necesidad de mantener esta Institución como eje central del sistema. La descentralización debe ser más bien “interna” para permitir una respuesta rápida a los cambios, capacidad de contratación de proveedores e insumos con eficiencia, innovación y efectividad para motivar el desempeño.

Los empresarios y los trabajadores coinciden en que al ser la Institución de carácter público, sus procedimientos internos se rigen por las reglas administrativas que implementan todas las demás dependencias del Estado, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución presupuestaria. Esto hace que la Institución no responda con la rapidez y calidad requeridas para atender las demandas. Por otro lado, se critica a la Institución que por ser un ente público, está sujeto a decisiones políticas y procedimientos administrativos que son causa de ineficacia, ineficiencia y burocracia.

Los sectores coinciden en que una forma de mejorar el servicio es la contratación externa de capacitadores especializados, métodos y sistemas, equipo y material didáctico. Al fomentar múltiples proveedores de servicios (*Outsourcing*) se alcanza mayor eficiencia en costos por

medio de la competencia, se mejora la calidad, y se actualiza y moderniza al fomentar una mayor respuesta a los cambios y necesidades por medio de la innovación.

La misma Institución plantea que el principal obstáculo para ser eficiente es la rigidez de la Ley Orgánica, en particular en lo que se refiere a la ejecución presupuestaria. La planificación presupuestaria puede ser establecida de forma que obligue al sistema a ser eficiente y para inducir dinamismo y disciplina. Una visión descentralizada de realización de presupuesto podría dar a los proveedores (ejecutores) de la capacitación la flexibilidad que requieren para asignar eficientemente sus recursos dentro de los distintos insumos para obtener resultados efectivos, entendiendo que la descentralización de un servicio social requiere de reglas centrales.

Descentralización de ejecución para mejorar la atención regional; a pesar de que se han obtenido logros importantes mediante el establecimiento de centros regionales, es evidente que a nivel interno, éstos necesitan concentrarse más en las necesidades específicas de sus regiones, incluso atendiendo a las diferencias lingüísticas, las cuales son inherentes a las diferentes etnias distribuidas en el territorio nacional, además de funcionar con mayor autonomía, respecto a su relación con la sede central, en aspectos como selección de instructores y contratación de los mismos. Todo esto con el fin de brindar mayor cobertura y calidad de capacitación técnica a las empresas y trabajadores de las diferentes regiones del país.

Además existen fortalezas adquiridas durante años de experiencia, particularmente en la capacitación a nivel operativo, como lo demuestran los resultados de desempeño de la Institución (ver anexos). La inversión en infraestructura, equipo y en conocimiento técnico requerido es muy alta para que instituciones privadas puedan suplir con las mismas características los servicios que da INTECAP y atender las necesidades, en base a los requerimientos de los sectores.

Desde el punto de vista de los empresarios ya se implementa cierta visión de descentralización de las operaciones. Los Convenios suscritos entre la Institución y entidades del sector privado que realizan sus propios programas de formación profesional permiten la reducción de la tasa a pagar hasta en un 80%, siempre que el Instituto supervise los programas; a modo de ver de los empresarios “este sistema permite asignar los recursos a las empresas de forma más eficiente y proporcional y es imperativo, pues los fondos con que opera INTECAP son los fondos de las empresas”. Cabe entonces cuestionar la obligatoriedad y métodos coercitivos en el pago de dicha tasa patronal por parte de las empresas para el interés general, que está establecida en la Ley Orgánica del INTECAP.

Los individuos con más recursos no demandan el servicio público y lo sustituyen por el privado, esto se ha dado principalmente en los niveles ejecutivos. Más aún, se da el caso en que segmentos de bajos recursos están pagando por capacitación privada. Hay cierta coincidencia entre los actores en que INTECAP debe canalizar sus esfuerzos en la capacitación de operarios y mandos medios que es donde tiene más fortalezas.

La creación de un sistema de normalización que establezca los estándares de métodos y programas de capacitación, así como la acreditación de Institutos y Certificaciones, para garantizar la calidad de la capacitación técnica, permitiría una forma de descentralización y especialización para atender necesidades específicas de los sectores, sin entrar en conflicto con las prioridades sociales y de importancia económica sectorial. Al implementar una política de atención sectorial desproporcionada, la prestación de un “servicio público”, se vería desvirtuada. Esto sucedería si INTECAP volcara sus recursos para atender con prioridad a clusters de Competitividad, anteponiéndolos a los intereses de otros sectores y grupos en desventaja.

### **3. Sobre la representatividad en la toma de decisiones**

Está claro que el poder de decisión sobre las políticas, prioridades y funcionamiento de la Institución está concentrado en las asociaciones empresariales. La estructura organizacional del INTECAP, desde su Junta Directiva hasta la estructura administrativa y funcional está orientada hacia las necesidades de los sectores productivos. El hecho que las Cámaras de la cúpula empresarial tengan mayor voz, justifica las preocupaciones del sector laboral y de empresas pequeñas y medianas independientes. Podría interpretarse que el sistema está sesgado a favor de los que tienen más voz. Por otro lado, los que tienen más voz es porque tienen generalmente mayor capacidad para requerir un mejor servicio, por medio de participación en la toma de decisiones, así como de informar y recomendar.

En la capacitación como un servicio social, la equidad es imperativa. Es determinante para el bienestar de los trabajadores. Cuando hay falta de equidad en un sistema, entonces la políticas y los programas resultan en soluciones desiguales.

Las posiciones de los trabajadores y de la pequeña y mediana empresa son válidas cuando se observa la asignación de los recursos para capacitación. En el sector industrial, al cual se define como el de mayor injerencia en la institución se han asignado la mayor proporción de horas de capacitación, pero no así proporcionalmente al número de participantes. De igual forma, el número de participantes en programas de complementación, destinados a profundizar las habilidades de personas ya empleadas, ha sido mayor a los recursos destinados para el aprendizaje y habilitación de trabajadores, el cual se supone es un modo de formación con mayor prioridad al anterior.

Los sectores con menor representatividad y los que no están representados demandan reformas estructurales del sistema, tanto legales como funcionales. Sin embargo a estas propuestas enfrentan obstáculos, “primero al ver que el marco legal es difícil de cambiar, ya que requiere una aprobación del Congreso y del Ejecutivo, segundo, porque los procesos actuales de toma de decisiones favorecen a los que generan poder dentro de la institución y tercero, porque las políticas y estructura actual tienen intereses creados”(Entrevista).

Tanto los trabajadores, algunas empresas pequeñas y medianas, y las asociaciones de mujeres sugieren que no hay igualdad ni equidad en la ejecución de los programas de capacitación del INTECAP. Esta preocupación plantea la necesidad de una mayor injerencia del Estado.

### **4. Sobre la eficiencia de métodos y sistemas**

Los métodos que involucran práctica durante el período de capacitación han probado ser los de mayor efectividad, en particular cuando se trata de trabajadores de nivel operativo. El método de aprender haciendo ha comprobado ser un de los más efectivos porque el trabajador desarrolla mejor las destrezas cuando las practica frecuentemente y es más difícil que se le olviden. La capacitación en el puesto, que es una forma de aprender haciendo, es una forma barata y efectiva, desde el punto de vista de los empresarios.

Los programas de aprendizaje y pasantías han sido efectivos, en cuanto a la función de la institución a incorporar a la fuerza laboral dentro del mercado y en cuanto a la efectividad de la capacitación. El participante tiene la oportunidad de fortalecer un vínculo, a veces preexistente, con la empresa, y ésta a su vez puede incorporar a su organización personas capacitadas para ocupar puestos determinados, y así aumentar su productividad.

El papel del INTECAP ha probado ser muy importante en el proceso de reinserción de militares desmovilizados como resultado de los Acuerdos de Paz firmados en 1996. Los programas de capacitación para la reinserción a la sociedad civil han sido una herramienta exitosa, principalmente porque forman parte de proyectos integrales, en los que la capacitación es una primera etapa, para luego incorporar a estas personas efectivamente a un puesto de trabajo, mediante programas de aprendizaje y pasantía. Durante la implementación de estos proyectos se ha observado un avance en la actitud de las personas participantes, que al desarrollar nuevas habilidades han mostrado significativamente menor resistencia al cambio.

La interacción y cooperación internacional en asuntos puntuales ha tenido resultados positivos porque ha permitido al INTECAP el fortalecimiento institucional, con transferencia de tecnología, especialización de capacitadores, innovación de métodos y sistemas, y adquisición de material y equipo de entrenamiento práctico. Sin embargo se ha notado que cuando la cooperación internacional sobrepasa los límites técnicos y puntuales, interfiriendo en la definición de políticas y procedimientos administrativos, se han dado por terminados los proyectos, sin dar continuidad a los esfuerzos ya realizados.

El INTECAP tiene como función insertar y reorientar la participación de la mano de obra en el mercado laboral, para ello lleva la actividad de identificar necesidades de capacitación del sector productivo y así diseñar los programas acorde a los requerimientos. Sin embargo debido a la inflexibilidad de la mano de obra, que es una característica en el mercado laboral, que es aún mayor cuando los niveles de educación y capacitación son bajos, el impacto de esta función es limitado. Se nota que existen cursos con mucha participación y otros que tienen muy poca demanda (mecánica automotriz v/s carpintería). Esta situación hace que la infraestructura del sistema no dé abasto en unas ramas, mientras que en otras está subutilizada. Se requiere una mayor labor de divulgación para dar a conocer los programas y las oportunidades existentes en el mercado laboral. Los programas deben promocionarse con un enfoque de fomentar la demanda de la mano de obra y así satisfacer las necesidades del sector productivo.

Aunque la cobertura del sistema aún es bastante reducida se reconoce que los esfuerzos están encaminados a aumentar a un paso acelerado el número de personas que atiende el INTECAP.

La tendencia en los últimos años ha obedecido a llevar a cabo “cursos cortos, de rápido impacto” con el objetivo de optimizar los recursos, reduciendo el número de horas y aumentando la cobertura. Por parte del sector privado, principalmente hay cuestionamientos acerca de la calidad de estos programas. Se está sacrificando la profundidad de los contenidos de los programas por alcanzar metas cuantitativas. La duración de un curso no puede de ninguna forma estandarizarse; ésta depende, primero, del tema, y por supuesto del perfil del grupo objetivo. A niveles operativos, que es donde se espera el impacto social y económico de un sistema nacional de capacitación, las personas aprenden mejor cuando aprenden a su propio ritmo. La duración del curso debe ser también relativa al material y al contenido del mismo, así como a lo que se espera obtener del respectivo puesto.

Hace falta retroalimentación de los resultados y generación de estadísticas para evaluar el desempeño de la institución, más que todo en cuanto a la calidad. Los problemas de medición y atribución de resultados hacen difícil exigir calidad de los contratos con capacitadores y, en general, la toma de decisiones para establecer un sistema de mejora continua. La fijación de metas debe ser más ambiciosa, no solamente establecerse en base a los números de participantes. No puede afirmarse que 96.000 personas registradas como participantes, sea equivalente a 96.000 trabajadores que realmente mejoraron o adquirieron nuevos conocimientos y destrezas que les permita contribuir a la productividad de la economía del país.

El entrenamiento de personal debe ser paralelo al desarrollo de la ciencia y la tecnología. Cuando el recurso humano está capacitado la implementación de los resultados de la investigación y desarrollo son eficaces, lo cual permite aumentar la utilización de la tecnología en los procesos productivos. En este sentido, los programas de capacitación técnica deben ser acordes a los niveles de tecnología que utilizan las empresas, obedeciendo el principio que para que la tecnología funcione “debe ser adecuada al medio.” Se ha dado frecuentemente que los programas se diseñan conforme a estándares internacionales de puestos, cuando las empresas localmente no están a ese grado de desarrollo. Existe el peligro de causar frustración en el individuo, pues no estará utilizando sus habilidades, y dada la tecnología que utiliza, la productividad de su trabajo será menor, y en consecuencia su recompensa.

## **5. Sobre el sistema de capacitación en Guatemala**

Se considera que actualmente no hay un sistema como tal. Más bien los esfuerzos han sido aislados. Entonces los sectores involucrados en la prestación del servicio de capacitación, las personas que los demandan y la contratación de mano de obra capacitada deben actuar de acuerdo a principios esenciales para el funcionamiento de un sistema. Antes de plantear las políticas y los planes de acción, sus objetivos deben ser claros, realizables, consistentes y coherentes. La planificación es indispensable para conocer los costos asociados a la realización de objetivos, y asignar mejor los recursos. Conocer los objetivos de las partes y el entorno del sistema es esencial, previo al establecimiento de las prioridades. Un sistema debe ser autosostenible, es un proceso que se va fortaleciendo y no una resolución que se toma de un día para otro.

## Bibliografía

---

- Banco de Guatemala, (1998), “Estadísticas del Desempeño del Producto Interno Bruto”: *Carta Económica* (Guatemala).
- Banco Interamericano de Desarrollo, (1996), “Supporting Reform at the Delivery of Social Services”: *A Strategy* (Washington, D.C.).
- Barrios, Luis Emilio, (1997), “Leyes y Modernización del Estado”, Ediciones Legales Comercio e Industria (Guatemala).
- Cámara de Industria de Guatemala (1998), “Agenda para el Desarrollo Industrial”, en ‘Revista Industria’.
- CEPAL - GTZ, (1997), “Capacitación, Competitividad e Innovación Tecnológica en Chile (1976-1997)”, Santiago de Chile FRG/ 96/S38.
- \_\_\_\_\_(1995), “Recomendaciones desde la Perspectiva del Género”. FRF/96/S38 (Santiago de Chile).
- Chinchilla, Ligia (1995), “La Verdad sobre el Sector PyME en Guatemala”, en ‘FEPYME’ Materiales de Estudio y Trabajo (Guatemala).
- Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala (1996), UNESCO, Acuerdos de Paz. (Guatemala).
- Confederación de Asociaciones Sindicales, (1998), “Exposición de Motivos para las Reformas al Decreto 17-72” (Guatemala).
- Congreso de la República, (1983), “Decreto 17-72: Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad” (Guatemala).
- Dessler, Gary (1991), “La Capacitación y las Técnicas de la Capacitación”, en ‘Administración de Personal’, Prentice Hall, Cuarta Edición (México).
- Federación de la Pequeña y Mediana Empresa (FEPYME), (1998), “Agenda para Desarrollar un Programa Nacional de Apoyo y Fomento del Sector MIPYME en Guatemala” (Guatemala).

- Fondo Nacional por la Paz (FONAPAZ), (1998), Secretaría de la Paz, Presidencia de la República, Organización Internacional para las Migraciones (OIM), “Jornada de Reflexión y Apoyo al Proceso de Reinserción Económica de la Población Militar Desactivada o Desmovilizada en Cumplimiento de los Acuerdos de Paz”, (Guatemala).
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), (1998), “Guatemala: Agenda Nacional para la Competitividad.” (Guatemala).
- Instituto Nacional de Estadística, (1995), “Población Económicamente Activa”, Censo 1995. (Guatemala).
- Instituto Nacional Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), (1992), “25 Años Capacitando para El Desarrollo”, en ‘Guía de Servicios’ (Guatemala).
- \_\_\_\_ (INTECAP), ‘Libritos Azules’.
- Marroquín, Berta Hilda, (1998), “Situación Real de la Mujer en Guatemala” en ‘Interamerican Dialogue’ (Managua).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT), (1998), “Women in Management: Still Lonely at the Top”, en ‘World of Work’ No. 23.
- Samuelson, Paul, (1992), “The Impact of Unemployment. Economics”, Mc Graw Hill International Editions.

## **Anexos**

---



## Anexo 1 Cuadros

**Cuadro 2**

**NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES INSCRITOS POR AÑO**

AÑO	NUMERO DE PARTICIPANTES
1995	49040
1996	72247
1997	94769

Fuente: INTECAP, "Informe Estadístico 1995, 1996 y 1997".

**Cuadro 3**

**PORCENTAJE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN HORAS**

*porcentaje (%)*

1997	CAPACITACIÓN EN HORAS
SECTOR I	18
SECTOR II	36
SECTOR III	46

Fuente: INTECAP, "Informe Estadístico 1997".

**Cuadro 4**

**SECTOR ECONÓMICO 1997**

**PARTICIPANTES 1997**

	PLANIFICADO	REALIZADO
SI	15817	16211
SII	21683	22482
SIII	52753	56076

Fuente: INTECAP, "Informe Estadístico 1997".

**Cuadro 5**

**NIVEL OCUPACIONAL 1997**

**PARTICIPANTES 1997**

	PLANIFICADO	REALIZADO
EJECUTIVO	8867	7697
MEDIO	47592	47795
OPERATIVO	33794	39277

Fuente: INTECAP, "Informe Estadístico 1997".

**Cuadro 6**  
**MODO DE FORMACIÓN 1997**

<b>PARTICIPANTES 1997</b>		
	<b>PLANIFICADO</b>	<b>REALIZADO</b>
APRENDIZAJE	4419	2931
HABILITACIÓN	21047	21250
COMPLEMENTACIÓN	64117	70203
CTC	670	385

**Fuente:** INTECAP, Informe Estadístico 1995, 1996 y 1997

## Anexo 2

### Entrevistas realizadas

Elmer Martínez	08/06/1998.	Ejecutivo Institucional, Federación de la Pequeña y Mediana Empresa.
Raúl Calvinisti	08/06/1998.	Propietario Empresa Pequeña.
Berta Hilda Marroquín	09/06/1998.	Directora de la Unidad de la Mujer Trabajadora, de Trabajo.
Luis Pedro Toledo	09/06/1998.	Director Ejecutivo de Cámara de Industria de Guatemala.
Silvia Paiz	10/06/1998.	Gerente de Mercadeo y Eventos, Cámara de Industria de Guatemala.
Pedro Joaquín Cabarrús	11/06/1998	Gerente del Instituto Nacional Técnico de Capacitación y Productividad.
Lisette Morataya	16/06/1998.	Secretaría General de Planificación Económica (SEGEPLAN).
Adolfo Lacs	18/06/1998.	Secretario de Conflictos y Previsión Social, Sindicato de Trabajadores del Banco de Guatemala. Representante de las Confederaciones Sindicales ante la Junta Directiva del INTECAP.
Miriam López de Haeussler	18/06/1998.	Jefe de Centro de Capacitación INTECAP “La Verbena”.
Silvia Campollo	18/06/1998.	Gerente del Departamento de Capacitación. Cámara de Comercio.
Anki Sundelin	22/06/1998.	Experta en Asuntos del Género, Banco Interamericano de Desarrollo/ Oficina Guatemala.

## Anexo 3

### Abreviaturas

A.I.D.	Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos
B.I.D.	Banco Interamericano de Desarrollo
C.FP.I.	Centro de Fomento y Productividad Industrial
C.D.P.I.	Centro de Desarrollo y Productividad
CINTERFOR	Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional
FEPYME	Federación de la Pequeña y Mediana Empresa
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
CENDAP	Centro Nacional de Desarrollo, Adiestramiento y Productividad
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y del Trabajo
PEA	Población Económicamente Activa
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PIB	Producto Interno Bruto
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y el Desarrollo