



SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA SCORE

EN LA REPÚBLICA DOMINICANA



Organización
Internacional
del Trabajo



SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA SCORE EN LA REPÚBLICA DOMINICANA
INSTITUTO NACIONAL DE FORMACIÓN TÉCNICO PROFESIONAL

DIRECCIÓN GENERAL

Rafael Santos Badía

Director general del INFOTEP

EQUIPO COLABORADOR DEL INFOTEP

Rayza Leonor Pichardo Viñas

Directora de Competitividad Empresarial

Zoila Esmeralda Francis Mejía

Encargada Departamento de Estrategias Empresariales

Lorelay Cabral Rodríguez

Encargada Centro de Innovación Empresarial y Emprendimiento

Massiel Alejandra Peguero Camacho

Coordinadora Desarrollo de Proyectos

EQUIPO DE LA OIT

María Luisa Rodríguez

Coordinadora del Proyecto FORMITRA

Katherine Martínez

Oficial Nacional del Proyecto FORMITRA

CONSULTORA

Carla Rojas

“Esta publicación es producto de una construcción colectiva en la que participaron el equipo de la Dirección de Competitividad Empresarial, formadores SCORE del INFOTEP y empresarios, en el marco de un Acuerdo de cooperación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el objetivo de completar el ciclo de transferencia de la Metodología SCORE, para convertirse en un Centro de Excelencia, el segundo en América Latina”.

Agradecimiento especial al Exespecialista de OIT, Álvaro Ramírez Bogantes, por su compromiso e invaluable apoyo durante el proceso de implementación de la Metodología SCORE en el país.

DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO DE PORTADA

R2a_diseño y comunicación corporativa

Impreso en República Dominicana

ISBN 978-9945-9216-2-5

ISBN 978-9945-9216-3-2 (Digital)

Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la agricultura dominicana” (FORMITRA)

El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos aporta financiación en virtud del acuerdo de cooperación número IL-31479-17-75-K-11.



REPRESENTANTES SECTOR OFICIAL

REPRESENTANTES SECTOR OFICIAL

TITULARES

Luis Miguel de Camps García
Ministro de Trabajo y presidente ex oficio

Roberto Fulcar
Ministro de Educación

Juan José Otaño
General de Brigada E. R. D.
Director General Escuelas Vocacionales

SUPLENTES

Marie Laure Aristy
Viceministra de Trabajo

Rafael Alcántara
Viceministro de Educación

Dagoberto Severino Cedano
Coronel E. R. D.
Subdirector General Escuelas Vocacionales

REPRESENTANTES SECTOR EMPRESARIAL

TITULARES

Alicia Escoto Abreu
Representante del CONEP

Circe Almánzar Melgen
Representante de la AIRD

Eduardo Bogaert
Representante de ADOZONA

SUPLENTES

Andrés Marranzini Grullón
Representante de ASONAHORES

Nelson Espinal Báez
Representante de AIREN

Otto Flores
Representante de CODOPYME

REPRESENTANTES SECTOR LABORAL

TITULARES

Gabriel del Río Doñé
Representante de la CASC

Narcizo Cabral
Representante de la CNTD

Julio César García Cruceta
Representante de la CNUS

SUPLENTES

Esperidón Villa Paredes
Representante de la CASC

Sol Amantina Delgado
Representante de la CNTD

Isabel Tejada Gallardo
Representante de la CNUS

EQUIPO DE DIRECCIÓN

Rafael Santos Badía
Director general

Maira Morla Pineda
Subdirectora general

Bilma Erasme Bourdier
Directora de Administración de Finanzas

Aracelis Disla
Directora de Control Interno

Maura Corporán Solano
Directora de Innovación y Desarrollo

Orlando Almonte
Director de Formación Profesional

Ondina Marte
Directora de Planificación y Desarrollo

Rayza Pichardo
Directora de Competitividad Empresarial

Margarita Aquino Álvarez
Directora de Gestión Humana

Juan Matos Florián
Director Regional Metropolitana

Pedro de la Cruz
Director Regional Oriental

Arisleida Tineo
Directora Regional Cibao Norte

Luis Manuel Rodríguez Acosta
Director Regional Cibao Sur y Nordeste

Ramón García
Director Regional Este

Luis Beltré
Director Regional Sur

Desirée Martínez
Directora de Comunicaciones

Iris Hurtado
Directora de Rectoría y Regulación de Centros

Carmen Reyes
Directora Jurídica

Roberto Pichardo
Director de TI y Comunicación

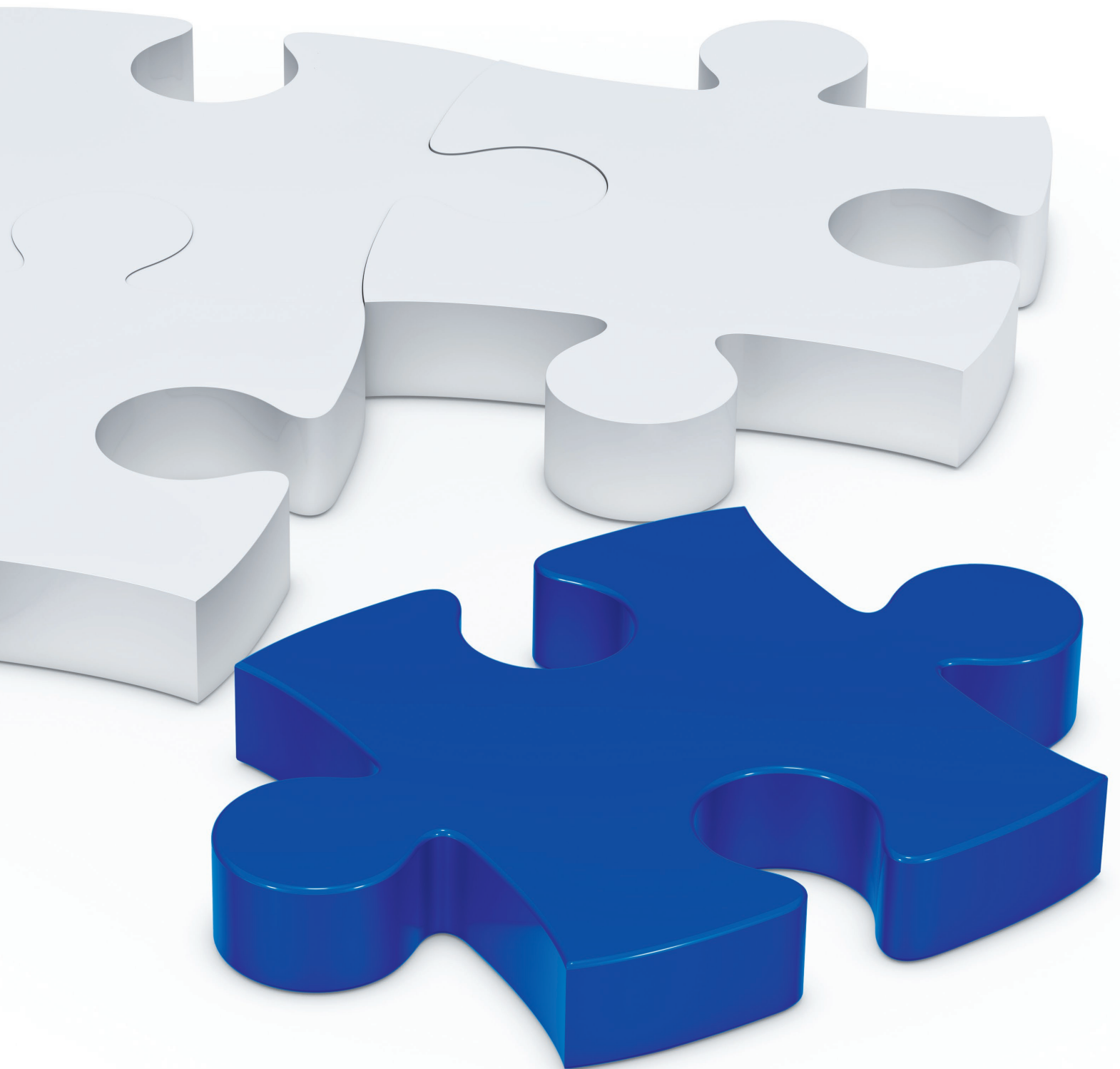
Ramona Mejía
Directora de Validación y Cualificaciones

Edgar Pimentel
Director de Cooperación Internacional

Misthanía Matos
Directora de Gestión y Calidad

Francisco Vicioso
Director de Ingresos

Odelis Matos
Director Monitoreo de Proyectos y Convenios





El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) inició la implementación de la Metodología SCORE en el año 2016, en el marco de un acuerdo de cooperación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En el transcurso de estos años, el compromiso, la persistencia y la visión de un valioso equipo técnico permitió completar el ciclo de transferencia al INFOTEP y convertirlo en un Centro de Excelencia en la Metodología Score, el segundo en establecerse en América Latina y el Caribe.

Hasta el momento, con la asistencia técnica de la OIT y el acompañamiento del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Colombia (CTA), hemos implementado de manera exitosa la Metodología en 820 empresas, unas agrupadas en 10 asociaciones productoras y exportadoras de banano y otras en los sectores Comercio, Servicio, Agroindustria, Metalmecánica, Textil y Artes Gráficas.

Hoy la institución cuenta con un equipo de asesores empresariales certificados en SCORE, por lo que estamos en capacidad de ampliar los beneficios del programa a más empresas, a través de la Dirección de Competitividad Empresarial.

En el documento que presentamos “Sistematización de la Experiencia SCORE en la República Dominicana”, abordaremos con mayor precisión los detalles de este interesante proceso, al tiempo de presentarles historias de éxito contadas por las mismas empresas beneficiarias, las cuales consideramos la mejor carta de invitación para que se animen a conocer e implementar la Metodología SCORE.

Rafael Santos Badía

Director General del INFOTEP

CONTENIDO

I. Introducción	11
II. Contexto de la implementación	15
2.1 Metodología SCORE: promoción de empresas competitivas, responsables y sostenibles	15
2.1.1 La visión global	15
2.1.2 La metodología SCORE	17
2.2 El INFOTEP y la productividad de las empresas	19
III. La implementación de SCORE en la República Dominicana	23
3.1 El origen	23
3.2 El marco de actuación	25
3.3 La alineación exitosa de actores	26
3.4 El proceso de implementación: por etapas, ampliando alcance regional y sectorial	29
3.5 Experiencias de implementación	44
Empresa: Impresora CONADEX	45
Empresa: Minagro SRL	50
Empresa: Panadería Belén	54
Empresa: Restaurante D' Luis Parrillada	57
Empresa: Saladín Industria Gráfica	61
Empresa: Valle Verde SRL	66
3.6 Estrategia y visión de futuro	69
3.7 Factores de éxito	73
IV. Consideraciones finales: aprendizajes y el futuro de la metodología	74
Fuentes de información	80
Informes y documentos	80
Entrevistas (vía zoom)	82

SIGLAS

ADIGA	Asociación Dominicana de Industrias Gráficas y Afines
BAM-UE	Proyecto Medidas de Acompañamiento del Banano
BM	Banco Mundial
CTA	Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, Colombia
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana
FORMITRA	Proyecto Fortalecimiento de las Capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la Agricultura Dominicana
MYPIMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
NORAD	Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SCORE	Sustaining Competitive and Responsible Enterprises
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza
SST	Seguridad y salud en el lugar de trabajo
UE	Unión Europea
USDOL	United States Department of Labor



I. INTRODUCCIÓN

INFOTEP: TRABAJANDO EN LA PROMOCIÓN DE EMPRESAS COMPETITIVAS, RESPONSABLES Y SOSTENIBLES EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.

La República Dominicana es una nación democrática, con una población de aproximadamente 10 millones de personas, en una extensión territorial de 48 mil kilómetros cuadrados, ubicados en los dos tercios orientales de la isla La Española, en el archipiélago de las Antillas Mayores. Se encuentra entre los destinos más diversos del Caribe gracias a su geografía, su naturaleza, su cultura y su gente.

Su economía se ha caracterizado por un crecimiento sostenido en las últimas décadas. Incluso entre los años 2014 y 2018 fue la economía de mayor expansión en toda América Latina, alcanzando en promedio una tasa de crecimiento del PIB de 6,3% anual, impulsada por una sólida demanda interna (BM, 2020b). Este auge económico se explica además por la promoción de actividades orientadas a la exportación, como la manufactura en zonas francas (donde se ha ampliado la red de inversión a nuevos países e industrias, como los dispositivos médicos) y el turismo (que durante los años 2018 y 2019 logra atraer a cerca de 7 millones de visitantes).¹

Desde un punto de vista sectorial, han sobresalido por su aporte a la economía los sectores de servicios (59,8%) e industria (32%). Sin embargo, el sector agroalimentario ha logrado desarrollar características que le distinguen en el mercado mundial, ya que "...dedica el 8,7% de sus tierras cultivables a la producción orgánica, siendo así el segundo país de la región después de Uruguay. Al mismo tiempo, la República Dominicana es el mayor productor mundial de cacao orgánico (30% de la producción mundial) y de plátanos orgánicos (55%)." (OECD/UNCTAD/ECLAC, 2020, pp. 14, 19, 81).

Este dinamismo se ha logrado traducir en una notable reducción de la pobreza y la desigualdad, con la consecuente expansión de la clase media. De acuerdo con el Banco Mundial la República Dominicana se posiciona como un país de "ingreso medio-alto" y, según las Naciones Unidas, se clasifica en el grupo de países con un Índice de Desarrollo Humano "Alto".

1 Banco Central de la República Dominicana. Flujo turístico. Disponible en: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/2537-sector-turismo>

En el año 2020 la pandemia por el COVID-19 puso en riesgo esa senda de progreso, al impactar de forma significativa su economía, provocando una contracción en todos los sectores críticos, como por ejemplo el turismo, la construcción y la minería. Solamente entre marzo y octubre de ese año se perdieron unos 40.000 puestos de trabajo, con repercusiones negativas sobre los hogares pobres y las personas trabajadoras informales. (BM, 2021)

Si bien el Banco Central de la República Dominicana apunta a un escenario de “firme de la recuperación” durante el año 2021,² será crucial la inversión en el talento humano dominicano y el apoyo para la reactivación del tejido empresarial, para la generación de empleo de calidad y la distribución de los ingresos. Tanto en el escenario de pandemia como en el contexto post COVID-19, se deberá apostar por aquellas políticas públicas y alianzas estratégicas que permitan al país retomar y consolidar los logros económicos y sociales conseguidos una década atrás.

Justamente en este sentido, es importante analizar la experiencia desarrollada a partir del año 2016 por el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana (INFOTEP), cuando firma un acuerdo de cooperación con la Organización Internacional del Trabajo para la implementación de la Metodología SCORE, dirigida a mejorar las condiciones de trabajo y la productividad de las pequeñas y medianas empresas. La práctica inicia en el sector bananero del país, pero dado el éxito de los procesos y los resultados alcanzados, se amplía su alcance a otros como agroindustria, manufactura, artes gráficas y servicios. Al finalizar el año 2020, 53 entidades, entre asociaciones y empresas productoras, se han beneficiado de este ejercicio.

El INFOTEP, a través de su Dirección de Competitividad Empresarial, es el único instituto de formación en el mundo que se ha convertido en un agente implementador de esta metodología y apunta a convertirse en el segundo Centro de Excelencia SCORE en América Latina. Después de un estricto proceso de formación aplicada, cinco personas funcionarias lograron certificarse, en el mes de marzo de 2021, como “Master Trainers” o “Formadores Expertos” en capacidad de capacitar a nuevos asesores empresariales en la metodología SCORE a nivel nacional e internacional y garantizar la calidad

2 Banco Central de la República Dominicana. Economía dominicana registra una expansión de 10.6% en marzo de 2021. Disponible en: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5074-economia-dominicana-registra-una-expansion-de-106-en-marzo-de-2021#:~:text=Con%20este%20resultado%2C%20se%20afianza,de%20pron%C3%B3sticos%20del%20Banco%20Central>.

y el mantenimiento de la marca. De manera complementaria, ese mismo año, diez asesores empresariales de la institución lograron culminar un proceso de formación iniciado en 2019, haciéndose acreedores de una certificación como formadores de apoyo para la implementación de esta metodología.

El proceso gradual de transferencia e implementación, la clara visión de inclusión de la metodología en la dinámica institucional, los esfuerzos de trabajo conjunto y la asociatividad con actores internacionales (la Organización Internacional del Trabajo y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia) y del sector privado dominicano (Asociaciones empresariales y empresas productoras), así como la buena voluntad de las partes y los resultados alcanzados, hacen de ésta una buena práctica que merece ser compartida dentro y fuera de las fronteras dominicanas.

La apuesta que se realiza por la sostenibilidad de la estrategia y por impulsar el modelo en la región es de especial relevancia en el contexto actual, colmado de retos para todas las empresas, pero especialmente para las pequeñas y medianas, que son clave para el tejido empresarial y el empleo.

En las páginas siguientes se describe cómo, a partir del trabajo coordinado y comprometido de una serie de actores nacionales e internacionales, se logra incorporar esta metodología en los servicios que brinda la institución, al tiempo que se van generando importantes mejoras en las pequeñas y medianas empresas participantes en el proceso.

En primer lugar, se expone el contexto de la implementación. Se presenta la visión y alcance global del Programa SCORE, se describen los objetivos y pasos que componen la metodología y se les vincula al mandato y la práctica institucional del INFOTEP de apoyo a la promoción de empresas competitivas en el país.

En segunda instancia, se describe de manera detallada el proceso seguido en el país para la transferencia de la metodología SCORE. Se presentan el origen y el marco de actuación, se describen los actores vinculados, el proceso seguido, la visión estratégica del INFOTEP y se destacan los factores que han permitido el éxito de la iniciativa. Para demostrar lo que ha significado en la práctica y el impacto que podría tener en el futuro del país, se relata la experiencia de 6 de las empresas participantes, de diferentes sectores económicos y en distintas regiones del país.

Finalmente, en un tercer y último apartado, se resaltan los principales aprendizajes y se incluyen algunas oportunidades para el futuro de la metodología en el país. Un futuro que, de acuerdo con los actores vinculados al proceso, se vislumbra promisorio.

RECUADRO 1

La transferencia de la Metodología Score en números. INFOTEP, República Dominicana, 2021.

Duración del proceso: 4 años (2016-2020)

Fases de la transferencia: 4

Número de módulos implementados: 5/5

Número de regiones impactadas: 4/4

Número de empresas beneficiadas: 53

Asesores del INFOTEP formados: 15

Formadores certificados: 10

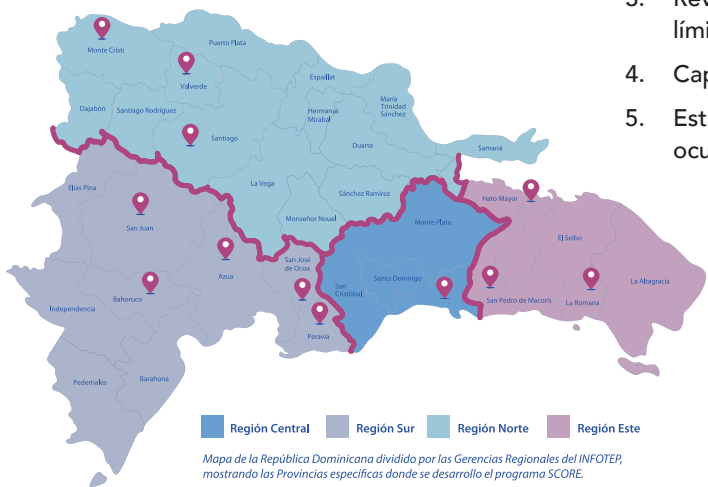
Formadores expertos certificados: 5

Top 5 de buenas prácticas de productividad implementadas por las empresas en el proceso:

1. Aplicación de la metodología de las 5s.
2. Realización de reuniones diarias del equipo de mejora empresarial.
3. Información de calidad compartida con el personal.
4. Implementación de buzones para sugerencias.
5. Uso de procedimientos operativos estándar.

Top 5 de mejoras en las condiciones de trabajo:

1. Mejora de las instalaciones para el personal.
2. Establecimiento de reconocimientos por buen desempeño.
3. Revisión de las horas de trabajo de acuerdo con los límites legales.
4. Capacitación regular de las personas trabajadoras.
5. Establecimiento de políticas de seguridad y salud ocupacional.



Fuente: elaboración propia, a partir de los datos registrados en la plataforma SCORE/OIT. 2021



II. CONTEXTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

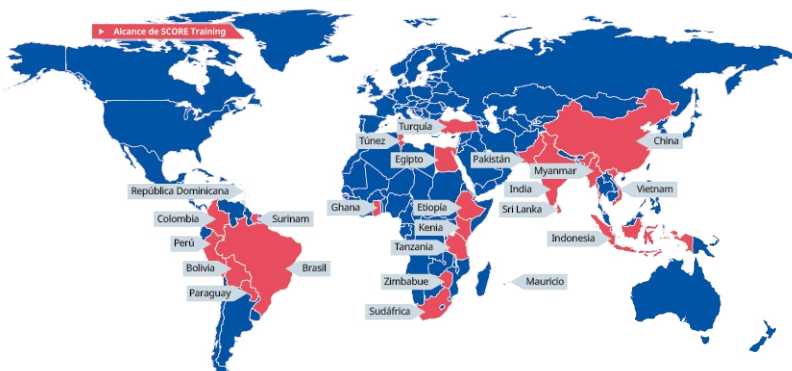
2.1 METODOLOGÍA SCORE: PROMOCIÓN DE EMPRESAS COMPETITIVAS, RESPONSABLES Y SOSTENIBLES

2.1.1 LA VISIÓN GLOBAL

SCORE es un programa global de la OIT que busca la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas, mediante la implementación de sistemas de gestión empresarial sostenibles basados en la cooperación en el lugar de trabajo. Esto se logra a través de la combinación de la formación práctica en el aula y la asistencia técnica en el lugar de trabajo, aplicando una serie de pasos que permiten mejorar la comunicación entre los distintos actores de la empresa.

ILUSTRACIÓN 1.

Países en los que se ha implementado la metodología SCORE a nivel mundial



Fuente: OIT, 2021

El programa nace en el año 2009 y se desarrolla mediante el financiamiento de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO) y de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (Norad). Su implementación se ha realizado en tres etapas:

- Durante la fase I (2009-2013) y la fase II (2014-2017), se proporciona asistencia a agencias gubernamentales, asociaciones de empleadores y sindicatos en las economías emergentes de África, Asia y América Latina, para ofrecer la formación SCORE a las empresas, con miras a integrar la metodología en las estrategias nacionales para el desarrollo empresarial. Durante estas fases, más de 1.400 empresas en 15 países recibieron la formación SCORE, beneficiando a más de 300.000 trabajadores.

“Al término de la Fase II, podemos dar parte de mejoras en las empresas del orden de hasta 50 por ciento de incremento de la productividad, 64 por ciento de reducción de productos defectuosos, 48 por ciento menos desperdicio, 29 por ciento de reducción de accidentes relacionados con el trabajo y 22 por ciento menos ausentismo en las empresas que han participado en uno o más módulos de la Formación SCORE.”

Michael Elkin, Asesor técnico principal, SCORE OIT.

- En la Fase III, que inicia en el año 2017, la atención se traslada hacia la creación de asociaciones innovadoras con las empresas multinacionales, los principales compradores y los consorcios de marcas, con el propósito de promover la integración de la Formación SCORE en las estrategias de desarrollo de los proveedores.

A raíz del impacto positivo que se logra en la implementación de este Programa Global, algunas oficinas de la OIT deciden apoyar, técnica y financieramente, la transferencia de la metodología en países que no fueron considerados en el proyecto original, pero que reúnen una serie de condiciones que les hacen aptos para el ejercicio. Este es el caso de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, que decide incluir a países como Costa Rica y República Dominicana.

En el caso de la República Dominicana, fue determinante el respaldo brindado a través de otros Proyectos de Cooperación Técnica de la OIT. Específicamente del Proyecto de Medidas de Acompañamiento al Banano (BAM-UE), ejecutado en colaboración OIT-PNUD, para impulsar el inicio de la transferencia de la metodología, y del Proyecto de OIT “Fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la agricultura dominicana” financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL), para consolidar y culminar el proceso.

“ En el 2018 iniciamos el proceso de diseño del proyecto de cooperación técnica de la OIT para el ‘Fortalecimiento de las Capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la Agricultura Dominicana’ [...] ¿Por qué era una acción estratégica incluir el apoyo a la transferencia de la metodología SCORE? Era una oportunidad para promover la cultura del cumplimiento de la normativa laboral, como espíritu que tiene el proyecto en general, pero en este caso dirigido a las pequeñas y medianas empresas, ya que SCORE es una importante herramienta para contribuir a mejorar las condiciones de trabajo y la productividad ...”

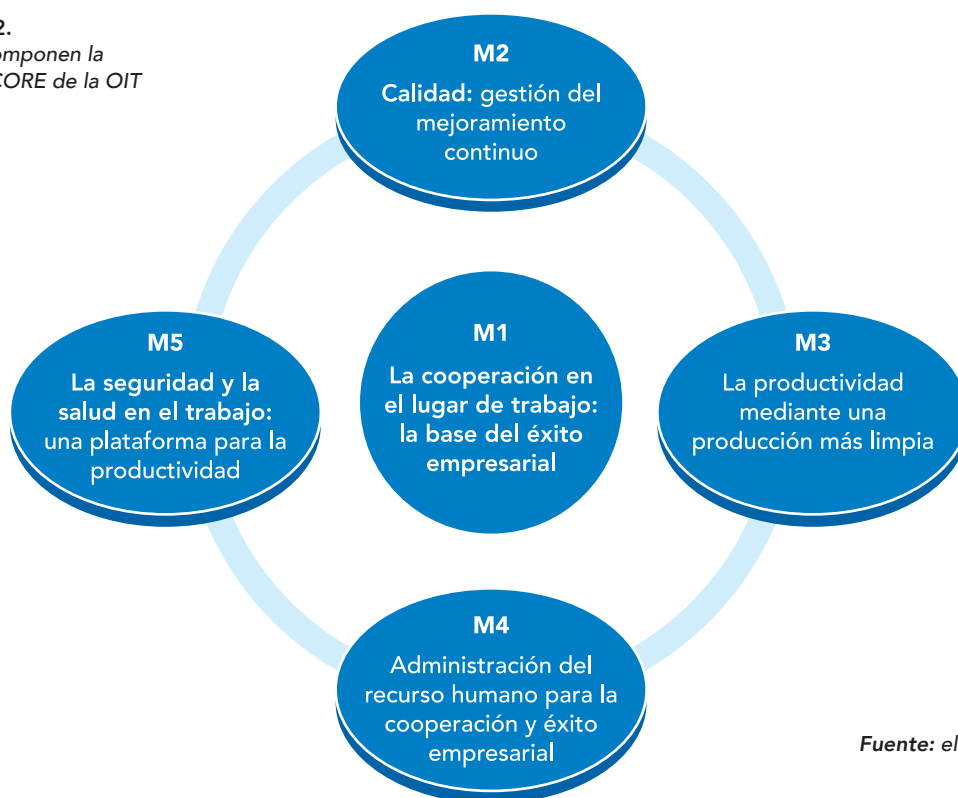
María Luisa Rodríguez, Coordinadora del Proyecto FORMITRA-USDOL, OIT.

2.1.2 LA METODOLOGÍA SCORE

La existencia de esta metodología se sustenta en el desencuentro que existe entre la oferta y demanda de servicios de apoyo para el impulso de la calidad y la mejora continua en las pequeñas y medianas empresas. Si bien hay oferta de profesionales y consultorías en áreas como manufactura esbelta, productividad y calidad; desafortunadamente esos servicios no llegan a las PYME por distintas razones, como pueden ser la falta de tiempo, recursos financieros o humanos para este tipo de actividad.

La OIT trata de atender esta situación, poniendo a disposición de estas empresas una estrategia que permite suplir este tipo de servicio. La metodología SCORE se basa en una estructura modular que se orienta al desarrollo de relaciones cooperativas en el lugar de trabajo. De ahí que, como se muestra en la imagen 2, el módulo central se destina a la promoción de la cooperación en la empresa y se complementa con cuatro áreas de intervención: gestión del mejoramiento continuo, producción limpia, administración del recurso humano y seguridad y salud en el lugar de trabajo.

ILUSTRACIÓN 2.
Módulos que componen la metodología SCORE de la OIT



Fuente: elaboración propia, 2021.

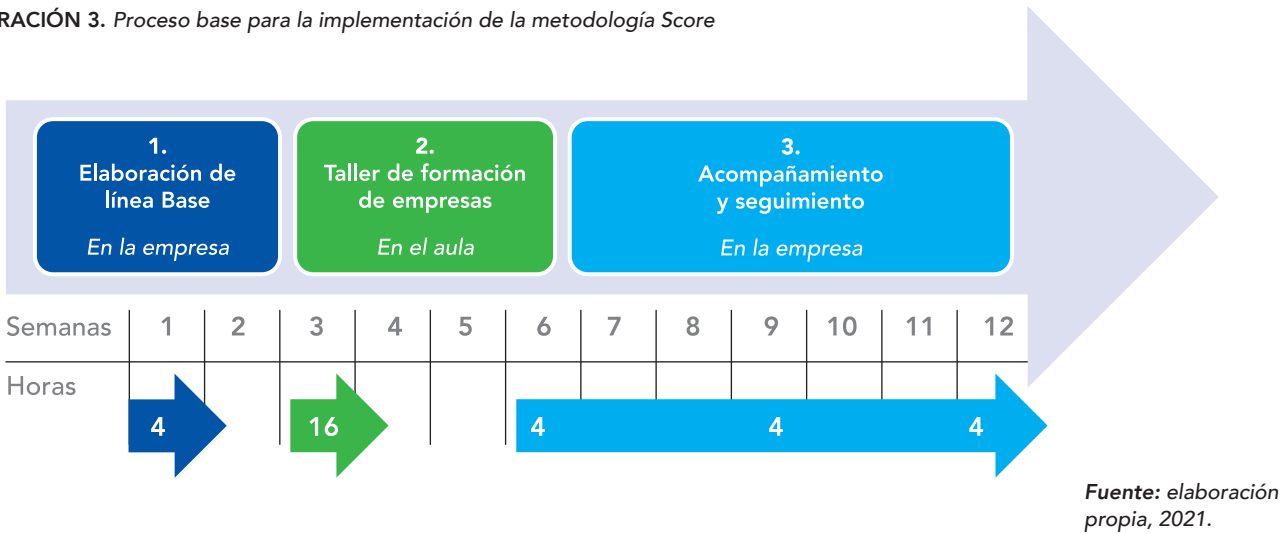
El proceso de implementación inicia con el levantamiento de una línea base que permite conocer el estado general de cada empresa e identificar oportunidades de mejora. La ejecución de cada módulo se realiza mediante dos días de formación práctica en el aula para personal de las empresas, que es seguido de un periodo de acompañamiento técnico con expertos en las compañías participantes.

En el caso de los talleres de capacitación se sugiere la participación de cuatro a cinco empresas, cada una representada por cuatro personas: dos del nivel gerencial y dos del operativo. A través de las temáticas abordadas en la actividad se van identificando, de manera conjunta, oportunidades de mejora empresarial, que luego son priorizadas de acuerdo con 4 variables:

- Probabilidad: la actividad se debe poder ejecutar y obtener resultados.
- Rapidez: la implementación de la actividad debe iniciar de inmediato.
- Resultados: los efectos de la actividad se deben evidenciar en menos de 2 meses.
- Costo: el logro de la actividad no debe depender de grandes inversiones.

A partir de esos criterios se elaboran Planes de Mejora Empresarial con 4 ó 5 proyectos, que son implementadas por personal de las empresas, apoyado por un asesor especializado, que realiza 3 visitas de seguimiento en un periodo aproximado de 2 meses.

ILUSTRACIÓN 3. Proceso base para la implementación de la metodología Score



Todas las empresas comienzan la formación SCORE con el **Módulo 1: Cooperación en el lugar de trabajo**. Posteriormente, se seleccionan otros módulos de acuerdo con las prioridades identificadas durante la evaluación de línea de base.

2.2 EL INFOTEP Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR-2013), en República Dominicana existen casi 1.5 millones de MIPYMES, que representan el 98% del total de empresas en el país y que generan más de 2 millones de empleos en la economía, lo que equivale al 54.4% de la población ocupada del mercado laboral. Además, estas aportan un 38.6% al Producto Interno Bruto.

Estas MIPYMES se concentran en la zona urbana (83.3%) y mayoritariamente en el sector comercio (46.7%), seguido por los sectores de servicios (38.4%) e industrias (14.9%). Las actividades tradicionales en las que se desempeñan son almacenes y colmados, salones de belleza y barberías, textiles y calzados, restaurantes, bares y cantinas, y reparación de efectos personales y enseres domésticos. (PNUD y MICM, 2020, pp. 5,6)

Sin embargo, estas empresas enfrentan importantes retos de productividad (mucho más baja en relación con las grandes empresas) y de calidad del empleo que generan, el cual se concentra en los sectores más vulnerables y en condiciones de informalidad laboral. Además, afrontan serias limitaciones para adaptarse a los desafíos actuales, por factores como su bajo componente tecnológico y de innovación, la baja capacidad de articular con cadenas de valor de amplio alcance y acceso limitado o nulo a los beneficios de la seguridad social. (PNUD y MICM, 2020, p.4)

“ Más del 90% de las empresas dominicanas son micro, pequeñas y medianas, y entonces en la misma medida que nosotros apoyamos el desarrollo de las MIPYMES, apoyamos el desarrollo del país. ”

Zoila Francis, Encargada del Departamento de Estrategias Empresariales, INFOTEP.

El mundo está experimentando cambios sin precedentes en los ámbitos geopolítico, social, económico y tecnológico que afectan las posibilidades de crecimiento de la región. La crisis económica causada por la pandemia por el coronavirus (COVID-19) trae consigo una combinación de choques externos e internos, que serán la causa de la mayor crisis económica y social de la región en décadas, con efectos muy negativos en el empleo, la lucha contra la pobreza y la reducción de la desigualdad (OIT y CEPAL, 2020, p. 5)

Para avanzar a un estilo de desarrollo más justo y sostenible, es necesario impulsar políticas innovadoras de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, dado su peso en el tejido productivo latinoamericano y en el empleo.

De ahí la importancia del esfuerzo que ha realizado a lo largo de los años el INFOTEP, por fortalecer y mantener a la vanguardia sus servicios de apoyo a la productividad empresarial. Esto alineado a la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2010-2030) y en plena observancia del artículo 4 de su ley de creación, que establece su deber de “Organizar y regir un Sistema Nacional de Formación y Promoción Técnico Profesional de Trabajadores que, con el esfuerzo conjunto del Estado, de los trabajadores y de los empleadores, enfoque el pleno desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad de las empresas, en todos los sectores de la actividad económica” (Ley 116-80).

“Está en el mandato institucional de INFOTEP. Ellos existen para dos cosas: una es capacitar y la otra apoyar la mejora de la productividad de las empresas [...] Pero además han demostrado que dan el servicio de apoyo a la competitividad de manera muy eficiente y con gran calidad.”

Álvaro Ramírez, Exespecialista en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional, Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.

ILUSTRACIÓN 4. INFOTEP – Organización de la Dirección de Competitividad Empresarial.



Fuente: elaboración propia, a partir de información de INFOTEP, 2021.

El Instituto cuenta con una sólida plataforma organizativa que le permite ofrecer servicios de calidad a las empresas de todo el país. Como parte de su estructura institucional, cuenta con una Dirección de Competitividad Empresarial, con tres brazos operativos que se encargan de desarrollar estrategias para fomentar la mejora en la productividad empresarial, gestionar programas especiales y coordinar proyectos desarrollados

con socios estratégicos (ver imagen 4). En el primer ámbito, se procura identificar e impulsar la implementación de metodologías innovadoras para la mejora de la productividad. Mediante la segunda línea de trabajo, se brinda el respaldo requerido a programas como formación dual, emprendedores y zonas francas. Finalmente, la Coordinación de Proyectos, se encarga de brindar respaldo y garantizar la sostenibilidad de iniciativas como el “Proyecto de Mejoramiento de la Calidad y la Productividad de las

Pequeñas y Medianas Empresas” implementado con la Agencia de Cooperación del Japón (JICA) y el Proyecto SCORE ejecutado con el respaldo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

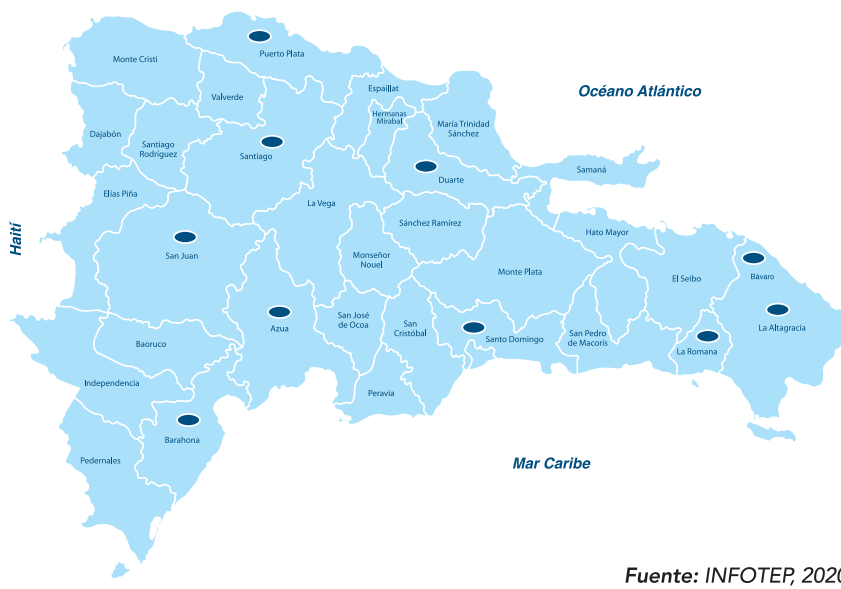
El INFOTEP cuenta con más de 60 personas dedicadas a la prestación de servicios de asesoría empresarial, con amplia formación y experiencia en los ámbitos de capacitación y apoyo técnico, situados a lo largo y ancho del país en las cuatro

Gerencias Regionales de la institución (Central, Norte, Sur y Este) y en sus 5 oficinas satélites (Bávaro-Punta Cana, Costa Norte, Nordeste, Barahona, Sur).

Sus servicios buscan apoyar a las empresas en un proceso de transformación para la mejora de su competitividad, tradicionalmente estableciendo una oferta diferenciada de capacitación y acompañamiento técnico.

Sin embargo, en el Departamento de Estrategias Empresariales, se había identificado la necesidad de combinar la formación con la asesoría para brindar un servicio de mayor efectividad e impacto, por lo que se trabajaba en la identificación de herramientas que permitieran brindar ese acompañamiento integral, con seguimiento metódico y medible de los procesos. De manera que el ofrecimiento de la OIT en el año 2016, para impulsar la metodología SCORE, vino a complementar de manera muy acertada la visión institucional.

ILUSTRACIÓN 5. INFOTEP – Ubicación de localidades en las provincias de República Dominicana.



Fuente: INFOTEP, 2020.



III. LA IMPLEMENTACIÓN DE SCORE EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

3.1 EL ORIGEN

Todo surge a partir de un diálogo interno en la OIT, específicamente entre la Dirección de la Oficina de la OIT para la Subregión de América Central, Haití, Panamá y República Dominicana y la Coordinación Regional del Programa SCORE de OIT en Lima, donde se reconoce en el INFOTEP una serie de características que le hacen altamente interesante para la implementación de la metodología SCORE:

- Se trata de una institución pública descentralizada, con recursos suficientes para brindar un servicio de este tipo de manera sostenible.
- Es uno de los pocos institutos de formación profesional en la región que tiene la competencia explícita de trabajar con las empresas para incrementar su productividad y además lo hace muy bien. No solo ofrecen capacitación, sino asistencia técnica, bajo el liderazgo y coordinación de una Dirección de Competitividad Empresarial, con personal especializado en todo el país y que dispone de una serie de herramientas para brindar servicios de apoyo empresarial, entre las que se han incluido en el pasado otras metodologías de la OIT, como el “Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO)”
- Es además una institución tripartita, con representación de los sectores gubernamental, trabajador y empresarial en su Junta de Directores, lo que armoniza con el espíritu de la OIT y de la misma metodología SCORE, que se sustenta en el diálogo entre los actores del mundo del trabajo.

“... lo que ví es a una institución con mucha experiencia en temas de capacitación y de extensionismo hacia las pequeñas empresas, y con una capacidad profesional bastante excepcional. Son gente que tiene sus equipos bien constituidos y que ofrecen un servicio muy profesional.”

Olga Orozco, Coordinadora Regional Programa SCORE durante el inicio de la implementación en RD, Oficina de la OIT para los Países Andinos

Este análisis coincide además con la disposición de fondos de cooperación internacional para la República Dominicana, a través del Proyecto de Medidas de Acompañamiento al Banano (BAM por sus siglas en inglés), financiado por la Unión Europea (UE), coordinado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y ejecutado de manera conjunta con la OIT.

Es por todo lo anterior que, en el año 2016, la entonces Directora de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, la señora Carmen Moreno, propone al Director General del INFOTEP, el señor Rafael Ovalles, coordinar esfuerzos para ejecutar la Metodología SCORE en la modalidad de plan piloto en el sector bananero.

La respuesta fue positiva y desde ese momento, el apoyo de ambas jefaturas ha sido, sin lugar a duda, uno de los factores determinantes para el éxito de la iniciativa. Se han preocupado por garantizar la calidad, la continuidad de los procesos y de los resultados. Además, han tenido un rol fundamental en la promoción de la iniciativa, a través de la difusión de los logros, lo que ha sido vital en al menos dos sentidos: para mantener motivado a todo el personal de la institución y conseguir que más empresas quieran implementar la metodología.



ILUSTRACIÓN 6. Acto de firma del acuerdo OIT-INFOTEP, para la implementación de la Metodología Score en República Dominicana.

Rafael Ovalles
Director del INFOTEP
Carmen Moreno
Exdirectora subregional de la OIT.
Fuente: INFOTEP, 2020

3.2 EL MARCO DE ACTUACIÓN

Tomada la decisión, el 8 de septiembre del año 2016 se formaliza el compromiso de ambas instituciones mediante la firma del “Acuerdo OIT-INFOTEP para la introducción de SCORE en la República Dominicana”. En el acto de firma, además de la presencia de ambas Direcciones, se contó con representación de los sectores sindical y empresarial: Gabriel del Río Doñé, de la Confederación Autónoma Sindical Clasista (CASC); Julio César García, de la Confederación Nacional de Unidad Sindical (CNUS); Narciso Cabral de la Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos (CNTD); y Arturo Villanueva del Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP).

El convenio establece como objetivo central el crear un modelo de gestión que permita el mejoramiento sostenible de la productividad y de las condiciones laborales en las pequeñas y medianas empresas del país, a través de la implementación piloto de la Metodología SCORE.

“A nuestras instituciones nos une un conjunto de valores y convicciones compartidas:

- **Nos une el tripartismo. La Organización Internacional del Trabajo, al igual que el INFOTEP, tiene una gobernanza tripartita. Gobiernos, empresarios y trabajadores dictan las prioridades de nuestras organizaciones.**
- **Nos une el trabajo decente. La Organización Internacional del Trabajo, al igual que el INFOTEP, tiene en su mandato el desarrollo del talento de las personas para que puedan aspirar a un trabajo digno y a una vida plena.**
- **Nos une el valor de la justicia social. La Organización Internacional del Trabajo, al igual que el INFOTEP, reconoce que el desarrollo humano exige un crecimiento económico inclusivo, en el que la productividad juega un rol fundamental para lograr que los frutos del progreso se distribuyan de manera equitativa.”**

Carmen Moreno, Exdirectora de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.

3.3 LA ALINEACIÓN EXITOSA DE ACTORES

Establecido el marco de gestión, tres actores y especialmente la dinámica de trabajo colaborativa y en equipo que lograron construir, han sido clave para orquestar todo el proceso técnico de transferencia e implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana: la Organización Internacional del Trabajo, los formadores externos y la Dirección de Competitividad Empresarial del INFOTEP.

La OIT, a través de sus especialistas técnicos, se encarga de identificar y facilitar la logística necesaria para contar con formadores con la experiencia y certificación internacional requerida para asumir el proceso piloto con la mejor calidad. Además, contribuye en la gestión política del proceso y complementa técnicamente cuando así es requerido.

El Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA), como primer Centro de Excelencia de SCORE para Colombia y la Región, se constituye en el asesor externo del proceso. Con un equipo de trabajo liderado por el señor Jaime Arboleda, formador SCORE certificado en el 2012 por la OIT, se brinda acompañamiento cercano a todo el proceso desde el año 2016.

“El rol de CTA ha sido muy positivo, demostraron mucha flexibilidad para adaptarse a los cambios y las condiciones de sectores tan diferentes [...] El tener a un asesor externo que haya sabido adaptarse a las circunstancias, sin perder la rigurosidad de la herramienta, ha sido un factor determinante”

Álvaro Ramírez, Exespecialista en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional, Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.

En estrecha coordinación con la Dirección de Competitividad Empresarial del INFOTEP y con el respaldo de la OIT, el CTA se encargó de desarrollar un proceso de aprendizaje en el puesto de trabajo, basado en la ruta y las herramientas que han sido ampliamente estandarizadas a partir de la experiencia internacional del Programa SCORE. Su colaboración se concentró en cuatro ámbitos:

1. Brindar acompañamiento al INFOTEP en la selección del personal idóneo para el trabajo. Justamente la selección de 5 formadores empresariales con el perfil adecuado, que combinan una amplia formación y experiencia de trabajo en el ámbito de la mejora empresarial, así como pericia a nivel de docencia, ha sido determinante para la calidad, la continuidad y el éxito de la iniciativa.
2. Formar a esos 5 asesores con los protocolos de la metodología, en cada uno de sus módulos, con una clara orientación hacia su certificación internacional como “Formadores Expertos SCORE”.
3. Brindar un acompañamiento cercano durante la implementación, que se iba aligerando con el tiempo, buscando la autonomía y responsabilidad de los formadores. Para lograr esta

independencia con el mayor grado de calidad posible, se incorporaron evaluaciones 360° después de cada intervención, para ir mejorando las competencias de manera conjunta y constructiva.

4. Apoyar en la generación de un registro documental preciso de los procesos, que fue acompañado de una minuciosa supervisión de calidad.

Es gracias a este enfoque que se puede afirmar que al final del proceso estos formadores se constituyen en “dueños” de la metodología y pueden optar por su certificación como “Formadores Expertos” o “Master Trainers”, en capacidad de replicar la formación de formadores.

“ Nuestro papel central es construir capacidades institucionales sostenibles. Lo hacemos desde un enfoque que es coherente con el enfoque de la metodología SCORE: aprendizaje por la práctica.”

Jaime Arboleda, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia.

Es importante destacar que CTA también asume un rol central en la planificación de las distintas etapas de intervención, así como en la difusión de avances y logros, tanto a lo interno de la institución como a nivel nacional.



ILUSTRACIÓN 7. Certificación de formadores, INFOTEP.



Formadores del INFOTEP certificados de izquierda a derecha: Arturo Espejo, Gregory Reyes, Massiel Peguero, Leonel Tavarez, Dionicio García. Fuente: INFOTEP, 2020.

3.4 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN: POR ETAPAS, AMPLIANDO ALCANCE REGIONAL Y SECTORIAL

En el mes de septiembre del año 2016, inicia formalmente la implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana. Para el proceso piloto, se decide trabajar con los Módulos 1 y 4, relativos a la cooperación en el lugar de trabajo y a la administración de los recursos humanos para el éxito empresarial.

El 21 de octubre de 2016 se seleccionan los 5 formadores del INFOTEP que estarían a cargo de la ejecución y mediante el trabajo coordinado de la Gerencia Regional Norte y de la Dirección de Competitividad Empresarial del INFOTEP con la Asociación Dominicana de Productores de Banano (ADOBANANO), se seleccionan las asociaciones y empresas productoras que se verían beneficiadas con el ejercicio. En total se trabaja con 5 asociaciones y 2 productores, que, a su vez, agrupan a cerca de 700 empresas productoras y exportadoras de la región Noroeste del país, lo cual es de especial relevancia ya que el sector exporta cerca del 80% de su producción a los mercados europeos (ver detalle en la tabla 1).

Si bien se logra establecer las condiciones logísticas para iniciar la ejecución ese mismo año, fue necesario ajustar el cronograma debido a que en noviembre de 2016 la zona se declara en alerta máxima por lluvias e inundaciones por fenómenos atmosféricos, que incluso ocasionaron grandes pérdidas al sector bananero.

Finalmente se arranca en el mes de marzo de 2017 y, de acuerdo con los plazos determinados en la metodología, se concluye la implementación del primer módulo tres meses después, en el mes de junio. De manera resumida, este es el proceso seguido:

- Los días 6 y 7 de marzo de 2017 se forman los formadores del INFOTEP en el módulo 1.
- Los días 8 y 9 de marzo se realiza el levantamiento de las líneas base en las asociaciones y empresas participantes.
- Entre el 10 y 16 de marzo se forma al personal de las empresas y asociaciones. En estos talleres, las personas que representan a las organizaciones empiezan a identificar elementos de mejora que se podrían incluir en los planes a ejecutar en el marco de la asistencia técnica.

TABLA 1

Resumen de la primera etapa de implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana.

ETAPA 1 – METODOLOGÍA SCORE		
Proyecto marco de apoyo OIT: * Medidas de Acompañamiento del Banano (BAM-UE) Sector: Agrícola Región: Norte		
	Módulo 1: cooperación en el lugar de trabajo	Módulo 4: administración del recurso humano
Período de implementación	Marzo 2017- Junio 2017	Noviembre 2017 - Febrero 2018
Asociaciones y productores participantes	1. Asociación de Agricultores Monte de Sion (ASAMSI) 2. Asociación Agrícola Noroeste (ASOANOR) 3. Asociación de Productores de Frutos Del Nordeste (ASOPROFRUNOR) 4. Asociación de pequeños productores La Santa Cruz 5. Asociación de Bananeros Unidos (ASOBANU) 6. Finca José Enrique Valdez 7. Hacienda Pedro Sosa	1. Asociación de Agricultores Monte de Sion (ASAMSI) 2. Asociación Agrícola Noroeste (ASOANOR) 3. Asociación De Productores De Frutos Del Nordeste (ASOPROFRUNOR) 4. Asociación de pequeños productores La Santa Cruz 5. Finca José Enrique Valdez

* En el desarrollo de todos los módulos el INFOTEP asume gastos de contrapartida, que hacen posible la implementación.
 Fuente: elaboración propia, a partir de los datos registrados en la plataforma SCORE/OIT e informes de CTA.

- Se conforman los Equipos de Mejora Empresarial y, con apoyo de los formadores del INFOTEP, se definen los Planes de Mejora.
- Entre marzo y junio se realizan las 3 visitas de seguimiento establecidas por la metodología, que se orientan a documentar avances y resultados. Sin embargo, es muy importante destacar que los formadores del INFOTEP realizan visitas adicionales de monitoreo, dirigidas al impulso de tareas específicas necesarias para la implementación y la consecución de las metas.

De la transferencia del Módulo 1, sobresalen 3 grandes resultados:

1. **La creación de equipos de mejoramiento empresarial** conformados por representantes de los niveles gerencial y operativo, que permiten a las asociaciones y a los productores dinamizar el desarrollo de sus actividades diarias, mostrando avances importantes en las áreas de capacitación, comunicación y cooperación en los lugares de trabajo.
2. **La mejora de la gestión de la información**, ya que se generan o reactivan diferentes medios de comunicación como boletines y murales, que permiten la difusión de temas administrativos, técnicos y sociales a la totalidad del personal. También se establecen buzones de sugerencias para involucrar a las personas trabajadoras en la generación de ideas de mejora.
3. **La implementación del método de las 5s**, que trajo consigo resultados inmediatos como: a) la mejor distribución y aprovechamiento de los espacios; b) un mayor orden y limpieza en las áreas de trabajo, que se traduce en la reducción de tiempos para la búsqueda de documentos y c) la demarcación de zonas de trabajo, que brinda mayor fluidez y seguridad.

En ese momento la institución se da cuenta del potencial que tiene la metodología para contribuir a la mejora de productividad de las pequeñas y medianas empresas y, por ende, a la competitividad del país. Inicia así **una estrategia de comunicación, que será clave para el futuro de la metodología.**

Así, por ejemplo, con el propósito de involucrar al personal del instituto y despertar el interés de más compañías, el 2 de agosto del año 2017 se efectúa la Conferencia internacional “Herramientas para mejorar la productividad y la competitividad sostenible. Experiencia del programa SCORE en América Latina”. En la actividad, especialistas internacionales

ILUSTRACIÓN 8. Conferencia internacional “Experiencia del Programa SCORE en América Latina”



Fuente: INFOTEP, 2020.

presentan la metodología SCORE y su impacto en otros países de la región, y directivos y trabajadores del sector bananero dominicano presentan logros del proceso iniciado en el país, ante una audiencia de más de 100 representantes de pequeñas y medianas empresas. Además, la noticia se difunde en medios institucionales y prensa local.

Renovado el compromiso de trabajo, entre los meses de noviembre del año 2017 y febrero del año 2018, se trabaja en la implementación del módulo 4 en el sector bananero. En esta etapa, las asociaciones y productores centran sus esfuerzos en definir procedimientos de selección y reclutamiento de personal, realizar la descripción de los puestos de trabajo, generar manuales de inducción y ajustar su organigrama con el fin de lograr una presentación más clara, objetiva y directa.

Al finalizar esta etapa, las evaluaciones aplicadas y los resultados reportados fueron muy positivos. Esto pese a los grandes retos que se tuvo que enfrentar, como la ubicación y distancia entre las empresas, las emergencias climáticas y el tiempo destinado a las auditorías para exportación, entre otros factores. Este proceso culmina además con la certificación de los 5 formadores del INFOTEP, dejando capacidad instalada en el país para los procesos de acompañamiento empresarial.

RECUADRO 2

Testimonios de personal de las asociaciones y productores participantes en la primera etapa de implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana.

“La metodología SCORE ha sido muy importante para ADOBANANO, nos ha puesto a la vanguardia en instrumentos para la mejora del ambiente laboral. Cada vez hay que eficientizar más los espacios internos, en las partes de producción y contabilidad. Hay que disminuir los rechazos en cada uno de los predios de las fincas que conforman ADOBANANO.”

Julio Estévez, Director Ejecutivo de ADOBANANO

“El mayor beneficio que hemos tenido con la metodología es que hemos ganado mucho tiempo en la organización de los documentos, ya que antes nos tomaba de 15 a 20 días encontrar los documentos y ahora en menos de 30 segundos los podemos tener.”

Massiel Gómez, asistente de contabilidad, Asociación de pequeños productores La Santa Cruz.

“Hemos creado conciencia con los trabajadores, de que trabajando más organizados somos más productivos.” [...] Implementamos reuniones continuas con nuestros empleados para oír la opinión de ellos y nuestra propia opinión, donde sacamos conclusiones: qué debemos mejorar, en qué debemos cambiar. Esto ha sido muy exitoso en ese sentido [...] Es fundamental que ahora los empleados se apoyan entre ellos y a la administración, se identifican con los problemas de la empresa y resolverlos todos juntos.”

Robinson Sosa, productor, Hacienda Pedro Sosa.

“Aprendimos también que trabajando en equipo las cosas se facilitan más. Dándole participación a los empleados para que ellos ayuden también a mejorar en cada área. Señalizando las áreas ahorramos tiempo porque ahora sabemos dónde están las cosas específicamente y protegemos a los trabajadores, cuidamos más su salud.”

José Valdez, productor, Finca José Enrique Valdez.

Fuente: Extractos del video producido por INFOTEP sobre la experiencia en el sector bananero.
Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=jKoJeGdNLkA>

Como cierre de esta etapa, en mayo de 2018, se efectúa una segunda conferencia internacional titulada “Programa SCORE: empresas responsables, competitivas y responsables”. En el acto protocolar se cuenta con la participación de representantes del INFOTEP, de la Unión Europea, del PNUD y de la OIT. La señora Olga Orozco, experta en Empresas Responsables y Sostenibles de la OIT, se encarga de la presentación principal, titulada “Score, mejorando la productividad y las condiciones de trabajo”. Interviene además la señora Gloria Galeano, representante de la empresa DASTAN SAS, quien expone sobre el “Caso de éxito en la implementación de la metodología Score en Colombia”.

Si bien la experiencia inicia como un plan piloto con un plazo determinado, los buenos resultados alcanzados en esta primera experiencia justifican e incluso impulsan la continuidad y ampliación del alcance de la metodología en el país.



ILUSTRACIÓN 9. Conferencia internacional “Programa SCORE: empresas responsables, competitivas y sostenibles” Fuente: OIT, 2020.

En las siguientes etapas de implementación, el INFOTEP asume el liderazgo en cuanto a la selección de sectores y regiones para la aplicación. La premisa básica era llevar los beneficios de la metodología a empresas con procesos más industrializados y al sector servicios, pero además a la totalidad del país: Centro, Sur y Este.

De manera que, el año 2018, se centran esfuerzos en la Región Central, específicamente en Santo Domingo y Santiago de los Caballeros, en los sectores de metalmecánica, manufactura, artes gráficas y servicios. En este momento se extiende el alcance del Módulo 1 y se realiza la transferencia y aplicación del **Módulo 2**, orientado a la calidad y la mejora continua en las pequeñas y medianas empresas.

TABLA 2

Resumen de la segunda etapa de implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana.

ETAPA 2		
Apoyo de la OIT: Presupuesto regular Sectores: Metalmecánica, artes gráficas, servicios, manufactura Regiones: Central y Norte		
	Módulo 1: cooperación en el lugar de trabajo	Módulo 2: calidad: gestión del mejoramiento continuo
Período	Mayo 2018 – Agosto 2018	Julio 2018 – Octubre 2018
Empresas participantes	1. Checklist promociones 2. D' Luis Parrillada 3. Engranajes del Caribe 4. Grupo arboleda 5. Impresora Conadex 6. Nedimet 7. Saladín Artes e Impresos 8. Torniacero 9. Xtreme Sings	1. D'Luis Parrillada 2. Engranajes del Caribe 3. Impresora Conadex 4. Nedimet 5. Saladín Artes e Impresos 6. Torniacero

**En el desarrollo de todos los módulos el INFOTEP asume gastos de contrapartida, que hacen posible la implementación.
 Fuente: elaboración propia, a partir de los datos registrados en la plataforma SCORE/OIT e informes de CTA.*

En un tercer momento, gracias al apoyo técnico y financiero de la OIT a través del Proyecto para el Fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la agricultura dominicana (FORMITRA-USDOL), se trabaja en la consolidación de la metodología en el INFOTEP.

Como se observa en la tabla 3, en el año 2019 se incluyen empresas de las Regiones Sur y Este del país y se suman representantes de los sectores textil y agroindustria. Se logra ampliar de manera considerable el número de empresas beneficiadas con la implementación del módulo 1, gracias a la capacitación de 10 nuevos formadores en el INFOTEP. Además, se continúa con la transferencia de la metodología desarrollando el Módulo 5, sobre seguridad y salud en el trabajo

En esta fase, los 5 formadores certificados continúan su capacitación, pero además pasan a desempeñar, con el acompañamiento de CTA, un papel de mentoría para los nuevos asesores del INFOTEP. Este rol constituye un paso central para su posterior certificación internacional.

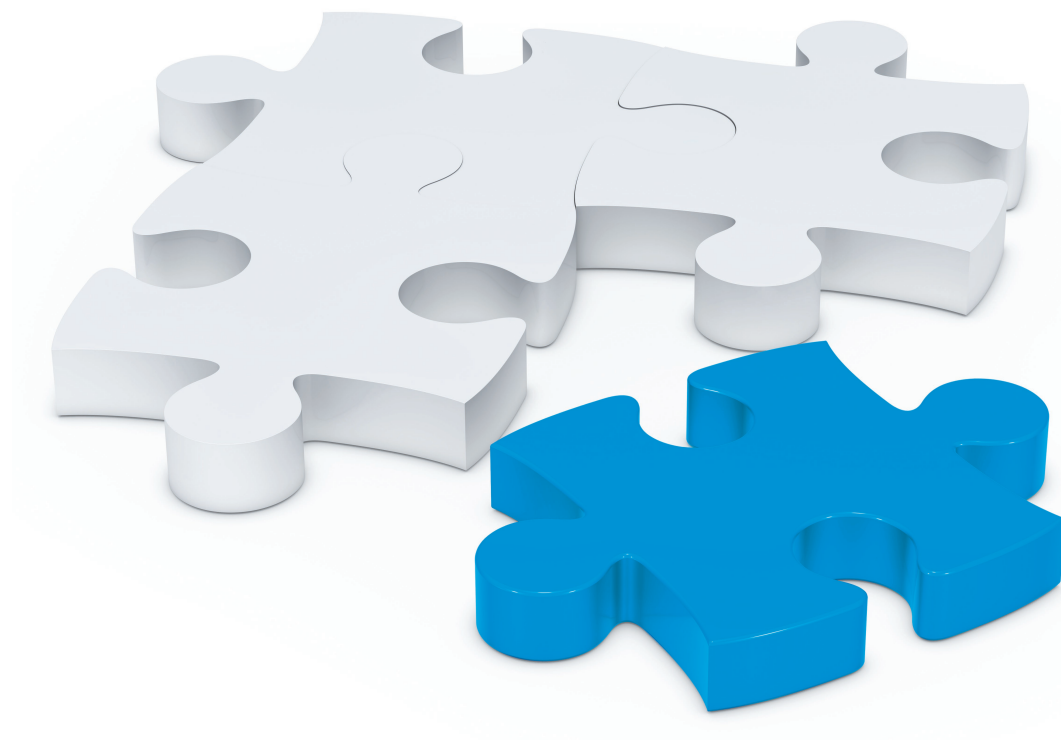


TABLA 3

Resumen de la tercera etapa de implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana.

ETAPA 3		
Proyecto marco de apoyo OIT: Fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la agricultura dominicana (FORMITRA-USDOL) Sector: Metalmecánica, agricultura, agroindustria, artes gráficas, servicios, manufactura, textil.		
	Módulo 1: cooperación en el lugar de trabajo	Módulo 5: seguridad y la salud en el trabajo
Período	Septiembre 2019 – Diciembre 2019	Septiembre 2019 – Enero 2020
Regiones	Sur y Este	Central y Norte
Empresas participantes	1. Abapromango 2. Aprobano 3. Asociación de agricultores y caficultores La Altagracia 4. Azuabana 5. Coopevine 6. Cooprobata 7. Federación de agricultores y caficultores San Juan 8. Finca El Geraldo 9. Fundicaes 10. Grupo San Juan 11. Jumer 12. La Pinta Milk And Derivatives S.R.L. 13. Mesías carnes y embutidos 14. Milk Agro 15. Minagro 16. Molinos de Higuamo 17. Panadería Belén 18. Rizek Cacao	1. Caribbean labs 2. Confecciones Samy's 3. D' Luis Parrillada 4. Impesora Conadex 5. Mglad Eventos S.R.L 6. Nedimet 7. Saladín artes e impresos

*En el desarrollo de todos los módulos el INFOTEP asume gastos de contrapartida, que hacen posible la implementación.
 Fuente: elaboración propia, a partir de los datos registrados en la plataforma SCORE/OIT e informes de CTA.

Durante los años 2019 y 2020, gracias al aumento en el número de asesores empresariales formados en la metodología SCORE, la institución ejecuta de manera independiente el Módulo 1 en un total de 19 empresas de los sectores industrial, comercio y servicios. El detalle se aprecia en la tabla 4.

TABLA 4

Pequeñas y medianas empresas capacitadas en el Módulo 1 SCORE por el INFOTEP, República Dominicana, 2019 y 2020

Año 2019 - Empresas	Sector	Ciudad
1. Caribbean labs	Servicios	Distrito Nacional
2. Inmeid	Industrial	Distrito Nacional
3. Mglad Eventos S.R.L	Servicios	La Vega
4. Confecciones Samy's	Industrial	Santiago
5. Productos valle verde	Industrial	Santo Domingo
6. Jpim Mfg Consulting Srl	Industrial	Santo Domingo
Año 2020 - Empresas	Sector	Ciudad
7. Hospital Sagrado Corazón de Jesús	Servicio	San Pedro de Macorís
8. Los orígenes power plant	Industrial	San Pedro de Macorís
9. Palmera turística Saona	Servicios	La Romana
10. DYACCSA	Industrial	La Romana
11. Salon Lucyls	Servicios	Hato Mayor
12. Delicatessen Devipa	Comercio	La Romana
13. V & d agropecuaria	Industrial	San José de Ocoa
14. Centro Médico Dr. Pelletier	Servicios	Azua
15. Cooperativa de ahorros y créditos Neyba	Servicios	Neyba
16. Centro ferretero los constructores	Servicios	Baní
17. Mentol electromuebles	Comercio	Azua
18. Cooperativa la Unión	Servicio	San Juan
19. Cooperativa amor y paz	Servicio	Azua

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos registrados en la plataforma SCORE/OIT e informes de la Gerencia de Apoyo a la Productividad, INFOTEP.

En el último trimestre del año 2020 finaliza la transferencia de la metodología SCORE con el **Módulo 3**, que contribuye al impulso de una producción más limpia en las empresas.

Este fue un periodo de grandes retos y aprendizajes, ya que el ejercicio se realiza en un contexto de Pandemia y en un ámbito bastante innovador para muchas empresas. Si bien esta coyuntura planteaba desafíos importantes, era especialmente necesario continuar apoyando a las pequeñas y medianas empresas en la mejora de su productividad y la generación de empleo decente en la realidad inmediata y consolidar sus capacidades para la sostenibilidad y el crecimiento en el futuro.

RECUADRO 3

Implementación SCORE durante la pandemia del COVID 19: retos y aprendizajes para el futuro.

1. **Lograr que pequeñas y medianas empresas aceptaran participar en la implementación de la metodología SCORE en el contexto de pandemia.** Si bien las empresas tenían que dedicar gran parte de sus recursos para sobrevivir en un contexto adverso (en muchas ocasiones con reducción de operaciones y personal), la confianza y el impacto que se generan en etapas anteriores fueron esenciales para conseguir su compromiso.
2. **Implementar medidas de producción más limpia que incidieran en la mejora de la productividad empresarial.** Este es un tema novedoso para muchas de las empresas del país y que debe ser actualizado según las tendencias mundiales. De manera que fue fundamental ajustar presentaciones y materiales utilizados durante el proceso, para orientar a las empresas hacia procesos de producción más limpia de impacto en su quehacer cotidiano.
3. **Ajustar procesos de formación a la virtualidad.** Los formadores que estaban en proceso de certificación internacional recibieron la última capacitación en modalidad virtual. Para los talleres de formación a las empresas se implementó una modalidad mixta, presencial y virtual. Se utilizaron dos salones en los que se distribuyeron las personas de las empresas y los asesores alternaban su presencia en esos espacios (cuando estaban en un salón, en el otro los podían seguir virtualmente) y CTA supervisó el proceso de manera virtual desde Colombia. Se innovó en el uso de tecnologías e implementación de protocolos de distanciamiento e higiene, cerrando con una evaluación muy positiva por parte de las empresas participantes.
4. **Asesoría y seguimiento.** Se logra un proceso de implementación ágil y de impacto pese a los retos de la coyuntura. Esto gracias a que se trabaja con empresas con experiencia previa en la metodología: tenían establecido su Equipo de Mejora, sabían hacer planes de mejora y dirigir su ejecución.
5. **Compaginar seguimiento virtual y presencial.** Si bien fue un reto al inicio, el contexto ayuda a asumir mejor la digitalización de procesos y genera aprendizajes para impulsar otras actividades a nivel institucional. Se mejora el uso de vías como WhatsApp, video conferencias, correos y espacios semi-presenciales. El tener documentos en línea, información en formatos accesibles y utilizar diversos canales de comunicación,

Fuente: elaboración propia, a partir de entrevistas a personal del INFOTEP, 2021.

Tal y como se aprecia en la tabla 5, se logra la participación de un total de 6 empresas de las regiones Central, Sur y Este del país; de los sectores agrícola, agroindustria, industria gráfica, manufactura y servicios.

Todas estas empresas contaban con experiencia en la metodología, de manera que había una base muy sólida para construir: contaban con equipos de mejora en operación, con experiencia en la definición de planes de mejora y con habilidades para el impulso de acciones para su ejecución exitosa. De manera que rápidamente lograron entender la importancia de incorporar el tema de producción más limpia, pues además de ayudar al medio ambiente, las acciones se traducen en beneficios empresariales, como el ahorro de energía, la reducción de consumo de agua y la gestión eficiente de los residuos, entre otros.

TABLA 5

Resumen de la cuarta etapa de implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana

ETAPA 4	
Apoyo de la OIT: Fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones de trabajo en la agricultura dominicana (FORMITRA-USDOL). Sectores: Agrícola, agroindustria, industria gráfica, manufactura y servicios. Regiones: Central, Sur y Este.	
	Módulo 3: cooperación en el lugar de trabajo
Período	Octubre 2020 – Diciembre 2020
Empresas participantes	1. D´ Luis Parrillada 2. Impresora Conadex 3. Minagro 4. Panadería Belén 5. Productos Valle Verde 6. Saladín Artes e Impresos

**En el desarrollo de todos los módulos el INFOTEP asume gastos de contrapartida, que hacen posible la implementación.
Fuente: elaboración propia, a partir de los datos registrados en la plataforma SCORE/OIT e informes de CTA.*

En este mismo periodo, se culmina el proceso de evaluación conducente a la certificación internacional de los 5 asesores que iniciaron el proceso en el año 2016. Los resultados fueron muy satisfactorios porque no solamente se logra certificar las competencias de los asesores como Formadores Expertos en la metodología SCORE, sino porque el proceso permite identificar fortalezas y oportunidades del equipo, que son fundamentales para el crecimiento del servicio.³

“Nosotros desde un principio visualizamos la implementación de la metodología con los 5 módulos, es decir que pensamos en el paquete completo. Se fue dando de acuerdo con las oportunidades y los recursos [...] Ahora tenemos un programa completo para ofrecer a las empresas, pero además un equipo de asesores expertos certificados internacionalmente que pueden replicar el proceso de formación de manera integral y ofrecer los servicios con altos estándares, contribuyendo a mejorar los servicios de la institución, pero también de las instituciones que conforman el ecosistema de apoyo a las pymes.”

Rayza Pichardo, Directora de Competitividad Empresarial, INFOTEP.

El 5 de agosto se realiza la entrega oficial de los certificados a los Formadores Expertos, en un acto celebrado en el auditorio del Edificio Corporativo del INFOTEP, encabezado por los señores Leonardo Ferreira, director a.i. de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana y el director del Infotep, Rafael Santos Badía, acompañados por Jaime Arboleda, subdirector del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. En el marco de la entrega de certificados fue impartida la conferencia “Transformación Productiva, Empleo y Desarrollo: Lecciones Internacionales para la República Dominicana”, a cargo de Álvaro Ramírez Bogantes, Exespecialista Principal en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional de la OIT.

³ Tanto el proceso de certificación internacional de los “Formadores Expertos” como el cierre de la transferencia, se realizan en el marco del Proyecto de la OIT para el Fortalecimiento de las capacidades del Ministerio de Trabajo (que cuenta con financiamiento del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos -USDOL).

En la actividad también fueron reconocidas las empresas que tuvieron mayor participación en el programa, durante el periodo 2018-2020: Impresora Conadex SRL, Saladín Industrias Gráficas, D' Luis Parrillada y Productos Valle Verde.

ILUSTRACIÓN 10. Reconocimiento a las empresas con mayor participación en el programa (2018-2020)



Srs. Rafael Santos Badía, Director General del INFOTEP y Jaime Arboleda de CTA, al centro, junto a Directivos del INFOTEP y asesores certificados en la metodología SCORE.

ILUSTRACIÓN 11. Entrega oficial de los certificados a los Formadores Expertos



Representantes de las empresas Impresora Conadex SRL, Saladín Industrias Gráficas, D' Luis Parrillada y Productos Valle Verde.

Si bien por temas de coordinación y financiamiento se tuvo que segmentar el ejercicio de transferencia de la metodología SCORE, esta implementación por etapas permitió:

- Desarrollar un proceso de aprendizaje permanente para las personas a cargo de la asesoría empresarial y con altos estándares de calidad en las distintas actividades impulsadas, gracias al acompañamiento de asesores externos de alta calidad y compromiso durante la totalidad del proceso.
- Adaptar la metodología al país, a los sectores económicos y a la institución asesora. Fue posible ajustar capacitaciones, instrumentos y tiempos de implementación.
- Acumular experiencia en la elaboración de planes de mejora empresarial, así como en el seguimiento y apoyo para su implementación en las empresas. Aumentar el impacto de la mejora empresarial en las distintas regiones y sectores productivos del país. Este mecanismo

de transferencia permitió que varias empresas pudieran implementar hasta 3 y 4 módulos de la metodología SCORE, situación que ha permitido el incremento, el seguimiento y la sostenibilidad de resultados en el tiempo (ver recuadro 4).

RECUADRO 4

Confianza, impacto y sostenibilidad: empresas con 3 y 4 módulos implementados con el respaldo del INFOTEP

Si bien la metodología SCORE cuenta con una estructura modular que permite implementar acciones de mejora en 5 ámbitos diferentes, todas las temáticas son intrínsecas a las empresas y se complementan, de manera que entre más módulos se desarrollen mayores serán los beneficios obtenidos. La implementación sucesiva permite, con el apoyo de asesores empresariales, consolidar la cultura de colaboración en el lugar de trabajo, integrar nuevas acciones en los planes de mejora y dar sostenibilidad a los logros alcanzados.

En la plataforma digital de la OIT para el seguimiento de la implementación de la Metodología SCORE, es posible verificar cómo aquellas empresas con 3 y 4 módulos han logrado mejoras desde el primer módulo, que se han mantenido o incluso optimizado durante los dos o tres años siguientes.

✓ **Nedimet SRL** (Mayo de 2018 - Noviembre de 2019 / Módulos 1, 2 y 5)

La empresa logra mantener el Equipo de Mejora Empresarial, la aplicación de la metodología de las 5s y de esquemas para atender sugerencias del personal, se mejoran las instalaciones para las personas trabajadoras, se consigue la reducción de defectos en la línea final de producción, así como la reducción de residuos.

✓ **Impresora CONADEX** (Mayo de 2018 - Diciembre de 2020 / Módulos 1, 2, 3 y 5)

Desde el establecimiento de la línea base se registran diversas mejoras, como la reducción en el uso de materiales, la disminución en el consumo eléctrico, una mejor disposición de los residuos, la optimización en tiempos de entrega y la reducción de accidentes laborales, entre otras.

✓ **SALADIN industria gráfica** (Mayo de 2018 - Noviembre de 2020 / Módulos 1, 2, 3 y 5)

Entre sus logros destacan la reducción de defectos en la línea final de producción, la mejora en el uso de equipos de protección personal, la implementación de evaluaciones de riesgo y la mejora de las condiciones e instalaciones para el personal.

✓ **D' Luis Parrillada** (Mayo de 2018 - Diciembre de 2020 / Módulos 1, 2, 3 y 5)

Se reportan mejoras en áreas como la comunicación de calidad con el personal, la reducción de desperdicios, la mejora de las instalaciones para las personas trabajadoras y la reducción de accidentes laborales.

Fuente: elaboración propia, a partir de la Plataforma SOCORE/OIT, 2021.

3.5 EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

En general, las empresas participantes reportan un alto cumplimiento de los planes de mejora empresarial y manifiestan un alto nivel de satisfacción con el proceso y los resultados. En este apartado se presenta en detalle el proceso seguido en seis empresas de las regiones Central, Este y Sur, de diferentes sectores económicos.





Empresa: Impresora CONADEX

Actividad: se ubica en el sector de la industria gráfica, trabajando distintos ámbitos de la comunicación, ofreciendo soluciones en impresiones Off-set y digital.

Establecimiento: 1982

Ubicación: Santo Domingo.

Implementación de la metodología SCORE: 2018 -2020

Módulos:

M1. Cooperación en el lugar de trabajo / M2. Calidad: gestión del mejoramiento continuo / M3. Productividad mediante una producción más limpia / M5. Seguridad y la salud en el trabajo.

SOBRE EL INICIO

La empresa es certificada en ISO 9001 y también en Lean Manufacturing, de manera que están interesados en aquellos métodos que les permitan mejorar calidad y productividad en la empresa. Se enteran a través de la Asociación Dominicana de Industrias Gráficas y Afines (ADIGA), que les invita a participar en un taller organizado por el INFOTEP para presentar la metodología SCORE.

LAS MOTIVACIONES

“Realmente fue una presentación muy buena, me creé muchas expectativas. Me gustó muchísimo porque normalmente uno se capacita o capacita a mandos superiores para que impulsen cosas, pero me gustó que en este caso se involucraba a todo el personal. Incluso el primer módulo es de cooperación en el lugar de trabajo, lo que nos obligaba a involucrar al personal en el proceso, en la búsqueda y gestión de información para proponer mejoras.”

Rosario Paradis, Gerente administrativa.

EL CAMINO DE MEJORA

El proceso inicia con la capacitación de personal administrativo y operativo de la empresa. Luego se pasa a la práctica estableciendo un Equipo de Mejora o Equipo M que define prioridades de trabajo y se encarga de dar seguimiento a su implementación.

En el módulo sobre cooperación en el lugar de trabajo, la empresa da prioridad a la implementación del método de las 5s, como una estrategia para mejorar la organización del trabajo. La implementación piloto se realiza en el área de post prensa, donde identifican varios aspectos críticos como: poco espacio disponible, acumulación de restos de trabajos anteriores y mezcla de materiales nuevos con otros ya utilizados. Para lograr el resultado deseado, se amplía la aplicación al almacén de productos terminados y se involucra al Equipo M y la totalidad del personal encargado de la terminación de los trabajos.

ILUSTRACIÓN 12. Charla al personal sobre la metodología 5s.



“El cambio fue impresionante. A pesar de estar certificados en calidad y haber aplicado 5s, no había sido posible mantenerlo. Gracias al involucramiento de todo el personal, se ha logrado sostener, dar seguimiento y escalar los resultados.”

Rosario Paradis, Gerente administrativa.

Posterior al proceso de asesoría y acompañamiento del INFOTEP, se logra llevar a todas las áreas de la empresa, incluyendo oficinas administrativas. Esto fue posible gracias a la capacitación del personal y al establecimiento de fechas para seguimiento y retroalimentación en las distintas áreas.

Otro aspecto priorizado fue la mejora de la comunicación interna, estableciendo un buzón para sugerencias. Si bien ha disminuido su uso, se mantiene y ha permitido mejoras en la empresa.



ILUSTRACIÓN 13. Instalación y divulgación de la política de uso del buzón para sugerencias.



Por ejemplo, un prensista propuso un proceso para solucionar un problema de impresión en un tipo de sobre (que causaba daño del material). Su propuesta se implementó con éxito, haciendo más eficiente la producción.

Para la mejora de la calidad, a partir de la identificación de la causa raíz de un problema de impresión, se logra establecer un plan de estandarización para que la persona a cargo de prensa sea capaz de mantener la calidad del producto (uniformidad en color) y reducir desperdicios.

También se mejora el registro de defectos y no conformidades. Específicamente se establece un formulario que se llena en el área de origen de manera diaria y se incluye en el sistema, de manera que al procesar una nueva orden se recuerda que hay un defecto o una no conformidad con ese trabajo, para que sea corregido. De forma complementaria se efectúa una campaña motivando al personal a no generar defectos y entregar trabajos de calidad.

ILUSTRACIÓN 14. Control de producción diaria.

Otro aspecto de gran valor ha sido el establecimiento de un mecanismo para medir la producción diaria. Se recoge información como cantidades de productos, calidad y tiempos de paro. Con esta información se toman decisiones para la mejora de la productividad: mantenimiento de maquinaria, capacitación de personal, etc.

En el ámbito de salud y seguridad en el lugar de trabajo, se consiguen importantes mejoras. Así, por ejemplo: a) se realiza una evaluación de riesgos y se establecen acciones para controlarlos,

HORA	PROD. ESPERADA	PRODUCCIÓN REAL	META ACUMULADA	PROD. ACUMULADA
08:00	700	500	700	500
09:00	800	500	1500	1000
10:00	800		2300	
11:00	800		3100	
12:00				
01:00				
02:00				
03:00				
04:00				
05:00				
06:00				
07:00				
08:00				

2 9006

b) se efectúa una inspección de Salud y Seguridad en el Trabajo y se gestionan las oportunidades de mejora, c) se establece el mapa de riesgo y se instalan las señales de seguridad donde corresponde, d) se elabora un procedimiento para la investigación y el reporte de accidentes o incidentes laborales y e) se establece el documento para registrar y reportar los accidentes/incidentes.

También se trabaja de manera integral en la mejora del área laboral, readecuando las redes eléctricas, identificando tomacorrientes, instalando pasamanos, pintando áreas y facilitando uniformes al personal. Finalmente, se impulsa la mejora de la productividad a través de la ejecución de acciones para la producción más limpia. La empresa trabaja en dos áreas estratégicas:

- **Comunicación:** se realizan charlas para concientizar al personal sobre la importancia de la producción más limpia, se comparte información sobre consumo responsable de recursos, se establecen señalizaciones para promover el uso eficiente de recursos en las distintas áreas de la empresa y se retoma el buzón de sugerencias orientado a la promoción de ideas para la producción más limpia.
- **Procedimientos estandarizados:** se establecen procesos estándar para el uso adecuado de las máquinas laminadora-plastificadora, empacadora y cama plana, con el fin de reducir la generación de desperdicios. En el área de terminación era muy importante lograr la disminución de desperdicios plásticos porque en el país no es sencillo el reciclaje de este material. Así que fue fundamental establecer procedimientos para que las personas encargadas puedan aprovechar al máximo el tamaño del formato en el que viene el plástico de acuerdo con el producto que trabajan. **“Se publicó un paso a paso del proceso y se ha mejorado el manejo de residuos plásticos, ya que se ha ido guardando el material y, posterior a la aplicación del módulo 3, se logró conseguir una empresa que los reutilice para hacer manualidades.”**

“Producción más limpia fue muy importante para nosotros, porque nuestra fabricación produce muchos residuos que en realidad son reutilizables o reciclables. De manera que ahora intentamos aprovechar al máximo los diferentes formatos y tamaños de la materia prima para generar el menor desperdicio posible y a lo que se llega a generar de residuo se le busca un nuevo uso o una opción de reciclaje.”

Rosario Paradis, Gerente administrativa.

La empresa establece un indicador para la medición del consumo de energía eléctrica que, durante el proceso de implementación, muestra un importante aumento en la eficiencia del consumo de energía respecto a la cantidad de unidades producidas.

ALGUNOS RESULTADOS

Se incluyen indicadores sobre productividad y producción limpia, que permiten realizar ajustes en los procesos de manera regular. También se incluyen indicadores como el de accidentabilidad y ausentismo.

El orden y la estandarización de ciertos procesos han permitido mejorar tiempos de producción y reducción de residuos. Se han mejorado las condiciones del lugar de trabajo.

LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTURO

La mayoría de las medidas se mantienen e incluso se han ampliado las acciones de mejora. El incorporar al personal de la empresa ha sido estratégico para la sostenibilidad y el futuro de la iniciativa.



Empresa: Minagro SRL

Actividad: producción y exportación de mango a la Unión Europea (finca y planta empacadora).

Establecimiento: 2013

Ubicación: Cañafistol, Baní, provincia Peravia perteneciente a la Región Sur de la República Dominicana

Implementación de la metodología SCORE: 2019 -2020

Módulos:

M1. Cooperación en el lugar de trabajo / M3. Productividad mediante una producción más limpia.

SOBRE EL INICIO

El Proyecto Minagro nace en 1996, pero es en el año 2013 cuando empiezan a exportar su producto a la Unión Europea y se hace evidente la necesidad de invertir en el fortalecimiento empresarial. En el año 2019 reciben una visita de personal del INFOTEP para presentar la metodología SCORE y les pareció que ésta podría contribuir a alcanzar su visión.

LAS MOTIVACIONES

“En la Región Sur la atención del INFOTEP ha sido excepcional, cada vez que les tocamos la puerta, nos atienden. Cuando hemos solicitado capacitaciones o asistencia están para nosotros. De manera que, al ofrecernos SCORE, eso nos motivó a que les dijéramos más fácil que sí.”

Lilibeth Lora, Encargada del área financiera y apoyo al área administrativa.

“Vemos en SCORE una metodología para dar orden a la empresa y brindar un seguimiento sostenible en el tiempo.”

David Minaya, Gerente administrativo y comercial.

EL CAMINO DE MEJORA

Al ser una empresa agrícola, tienen dos periodos de trabajo claramente diferenciados: la cosecha o zafra, entre los meses de abril y agosto, y la producción, durante el resto del año. Esta dinámica hace que las capacitaciones e implementación de mejoras sean intensivas en el periodo de producción y, por el contrario, durante la zafra, que aumenta el personal y las labores, se concentren en dar continuidad a acciones esenciales.

Justamente la ejecución inicia en el tiempo ideal, cuando es periodo de producción. Esto les permite establecer el Equipo de Mejora Empresarial, definir el plan de mejoras y trabajar en tres ámbitos: comunicación, orden e indicadores.

En el primer ámbito, se logra establecer un buzón para sugerencias y murales informativos en un área de acceso común para todas las personas trabajadoras de la empresa, procurando un mayor nivel de información e identificación con la compañía. Para su adecuado funcionamiento se crean y divulgan lineamientos para su uso (en español y creole). Los murales presentan información general de la empresa, memorándums, menú de almuerzo, mensajes de motivación y noticias relacionadas al sector.

ILUSTRACIÓN 15. Buzón para sugerencias y murales informativos.



Para lograr una mejor organización en la empresa, se inicia capacitando al personal en el método de las 5s, para crear conciencia sobre la necesidad de ordenar y evitar desperdicios. Esta estrategia les ha permitido un gran involucramiento del personal y ha generado buenos resultados. Así, por ejemplo, se

consigue organizar el área de cocina, donde se atienden diariamente en el periodo de zafra a más de 100 personas, y se logra la clasificación y orden de archivos en el área administrativa.

Durante la implementación del módulo 1, quizá uno de los aportes más significativos ha sido la incorporación de indicadores de gestión de medición semanal. Ahora pueden monitorear cambios en los diferentes ámbitos de la empresa, para atender a tiempo situaciones que afectan la productividad y poder realizar proyecciones y planificación para el siguiente año productivo. Por ejemplo, en el área de cocina se lleva control diario de la cantidad de personas que almuerzan, cantidad de platos despachados y se mide el desperdicio de alimento, y a partir de esa información se establecen cantidades y recetas con porciones por persona. Se ha logrado un importante ahorro en recursos y la disminución de desperdicios. También se está midiendo la cantidad de equipo de protección personal por persona por semana, la cantidad de contenedores despachados por semana, la cantidad de insumos de limpieza, ausentismo laboral, etc.

En el año 2020, la empresa impulsa la mejora de la productividad a través de la producción más limpia. Se trabaja en 5 proyectos de mejora que consiguen un impacto muy importante en tres áreas: reducción en el consumo de agua, reducción en consumo de combustible y mejora en el manejo de residuos. Entre las acciones implementadas destacan: la actualización de la política medio ambiental de la empresa, la elaboración de ecomapas de la cocina y la planta de empaque, la instalación de mangueras para el sistema de riego que permiten llevar control de los litros consumidos y la implementación de buenas prácticas dirigidas a la recolección, separación y gestión de los residuos.

ILUSTRACIÓN 16. Capacitación del personal en el método de las 5s.



Durante la implementación del módulo 3 la empresa logra disminuir el consumo de combustible en un 46.3%. Pero además las actividades impulsadas con el apoyo del INFOTEP han significado un importante aporte para su posicionamiento en los mercados internacionales.

“Esos tres elementos nos cayeron como anillo al dedo para atender estándares internacionales y procesos de auditoría recientes, donde pudimos presentar evidencia sobre medidas para la mejora del consumo de agua y energía y el manejo de residuos [...] Gracias a este módulo de la metodología SCORE, pasamos muy bien esos procesos. Sino hubiera sido por esto, hubiera quedado como un punto pendiente.”

“No teníamos noción de cómo trabajar esos aspectos de mejora de la productividad y del impacto ambiental, estábamos muy centrados en producir y producir. Por eso para mí el apoyo del INFOTEP es un 100, porque nos ha ayudado a construir un camino para hacer mejor las cosas.” David Minaya, Gerente administrativo y comercial.

David Minaya, Gerente administrativo y comercial.

ALGUNOS RESULTADOS

Gracias al orden y los indicadores, se ha facilitado la toma de decisiones y el impulso de medidas en áreas estratégicas para la mejora de la productividad empresarial. Durante el proceso fue “Excelente la atención, formación y asesoría, pero sobre todo el seguimiento. No era posible quedarse atrás. Los asesores impulsan a seguir y alcanzar las metas.” Lilibeth Lora, encargada del área financiera y apoyo al área administrativa.

LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTURO

La empresa manifiesta la intención de ampliar ámbitos de trabajo una vez que termine la zafra, pero además desea continuar con otros módulos de SCORE.



Empresa: Panadería Belén

Actividad: panadería y repostería dedicada a la venta al detalle y al por mayor de todo tipo de panes y postres (bizcochos, panes, pasteles y púdines).

Establecimiento: 2012

Ubicación: San Pedro de Macorís, Región Este de la República Dominicana

Implementación de la metodología SCORE: 2019 -2020

Módulos:

M1. Cooperación en el lugar de trabajo / M3. Productividad mediante una producción más limpia.

SOBRE EL INICIO

La empresa nace en el año 2012 y desde esa fecha han trabajado con la convicción de hacer bien las cosas y justamente por eso ven en el ofrecimiento del INFOTEP para implementar la metodología SCORE, una clara oportunidad para mejorar sus procesos.

LAS MOTIVACIONES

Tienen una historia previa de trabajo con el INFOTEP porque son una empresa acreditada como Centro Operativo del Sistema de formación. Así que conocen la calidad de su trabajo.

“Vimos en SCORE una herramienta que permite fortalecer el desarrollo de las PYMES. Muchas veces no se trata de tener una idea de negocio, sino lograr organizarla bien. Sirve para encausar mejor la acción de las micro, pequeñas y medianas empresas.”
Julio Frías, Gerente.

EL CAMINO DE MEJORA

La empresa considera que la experiencia ha sido exitosa gracias al involucramiento de las personas colaboradoras en todas las etapas de la metodología. Personas de los niveles administrativo y operativo participan en la formación, posteriormente son incluidas en el Equipo de Mejora Empresarial, en la delimitación del plan de trabajo y en la implementación de las distintas ideas de mejora. Cuentan con un equipo muy comprometido.

Si bien son una pequeña empresa y eso facilita la comunicación interna, priorizan el establecimiento de un buzón para sugerencias (con su respectivo instructivo para uso) y un mural informativo.

Sin embargo, el mayor impacto de la implementación lo encuentran en la aplicación del método de las 5s. Lo emplean para la organización del almacén, donde logran restablecer espacios, rotularlos y organizar los insumos. Este cambio mejora de manera notable el desarrollo de los procesos de producción, ya que facilita la ubicación, uso y control de los recursos.

Esos buenos resultados motivan al personal del área de producción a aplicar este método, obteniendo como beneficio un área de trabajo limpia y ordenada que facilita las actividades.

ILUSTRACIÓN 17. Mural, buzón y formulario para sugerencias.



“A veces uno cree que tiene las cosas ordenadas por tenerlas cerca y en un solo lugar, pero el rotularlas y darles un lugar específico, ahorra mucho tiempo y el ahorro en tiempo es ahorro en recursos.”

Francisca Morales, Administradora.

ILUSTRACIÓN 18. Organización de almacén y área de producción



En el marco del módulo 1 también trabajan con algunos indicadores como la medición de ausentismo. Aprenden a registrar ausencias y llegadas tardías, con resultados que les permiten definir medidas para incentivar la responsabilidad de las personas colaboradoras, que deben aprender a ganar justamente su salario.

En el año 2020, trabajan en el módulo de producción más limpia, donde se reporta un aumento en el aprovechamiento de las materias primas, una disminución en pérdidas por desperdicios, la venta de productos elaborados reutilizando materiales plásticos y la disminución en el consumo eléctrico. Al finalizar la implementación, se logra constatar una mayor eficiencia en el consumo de energía al momento de producir (más unidades con menor consumo), pasando el indicador de 6,5% a 3,5%.

ALGUNOS RESULTADOS

Como principales resultados destacan el mayor orden en espacios y procesos, así como la mejora en el aprovechamiento de recursos y la disminución de desperdicios, que llevan al ahorro de tiempo y recursos.

Para lograrlo fue fundamental el apoyo de los asesores del INFOTEP:

“Nos daban el seguimiento necesario, con el tiempo necesario y en el día asignado. Incluso estaban dispuesto a dar más, dejaban abiertas vías para hacer consultas en el momento que se presenta una duda. Tienen mucha disposición para instruir y asesorar.” Francisca Morales, Administradora

LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTURO

El contexto de crisis causado por el COVID-19 ha afectado la profundización de mejoras, ya que han debido reducir operaciones y, por ende, personal. Sin embargo, tienen la clara convicción de retomar acciones del plan de trabajo una vez se normalice la situación. El aprendizaje y la motivación se mantienen.



Empresa: Restaurante D' Luis Parrillada

Actividad: sector servicios, alimentos preparados para consumidor final.
Restaurante especializado en carnes asadas.

Establecimiento: 1992 Ubicación: Santo Domingo

Implementación de la metodología SCORE: 2018 -2020

Módulos:

M1. Cooperación en el lugar de trabajo / M2. Calidad: gestión del mejoramiento continuo / M3. Productividad mediante una producción más limpia / M5. Seguridad y la salud en el trabajo.

SOBRE EL INICIO

El restaurante D' Luis Parrillada inicia operaciones en el año 1992, como un pequeño puesto de venta de empanadas y cervezas en el Malecón. Cuatro años después pasa a ser un restaurante especializado en cocina a la parrilla de carnes criollas, dirigido a la atención de turistas y personas de la localidad.

Su ubicación en un sitio altamente turístico les exige trabajar en la mejora continua del servicio, para seguir siendo una opción atractiva y competitiva.

LAS MOTIVACIONES

“Nos enteramos de la metodología SCORE a través de nuestro asesor del INFOTEP [...] Nos sentimos motivados de inmediato y consideramos formar parte, al percibirlo como un proyecto interesante que pudiera ayudarnos a identificar oportunidades de mejora en la empresa y realizarlas en el corto plazo.”

Chavelly Lora, Encargada de Recursos Humanos.

La empresa había trabajado previamente con el INFOTEP, de manera que su asesor empresarial se encarga de promover este nuevo servicio, enfatizando en un aspecto de mucha importancia para las pequeñas y medianas empresas: la parte económica. Durante la presentación se resalta la posibilidad de aumentar la productividad y reducir costos, mediante el impulso de acciones orientadas al orden y la reducción de desperdicios. También fue vital la presentación de la totalidad de módulos que componen la metodología SCORE, ya que permite tener una visión integral del impacto que se podría lograr en la empresa.

EL CAMINO DE MEJORA

Tal y como lo establece la metodología, el primer paso fue establecer el Equipo de Mejora Empresarial, que en el caso de esta empresa desempeña un rol de facilitador del diálogo para la toma de las decisiones, ya que para la elaboración de los planes de mejora se decide participar a la totalidad del personal.

Alineado a esta decisión de mejorar el diálogo en la empresa, quizá una de las medidas más importantes que se adopta en el marco del módulo 1, sobre cooperación en el lugar de trabajo, fue aumentar la cantidad y calidad de reuniones de personal. Además de establecer una periodicidad para los encuentros, se incluyen charlas del INFOTEP para conocer estrategias para mejorar el trabajo en equipo, para realizar presentaciones efectivas y para llegar a resultados concretos en estas sesiones de trabajo. En este último sentido, fue de gran utilidad ser capacitados en la técnica de los 5 Porqués, como un método que permite explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular.

Por otro lado, se trabaja en la mejora de las condiciones de trabajo para las personas colaboradoras: se crea un comedor exclusivo para su uso, se mejoran condiciones de los servicios sanitarios (incluyendo duchas y estableciendo protocolos para limpieza y mantenimiento) y se optimizan cantidad y calidad de los lockers para guardar sus pertenencias.

Aplicando el método de las 5s, se mejora el orden en el almacén: se eliminan artículos innecesarios, se rotulan espacios y se reorganizan los productos. Para lograr la adecuada implementación y conseguir la sostenibilidad de las medidas, se capacita al personal en esa temática.

En cuanto a la mejora de la calidad, optan por un enfoque centrado en la atención al cliente. Se trabaja fundamentalmente en la simplificación del menú y la estandarización de la presentación de los platos. Además, se conforman Equipos de Calidad por área y se crea un Libro de Reservaciones, con la respectiva definición de vías para uso.

En el ámbito de la seguridad y salud en el lugar de trabajo, se realiza un diagnóstico de seguridad, que lleva a la creación de una Política de Seguridad y Salud para la empresa. Además, se establece un formulario para registrar accidentes e incidencias y, si bien la empresa tenía señalizadas algunas áreas, en el marco del proyecto se identifican otras y se adecúa la rotulación.

Finalmente, se trabaja en la medición y control de los diferentes tipos de residuos plásticos generados durante la producción.

ILUSTRACIÓN 19. Fachada del restaurante y charla al personal sobre las 5s



ALGUNOS RESULTADOS

“Como empresa de servicio que somos, hemos realizado varias mejoras desde que iniciamos con la implementación del módulo 1, tales como: mejora de la comunicación entre los colaboradores, recopilando de estas nuevas ideas de mejora para la empresa; organización en el área de cocina; mejora de las condiciones laborales de los colaboradores con la adecuación de baños y lockers para sus pertenencias; mejora del proceso de limpieza en las áreas y su sostenibilidad a través del conocimiento de las 5s. También, hemos recuperado espacios que antes estaban inutilizados por artículos en su mayoría innecesarios u obsoletos y pudimos crear la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.”

Chavelly Lora, Encargada de Recursos Humanos.

LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTURO

La crisis económica y sanitaria provocada por el COVID-19 ha afectado de manera considerable al sector servicios. Sin embargo, la empresa espera poder seguir trabajando de acuerdo con el aprendizaje adquirido e incluso continuar con otras de las ideas de mejoras identificadas en el proceso.



Empresa: Saladín Industria Gráfica

Actividad: se dedica a la producción y comercialización de productos de comunicación gráfica, tales como brochures, encartes, etiquetas, editorial, publicidad exterior, afiches, cajas plegadizas y volantes.

Establecimiento: 1976

Ubicación: Santo Domingo.

Implementación de la metodología SCORE: 2018 -2020

Módulos:

M1. Cooperación en el lugar de trabajo / M2. Calidad: gestión del mejoramiento continuo / M3. Productividad mediante una producción más limpia / M5. Seguridad y la salud en el trabajo.

SOBRE EL INICIO

La empresa Saladín cuenta con certificación ISO 9001:2008, por lo que está comprometida con la mejora de su productividad y con la capacitación constante de su personal. Por esta razón, a lo largo de los años, ha desarrollado una relación exitosa de trabajo con el INFOTEP. En el caso de la metodología SCORE, una asesora de empresa del instituto les ofrece vía correo electrónico el servicio en el año 2018 y ahí inició el proceso.

LAS MOTIVACIONES

“Me gustó mucho algo que se repite en todos los módulos de SCORE: pequeños cambios hacen la diferencia. Es importante que algunas empresas medianas quieren hacer cambios bruscos que al final no pueden mantener. Por el contrario, SCORE motiva a que se hagan cosas alcanzables, que quizá parezcan pequeñas, pero al impulsar 5 proyectos pequeños, al largo plazo se genera una gran diferencia.”

Imer de la Cruz, Analista de Recursos Humanos, Saladín Industria Gráfica.

EL CAMINO DE MEJORA

Todo inicia con la constitución de un Equipo de Mejoramiento Empresarial o Equipo M, con representantes de los niveles administrativo y operativo de la empresa. Este equipo se encarga de definir un plan de trabajo e impulsar su ejecución.

La mejora empieza en el área de comunicación institucional, donde se crea un espacio accesible y atractivo destinado para este propósito, donde se incluyen: un buzón de sugerencias, murales informativos y se presentan la misión y visión de la empresa.

En el caso del buzón se establece y divulga el procedimiento para su uso y, con el tiempo, se consolida como una vía de comunicación directa del personal de la empresa con la gerencia y demuestra su importancia. Por ejemplo, gracias a este mecanismo se logran identificar e implementar dos acciones para mejorar el espacio del comedor para las personas trabajadoras.

En el mural se presenta información variada: detalles sobre la nómina, alcance de metas, utilización de equipos de protección personal, feriados, cumpleaños, etc. Este se actualiza según las necesidades del contexto, de manera que la coyuntura de Pandemia ha sido de mucha utilidad para compartir protocolos sanitarios para el trabajo en la empresa como el lavado de manos, el correcto uso de las mascarillas, medidas de seguridad en distintas áreas, etc.

Para mejorar la productividad y generar un mejor entorno laboral, a través de espacios más ordenados y limpios, se decide implementar el método de las 5s en tres áreas: pre-prensa, servicio al cliente y comercial. Ahí se instalan estanterías, se rotulan espacios y se clasifica el material de trabajo.

ILUSTRACIÓN 20. Buzón para sugerencias de mejora y murales informativos.



En el marco del módulo sobre mejora continua, se define un procedimiento para planificar los tiempos de las órdenes de producción y se readecúa el procedimiento de impresión digital. Además, se logra determinar la causa raíz de una variación del nivel de registro de las cajas y se corrige el problema.

En el ámbito de seguridad y salud en el lugar de trabajo (SST), se impulsan varias acciones: a) se trabaja en la sensibilización del personal en la temática, b) se mejoran los equipos de primeros auxilios con la compra de botiquines, c) se identifican los productos químicos en el área de producción con etiquetas y sus respectivas hojas de datos de seguridad, d) se realiza una inspección de SST en la empresa y se gestionan las oportunidades de mejora y, e) se realiza una matriz de riesgos y se trabaja en la señalización respectiva. Además, se inicia un protocolo de seguridad y de emergencia.

ILUSTRACIÓN 22. Ayudas visuales para recordar el apagado de equipos

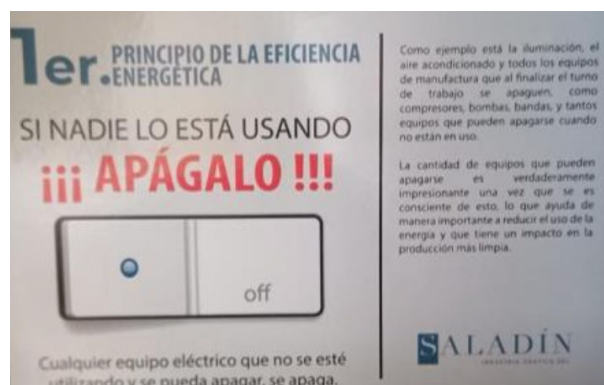


ILUSTRACIÓN 21. Orden, limpieza y reuniones de personal.



Finalmente, se trabaja en la mejora de la productividad mediante la ejecución de acciones para la producción más limpia. Para la reducción en el consumo de energía, la empresa instaló paneles solares y se crearon ayudas visuales para recordar al personal el apagado de los equipos y maquinarias que no están en uso (iluminación, aires acondicionados, maquinaria de manufactura).

Para la reducción residuos, se crea un procedimiento estándar para el control de desperdicios en la convertidora, que les permite optimizar el uso de materiales y medir las pérdidas ocasionadas en este equipo. Además, se capacita a todo el personal sobre la mejora de la productividad mediante una producción más limpia.

Al iniciar este módulo, se establecen dos indicadores para medir el impacto de las medidas impulsadas: ahorro energético y ahorro de desperdicios. La medición mensual ha continuado durante el 2021, mostrando resultados son muy positivos.

CUADRO 1

Ejemplo de indicadores sobre ahorro energético y ahorro de desperdicios en la empresa Saladín Industria Gráfica, República Dominicana, 2020-2021

Nombre del indicador	Indicador	Índice (fórmula)	Setiembre 2020	Mayo 2021
Electricidad	Consumo de electricidad en la planta	kwh/total de productos producidos	0.0084	0,0012
Desperdicios	% de desperdicios en la convertidora	(Total de desperdicios en la convertidora en lbs / total de lbs convertidas) X100%	4,86%	0.71%

Fuente: elaboración propia, con datos facilitados por Cesar Mendoza, Soporte del Sistema de Gestión de Calidad, Saladín Industria Gráfica. 2021.

ALGUNOS RESULTADOS

“Ha sido un proceso muy bueno y satisfactorio. Incluso el seguimiento ha sido muy bueno. Los asesores siempre están pendientes de cuándo les toca visitar a la empresa o cuando la empresa debe entregar algún desarrollo de una actividad.”

Imer de la Cruz, Analista de Recursos Humanos, Saladín Industria Gráfica.

De manera particular, merece destacar la disminución de tiempo de respuesta a los clientes internos: almacén y producción. Esto mediante el establecimiento e implementación de indicadores para el proceso de compras. También destaca el ahorro en electricidad y la reducción de residuos.

A nivel de clima organizacional, las personas colaboradoras se sienten mucho más escuchadas y seguras.

LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTURO

La mayoría de las mejoras se mantienen: Equipo M, buzón, murales, indicadores, orden y rotulación de espacios, etc. Incluso el Equipo M ha tenido un papel fundamental en el establecimiento y aplicación de medidas y protocolos para atención del COVID-19; que además son difundidas en los murales.

La empresa tiene la meta de continuar mejorando, gracias al aprendizaje que han logrado consolidar a través de la práctica.





Empresa: Valle verde SRL

Actividad: Manufactura y comercialización de víveres procesados

Establecimiento: 2014

Ubicación: Santo Domingo, República Dominicana

Implementación de la metodología SCORE: 2019 -2020

Módulos:

M1. Cooperación en el lugar de trabajo / M3. Productividad mediante una producción más limpia.

SOBRE EL INICIO

La empresa se entera de la iniciativa a través de una convocatoria por internet, a la que decidieron aplicar y luego fueron contactados.

“Como pequeña empresa en crecimiento, entendemos que el tema de procesos de calidad es una debilidad que, si no se trabaja en una etapa inicial, cada vez se complica más introducir esas mejoras. Así que vimos como una buena oportunidad tener una asesoría del INFOTEP en este tema.”

Tancredo Ortega, Gerente administrativo comercial, Productos Valle Verde.

LAS MOTIVACIONES

En el proceso de preparación les mostraron un video de una empresa colombiana con resultados muy positivos gracias a la implementación de la metodología SCORE y definitivamente ver testimonios de éxito ayuda a tomar la decisión.

“Es una metodología que te da una perspectiva diferente de cómo hacer negocio. Tú puedes tener una empresa organizada y con claros procesos siendo pequeña o mediana, es decir, no tiene que ser una megaempresa. Te muestra los diferentes aspectos que se deben considerar para llevar una empresa productiva y te brinda las herramientas que permiten hacerlo.”

Tancredo Ortega, Gerente administrativo comercial, Productos Valle Verde.

EL CAMINO DE MEJORA

Todo inicia con la conformación del Equipo de Mejora y la definición de acciones estratégicas para mejorar la productividad con participación de personas colaboradoras en la empresa. Dentro de las actividades priorizadas en la primera etapa de trabajo destaca la capacitación del personal en la metodología de las 5s y en buenas prácticas de manufactura, que posteriormente se traducen en la mejora del orden, clasificación y rotulación de los distintos espacios de trabajo, tanto a nivel administrativo como de producción.

También se prioriza la mejora de la comunicación en la empresa, creando un buzón de sugerencias y colocando un mural para compartir información relevante para los empleados y sobre el sector (en español y creole).

En el año 2020 se trabaja en la mejora de la productividad mediante la producción más limpia, definiendo tres proyectos en los que se impulsan distintas actividades:

- **Gestión eficiente de los residuos:** se realiza una matriz con los tipos de residuos generados en la empresa, se logra vender la manteca vegetal sobrante de la cocción de los productos precocidos, se clasifican los materiales e insumos del área de empaque, se establecen bandejas para reciclar papel en oficinas administrativas y se colocan letreros informativos sobre el uso racional de energía en oficinas administrativas.

- **Participación de las personas y definición de procedimientos operativos estándar:** se conforma un equipo verde que identifica y resuelve problemas de sustentabilidad en la operación diaria de la empresa, se elaboran procedimientos estándar para la clasificación y separación de residuos, para el uso eficiente del agua en área de producción y para el uso eficiente de la energía en oficinas administrativas.
- **Información:** se coloca en el mural informativo datos relevantes sobre producción más limpia e indicadores en el área de producción.

Al finalizar, se consigue una reducción de un 33% en el consumo de energía por cantidad de productos procesados. Además, con la venta de la manteca vegetal sobrante de sus procesos productivos, se disminuye su impacto medioambiental y se genera un ingreso extra.

ALGUNOS RESULTADOS

El contar con planes de mejora ajustados a la realidad de la empresa ha permitido vincular a las personas de la empresa y conseguir resultados para la mejora de la comunicación y el orden. Los resultados en el ámbito de producción más limpia se han medido con indicadores creados para este propósito.

LA SOSTENIBILIDAD Y EL FUTURO

Debido a la pandemia por el COVID-19 la empresa tuvo que suspender o disminuir el ritmo de implementación de algunas mejoras realizadas al inicio, pero están intentando reactivar acciones estratégicas. Los resultados en el ámbito de producción más limpia les motivan a seguir.

3.6 ESTRATEGIA Y VISIÓN DE FUTURO

“ Los dominicanos nos han dado ejemplo, por la estrategia que se han planteado para dar sostenibilidad en el largo plazo. Desde el principio han tenido muy claro lo que quieren. ”

Jaime Arboleda, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia

Indudablemente, el INFOTEP se ha preocupado no solo por la calidad del servicio durante el proceso de transferencia, sino además por generar una serie de condiciones que permitan la sostenibilidad y el crecimiento del servicio de formación y asesoría utilizando la metodología SCORE. A continuación, las principales características de esta visión estratégica y de futuro:

- ✓ **Decisiones estratégicas en el proceso de selección de los formadores SCORE-INFOTEP.** Si bien el proyecto piloto se desarrolla en la zona norte de la República Dominicana, pensando en el largo plazo, se decide conformar un equipo de formadores con dos personas de la Gerencia Regional Norte, una persona de la Gerencia Regional Central y dos técnicos del Departamento de Estrategias Empresariales.⁴ Esta decisión es esencial, porque si bien son las regionales las que brindan el servicio de asesoría directamente a las empresas, para continuar con la formación de nuevos formadores SCORE, era esencial contar con “Formadores Expertos” o “Master Trainers” en la Dirección de Competitividad Empresarial. Asimismo, estos profesionales serán esenciales en la planificación y seguimiento de la estrategia institucional para la implementación de la metodología.
- ✓ **Asignación de recursos económicos y humanos necesarios para garantizar el futuro de la metodología.** Durante el proceso, en la programación institucional se fueron reservado los recursos necesarios para movilizar el personal en formación a las diferentes regiones del país, garantizando así que el conocimiento no se concentrara en una sola región o departamento institucional.

⁴ Posteriormente se da la oportunidad de trasladar a una persona más al Departamento de Estrategias Empresariales, para un total de 3 en el área de competitividad.

Justamente en esta línea, se ha garantizado la participación de la Dirección de Competitividad Empresarial y del Departamento de Estrategias Empresariales en todo el proceso, lo que les ha permitido empoderarse desde el inicio en el manejo y conocimiento de la metodología. Posteriormente, incluso se crea el puesto de Coordinación de Proyectos, para dar seguimiento a iniciativas para la mejora de la productividad que se desarrollan con apoyo internacional (brinda seguimiento integral al proceso y a los asesores).

- ✓ **Mirando más allá del proyecto piloto.** Aunque el acuerdo original era para implementar los módulos M1 y M4, la Dirección de Competitividad Empresarial siempre se mantuvo firme en la necesidad de lograr la transferencia de los 5 módulos para poder brindar un servicio integral y de la mejor calidad. Con el paso del tiempo, esto fue posible gracias a la demanda que se ha generado a partir de los buenos resultados alcanzados y al impulso de un proceso de implementación por etapas facilitado por la estructura modular de la metodología.
- ✓ **La certificación internacional de “Master Trainers” y la ampliación de la formación de asesores.** Los 5 formadores que iniciaron el proceso en el año 2016 se mantienen durante todo el proceso gracias al apoyo institucional y el compromiso profesional y personal. Se logra su certificación internacional en marzo del año 2021, de manera que ya están en capacidad de replicar procesos formativos. En ese mismo año, los 10 asesores del INFOTEP que en el 2019 iniciaron su capacitación en el módulo 1, recibieron su certificado como formadores SCORE, pero desde la institución se tiene la clara convicción de capacitarlos en los 4 módulos restantes.

“Lo que queremos es tener un personal con mayores competencias y que pueda hacer cada día mejor su trabajo [...] La intención es que todos los asesores del INFOTEP se formen en la metodología...”

Rayza Pichardo, Directora de Competitividad Empresarial, INFOTEP.

✓ **La inclusión de la metodología en los procesos institucionales para la prestación de servicios.**

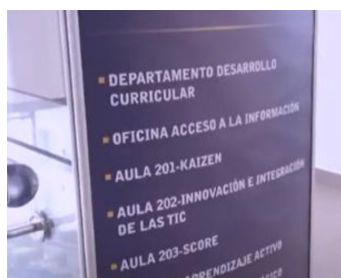
De acuerdo con lo que establece la norma ISO 9001, se ha incluido la metodología en los procesos institucionales del INFOTEP para la prestación de servicios. Esto permite que sea ofrecida y ejecutada como un servicio institucional, tanto por los 5 Formadores Expertos, como por los 10 asesores certificados.

✓ **La generación de herramientas de apoyo para la implementación.** Como parte de las funciones del Departamento de Estrategias Empresariales, destaca la provisión de instrumentos necesarios para la adecuada gestión de los servicios que brindan los asesores empresariales. De manera que una decisión estratégica fue solicitar a los formadores SCORE-INFOTEP de este departamento que, a partir de la gran cantidad de información y herramientas de la metodología, más su experiencia de implementación, desarrollaran un instructivo simple, con elementos como el flujo de proceso, entregables y evidencias para documentar la experiencia. Este ya se encuentra a disposición del personal del instituto.

Se espera que este documento sea también de utilidad para personas responsables de supervisión o auditorías, que quizá no manejan la metodología, pero requieren dar seguimiento.

✓ **Hacia la creación del “Centro de Excelencia en la Metodología SCORE”.** En el año 2021 el INFOTEP realiza una reestructuración de su organigrama, incluyendo la creación de una Dirección de Innovación y Desarrollo, que tendrá a su cargo el **“Centro de Innovación Empresarial y Emprendimiento”**, donde estará ubicado el servicio de formación de

ILUSTRACIÓN 23. Aula Score, en el Centro de innovación empresarial, INFOTEP, 2020



nuevos asesores en la metodología SCORE, tanto de la propia institución como externos. Es decir, que desde la Dirección de Competitividad Empresarial se dará seguimiento al servicio de asesoría a las empresas y la formación será facilitada a través del Centro como espacio operativo. Ambos servicios auxiliados por los Formadores Expertos certificados.

Desde la Dirección General y la Dirección de Competitividad Empresarial se aspira a que el INFOTEP pueda ser un ente certificador, por lo que mantienen fija la visión en este Centro de Excelencia.

“Al inicio no estaba previsto ser acreditados como Centro de Excelencia, pero el compromiso de la institución va para allá.”

Álvaro Ramírez, Exespecialista en desarrollo empresarial y formación profesional de la OIT.



3.7 FACTORES DE ÉXITO

Si bien en las páginas anteriores se han ido destacando elementos esenciales para el desarrollo exitoso de la experiencia, en el recuadro siguiente se presentan de manera resumida los principales elementos que han permitido el éxito de la experiencia y que pueden ser de utilidad para impulsar procesos similares en otras latitudes.

RECUADRO 5

Principales factores de éxito en la implementación de la metodología SCORE en la República Dominicana - 2016 - 2020 -

1. Se trata de una metodología acorde al mandato y la visión institucional de apoyo a la productividad de las PYME, que además es de fácil asimilación y de corta duración.
2. Durante todo el proceso se cuenta con el apoyo político, técnico y financiero de las Direcciones del INFOTEP y de la OIT.
3. La institución y la metodología comparten la visión tripartita (participación de los sectores gubernamental, empresarial y trabajador).
4. Se logra un excelente trabajo en equipo y colaborativo entre actores clave: apoyo técnico internacional de la OIT, asesoría técnica externa del CTA y respaldo del equipo gerencial y técnico de la institución.
5. La acertada selección de los formadores SCORE-INFOTEP: con amplia formación, experiencia y compromiso.
6. La selección de sectores y empresas con visión estratégica.
7. Se logra demostrar excelentes resultados en corto plazo.
8. La implementación de una adecuada estrategia de comunicación a nivel interno y externo permitió reflejar de manera oportuna avances y logros de la metodología en el país, motivando al personal de la institución y a las empresas.
9. Sobresale la visión estratégica y de futuro de la institución, con un claro interés por apropiarse de toda la metodología, de impactar más regiones, sectores y empresas, mostrando cada vez más resultados.
10. Finalmente, representantes de las empresas que brindan buenas referencias del servicio, del impacto y la continuidad de los resultados: cierra el círculo.

Fuente: elaboración propia, a partir de proceso de entrevistas. 2020.

IV. CONSIDERACIONES FINALES: APRENDIZAJES Y EL FUTURO DE LA METODOLOGÍA

“Ellos tienen muy buena perspectiva, porque es un servicio que puede tener muy buena acogida en el proceso de la recuperación económica. Las empresas van a necesitar ser más eficientes y más productivas. Tienen mucha experiencia y deberían aprovechar para ponerla al servicio de las empresas.”

Olga Orozco, Coordinadora Regional Programa SCORE durante el inicio de la implementación en RD, Oficina de la OIT para los Países Andinos.

Quizá la conclusión más importante de este proceso es que se ha logrado generar una situación ventajosa: ganar-ganar. Si bien no se desarrolla de una manera tan lineal como se hubiera deseado, las circunstancias permitieron muchos aprendizajes y la generación de una serie de condiciones que auguran un buen futuro para la implementación de la Metodología SCORE en la República Dominicana, en un contexto en el que, más que nunca, las pequeñas y medianas empresas requieren de apoyo para lograr sobrevivir y ser competitivas.

- Como lecciones aprendidas, merece destacar las siguientes: El camino seguido ha permitido la mejora de los servicios de apoyo empresarial que brinda la institución, bajo un enfoque integral que combina formación y asistencia técnica, guiado por procedimientos ordenados y debidamente documentados. También porque esta metodología ha permitido concentrar otras herramientas que ya tenía el INFOTEP y trabajar de manera simultánea en varias áreas de las empresas.

- El trabajo cercano con personal de los niveles administrativo y operativo de las empresas, ha permitido que la institución se acerque más al sector empresarial.
- Esta experiencia ha aportado al crecimiento personal y profesional de las personas responsables de la formación y asesoría empresarial del INFOTEP, permitiéndoles acompañar a las empresas y ser reconocidos por sus aportes en los cambios positivos generados en el corto plazo, pero también mediante la oportunidad de actualización profesional y la certificación internacional.
- Todos los socios del proyecto han ido aprendiendo sobre la marcha, ajustando instrumentos y adaptando procesos a los distintos beneficiarios.
- Se ha demostrado que la metodología funciona para todos los sectores. Sin embargo, es en industria y comercio donde se identifican procesos y tiempos más estandarizados, que facilitan el alcance de resultados.
- Se ha adquirido experiencia invaluable en la selección de empresas y sectores. Ha sido muy positiva la implementación de jornadas de información a través de asociaciones empresariales para explicar la metodología, complementadas con la promoción directa a través de asesores empresariales.
- Se ha logrado generar confianza en las empresas y esto las ha convertido en la mejor promoción del servicio.
- Al ser parte del portafolio de servicios del INFOTEP, la institución se convierte en referente para otras instituciones de formación profesional de la región.

Finalmente, tal y como lo promulga la misma metodología SCORE, siempre hay oportunidades de mejora, de manera que, a continuación, se enumeran algunos elementos a considerar para la planificación en el corto y mediano plazo de los servicios.

- **Continuidad y seguimiento en las empresas.** Los tres meses que propone la metodología es una de sus principales ventajas, pero puede ser debilidad al mismo tiempo. En la práctica este tiempo permite formar, implementar y lograr resultados importantes en el corto plazo; pero para consolidar los procesos en la cultura empresarial y profundizar el impacto de las intervenciones, puede ser conveniente un periodo adicional de seguimiento y apoyo técnico.

“Las empresas aprenden una dinámica y generan un primer plan de mejora, pero queda una lista de ideas que son un poquito más complejas o requieren más inversión, que después de haber realizado la primera implementación y se generó confianza y motivación, pueden bajar más ideas en un siguiente plan, para que esto continúe. Por decirlo de otra manera, a las empresas les queda un portafolio de oportunidades de mejora para seguir adelante en sus procesos.”

Jaime Arboleda, Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia.

Por eso, ahora que el INFOTEP asume directamente la implementación, podría valorar la posibilidad de planificar intervenciones por empresa con al menos 2 módulos y en un periodo de un año, de manera que se pueda brindar mayor acompañamiento y asegurar la sostenibilidad de los cambios. Así, mientras se aplica un segundo módulo se puede brindar seguimiento al primero, por ejemplo, utilizando otras ideas de los planes de mejora que no fueron incorporadas en el primer ejercicio.

- **Fortalecimiento de herramientas de trabajo.** Relacionado al punto anterior, es importante señalar que, de acuerdo con la metodología, se documentan 3 visitas de seguimiento, pero en la práctica se ha constatado que se requiere de mayor presencia y apoyo en la empresa, por lo que sería importante que también quede debidamente registrado este respaldo adicional. La pandemia ha mostrado importantes posibilidades para el uso de tecnologías para la implementación y seguimiento, que podrían ser utilizadas. Asimismo, algunas herramientas que se utilizan únicamente al inicio de la implementación se podrían utilizar en otros momentos, estos son los casos de la bitácora fotográfica con la que se registran cambios en el módulo 1 pero que podría ser de gran utilidad en otros como el de seguridad y salud y el instrumento de línea base, que se podría aplicar al iniciar el trabajo en cada módulo, ya que se pudieron producir cambios desde la aplicación inicial. Estos elementos podrían aportar a la calidad del proceso.

- **Tiempo y lugar de los talleres formativos a las empresas.** La metodología propone trabajar con grupos de empresas en talleres de dos días consecutivos. Para lograr una mayor participación empresarial, se puede considerar la posibilidad de dividir el taller en dos jornadas o incluso valorar la posibilidad de movilizar alguna de las sesiones a las empresas. Esto es muy importante, porque una de las características distintivas de las PYMES es el reducido personal del que disponen, de manera que sacar a varias personas de los niveles administrativos y operativos por dos días, puede afectar sensiblemente su producción.
- **Utilización de las tecnologías de información y comunicación para el registro, seguimiento y toma de decisiones estratégicas.** Si bien la OIT pone a disposición de los ejecutores la plataforma SCORE, la generación de información durante los procesos de implementación es tan amplia y de tanta calidad, que como institución receptora se podría pensar en el uso de la tecnología para facilitar procesos de documentación y de uso e interpretación de datos. Por ejemplo, se podría pensar en una aplicación (App) para que personas asesoras y empresas registren avances o dificultades en los procesos y se agilice la toma de decisiones; o se podría generar una plataforma para concentrar información y que permita hacer lecturas transversales, sobre competencias u ocupaciones más demandadas en los sectores trabajados, para apoyar procesos de definición de oferta formativa.
- **Aportar a la igualdad de género en el mercado laboral.** Si bien la metodología incluye indicadores básicos de género durante la implementación (por ejemplo, porcentaje de mujeres en los talleres de formación y en los equipos de mejora empresarial), sería importante motivar a los formadores y representantes de las empresas a incluir en los planes de mejora al menos una acción de implementación que busque la mejora de la equidad de género en el lugar de trabajo. Por ejemplo, mejoras en procesos de contratación, flexibilidad de horarios, mejora en infraestructura, etc. Esta inclusión no es sencilla, de manera que podría ser de utilidad reforzar mediante capacitación a los asesores empresariales para que puedan facilitar este proceso.

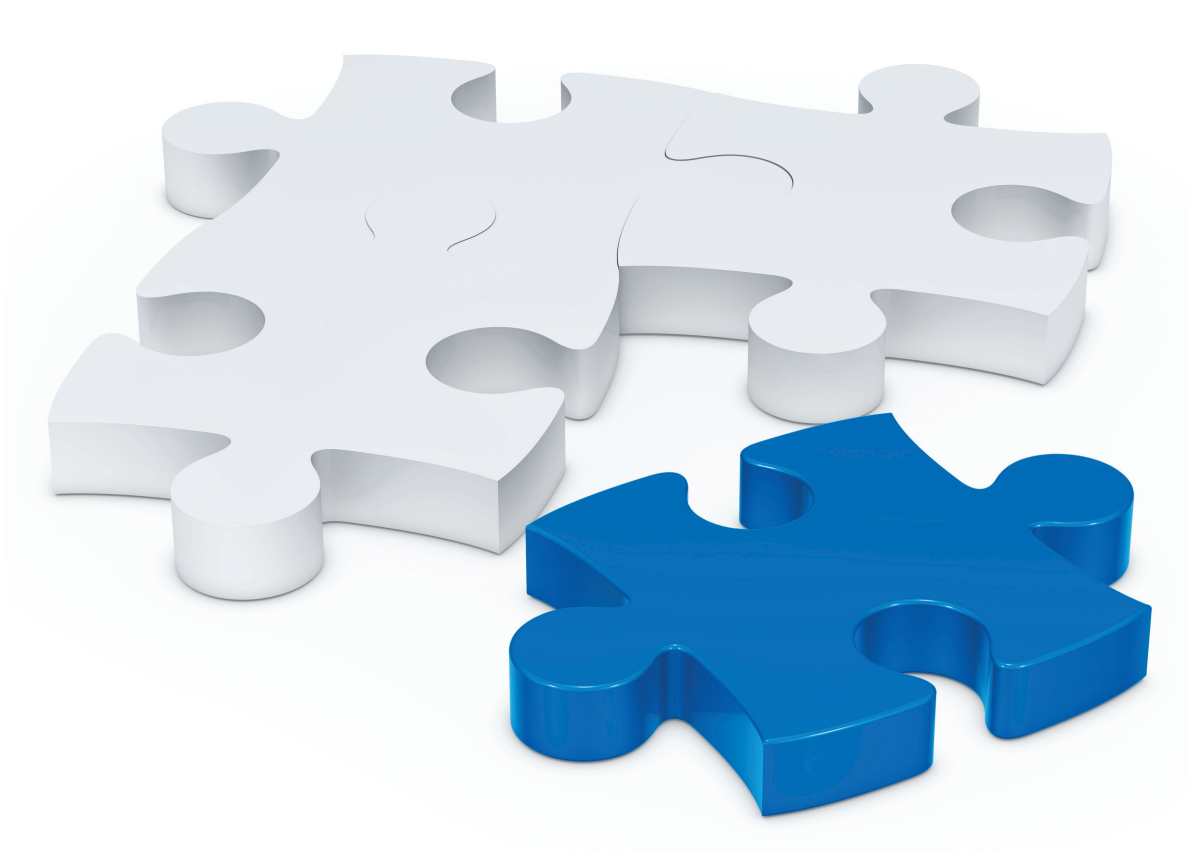
- **Medición de la mejora de la productividad.** La metodología sugiere una serie de indicadores “estándar” (por ejemplo, ausentismo laboral, ahorros en servicios, etc.), pero la productividad puede ser medida de muchas formas, dependiendo de la empresa y el sector económico, de manera que es importante animar a los asesores empresariales a que establezcan con cada empresa los indicadores que les son de importancia, de acuerdo con su contexto y a sus necesidades. Para la empresa puede ser muy importante tener un punto de inicio, para medir el impacto, en el corto, mediano y largo plazo.
- **Actualizar a los formadores expertos, capacitar a los formadores certificados y reconocer el trabajo de ambos.** Es fundamental utilizar el recurso humano certificado internacionalmente para seguir formando asesores -propios y del entorno-. Pero además es importante que los “Formadores Expertos”, como responsables técnicos del futuro de esta metodología, sean constantemente actualizados.

Este servicio lo hacen las personas, de manera que podría ser importante incluir indicadores de SCORE vinculados al desempeño de formadores y asesores, lo cual se debería reflejar en el tiempo asignado para trabajar en esa metodología.

- **Adaptarse a las nuevas circunstancias.** Este es un contexto lleno de posibilidades. Por ejemplo, el módulo sobre seguridad y salud, tradicionalmente se desarrollaba desde una perspectiva de productividad, pero en esta coyuntura de crisis sanitaria y económica por el COVID-19, es además un elemento de sobrevivencia de personas y empresas. También se hace necesario incorporar temas como teletrabajo y valorar opciones como la formación virtual, tanto para empresas como para asesores.
- **Recordar que pueden tocar la puerta de la OIT para pedir apoyo técnico complementario.** Por ejemplo, para compartir experiencias de equipos SCORE en otros países o para solicitar capacitaciones en temas como equidad de género/SCORE.
- **Vincular el servicio con fondos de capital semilla o financiamiento blando.** Este tipo de metodología hacen más evidentes ciertos tipos de necesidades empresariales que requieren financiamiento. De manera que sería bueno buscar un mecanismo para integrar o relacionar las dos ofertas en aquellos casos que sea pertinente: servicios financieros y de asesoría empresarial. Esto permitiría escalar el nivel de las mejoras.

- **Sistematizar experiencias exitosas.** Con tantas experiencias satisfactorias hasta la fecha, podría ser importante producir algunos videos testimoniales de empresas dominicanas, con un doble propósito: para promover el programa y para fines didácticos, como parte del material para la Dirección de Competitividad Empresarial y el futuro Centro de Excelencia SCORE.
- **Considerar la creación de Redes de Negocios.** Se podría crear una comunidad con las empresas que han participado para compartir retos y buenas prácticas.

El futuro está lleno de oportunidades y el INFOTEP ha demostrado su interés y capacidad para aprovechar cada una de ellas, para mantenerse a la vanguardia por el bien de las empresas, las personas trabajadoras y el país.



FUENTES DE INFORMACIÓN

INFORMES Y DOCUMENTOS

Banco Central de la República Dominicana (2021) **Flujo turístico**. Disponible en:
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/2537-sector-turismo>

———. (2021) **Economía dominicana registra una expansión de 10.6% en marzo de 2021**.
Disponible en: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5074-economia-dominicana-registra-una-expansion-de-106-en-marzo-de-2021#:~:text=Con%20este%20resultado%2C%20se%20afianza,de%20pron%C3%B3sticos%20del%20Banco%20Central>

BM (2020a) **El Banco Mundial en República Dominicana: panorama general**, actualizado el 13 de mayo de 2020. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

———. (2020b) **El Banco Mundial en República Dominicana: panorama general**, actualizado en 29 de octubre de 2020. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

CTA (2016) **Informe final: Tránsito de capacidades al INFOTEP para la implementación de la metodología SCORE en República Dominicana (M1)**. Documento de trabajo.

———. (2018a) **Informe final: Tránsito de capacidades al INFOTEP para la implementación de la metodología SCORE en República Dominicana (M4)**. Documento de trabajo.

———. (2018b) **Informes de avance: Tránsito de capacidades al INFOTEP para la implementación de la metodología SCORE en República Dominicana (M1 y M2)**. Documento de trabajo.

———. (2020) **Informe final: Tránsito de capacidades al INFOTEP para la implementación de la metodología SCORE en República Dominicana (M1 y M5)**. Documento de trabajo.

———. (2021a) **Informe final: Tránsito de capacidades al INFOTEP para la implementación de la metodología SCORE en República Dominicana (M3)**. Documento de trabajo.

———. (2021b) Informe: **Evaluación de candidatos a formadores expertos en la metodología SCORE, República Dominicana**. Documento de trabajo.

- M. Dini y G. Stumpo (coords.) (2019.) **“Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis”**, Documentos de Proyectos (LC/ TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf
- MICM (2019) **Informe de gestión MIPYMES, IG-2018**. Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES, República Dominicana. Disponible en: https://micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/2019/Informe_de_Gestion_Mipymes_2018.pdf
- OECD/UNCTAD/ECLAC (2020), **Production Transformation Policy Review of the Dominican Republic: Preserving Growth, Achieving Resilience**, OECD Development Pathways, OECD Publishing, Paris Disponible en: <https://doi.org/10.1787/1201cfea-en>
- OIT y CEPAL (2020) **El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)**, Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, No 22 (LC/TS.2020/46), Santiago, 2020. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/--sro-santiago/documents/publication/wcms_745573.pdf
- PNUD y MICM (2020). **Situación económica y de mercado de las MIPYMES en República Dominicana por la crisis del COVID-19**. Disponible en: https://micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/folletos/2020/06-junio/INFORME_SITUACION_ECONOMICA_Y_DE_MERCADO_DE_LAS_MIPYMES_EN_REPUBLICA_DOMINICANA_POR_LA_CRISIS_DEL_COVID-19.pdf
- Quicaña. E. (2016). **Proyecto Score ¿Cómo hacer más con menos?** Revista Haciendo País de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). Perú. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/article/wcms_533035.pdf

ENTREVISTAS

VÍA ZOOM

APOYO A LA IMPLEMENTACIÓN

- Olga Orozco, Coordinadora Regional Programa SCORE durante el inicio de la implementación en RD, Oficina de la OIT para los Países Andinos OIT Lima, 20 de julio de 2020 – 1pm Lima, Perú.
- Álvaro Ramírez, Exespecialista en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional, Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, 3 agosto de 2020, 3.30pm Costa Rica.
- Jaime Arboleda – Paula Betancur. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, 31 de julio de 2020, 2pm Colombia.

INFOTEP

- Gregory Reyes – Massiel Peguero, Formadores SCORE, primera entrevista 27 de julio de 2020, 9.30am RD – segunda entrevista 15 de junio de 2021, 2pm RD.
- Criseyda Soriano - Elintong Solano, Asesores empresariales SCORE Región Este. 27 de julio de 2020, 3.30pm RD.
- Reyna Pujols – Santa López, Asesores empresariales SCORE Región Sur. 28 de julio, 9.30 am RD
- Leonel Tavares - Arturo Espejo, Formadores SCORE, primera entrevista 28 de julio de 2020, 11.00am RD – segunda entrevista 14 de junio de 2021, 11am.
- Dionicio García, Formadores SCORE, primera entrevista 28 de julio de 2020, 1.30pm RD – segunda entrevista 15 de junio de 2021, 2pm RD.
- Rayza Leonor Pichardo Viñas, Dirección de Competitividad Empresarial, Gerente de Apoyo a la Competitividad - Lorelay Cabral Rodríguez, Dirección de Competitividad Empresarial, Coordinadora de Desarrollo de Proyectos - Zoila Esmeralda Francis Mejía, Departamento desarrollo de estrategias para la productividad, Encargada del Depto. Desarrollo de Estrategias para la Productividad, primera entrevista el 30 de julio de 2020, 9.30am RD – segunda entrevista 16 de junio de 2021, 2.30pm RD.

EMPRESAS

- Cesar Mendoza, Soporte del Sistema de Gestión de Calidad, Saladín Industria Gráfica, 15 de junio 2021, 3.30pm RD.
- Imer de la Cruz, Analista de Recursos humanos, Empresa Saladin Industria Gráfica, 27 julio de 2020, 1.30pm RD.
- Francisca Morales, Administradora - Julio Frías, Gerente - Dorka Thomas, vendedora, Empresa Panadería Belén, 29 de julio de 2020, 9am RD.
- David Minaya, Gerente administrativo y comercial - Lilibeth Lora, Responsable del área financiera, empresa MINAGRO, 29 de julio de 2020, 3pm. RD.
- David Minaya, Gerente administrativo y comercial, empresa MINAGRO, 15 de junio de 2021, 11am RD.
- Rosario Paradis, Gerente administrativa, Empresa Impresora CONADDEX, primera entrevista el 31 de julio de 2020, 10am, RD – segunda entrevista 14 de junio de 2021, 4pm RD.
- Tancredo Ortega, Gerente administrativo y comercial de la empresa Productos Valle Verde, 14 de junio 2021, 9.30am RD.



Organización
Internacional
del Trabajo





Organización
Internacional
del Trabajo



PROYECTO "FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL MINISTERIO DE TRABAJO PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN LA AGRICULTURA DOMINICANA" (FORMITRA)

"El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos aporta financiación en virtud del acuerdo de cooperación número IL-31479-17-75-K-11. El 100 por ciento de los gastos totales del proyecto o programa se financia con cargo a fondos del gobierno de los Estados Unidos, por un importe total de 5,000,000 de dólares de los Estados Unidos. Esta publicación no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, y la mención de marcas, productos u organizaciones no implica que el Gobierno de los Estados Unidos los apruebe".