



SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA SCORE

EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

- RESUMEN -



Organización
Internacional
del Trabajo





SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA SCORE

EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

- RESUMEN -



Organización
Internacional
del Trabajo





INFOTEP

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

En el año 2016, el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional de la República Dominicana (INFOTEP) firmó un acuerdo de cooperación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para la implementación de la metodología SCORE, dirigida a la mejora de las condiciones de trabajo y la productividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME), a través de la combinación de la formación práctica en el aula y la asistencia técnica en el lugar de trabajo.

Al finalizar el proceso en el año 2021, a través de su “Dirección de Competitividad Empresarial”, se posiciona como el único instituto de formación profesional en el mundo que se ha convertido en un agente implementador de esta metodología y, mediante su “Centro Nacional de Innovación Empresarial y Emprendimiento”, apunta a convertirse en un Centro de Excelencia para la formación de asesores empresariales propios y del sistema de apoyo a las PYME, tanto a nivel nacional como internacional.

Para brindar estos servicios el INFOTEP dispone de 15 asesores certificados en la metodología, 5 de los cuales además cuentan una certificación internacional que les acredita como “Formadores Expertos” en capacidad de formar a nuevos consultores y garantizar la calidad y el mantenimiento de la marca.

METODOLOGÍA

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.

Para atender esta situación, la OIT pone a disposición de estas empresas una estrategia que permite suplir este tipo de demanda. La metodología SCORE se basa en una estructura modular que se orienta a la mejora de la productividad y las condiciones laborales, mediante la implementación de sistemas de gestión empresarial sostenibles basados en el desarrollo de relaciones cooperativas en el lugar de trabajo. De ahí que el módulo central o M1 se destina a la promoción de la cooperación en la empresa y se complementa con cuatro áreas de intervención: M2) la gestión del mejoramiento continuo, M3) la productividad mediante una producción más limpia, M4) la administración del recurso humano y M5) la seguridad y salud en el lugar de trabajo.



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 durante 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 empresas participantes.

En los talleres de capacitación participan 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:

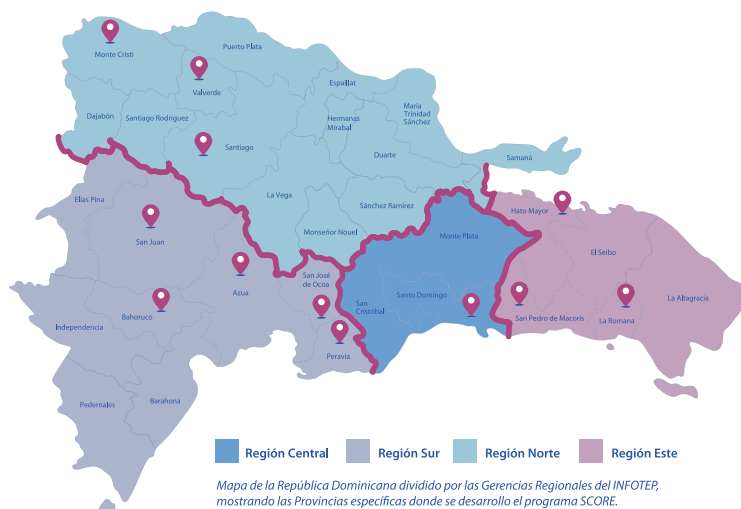
- ✓ Probabilidad: la actividad se debe ejecutar y obtener resultados.
- ✓ Rapidez: la implementación de la actividad se debe iniciar de inmediato.
- ✓ Resultados: los efectos de la actividad se deben evidenciar en menos de 2 meses.
- ✓ Costo: el logro de la actividad no debe depender de grandes inversiones.

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

Todas las organizaciones comienzan la formación y asesoría SCORE con el módulo 1 y posteriormente se seleccionan otros módulos complementarios, de acuerdo con las prioridades identificadas durante la evaluación de línea de base.

LA EXPERIENCIA EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

La implementación de esta metodología en el país dio inicio con una aplicación piloto en el año 2017 en el sector bananero, en la región **Norte**. Dado el éxito de los procesos y los resultados alcanzados, se logra ampliar su cobertura a las demás regiones (**Central, Sur y Este**) y a más sectores económicos como agroindustria, manufactura, artes gráficas y servicios. En **4 años**, un total de **53 entidades**, entre asociaciones y empresas productoras, se han beneficiado de manera directa de este ejercicio.

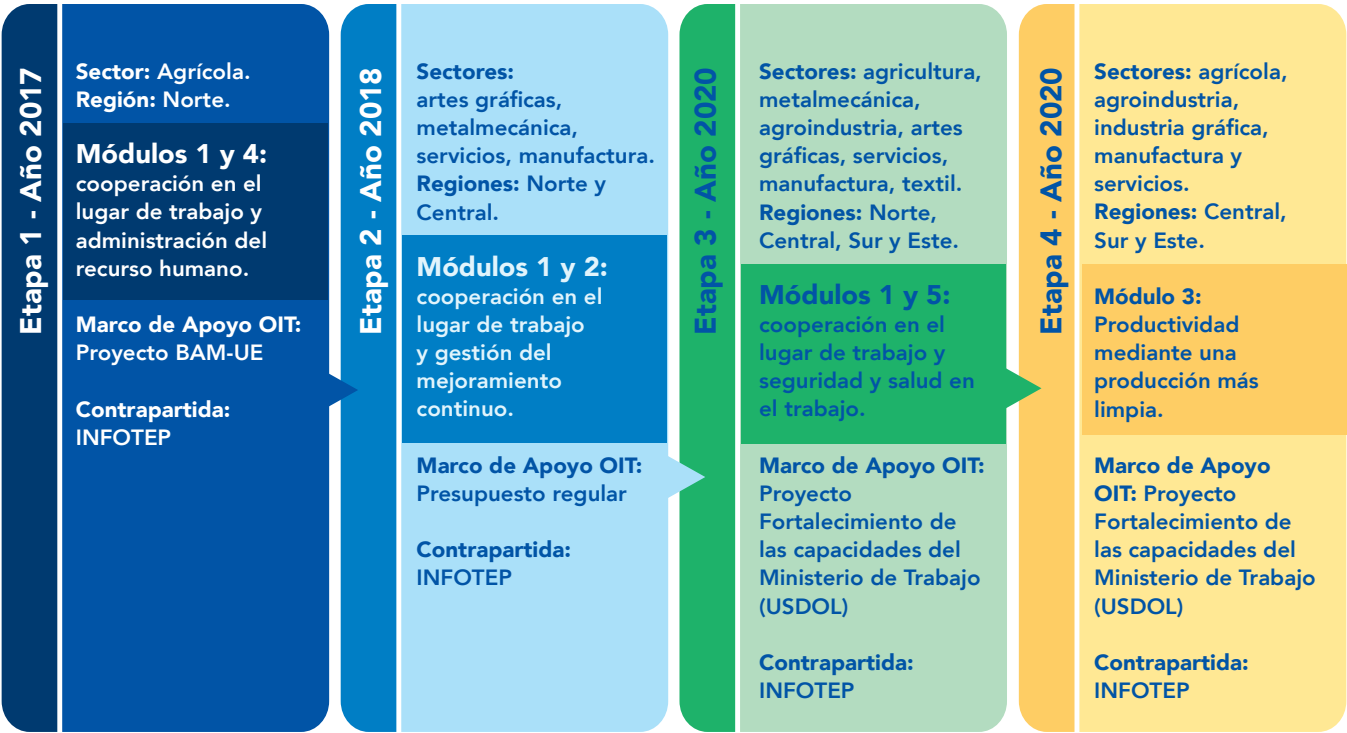


Este alcance fue posible gracias a una implementación basada en **4 etapas**, desarrolladas de acuerdo con la estructura de la metodología. Las primeras tres etapas incluyeron formación y asesoría en el módulo 1 y la introducción progresiva de una nueva unidad formativa y de asesoría técnica (módulos 2, 4, 5). En la última fase se realizó la implementación del módulo 3, la evaluación y certificación de los Formadores Expertos SCORE/INFOTEP.

El proceso se logra culminar en el 2021 gracias al apoyo del proyecto de cooperación técnica de la OIT “Fortalecimiento del Ministerio de Trabajo para mejorar las condiciones laborales en la agricultura”, financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL).

La 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. Esto fue posible gracias al apoyo técnico internacional de la OIT y la asesoría técnica externa y el seguimiento cercano del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia de Colombia (CTA) durante todas las fases de implementación.
- 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 les ha permitido el incremento, el seguimiento y la sostenibilidad de resultados en el tiempo.



RESULTADOS

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 el impacto conseguido. Los resultados se pueden constatar por tres vías: los datos reportados en la plataforma SCORE/OIT, los indicadores de productividad en las empresas y los testimonios del personal de las empresas que ha participado en la implementación.

PLATAFORMA DE SEGUIMIENTO

En aquellas empresas donde se implementan 3 y 4 módulos es posible identificar mejoras desde el primer módulo, que se mantienen e incluso se optimizan durante los dos o tres años siguientes. A continuación, algunos ejemplos:

Empresa Nedimet SRL (Periodo 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 (Periodo 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 (Periodo 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 (Periodo 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

INDICADORES

Gracias a la definición e implementación de indicadores de gestión en las empresas, los cambios son evidentes. Por ejemplo, durante la implementación del Módulo 3, orientado a la mejora de la productividad a través de la producción más limpia, la empresa Minagro reporta una reducción en el consumo de combustible de un 46.3 por ciento, Panadería Belén logra constatar una mayor eficiencia en el consumo de energía al momento de producir (más unidades con menor consumo) pasando de 6,5% a 3,5%, en Saladín Industria Gráfica se logra una reducción de los desperdicios en la convertidora

pasando de 4,86% a un 0.71%, en Valle Verde se consigue una reducción de un 33% en el consumo de energía por cantidad de productos procesados y se generan ingresos por la venta de la manteca vegetal sobrante de sus procesos productivos.

TESTIMONIOS

Región Norte – Sector Bananero

“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.

“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.

Región Central – Sector de Industria Gráfica

“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, empresa Saladín Industria Gráfica.

“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, empresa Impresora CONADEx.

“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, empresa Impresora CONADEx.

Región Central – Sector Servicios

“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 estos 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, Empresa Restaurante D’ Luis Parrillada.

Región Central – Sector Agroindustria

“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.

Región Sur – Sector Agroindustria

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

“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.”

David Minaya, Gerente administrativo y comercial, empresa Minagro.

Región Sur – Sector Servicios

“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, empresa Panadería Belén.

SOSTENIBILIDAD Y VISIÓN DE FUTURO

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:

- ✓ Los 5 formadores que iniciaron el proceso en el año 2016 se mantienen durante todo el proceso gracias al gran apoyo institucional, así como el compromiso profesional y personal. Se logra su certificación internacional en marzo del año 2021, de manera que están en capacidad de asumir la formación de asesores empresariales a nivel nacional e internacional.
- ✓ De manera complementaria, se logra la certificación de 10 asesores empresariales en el módulo 1, con la clara convicción de capacitarlos en los 4 módulos restantes.
- ✓ Se ha incluido la metodología en los procesos institucionales para la prestación de servicios, lo que permite que sea ofrecida y ejecutada como un servicio institucional.
- ✓ Se han desarrollado instructivos para facilitar la ejecución, supervisión y auditoría de la metodología en la institución.
- ✓ En el año 2021 la institución 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 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 de asesores será facilitada a través del Centro como espacio operativo. Ambos servicios auxiliados por los Formadores Expertos certificados.

FACTORES DE ÉXITO

A partir de un amplio proceso de consulta a los diferentes actores vinculados al proceso, se logra identificar los siguientes como elementos que han permitido el éxito de la experiencia:

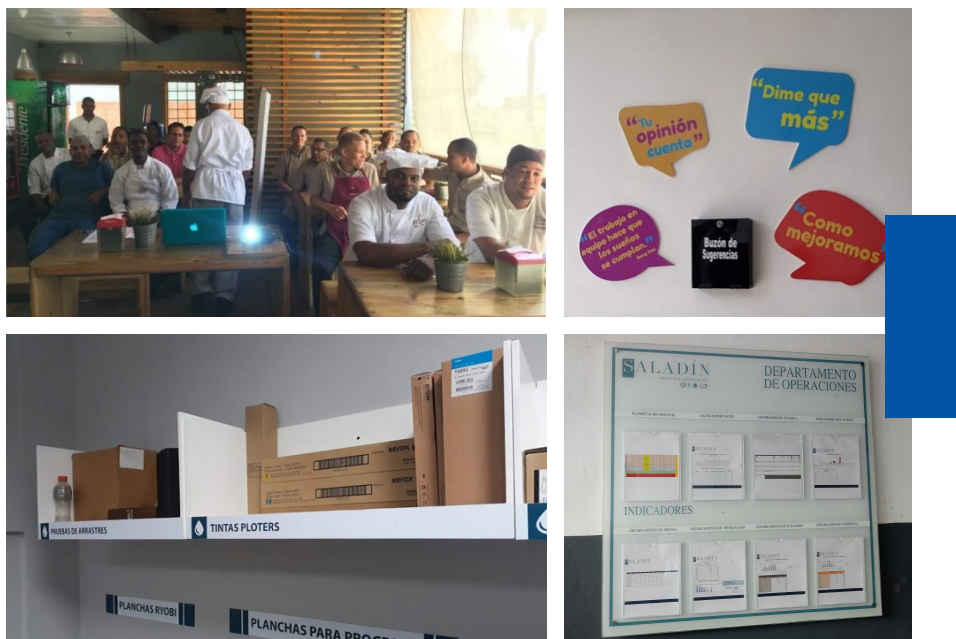
- ✓ Se trata de una metodología acorde al mandato y la visión institucional de apoyo a la productividad de las PYME, que además es de fácil asimilación y de corta duración.
- ✓ Durante todo el proceso se cuenta con el apoyo político, técnico y financiero de las Direcciones del INFOTEP y de la OIT.
- ✓ La institución y la metodología comparten la visión tripartita (participación de los sectores gubernamental, empresarial y trabajador).
- ✓ 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.
La acertada selección de los formadores SCORE-INFOTEP: con amplia formación, experiencia y compromiso.
- ✓ La selección de sectores y empresas con visión estratégica.
- ✓ Se logra demostrar excelentes resultados en corto plazo.
- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Finalmente, representantes de las empresas que brindan buenas referencias del servicio, del impacto y la continuidad de los resultados: cierra el círculo.

RESUMEN - SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA SCORE EN LA REPÚBLICA DOMINICANA



Conferencias internacionales para promover el "Programa SCORE: empresas responsables, competitivas y sostenibles", 2017 y 2018.

RESUMEN - SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA SCORE EN LA REPÚBLICA DOMINICANA



Imágenes de empresas: Reuniones de personal, rotulación de espacios, espacios informativos y para recepción de sugerencias.

Imágenes del INFOTEP: Aula SCORE en el Centro de Innovación Empresarial y Emprendimiento, certificación de formadores SCORE y talleres de difusión.



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

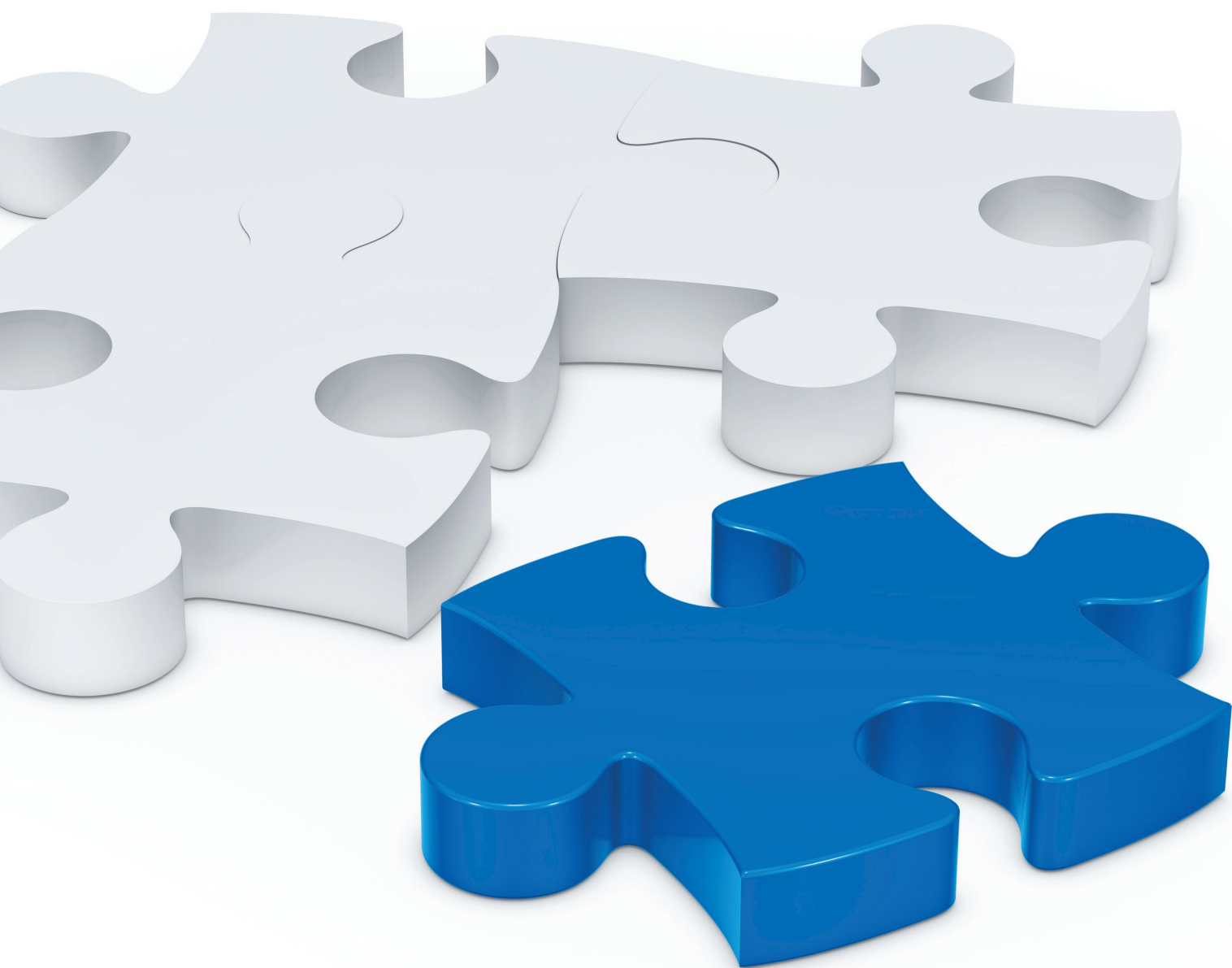
Top 5 de buenas prácticas de productividad implementadas por las empresas en el proceso:

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





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."