



Instituto Técnico de
Capacitación y Productividad

PLAN ESTRATÉGICO DEL INTECAP

2011-2015



www.intecap.info



GUATEMALA, C.A.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	01
I. ENTORNO SOCIOECONÓMICO.....	03
II. ANTECEDENTES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL	22
III. EL INTECAP DE HOY.....	26
IV. POLÍTICAS DE GOBIERNO RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN PROFESIONAL	36
V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	39
VI. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INTECAP	46
VII. METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	59

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene las principales orientaciones, objetivos, líneas estratégicas y metas que servirán de marco referencial para la planeación y ejecución de las operaciones del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP– para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, las cuales fueron priorizadas y aprobadas por su Honorable Junta Directiva.

Las bases del presente Plan fueron elaboradas en el año 2010 por una Comisión de Planificación Estratégica Institucional, integrada por representantes de la División de Planificación, División Técnica, División de Recursos Humanos, División de Administración y Finanzas, Departamento de Aseguramiento de la Calidad y Divisiones Regionales.

Esta Comisión, utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), procedió a identificar los objetivos estratégicos generales y específicos, con sus respectivas metas, indicadores de cumplimiento e iniciativas o acciones más relevantes, todo ello, desde cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje-Crecimiento.

Este Plan Estratégico 2011-2015 se ha integrado en siete partes, de la siguiente forma:

En la primera parte, se presenta una síntesis del entorno socioeconómico actual del país, el cual se constituye como un elemento de entrada fundamental para la planeación de las operaciones del INTECAP, integrado por información sobre el ámbito macroeconómico, competitividad, fuerza de trabajo, inserción laboral, empleo y salarios.

En la segunda parte, se realiza una cronología histórica de la formación profesional en Guatemala, desde la perspectiva de evolución de las instituciones precursoras del INTECAP, hasta la situación actual.

En la tercera parte, se presenta información relevante del INTECAP, desde su misión, visión y objetivos de calidad, hasta su estructura organizacional, personal, servicios que presta, modalidades, programas de formación profesional y unidades operativas de sus diferentes Regiones.

En la cuarta parte, se presentan las principales políticas de gobierno que están relacionadas de alguna forma con la formación profesional en Guatemala, y que deben ser observadas por las organizaciones de capacitación técnica laboral para el logro del desarrollo socioeconómico del país.

En la quinta parte, se realiza un breve diagnóstico institucional a partir del año 1,999 en que se implantó el proceso de Modernización Institucional, identificando los resultados más importantes de la Estrategia Institucional en los últimos 11 años, especialmente lo relacionado al incremento de la tecnología y de la oferta formativa, así como de cobertura geográfica y poblacional, acompañada de mejora continua de la calidad de

la formación profesional del INTECAP; finalizando con un análisis FODA para valorar las potencialidades y riesgos de la Organización, como un elemento de entrada fundamental para la nueva Estrategia 2011-2015.

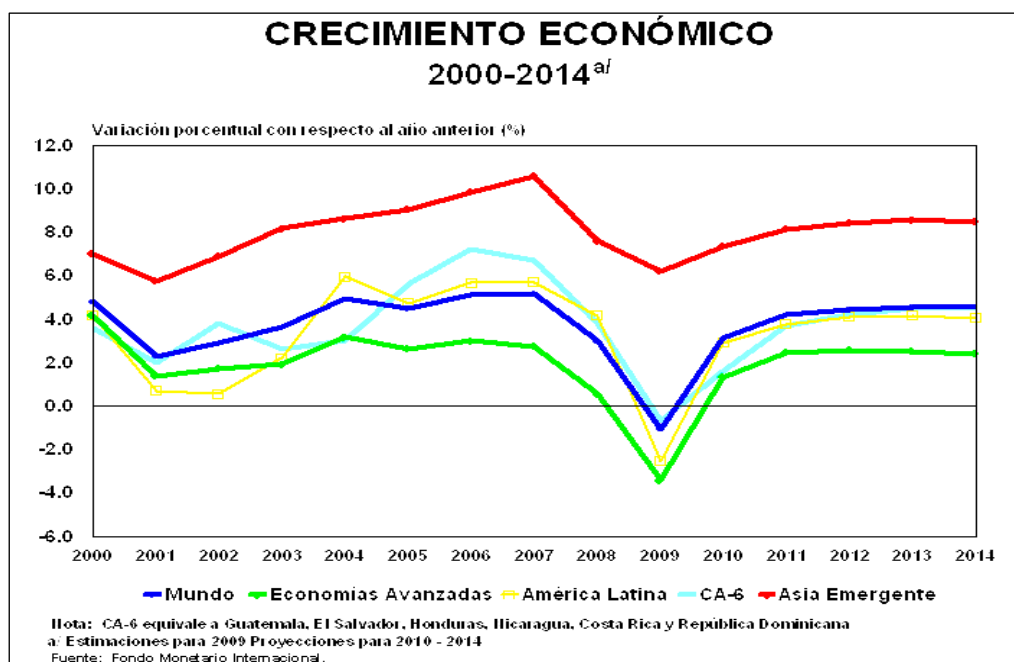
En la sexta y séptima partes, se presenta el direccionamiento estratégico para los años 2011 al 2015, en función de orientaciones, objetivos y líneas estratégicas, con sus respectivas acciones relevantes y metas, de las cuales se derivarán los programas e indicadores de seguimiento al cumplimiento del Plan estratégico 2011-2015.

I. ENTORNO SOCIOECONÓMICO

ÁMBITO MACROECONÓMICO

La planificación de las actividades del INTECAP debe tener en cuenta, como uno de sus insumos básicos, el entorno y las tendencias macroeconómicas del país, ya que en gran medida éstas condicionan la demanda de servicios de capacitación y asistencia técnica demandada por los principales entes productivos del país; sin embargo, las condiciones prevalecientes en la coyuntura económica global, impiden que los organismos especializados, tanto en el ámbito nacional como del exterior, puedan estructurar proyecciones del acontecer económico del país que vayan más allá de uno o dos años. En tal virtud, el análisis contenido en este apartado del documento se hace con base en la información disponible, proveniente principalmente de las más recientes estadísticas y apreciaciones del Banco de Guatemala.

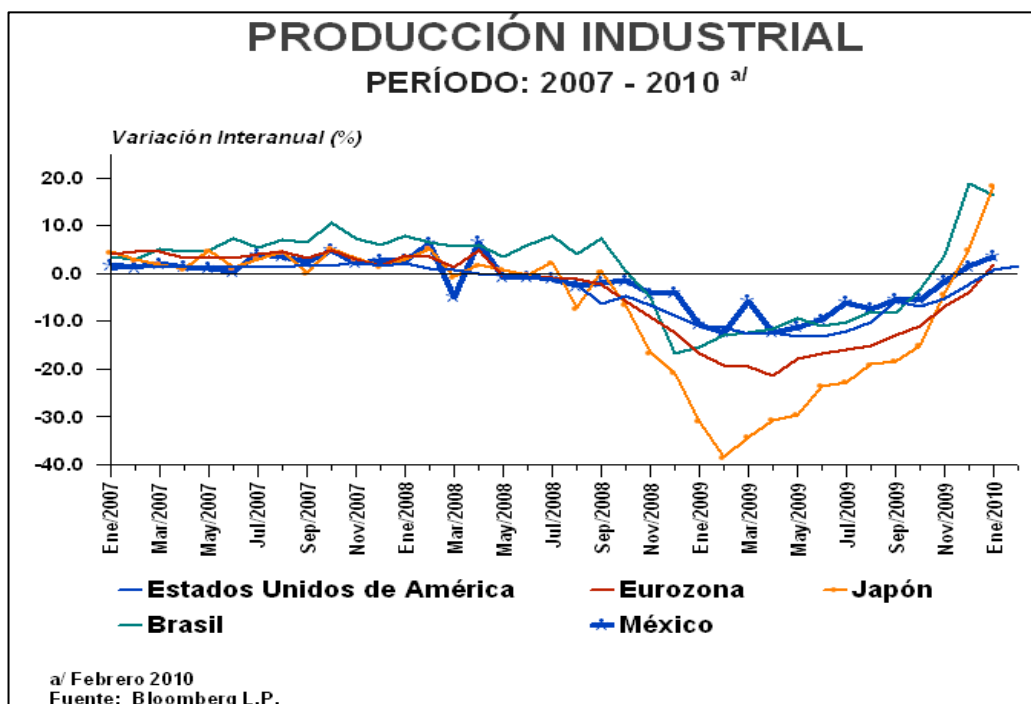
Primeramente, cabe destacar que, según apreciaciones de la entidad mencionada¹, tras el colapso que en 2007-2008 experimentó el mercado bursátil e inmobiliario de los Estados Unidos de América, y las profundas secuelas que ello generó en su actividad económica y en la economía global, en los primeros tres meses de 2010 en el ámbito de ésta última pareciera irse consolidando signos de recuperación en los principales indicadores económicos, excepto en la euro zona, debido a la incertidumbre por los problemas fiscales de algunas de sus economías (Portugal y Grecia). No obstante, como se puede apreciar en la gráfica siguiente, se anticipa que la recuperación de la economía global será lenta, desigual entre países y regiones, sin que se logre, en el mediano plazo, las tasas observadas antes de la crisis.



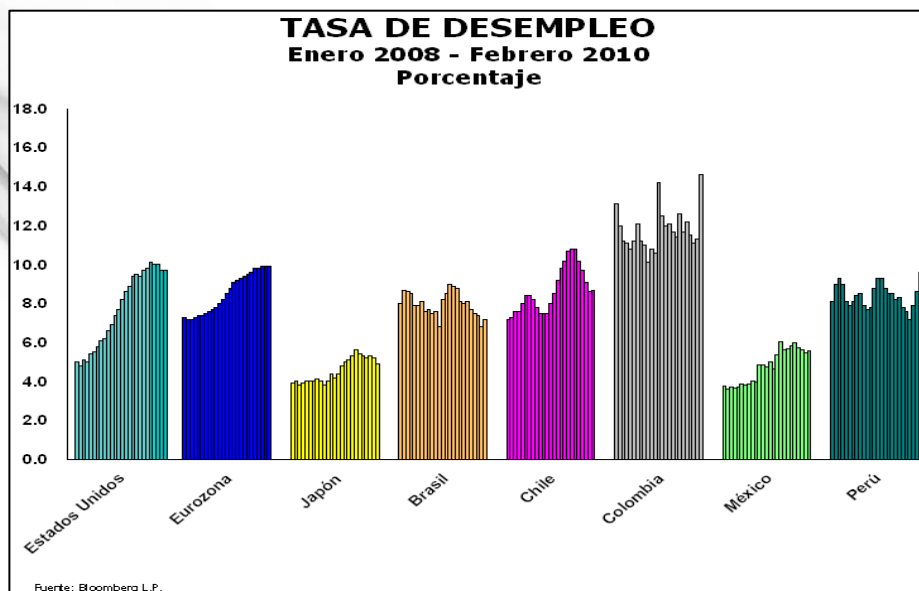
¹ Presentaciones de la Presidenta del Banco de Guatemala, difundidas en marzo de 2010.

Las favorables expectativas sobre la recuperación de la economía global se fundamentan en la fuerte recuperación que viene mostrando el crecimiento de la producción industrial, ya que después de su sensible declinación a partir del tercer trimestre de 2008, la que en el caso del Japón incluso llegó a contraerse en cerca de 40%; sin embargo al iniciarse el 2010 ha logrado alcanzar signos positivos, destacando por su mayor ritmo de crecimiento la producción industrial en el Japón y Brasil.

En línea con esa tendencia, se estima que después de la declinación de cerca de 12% que mostró el comercio mundial en 2009, para el 2010 se anticipa una recuperación del orden del 6% en volumen de transacciones en ese mercado, lo que implica una recuperación de 18 puntos porcentuales en el término de un año.

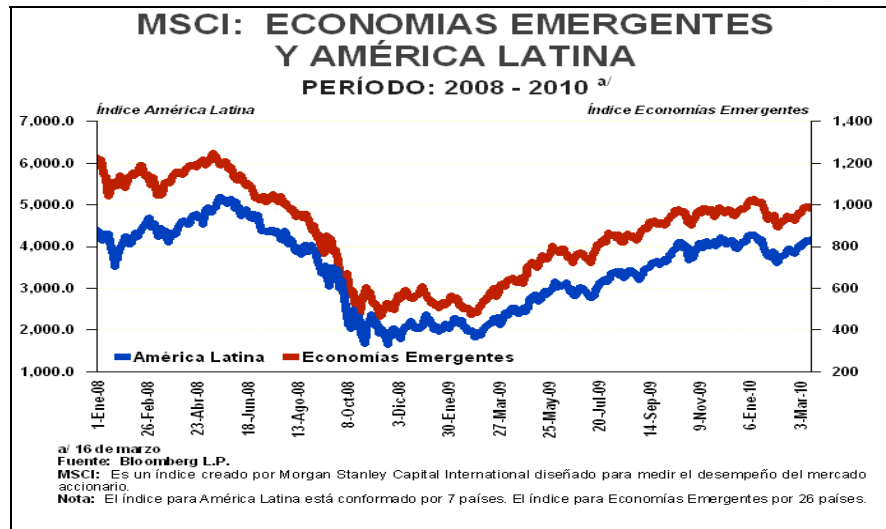


También se percibe cierta recuperación de la confianza de los consumidores y empresarios en los principales mercados, la que no obstante aún se sitúa en niveles históricamente bajos, sobre todo en los Estados Unidos de América, debido fundamentalmente a la persistencia de altos niveles de desempleo, fenómeno que también se advierte en otros países industrializados y en países en desarrollo.

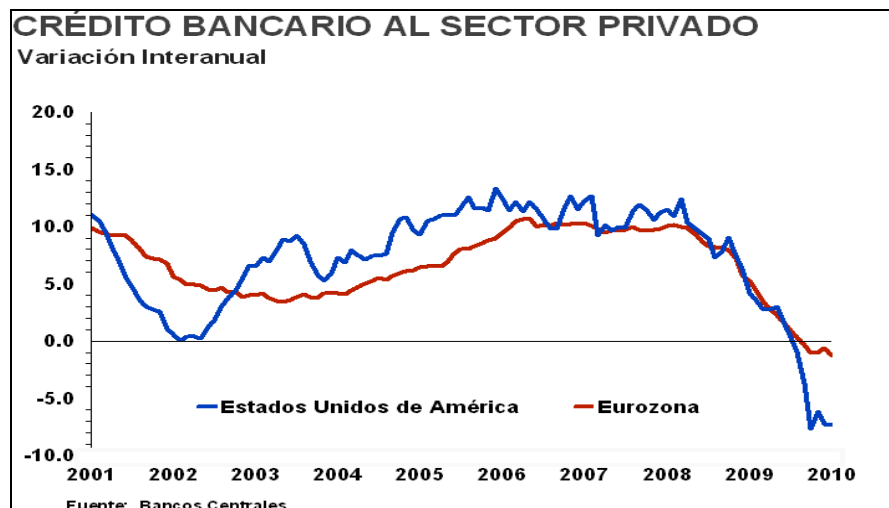


Las condiciones en los principales mercados financieros internacionales también continúan normalizándose, así como la evolución de los mercados accionarios. Uno de los índices más representativos en el mercado accionario norteamericano es el Standard & Poor's 500, así como el Índice de Morgan Stanley Capital International (MSCI), creado para medir el desempeño del mercado accionario. Este último índice muestra una sostenida recuperación para el periodo marzo 2009-marzo 2010, tanto en el caso de las economías emergentes como para América Latina. No obstante, como se puede apreciar en los gráficos contiguos, en ambos tipos de índices su nivel está aún muy por debajo de los que mostraron en la primera parte del año 2008.





Por otra parte, el crédito al sector privado en los Estados Unidos de América y en los países de la zona del euro, después de la profunda declinación que experimentó a partir de 2008, también empieza a manifestar cierta tendencia a la recuperación, aunque ésta no se ha logrado consolidar, dado el gran margen de incertidumbre prevaleciente en los mercados financieros de los respectivos países. En el caso de la zona del euro, el crecimiento interanual del crédito al sector privado en enero de 2010 aún muestra una declinación cercana al -1%, variación que en enero de 2008 rondaba el +8%. En el caso del mencionado país del norte, desde un nivel cercano al +13% en enero de 2008, su crecimiento interanual se ha logrado mantener en alrededor del -7% entre diciembre de 2009 y enero de 2010. En todo caso, conforme apreciaciones del FMI, en los próximos cuatro años el crédito al sector privado, en congruencia con las expectativas de crecimiento económico, no recuperaría los niveles previos a la crisis.



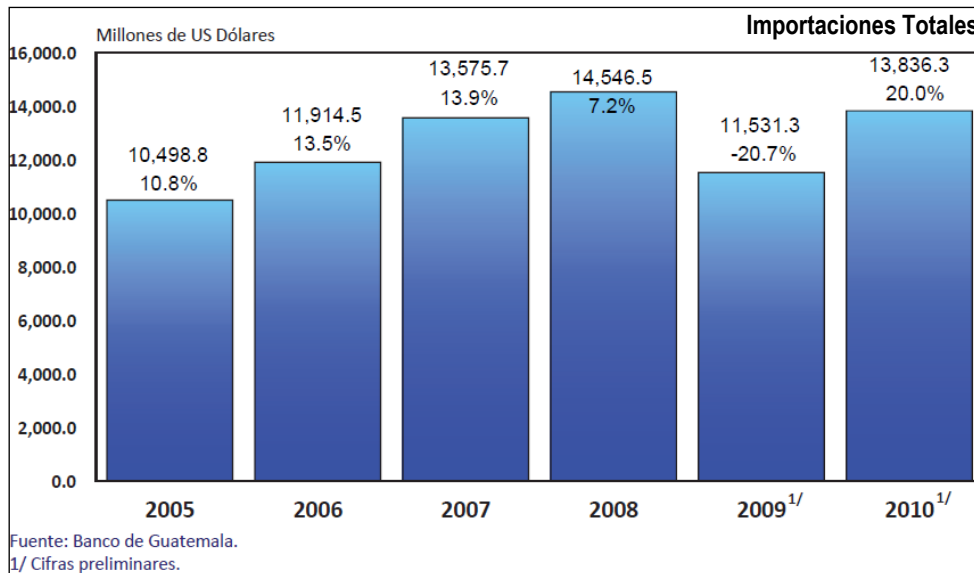
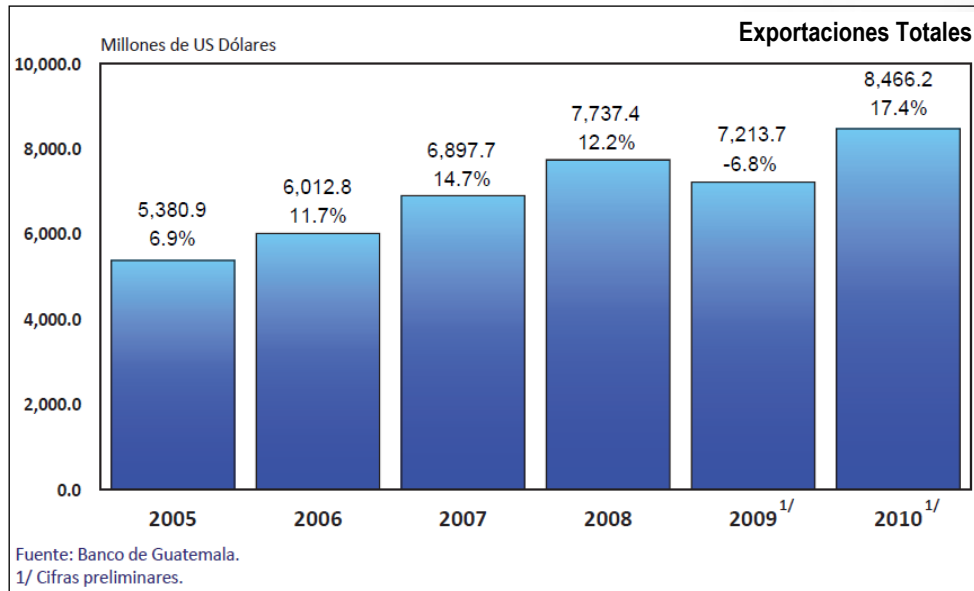
Teniendo en cuenta que el proceso de recuperación económica aún se encuentra en una fase inicial, principalmente en las economías avanzadas y sin que exista una plena certeza sobre su sostenibilidad en el corto plazo, a lo que debe agregarse aún persisten presiones inflacionarias, aunque en un rango moderado, la mayoría de los bancos centrales han decidido continuar manteniendo las tasas de interés de política monetaria en niveles relativamente bajos, como instrumento para estimular la actividad productiva.

El reacomodo del sector fiscal en las economías desarrolladas también deberá de esperar, dado que el FMI considera que es muy prematuro comenzar a retirar los estímulos de política fiscal. Deberá hacerse hasta que se observe estabilidad en la recuperación de la economía ya que hacerlo de forma prematura o tardía afectaría el ritmo de recuperación por un lado y se pondría en riesgo la estabilidad fiscal en detrimento de la estabilidad macroeconómica. Sin embargo, para el año 2010 se espera una disminución en el déficit fiscal, aun cuando en el año 2009 el déficit se incrementó en un 12.2% del PIB en Estados Unidos, en 6.2 en Europa y 10.5 en Japón.

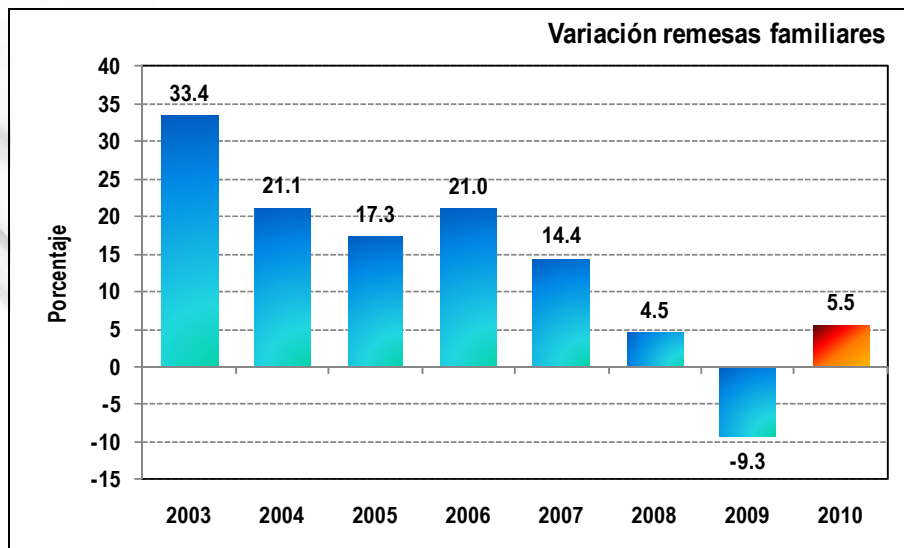
Las tendencias generales de la economía global antes comentadas son importantes para el análisis de la probable evolución de la economía guatemalteca, ya que la crisis económica y financiera mundial se irradió a la economía guatemalteca a través de la corriente real del proceso económico, ya sea por medio de las exportaciones, las importaciones, las remesas familiares, el turismo y la recaudación tributaria así como por la vía de los flujos financieros al sector privado, tanto en términos de financiamiento externo propiamente dicho, como a través de los flujos de recursos para inversión extranjera directa, la que genera efectos favorables en el aparato productivo.

Desde esa perspectiva, primeramente cabe mencionar que en el año 2010 se marcó un quiebre en la tendencia desfavorable que el comercio exterior del país experimentó en 2009, tanto en términos del valor de las exportaciones como el de las importaciones, sobre todo en el caso de estas últimas que crecieron en 20.0% y se ubicaron en US\$ 13,836.3 millones, cifra cercana a la observada en 2008, año después del cual se dio la mayor caída en las mismas.

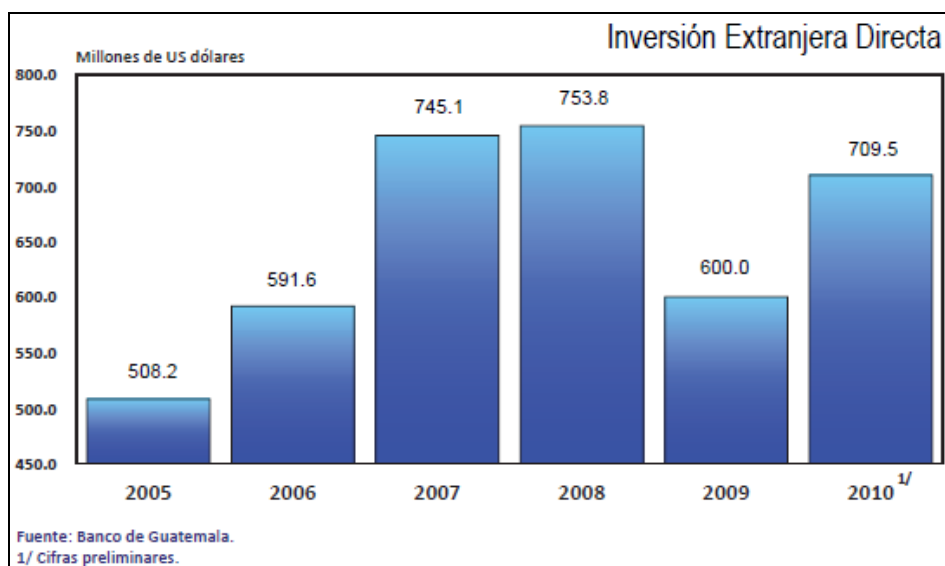
Las exportaciones también se recuperaron significativamente, al crecer en 17.4%. En este repunte contribuyeron principalmente las exportaciones de azúcar y café, las cuales crecieron en 43.0% y 21.8% respectivamente.

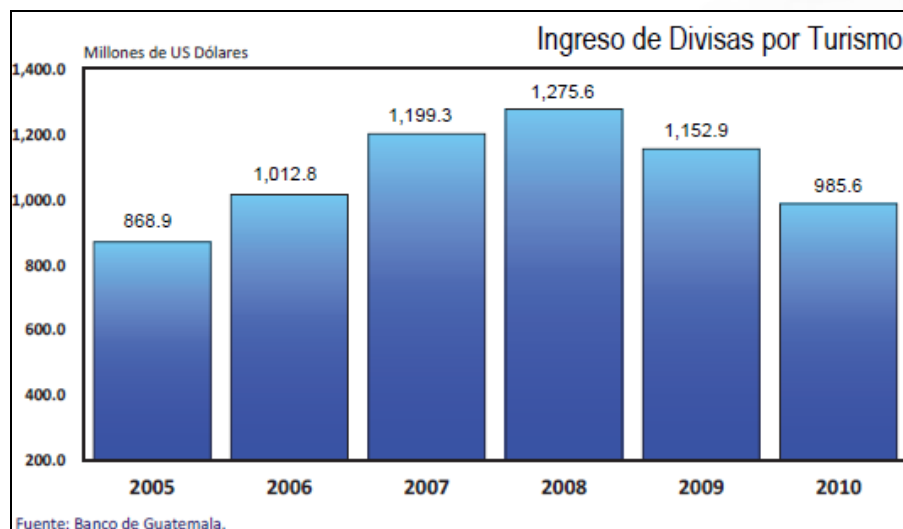


Así mismo, como se indicó anteriormente, el desplome de la actividad económica en los Estados Unidos de América desencadenó niveles de desempleo pocas veces vistos en ese país (alrededor del 10%), lo que repercutió en menores grados de ocupación de mano de obra guatemalteca que radica en dicho país, lo que aunado al incremento de las deportaciones, debido a mayores restricciones de carácter migratorio, desembocó en una declinación de 9.3% en los flujos de divisas por concepto de remesas familiares en 2009, con respecto al año 2008, situación que logró revertirse en 2010, año en el que las remesas crecieron en 5.5% cifra que es alentadora, pero que permanece por debajo del ritmo de dos dígitos que este indicador experimentó entre 2003 y 2007.



En el caso de los flujos de capital privado del exterior se observó una sensible recuperación, comportamiento en el que fue determinante la Inversión Extranjera Directa, la que de US\$ 753.8 millones en 2008 se contrajo a US\$ 600.0 millones en 2009 (-20%) y se situó en US\$ 709.5 millones en 2010 (18.3%). No obstante, su nivel aún está por debajo del observado en 2007-2008. Por su parte los ingresos de divisas provenientes del turismo se redujeron aún más, ya que este tipo de flujo es mucho más sensible a la reducción de los ingresos de las personas que radican en el exterior, por el impacto que en ellos tiene los elevados niveles de desempleo prevalecientes en la actualidad. Entre 2009 y 2010 el ingresos de divisas por ese concepto se redujo en 14.5%, desde un nivel de US\$ 1,152.9 millones a US\$ 985.6 millones.





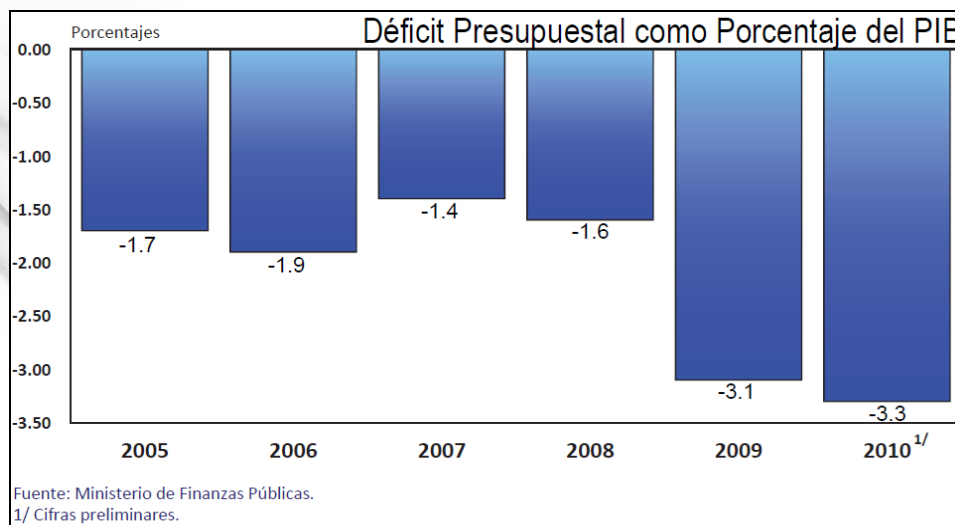
Como consecuencia directa del impacto que en la actividad económica del país generó la crisis financiera en los mercados internacionales y la contracción de la economía global, los ingresos del Gobierno experimentaron una reducción del 4.3% en 2009, con respecto a los ingresos percibidos en 2008, lo que combinado con el crecimiento de los gastos gubernamentales de 8.3%, principalmente por efecto de los gastos en el marco del Programa de Cohesión Social, generó un crecimiento considerable del déficit fiscal del 3.1% del PIB en 2009. En el año 2010 la situación financiera del Gobierno tuvo algunas variantes, pero el resultado en general fue el mismo. En esencia se dio una recuperación de los ingresos del Estado, los cuales crecieron en 9.9%, pero al darse un incremento en los gastos del 10.7%, el déficit presupuestal terminó siendo del 3.3% del PIB.

SITUACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO CENTRAL MILLONES DE QUETZALES

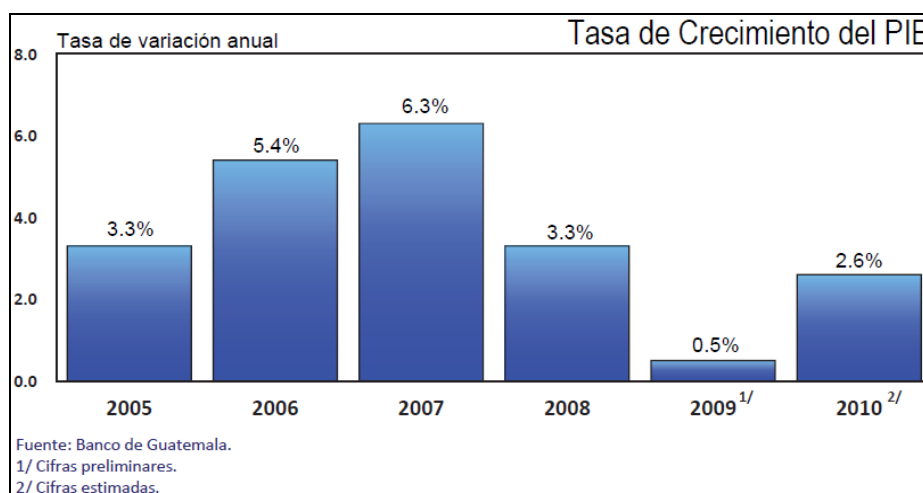
CONCEPTO	2008	2009	2010 1/
A. Ingresos y donaciones	35,578.00	34,037.10	37,420.90
1. Ingresos	35,215.60	33,547.40	37,003.10
a) Corrientes	35,184.60	33,536.10	36,975.30
i) Tributarios	33,358.10	31,811.70	34,771.90
ii) No Tributarios	1,826.50	1,724.40	2,203.40
b) De capital	31	11.3	27.8
2. Donaciones	362.4	489.7	417.8
B. Gastos	40,355.40	43,708.80	48,385.70
1. De funcionamiento	27,134.40	31,160.50	34,657.00
2. De capital	13,221.00	12,548.30	13,728.70
C. Superávit o déficit presupuestal	-4,777.40	-9,671.70	-10,964.80
Como % del PIB	-1.6	-3.1	-3.3
Carga tributaria (%)	11.3	10.3	10.5

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas

1/ Cifras preliminares.



Como corolario del marco de condiciones que se desprende del análisis hecho en párrafos anteriores, el PIB experimentó un crecimiento de solamente 0.5% en 2009, lo que vino a prolongar la profundización del debilitamiento que la producción nacional experimentó a partir del año 2008, año en el cual su ritmo de crecimiento se redujo a 3.3%, después de experimentar una evolución bastante satisfactoria en 2006-2007 (5.4% y 6.3% respectivamente). A pesar de los indicadores poco alentadores para la economía guatemalteca y del bajo crecimiento económico, el Banco de Guatemala estimaba que el país no corría el riesgo de caer en una recesión debido a la estabilidad macroeconómica. Cabe mencionar, que pese a que en el año 2009 la economía nacional creció por debajo de lo esperado, Guatemala fue el único país que presentó un crecimiento del PIB a nivel Centroamericano. Más aún, en el ámbito latinoamericano solamente cinco países más (Bolivia, Panamá, Perú, Uruguay y Colombia) registraron crecimiento de su actividad económica, en un rango que osciló entre 0.3% para Colombia y 2.8% para Bolivia.



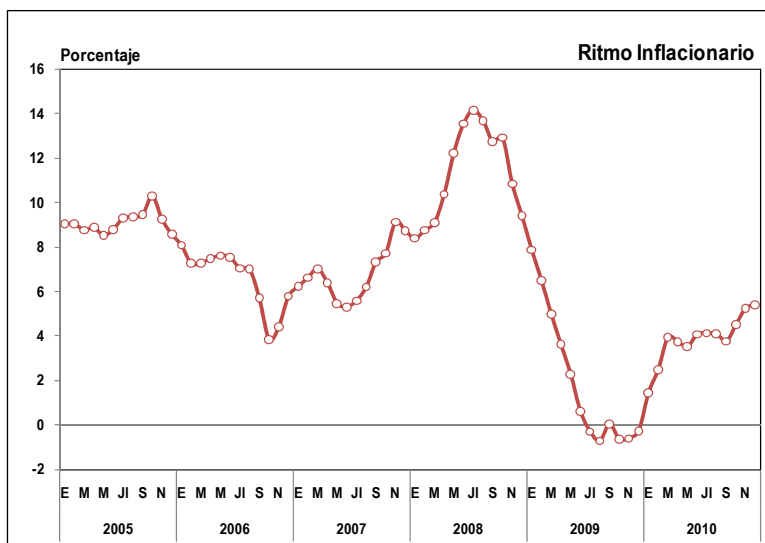
Para el año 2010 la producción del país creció en 2.6%, como resultado de las mejores expectativas sobre el desenvolviendo de la economía global, tanto en el ámbito financiero como de la producción de bienes y servicios, lo que se reflejó en una recuperación de las exportaciones y del clima de los negocios en general.

Cabe mencionar que en 2010 en la mayoría de los sectores de la producción nacional se registró variaciones significativas con respecto al año anterior, destacando el sector construcción que se contrajo en 11.2%, profundizándose el deterioro que mostró en 2008 y 2009, así como la administración pública y defensa, que tuvo un incremento porcentual de 7.0%.

Variación porcentual anual del PIB por rama de actividad						
ACTIVIDADES ECONÓMICAS	2005	2006	2007	2008	2009 ^{1/}	2010 ^{2/}
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2.1	1.3	5.9	0.9	3.8	1.1
Explotación de minas y canteras	-3.2	17.6	13.9	-4.3	4.2	-1.0
Industrias manufactureras	2.6	3.8	3.0	2.0	-0.9	2.4
Suministro de electricidad y captación de agua	2.7	3.0	6.3	1.6	0.7	0.5
Construcción	4.5	13.1	8.8	-0.5	-10.9	-11.2
Comercio al por mayor y al por menor	3.2	3.9	4.1	2.0	-2.1	3.7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	11.3	18.6	22.8	14.6	2.5	4.2
Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares	15.0	16.1	9.9	7.8	4.1	2.6
Alquiler de vivienda	2.4	2.7	3.9	3.6	3.1	2.7
Servicios privados	2.3	5.5	6.6	6.4	1.1	3.8
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	2.4	5.3	4.6	4.3	12.8	7.0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3.3	5.4	6.3	3.3	0.5	2.6
PRODUCTO INTERNO BRUTO (Millones de Quetzales de 2001)	166,722.0	175,691.2	186,766.9	192,894.9	193,934.5	198,954.8

Fuente: Banco de Guatemala
^{1/} Cifras preliminares.
^{2/} Cifras estimadas.

De conformidad con apreciaciones del Banco de Guatemala, la marcada reducción de los precios de las materias primas a partir del segundo semestre de 2008, aunada a la desaceleración económica que debilitó la demanda agregada externa e interna y la reducción de las expectativas inflacionarias, incidieron en que el ritmo del Índice de Precios al Consumidor disminuyera de 9.40% en diciembre de 2008 a -0.28% en diciembre de 2009.



Sin embargo, el bajo nivel inflacionario observado en 2009 se revirtió en 2010, debido entre otras razones, al incremento en los precios internacionales de las materias primas y de los combustibles derivados del petróleo, los cuales al ser trasladados a los precios de los bienes internos, incidió en mayores expectativas de inflación, misma que alcanzó el 5.39%. Para el año 2011, el Banco de Guatemala tiene una meta inflacionaria del 5.0% más/menos un punto porcentual.

Con base en el análisis efectuado a lo largo de este apartado, así como las apreciaciones del Banco de Guatemala y las instancias técnicas del Fondo Monetario Internacional, como conclusión general se pueda indicar, que en el año 2010 la economía guatemalteca aún se vio aquejada por la crisis económica mundial, a lo cual se unieron algunos fenómenos naturales (erupción del volcán Pacaya y tormenta tropical Agatha). Pese a ello, la economía nacional creció en 2.8%, cifra ligeramente superior a la tasa de crecimiento poblacional del país (2.4% anual), pero por debajo del crecimiento económico promedio de la región centroamericana (4.0%).

Para el año 2011, la producción nacional continuará con un crecimiento modesto, en parte como reflejo de la economía mundial cuya recuperación aún es lenta y poco sostenida. Este crecimiento se ve desde ya evidenciado, en la recuperación del comercio exterior, de las remesas familiares, de los ingresos fiscales, así como del crédito bancario al sector privado. Dado que las perspectivas de crecimiento de la demanda externa de los principales socios comerciales del país son favorables, el banco central proyecta un crecimiento económico para el 2011, de entre 2.9% y 3.5%.

COMPETITIVIDAD

Con relación a los indicadores de competitividad y otros de diversa naturaleza que tienen que ver con el avance o rezago que el país tiene en el plano de la productividad y las condiciones sociales, cabe tener presente la posición que actualmente ocupa Guatemala en diversos índices que de alguna forma miden la eficiencia de su economía y el funcionamiento del Estado. Es así como el continuo seguimiento de dichos indicadores, permite evaluar el resultado de las medidas adoptadas, replantear prioridades para el país y definir próximas acciones a realizar.

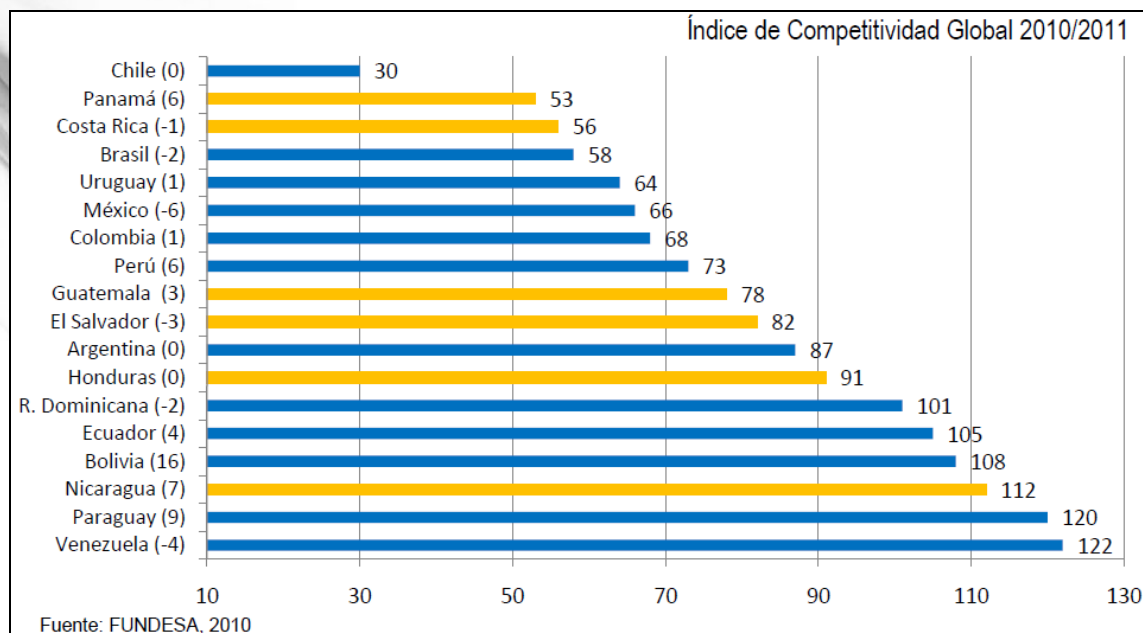
Los índices a considerarse son los siguientes:

Índice	Deficiente → Sobresaliente									
	NIC	HON	ESA	GUA	CR	PAN	ESA	GUA	HON	NIC
Competitividad Global Ranking sobre 139 países:	NIC 112	HON 91	ESA 82	GUA 78	CR 56	PAN 53				
Doing Business Ranking sobre 183 países:	HON 131	CR 125	NIC 117	GUA 101	ESA 86	PAN 72				
Libertad Económica Ranking sobre 179 países:	HON 99	NIC 98	GUA 83	PAN 60	CR 54	ESA 32				
Derechos de Propiedad Ranking sobre 125 países:	NIC 116	GUA 88	HON 75	ESA 71	PAN 55	CR 50				
Desarrollo Democrático Ranking sobre 18 países:	GUA 17	ESA 15	NIC 12	HON 11	PAN 4	CR 2				
Percepción de Corrupción Ranking sobre 178 países:	HON 134	NIC 127	GUA 91	ESA 72	PAN 73	CR 41				
Estado Fallido Ranking sobre 177 países:	NIC 113	GUA 102	HON 87	ESA 86	PAN 45	CR 40				
Paz Global Ranking sobre 149 países:	HON 125	GUA 112	ESA 103	NIC 64	PAN 61	CR 26				
Indicadores Gobernabilidad Ranking sobre 212 países:	HON 150	GUA 147	NIC 146	ESA 120	PAN 97	CR 65				
Desarrollo Humano Ranking sobre 169 países:	GUA 116	NIC 115	HON 106	ESA 90	CR 62	PAN 54				
Desempeño Ambiental Ranking sobre 163 países:	HON 118	GUA 104	NIC 93	ESA 34	PAN 24	CR 3				
Estándares Financieros Ranking sobre 93 países:		HON 81	GUA 68	CR 65	ESA 64	PAN 58				

Fuente: Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA- Boletín No. 23, diciembre 2010

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, existe bastante atraso del país en todos los índices incluidos, por lo que la política económica y social debiera procurar su reducción, para, como ya se mencionó, propiciar un crecimiento económico sostenido y con mayor equidad, en el mediano y largo plazo.

En el caso particular del Índice de Competitividad Global o ICG elaborado por el Foro Económico Mundial, aún queda un trecho muy grande por recorrer para que Guatemala se coloque a la altura de otros países de la región centroamericana y de países latinoamericanos de similar desarrollo económico, como se puede apreciar en la grafica contigua.



De acuerdo al último informe del ICG publicado en 2010, Guatemala ocupó la posición 78 de 139, que representa un aumento de dos posiciones con respecto al año 2009.

El ICG está dividido en tres grandes categorías, que a su vez se subdividen en doce pilares, en los cuales se agrupan y ponderan distintas variables relacionadas con el pilar al que pertenecen. Al analizar el ICG a través de los 12 pilares que lo conforman, se observa que el aspecto mejor evaluado para el caso de Guatemala, es el de desarrollo de los mercados financieros, en el que el país figura en el puesto 44 del ranking mundial.

Posiciones y valores de Guatemala en el Índice de Competitividad Global

	FACTOR	Posición 2010	Posición 2009	Posición 2008	Score 2010	Score 2009
	Índice Competitividad Global	78	80	84	4.0	4.0
	Requerimientos básicos	85	82	84	4.3	4.1
1	Instituciones	124	108	98	3.1	3.3
2	Infraestructura	66	68	71	3.9	3.8
3	Estabilidad macroeconómica	63	88	87	4.7	4.4
4	Salud y educación primaria	96	95	99	5.3	5.0
	Potenciadores de eficiencia	81	81	86	3.9	3.9
5	Capacitación y educación superior	104	101	103	3.5	3.3
6	Eficiencia mercado de bienes	61	52	54	4.2	4.3
7	Eficiencia mercado laboral	101	88	81	4.1	4.2
8	Desarrollo mercado financiero	44	67	95	4.6	4.2
9	Preparación tecnológica	67	70	74	3.6	3.5
10	Tamaño del mercado	75	71	74	3.5	3.6
	Factores de innovación	62	63	65	3.5	3.7
11	Sofisticación de los negocios	54	47	52	4.2	4.3
12	Innovación	89	77	74	2.9	3.0

Fuente: FUNDESA, 2010

Por el contrario, presenta enormes desafíos en los siguientes pilares:

- **Instituciones** (posición 124). Para evaluar la efectividad de las instituciones, el Foro Económico Mundial toma en cuenta aspectos importantes como el respeto a los derechos de propiedad privada y propiedad intelectual, la independencia del sistema de justicia, la eficiencia del marco legal e institucional, transparencia y ética gubernamental, la eficiencia en el gasto público, aspectos de gobernabilidad corporativa (fortaleza de estándares contables, protección a intereses de accionistas minoritarios), la confianza en los servicios policíacos, los costos para las empresas asociados a la violencia y al crimen organizado. Al igual que el año anterior, es en estas últimas tres variables en las que el país está peor calificado, pues ocupó casi los últimos lugares del ranking, ubicándose en los puestos 139, 138 y 133 respectivamente, de 139 países evaluados, lo que confirma que el entorno institucional se sigue caracterizando por las deficiencias señaladas, con la persistente inquietud por la inseguridad.
- **Salud y educación primaria** (posición 96). En este pilar resalta negativamente, la calidad de la educación primaria ocupando el puesto 134, la mortalidad infantil (96) y la esperanza de vida (posición 92), entre los 139 países.
- **Capacitación y educación superior** (posición 104). En este pilar destaca la baja calidad en la educación en matemáticas y ciencias (puesto 131), la deficiente calidad del sistema educativo en su conjunto (puesto 126), la cobertura en educación secundaria (109), y la tasa de cobertura de educación universitaria (95). A pesar de los esfuerzos recientes del país, tampoco fue bien valorada la variable de acceso a internet en las escuelas (puesto 106). Sin embargo, dentro de este pilar existen aspectos que fueron valorados en términos positivos: la calidad de las universidades o escuelas de negocios (posición 43), y la disponibilidad de servicios de capacitación e investigación (posición 54).
- **Eficiencia del mercado laboral** (posición 101). En este pilar fueron valoradas negativamente los altos costos en que tiene que incurrir una empresa para despedir a un trabajador (posición 125) y la poca participación de la mujer en la fuerza laboral (posición 116).

A manera de conclusión, se puede señalar que para que Guatemala alcance un crecimiento económico dinámico y sostenible en el mediano plazo, sobre la base del incremento de la inversión y una reducción del desempleo, que haga viable combatir la pobreza y mejorar el bienestar de la población en general, se hace necesario redoblar los esfuerzos en materia de competitividad, mediante acciones que tiendan a impulsar el desarrollo rural y turístico, modificar la matriz energética, incrementar la inversión en ciencia y tecnología, continuar diversificando los productos y los mercados para exportación, así como mejorar el clima de negocios, a través de inversión en infraestructura productiva, seguridad ciudadana y certeza jurídica.

FUERZA DE TRABAJO

La información sobre la fuerza de trabajo y las condiciones sociales en que se desenvuelve la población guatemalteca también son un elemento clave para el análisis global que debe fundamentar la planeación de las actividades del Instituto. Desafortunadamente, en esos campos también existen grandes rezagos en la elaboración y publicación de estadísticas oficiales, por lo que en este apartado se incluye la información más reciente de que se dispone al respecto.

De acuerdo con proyecciones efectuadas por el Observatorio del Mercado Laboral (OML) del INTECAP, en base a cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2011 la Población Económicamente Activa (PEA) ascenderá a 5,475,523 personas (61.7% hombres y 38.3% mujeres), de las cuales el 37.5% se ubica en los Departamentos de Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, Santa Rosa y Jutiapa, que son atendidos por la Región Central del INTECAP. Por su parte, un cuarto de la PEA (25.5%) radica en los Departamentos San Marcos, Quetzaltenango, Quiché y Huehuetenango, que son atendidos por la Región Occidente del INTECAP.

Departamento	Población 2011 (1)			PEA (15 años y +) (2)		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total País	14,713,763	7,173,968	7,539,795	5,475,523	3,380,298	2,095,225
Guatemala	3,156,284	1,539,932	1,616,352	1,404,499	775,611	628,888
El Progreso	158,092	76,174	81,918	62,001	42,239	19,762
Sacatepéquez	316,638	155,892	160,746	133,840	81,675	52,165
Chimaltenango	612,973	300,449	312,524	220,279	141,430	78,849
Escuintla	701,016	352,587	348,429	240,199	160,547	79,652
Santa Rosa	346,590	167,469	179,121	126,810	85,178	41,632
Sololá	437,145	215,791	221,354	166,493	103,795	62,698
Totonicapán	476,369	226,873	249,496	184,553	102,894	81,659
Quetzaltenango	789,358	378,421	410,937	329,227	184,569	144,658
Suchitepéquez	516,467	252,694	263,773	200,769	118,409	82,360
Retalhuleu	304,168	148,965	155,203	105,282	67,061	38,221
San Marcos	1,019,719	498,217	521,502	395,741	227,208	168,533
Huehuetenango	1,143,887	537,514	606,373	362,713	237,618	125,095
Quiché	953,027	462,886	490,141	310,307	211,294	99,013
Baja Verapaz	270,521	129,601	140,920	94,356	63,458	30,898
Alta Verapaz	1,112,781	554,174	558,607	330,826	231,712	99,114
Petén	638,296	329,690	308,606	174,089	116,507	57,582
Izabal	413,399	204,371	209,028	139,441	88,881	50,560
Zacapa	221,646	106,029	115,617	87,850	56,752	31,098
Chiquimula	370,891	177,391	193,500	134,723	90,283	44,440
Jalapa	318,420	153,694	164,726	103,762	73,968	29,794
Jutiapa	436,076	205,154	230,922	167,763	119,209	48,554

Fuentes:

(1) INE, Proyecciones de población con base al XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.

(2) OML, cálculos basados en XI Censo de Población y VI de Habitación 2002.

Los resultados parciales que se han publicado de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) 2010, indican que el 13.0% de la PEA está comprendida entre los 10 a 17 años de edad, 61.1% entre los 18 a 44, el 20.7% entre los 45 a 64 y el 5.2% pertenece al grupo de 65 años y más de edad. Lo anterior pone de manifiesto la influencia de la gente joven en la estructura de la PEA, y la presión que esa situación plantea a la economía

para generar empleo productivo y decente que permita mantener, y en el mejor de los casos mejorar, los niveles de ocupación, que dicho sea de paso, los resultados de la citada encuesta, señalan que la tasa de desempleo a nivel país es del 3.5% de la PEA, y que solamente el 36.9% de la misma cuenta con empleo formal, en contraste con el 59.7% que forman parte del subempleo.

Respecto a la escolaridad, existe una marcada diferencia entre el número de años de estudio de las personas de acuerdo al área geográfica que habitan, es así que la PEA de la región urbana metropolitana registra una media 8.4 años de escolaridad, es decir que en promedio tiene finalizada la educación primaria y la secundaria, mientras que la PEA del área rural presenta sólo 3.8 años de escolaridad que implica, que esta población en promedio no llega a finalizar la educación primaria. Por su parte, la PEA del resto urbano posee una media de 6.4 años de escolaridad. Lo anterior debe interpretarse dentro del contexto de una población cuya tasa de analfabetismo a nivel República es del 27.0%, y que si bien presenta una alta tasa neta de escolaridad a nivel de primaria (95.1%), en los niveles de educación básica y diversificada esas tasas se reducen significativamente (37.2% y 20.1% respectivamente), lo que implica que cerca de dos tercios de los jóvenes en edad para cursar el ciclo básico no lo hacen y que en el ciclo diversificado los jóvenes que no lo cursan representan cerca del 80% del total.

Desde esa perspectiva es evidente el gran desafío que el Estado e instituciones como INTECAP deben asumir, ya que la educación y capacitación profesional juega un papel preponderante en la formación del talento humano del país y, consecuentemente, en el desarrollo personal de sus habitantes, en el mejoramiento de sus condiciones de acceso al mercado laboral, así como en el mejoramiento de la productividad y competitividad de la economía nacional.

INSERCIÓN LABORAL

Según cifras de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2006, la PEA se emplea fundamentalmente en la actividad económica agrícola (33.2%), en el comercio (22.8%), la industria (15.9%) y los servicios sociales y de salud (12.6%). En menor medida la PEA es absorbida por el sector construcción (6.6%), los servicios financieros (3.3%), transporte y comunicaciones (3.0%) y el restante 2.6% se emplea en otros sectores.

También es importante mencionar, que el 21.7% de la PEA radica en el área urbana metropolitana, 30.5% en el resto del área urbana y 47.8% en el área rural. El 39.8% de la población que conforma la PEA es indígena, y el 60.2% restante pertenece a otras etnias.

EMPLEO Y SALARIOS

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) 2010, Guatemala presenta un alto nivel de ocupación laboral, el cual es del 96.5% de la PEA, misma que se conforma por el 36.9% de población planamente ocupada y por el 59.7% de población subocupada. Por tal razón, al existir un alto porcentaje de población ocupada, la tasa de

desempleo a nivel país es solamente del 3.5% de la PEA, cifra que según datos del INE, no ha variado significativamente con relación a otros años. Esta relativamente baja tasa de desempleo, se debe a que los guatemaltecos al carecer de seguro de desempleo, buscan actividades que les permitan agenciarse de recursos para subsistir generalmente en el sector informal de la economía, de ahí que solamente el 36.9% de la PEA cuenta con empleo formal, en contraste con el 59.7% que forman parte del subempleo o sector informal, del cual se carecen datos oficiales más detallados, por consiguiente en este inciso se analiza el empleo formal, que según parámetros internacionales, está constituido por los trabajadores que están cubiertos por el seguro social.

Los efectos de la crisis económica aún se evidencian en un menor crecimiento del número de trabajadores que pertenecen al sector de la economía formal. En los años recientes, la masa de trabajadores afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- experimentó su mayor crecimiento en el año 2007 (4.6%), luego de ello su tasa decreció abruptamente en 2008 (-0.1%). En el 2009 el número de afiliados aumentó en 1.5%, y para 2010 se estima que el mismo se situó en 0.9%. De acuerdo con las proyecciones del IGSS se espera que en el año 2011 se de un crecimiento de los afiliados de solamente el 0.3%.

Estimación del número de trabajadores y patronos cotizantes al IGSS

Año	Trabajadores afiliados	Variación anual en %	Patronos activos	Variación anual en %
1999	893,126		36,168	
2000	908,122	1.7	38,547	6.6
2001	927,768	2.2	41,047	6.5
2002	953,052	2.7	43,943	7.1
2003	957,921	0.5	45,305	3.1
2004	988,892	3.2	47,188	4.2
2005	1,002,356	1.4	50,026	6.0
2006	1,026,405	2.4	53,532	7.0
2007	1,073,458	4.6	56,450	5.5
2008	1,072,692	-0.1	59,533	5.5
2009	1,088,417	1.5	62,330	4.7
2010 1/	1,078,289	-0.9		
2011 1/	1,081,099	0.3		

1/Proyecciones

Fuente: Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-

Por aparte, en la primera década del siglo XXI el aumento de los patronos activos en el seguro social, mostró tasas de crecimiento significativas, habiéndose registrado las mayores en los años 2002 y 2006 (7.1% y 7.0% respectivamente). De acuerdo con las cifras disponibles, para 2007 y 2008 se registró un crecimiento de 5.5% en cada año, mientras que en el 2009 el número de patronos se incrementó en 4.7%. Respecto al año 2010, el IGSS aún no ha hecho pública cifras sobre el tema. Se espera que con la mejora de la situación económica mundial, y del incipiente repunte del crecimiento económico nacional, se incrementen aún cuando sea de manera paulatina, el número tanto de trabajadores como empresarios que participan en la actividad económica formal.

Siguiendo las estadísticas del registro de trabajadores y patronos del IGSS, se destaca la actividad económica de servicios, la cual emplea al 46.2% de afiliados al IGSS, seguida por la actividad comercial (19.8%), la agricultura (14.0%) y la industria manufacturera (13.8%). En cuanto al número de empresas registradas, destacan por su número las pertenecientes a la actividad servicios (30.5%), comercio (26.4%), industria manufacturera (14.3%) y construcción (12.9%).

Número de Trabajadores Afiliados y Patronos Cotizantes al IGSS, por Actividad Económica

Departamento	Trabajadores	%	Patronos	%
Total	1,088,417	100	62,330	100
Agricultura, Silv. Caza y Pesca 1/	152,415	14	6,032	9.7
Industria Manufacturera	150,387	13.8	8,922	14.3
Comercio	215,692	19.8	16,454	26.4
Servicios 2/	502,576	46.2	19,006	30.5
Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	35,277	3.2	3,390	5.4
Construcción	20,174	1.9	8,046	12.9
Explotación de Minas y Canteras	3,321	0.3	248	0.4
Electricidad, Gas, Agua y Serv. Sanitarios	8,575	0.8	232	0.4

Fuente: IGSS. Informe Anual de Labores 2009

1/ Incluye agroindustria

2/ Incluye IGSS y Estado Presupuesto, Planilla y Supernumerario.

Respecto a los salarios, el quehacer laboral hace que los trabajadores vayan adquiriendo experiencia en las distintas actividades que realicen y por consiguiente pueden tener mayor probabilidad de obtener un salario más elevado, lo cual se hace más evidente al analizar los grupos etarios de los trabajadores afiliados, en los cuales los salarios mensuales más altos son en promedio los de las personas situadas en los grupos de edad entre los 40 y 44 años (Q. 3,277.88).

En cuanto a los trabajadores según su actividad económica, se puede establecer que es en la actividad de Explotación de Minas y Canteras donde se obtiene el mayor salario promedio mensual (Q. 5,766.85), seguido de la actividad Electricidad, Gas, Agua y Servicios Sanitarios (Q. 5,209.69). Es importante mencionar, que es en estas dos actividades, donde sobresalen de acuerdo al grupo de edad, los trabajadores mejor remunerados, es así que en la actividad de Minas, los trabajadores comprendidos entre los 55 a 59 años de edad obtienen un salario mensual de Q. 7,933.16, mientras que en la actividad Electricidad, los trabajadores mejor remunerados están comprendidos en el grupo de 45 a 49 años (Q. 6,192.87). En contraste con lo anterior, los salarios más bajos se observan en las personas pertenecientes a los grupos de edad de menores de 15 años y mayores de 75, que pertenecen a la actividad agrícola y de construcción.

Estimación del salario medio mensual de trabajadores afiliados al IGSS Por grupo de edad, según actividad económica. Año 2008 (Cifras en Quetzales)

Grupo de Edad	Total	Agricultura Silv. Caza y Pesca	Explotación de Minas y Canteras	Industria Manufacturera	Construcción	Electricidad, Gas, Agua y Serv. Sanitarios	Comercio	Transporte, Almacenaje y Comunicacion s	Servicios
Total	2,798.84	1,613.12	5,766.85	2,883.29	2,042.16	5,209.69	2,982.02	3,382.26	2,970.38
Menos de 15	2,335.15	1,384.34	-	393.08	-	-	-	-	2,656.72
15-19	1,687.85	1,030.22	1,743.52	1,746.48	1,546.42	1,718.92	1,557.85	2,132.37	2,018.27
20-24	2,093.69	1,314.98	3,198.49	2,047.05	1,754.24	2,332.50	1,783.73	2,316.44	2,448.03
25-29	2,462.20	1,514.87	4,432.13	2,459.61	1,920.54	3,489.28	2,315.79	2,866.11	2,753.04
30-34	2,894.65	1,703.84	6,092.09	2,884.46	2,097.68	5,033.04	3,023.25	3,682.29	3,073.57
35-39	3,167.24	1,852.55	6,724.65	3,391.09	2,220.99	4,954.63	3,811.90	3,993.86	3,093.64
40-44	3,277.88	1,785.20	6,759.06	3,742.91	2,168.62	5,221.94	3,909.91	3,680.13	3,272.57
45-49	3,253.45	1,748.35	6,852.70	3,706.51	2,123.42	6,192.87	3,889.66	3,867.76	3,285.15
50-54	3,270.68	1,768.66	6,502.51	3,846.27	2,181.91	5,976.77	3,900.18	3,411.65	3,388.71
55-59	3,103.92	1,457.33	7,933.16	3,870.84	2,020.06	5,571.51	3,747.25	3,170.89	3,319.70
60-64	2,751.14	1,536.79	4,037.22	3,659.65	2,060.19	5,229.18	3,300.04	2,496.10	2,983.96
65-69	2,704.53	1,282.92	3,804.31	2,900.28	1,861.10	4,663.39	2,697.01	2,912.66	3,252.67
70-74	2,238.52	1,056.50	2,497.28	2,637.67	1,609.14	3,532.11	1,810.77	2,247.90	2,862.90
75-79	2,470.07	886.51	2,417.50	2,185.75	1,671.58	3,745.59	1,927.89	2,413.25	3,185.12
80 y más	2,748.71	2,008.24	-	1,494.84	-	4,108.96	2,652.21	-	3,103.37

Fuente: IGSS. Muestra de trabajadores afiliados de patronos particulares enero 2008

1/ Incluye agroindustria

2/ Incluye IGSS y Estado Presupuesto, Planilla y Supernumerario.

II. ANTECEDENTES DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL

La formación técnica profesional surgió en Guatemala a principios de 1871, cuando se crearon los primeros centros de educación técnica, para la formación de personas calificadas que requería el país, los que iniciaron en las áreas de: herrería, fundición, maquinaria industrial, ebanistería, encuadernación, zapatería y sastrería. En 1888, inició su operación la Escuela Nacional Agronómica y en 1928 se creó el Instituto Técnico Industrial para varones con el propósito de formar obreros calificados. En el periodo de 1946 a 1951 se establecieron los centros de educación técnica específicamente los centros industriales consolidados en toda la República, los que se dedicaron al desarrollo vocacional en las especialidades de: madera, cuero, textil, corte y confección, metal mecánica y otras, asimismo los clubes agrícolas funcionaron como anexo a las escuelas urbanas y semi urbanas dedicados a los oficios agropecuarios.

(CGDI) CENTRO GUATEMALTECO PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

En los años 1950 a 1952, se empezó a trabajar en el desarrollo de ideas y en algunas experiencias pioneras que incrementaron el conocimiento del factor humano y sus implicaciones en el campo de las actitudes, intereses y comportamiento ante el trabajo. Estas experiencias e ideas deben ser consideradas precursoras de la formación profesional formal y las que paulatinamente condujeron al surgimiento en 1955 del CENTRO GUATEMALTECO PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL, ubicado en la 8a. Avenida 10-43, zona 1, ciudad de Guatemala. Posteriormente, en mayo de 1956 se trasladó a la 6a. Avenida 5-34, zona 1, a un costado del Palacio Nacional.

(CFPI) CENTRO DE FOMENTO DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL

En junio de 1960, por medio de un convenio de Cooperación entre el Estado de Guatemala y el de los Estados Unidos de Norteamérica, se creó el CENTRO DE FOMENTO DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL con el financiamiento de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID) de los Estados Unidos de Norteamérica, el Ministerio de Economía de Guatemala y aportes de la Iniciativa Privada. El propósito fundamental de esta entidad fue estimular el desarrollo industrial del país, a través del incremento de la productividad y el fomento de la inversión. Este Centro asimiló al CGDI y fue inaugurado el 12 de octubre de ese año en el Edificio Cruz Azul, en la esquina de la 5a. avenida y 8a. calle, zona 1. Debido al entusiasmo con que siempre actuó en todas estas actividades y por haber sido uno de los gestores para la creación de este Centro, el Gobierno de la República nombró como Gerente del CFPI, al Ingeniero Civil, Luis Schlesinger Carrera.

(CDPI) CENTRO DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL

En mayo de 1964, se creó mediante el Decreto Ley No. 209 del Congreso de la República, el CENTRO DE DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL, que sustituyó al CFPI, como una entidad estatal descentralizada con autonomía funcional, patrimonio propio, fondos privativos y capacidad para operar por el logro de sus fines. Inició sus operaciones el 1 de julio de ese año, siempre bajo la Gerencia del Ingeniero Luis Schlesinger Carrera, en el edificio Cruz Azul, y su financiamiento se da a través de una asignación del Estado, un impuesto privativo, pagos y cuotas de la iniciativa privada por servicios prestados y donaciones de instituciones nacionales e internacionales. Sus funciones principales se orientaron a cooperar con el Estado y la iniciativa privada para el estímulo de la economía, actuando como nexo entre ambos sectores para fomentar la productividad. Por primera vez en Guatemala, el CDPI se impartió un seminario sobre Control de Calidad, con la asistencia técnica de la Misión Regional de Productividad de la OIT para Centroamérica y Panamá.

(CENDAP) CENTRO NACIONAL DE DESARROLLO ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

En octubre de 1969 se creó por Decreto Ley 57-59 el CENTRO NACIONAL DE DESARROLLO ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD que sustituyó al CDPI, el cual se integró como una unidad descentralizada, con una Junta Directiva formada por: El Ministro de Trabajo y Previsión Social, Ministro de Economía, el Secretario del Consejo Nacional de Planificación Económica, dos representantes de la Coordinadora de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF-, y dos representantes de las organizaciones sindicales. Sus gastos de funcionamiento lo cubrían, una asignación en el Presupuesto General de Gastos de la Nación, ayudas del Banco de Guatemala y de algunas empresas particulares, pagos de cuotas módicas de cursos y seminarios a nivel medio y alto, y pago de asesorías específicas que prestaba a ciertas empresas que lo solicitaban. La Sede del CENDAP fue siempre la misma del anterior CDPI, o sea en el Edificio de la Cruz Azul.

El CENDAP se creó para prestar atención, no sólo al campo de la productividad empresarial, sino también a la formación acelerada y masiva en el nivel primario laboral, a través de la formación profesional y vocacional.

(INTECAP) INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, fue creado mediante el Decreto N° 17-72 del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 26 de abril de 1972 y publicado en el Diario Oficial del día 19 de mayo de 1972. En su Artículo 1o. de dicho Decreto, dice: "Se declara de beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, la capacitación de los recursos humanos y el incremento de la productividad en todos los campos de las actividades económicas".

Se creó por iniciativa del sector empresarial guatemalteco para ser responsable de la formación profesional en el país y asistir técnicamente al sector empresarial, con el fin de

incrementar la productividad en el país. Se constituyó como el órgano técnico especializado que actuará por delegación del Estado, como una entidad descentralizada, técnica, no lucrativa, con patrimonio propio, fondos privativos y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Fue creado con la misión de:

- Incrementar la productividad laboral, empresarial y nacional.
- Desarrollar los recursos humanos del país y perfeccionamiento de los trabajadores, en las diversas actividades económicas y en todos los niveles ocupacionales.
- Colaborar con las entidades que promueven el desarrollo social y económico del país en el campo de su competencia.

En el año 1974 el Gobierno donó al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, y éste lo cedió al INTECAP, el edificio y terreno donde se estableció funciona el Centro Guatemalteco-Alemán, actualmente Centro de Capacitación Guatemala 2, en la Colonia Justo Rufino Barrios, zona 21 de esta ciudad capital.

Posteriormente a través de un préstamo del Banco Mundial y del BID, se hizo posible la construcción del Centro Sede y los cinco centros fijos regionales: Centro de Capacitación Guatemala 1 en la Zona 7 de la ciudad capital (1980), Centro de capacitación de Quetzaltenango (1980), Centro de Capacitación de Chiquimula (1980), Centro de Capacitación de Santo Tomás de Castilla (1981) y el Centro de Capacitación Escuintla 1 (1981).

El centro Sede fue inaugurado el día 26 de agosto de 1980 con un área física de 13,006 metros cuadrados.

Durante la década de los '90, se incrementa la cooperación técnica internacional, se recibió apoyo de diversos países, entre ellos: Alemania, Italia, Suiza, Japón, China, Venezuela, España y otros.

Desde 1992 se inició otra fase de desarrollo de infraestructura, a través de un Plan de Inversión y Equipamiento, el cual comprendió la construcción de los centros de capacitación de Cobán, Coatepeque y Villa Nueva, además la construcción del 8o. nivel y el auditorium de la Sede Central; así como algunas ampliaciones y remodelaciones en los centros ya existentes. A través de este Plan, también se equiparon los nuevos centros y talleres, se complementaron además, los que se encontraban en funcionamiento.

Debido al prestigio del INTECAP, su administración y la adecuada orientación de su accionar, en 1998 y 1999, en convenio con el Gobierno Central, se le dio, para su administración 3 centros construidos y equipados por el Gobierno de Corea, ubicados en la zona 7 y zona 18 de esta capital y uno en la colonia Madrid, Escuintla.

LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad existen varias instituciones dedicadas a la capacitación, que emplean diferentes metodologías de enseñanza, y cuya finalidad es preparar al talento humano para que sea competitivo y contribuir al desarrollo económico y social del país; sin embargo, la institución que cuenta con mayor infraestructura, equipo, maquinaria, tecnología y metodología para desarrollar con calidad la capacitación en los sectores productivos a nivel nacional, es el INTECAP.

De acuerdo a investigaciones recientes, la oferta de formación técnica y capacitación en Guatemala, se encuentra altamente concentrada en la zona metropolitana del país. Existe un amplio número de empresas educativas clasificadas en privadas lucrativas, privadas no lucrativas y estatales que ofrecen formación y capacitación técnica en diferentes especialidades.

Se considera que alrededor del 53.85% de la oferta formativa técnica laboral en Guatemala, la presentan empresas privadas lucrativas, debido al mercado potencial para la inversión en el área educativa, que este tipo de estudios representa. Dentro de las empresas privadas no lucrativas que se clasifican como asociaciones y organizaciones, están la Fundación Kinal, la Fundación Junkabal, Fe y Alegría, Don Bosco y Génesis Empresarial, entre otros, que ofrecen capacitación técnica laboral en diferentes especialidades.

Asimismo, dentro de la educación técnica, se resalta la cobertura de los Institutos técnicos vocacionales del sector estatal, como el Dr. Imrich Fischmann, el George Kerschensteiner y otros que presentan una oferta de formación técnica pública en el país.

Según el "Estudio de las Principales Organizaciones Nacionales y Regionales que Ofrecen Capacitación Técnica en Guatemala", realizado por la División de Planificación del INTECAP en el año 2008, se determinaron resultados relevantes de las características de la formación técnica, principalmente las modalidades de capacitación, requisitos de ingreso y jornadas.

Se destaca en los resultados de las 134 organizaciones encuestadas, los siguientes datos: En lo relacionado a modalidad de capacitación: el 95% de las empresas investigadas, realizan acciones de formación presencial; capacitación en línea (e-learning) solamente el 3% de las empresas investigadas, sobresaliendo la especialidad de informática; en lo relacionado a formación a distancia sólo el 1% de las organizaciones realizan acciones de este tipo, y por último, el 1% de las empresas realizan formación DUAL (Empresa- Centro).

En aspectos relacionados a requisitos de ingreso de los participantes, el 81% de las empresas encuestadas, tienen como requisito mínimo de escolaridad del Tercer año de Educación Básica, el 15% de Sexto grado de Educación Primaria, el 4% exigen formación de nivel medio diversificado. En lo referente a Jornadas de capacitación, el 52% de las empresas realizan acciones en la jornada matutina diaria, el 26% en jornada vespertina diaria. En plan fin de semana solamente el 13% de las empresas encuestadas y en Jornada Mixta de mañana y tarde plan diario el 9%.

III. EL INTECAP DE HOY

MISIÓN

Formar y certificar trabajadores y personas por incorporarse al mercado laboral, así como brindar asistencia técnica y tecnológica en todas las actividades económicas, para contribuir a la competitividad y al desarrollo del país.

VISIÓN

Ser reconocidos como la institución líder y modelo en la efectividad de nuestros servicios, que busca constantemente la excelencia.

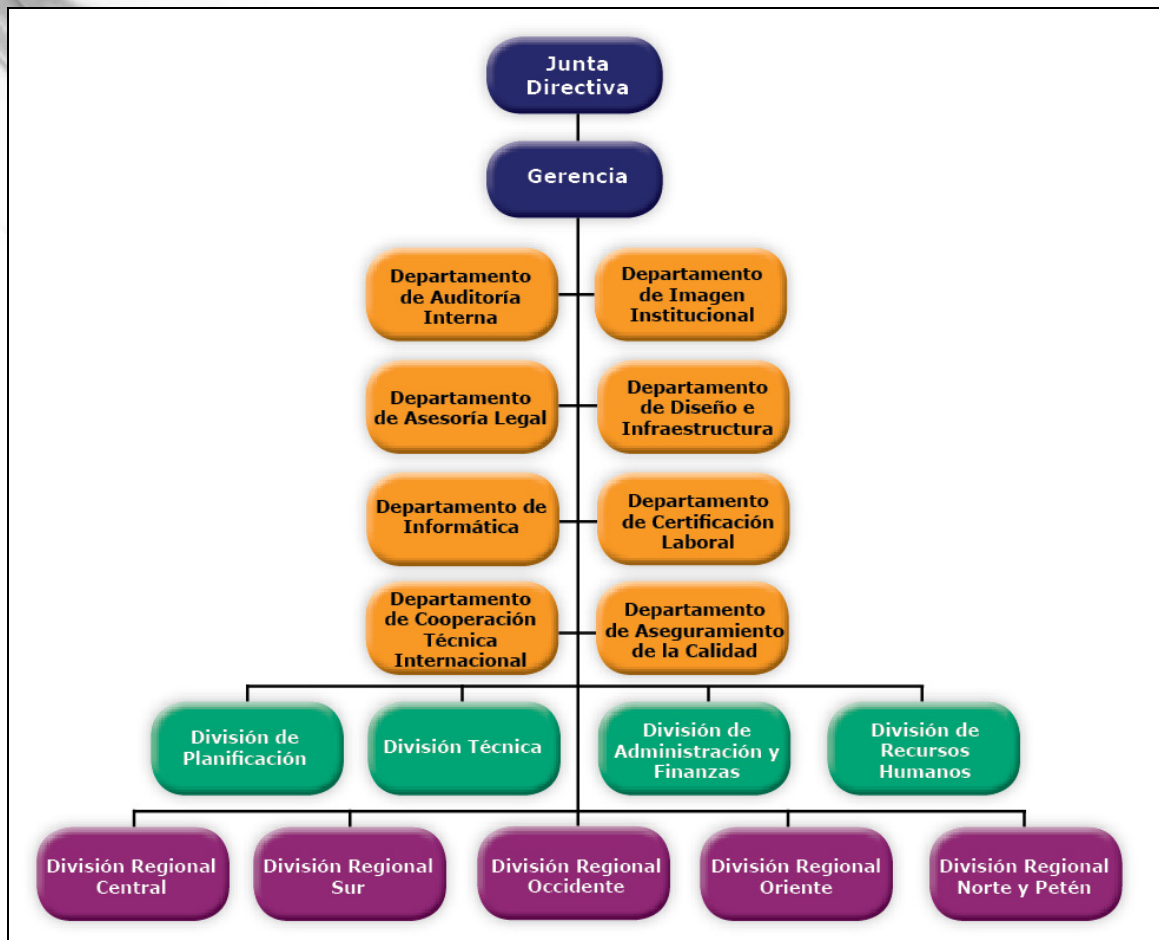
VALORES INSTITUCIONALES

- ✓ Identidad Nacional
- ✓ Integridad
- ✓ Innovación
- ✓ Compromiso

POLÍTICA DE CALIDAD

Mejorar día a día nuestros servicios de capacitación y asistencia técnica, para incrementar la productividad, aplicando los valores institucionales, para cumplir los requerimientos de los clientes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



PERSONAL DEL INTECAP

RENGLÓN	NO. EMPLEADOS
011	643
029 (contratos mayores de 6 meses al año)	110
029 (Horario)	1,055
031 (jornal)	95
Total	1,903

011 Trabajadores permanentes en relación de dependencia

029 Personal Técnico / Administrativo contratado como proveedor de servicios

031 Trabajadores por jornal

SERVICIOS DEL INTECAP

Los principales servicios que el INTECAP brinda para satisfacer las necesidades de las empresas, trabajadores, personas por incorporarse al mundo laboral y población en general, son los siguientes:

✓ **FORMACIÓN OCUPACIONAL**

Son carreras de formación inicial, de mediana y larga duración (de 250 a 3,000 horas), estructuradas por "módulos de formación", orientadas a desarrollar todas las competencias requeridas para el desempeño eficaz de una ocupación completa o calificación reconocida en el medio laboral guatemalteco. Ejemplos: Mecánico Automotriz, Soldador Industrial, Panadero, Carnicero, Técnico en Mecatrónica, Técnico en Gastronomía, Técnico en Seguros y Fianzas, Guía local de Turistas, etc. Dentro de esta formación se encuentra el Programa de Bachillerato y Técnico a Nivel Medio, en el cual participantes de carreras técnicas de nivel medio pueden cursar paralelamente la educación formal en el INTECAP y acreditar sus estudios en el ciclo diversificado, con el reconocimiento y autorización del Ministerio de Educación.

✓ **CAPACITACIÓN LABORAL**

Cursos de formación complementaria, de corta duración (generalmente hasta 250 horas), orientados a desarrollar conocimientos, destrezas, habilidades y conductas, a efecto que trabajadores insertos en empresas o trabajadores independientes, llenen brechas de competencia para mejorar el desempeño de sus funciones laborales. Incluye también la formación acelerada de nuevas competencias en personas por incorporarse al mundo laboral (habilitación de grupos en estado de vulnerabilidad social, reconversión laboral, formación acelerada de desempleados, etc.). Ejemplos: Atención al Cliente, Manipulación Higiénica de los Alimentos, Crianza de Cerdos, Envasado de Frutas y Verduras, cursos de ofimática, cursos de complementación con laboratorios especializados, etc.

✓ **CERTIFICACIÓN LABORAL**

El servicio de certificación de competencias laborales, consiste en un proceso mediante el cual se otorga un reconocimiento formal de la capacidad laboral demostrada por una persona, en base a una evaluación de sus competencias, tomando como referencia una norma o estándar previamente establecido. Este reconocimiento o acreditación de las competencias laborales, se otorga independientemente del lugar o institución donde el participante las adquirió, y puede ser certificación ocupacional, de calificación o de función laboral.

En el INTECAP se brindan los siguientes servicios de certificación laboral: Certificación de Personal de Organizaciones con el Aval del INTECAP, Certificación Externa, Certificación en Administración de Software y Certificación Sectorial, basados en criterios de metodologías de las Normas de Competencia Laboral y de la ISO 17,024.

✓ **ASISTENCIA TÉCNICA**

Son servicios de apoyo (asesorías) que el INTECAP realiza directamente en las empresas, a través de la asignación de uno o varios expertos que trabajan dentro de la empresa, con el objetivo de buscar solución a problemas tanto de índole administrativa como tecnológica que afectan las distintas áreas de la empresa, para mejorar la productividad organizacional. Se basan en diagnósticos previos de la problemática e involucra también procesos de capacitación dentro de la empresa relacionados con la solución de la problemática.

MODALIDADES DE DESARROLLO DE CAPACITACIÓN

✓ **FORMACIÓN PRESENCIAL**

Modalidad en la que el participante asiste a un centro de capacitación del INTECAP a recibir la capacitación completa, es decir, que recibe la formación tanto teórica como práctica en las instalaciones y talleres del INTECAP

✓ **FORMACIÓN DUAL (EMPRESA-CENTRO)**

Modalidad en la que el participante asiste parte de su tiempo a un centro de capacitación del INTECAP a recibir la formación teórica y a desarrollar algunas prácticas, y el resto del tiempo, a trabajar en una empresa como complemento de su formación. Generalmente, el participante asiste uno o dos días por semana al INTECAP (o algunos días de semana en horario nocturno), y el resto de la semana asiste a la empresa.

✓ **FORMACIÓN MÓVIL**

Modalidad en la que el participante recibe la capacitación en su propia empresa o comunidad; para ello, el INTECAP asigna un instructor móvil que se traslada al lugar de la capacitación o una unidad móvil (vehículo con equipamiento móvil).

✓ **FORMACIÓN A DISTANCIA**

Modalidad en la que el participante no asiste a las instalaciones del INTECAP, sino que se capacita en su hogar u oficina. En esta modalidad se encuentran los programas de formación vía "e-learning" (totalmente a distancia a través de Internet) y "blended-learning" (formación mixta Internet-presencial).

PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

✓ **FORMACIÓN INTEGRAL DE JÓVENES (FIJO)**

Formación inicial que se brinda a través de carreras presenciales de larga duración (1½ a 3 años), a efecto que los participantes desarrollen las competencias laborales para desempeñarse en una ocupación calificada o altamente calificada de nivel operativo. Requisitos: de 14 a 18 años y 6º grado de educación primaria aprobado. Al final de su formación, el participante asiste 6 meses a realizar prácticas en una empresa (1,000 horas).

✓ **CARRERA TÉCNICA (CT)**

Formación inicial que se brinda a través de carreras de mediana y de larga duración (6 meses a 3 años) , para atender la demanda ocupacional de técnicos medios y técnicos medios superiores. Requisitos: Tercer año de educación básica para técnicos medios y nivel diversificado para técnicos medios superiores. En la mayoría de los casos, al final de su formación, el participante asiste 3 meses a realizar prácticas en una empresa (500 horas). La mayoría de los participantes de este Programa son jóvenes menores de 25 años.

✓ **FORMACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS (FORJA)**

Formación inicial que se brinda a través de carreras de corta, mediana o larga duración, para que los participantes desarrollen las competencias que les permitan desempeñarse en ocupaciones a nivel operativo y medio. Éste es el Programa del INTECAP de formación inicial ocupacional que atiende en su mayoría a personas adultas. Requisitos: 16 años en adelante, la escolaridad depende de la complejidad de la carrera.

✓ **CARRERA TÉCNICA CORTA (CTC)**

Formación complementaria para el nivel ocupacional medio que puede desarrollarse a través de carreras de hasta 500 horas presenciales cuyo objetivo es complementar a trabajadores insertos en empresas en todas las funciones laborales de la ocupación o puestos de trabajo homologado, así como preparar a nuevo personal en funciones administrativas. Requisitos: 18 años en adelante, la escolaridad depende de la complejidad de la carrera.

✓ **DIPLOMADO (D)**

Formación complementaria de corta duración (80 horas) para capacitar ejecutivos o consultores de empresas medianas y grandes, o para capacitar trabajadores a ser promocionados a puestos de este nivel y a personas con estudios universitarios concluidos interesados en complementarse en los métodos y técnicas objeto del diplomado. Requisitos: 18 años y 3 años de estudios universitarios y haber laborado como ejecutivo en actividades relacionadas al diplomado.

✓ **ACCIONES DE CAPACITACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA (ACTA)**

Son cursos de capacitación (generalmente hasta 250 horas) para los niveles, operativo, medio y ejecutivo, cuyo objetivo es disminuir brechas entre el nivel de competencia que posee el trabajador y el requerido para un desempeño eficiente y eficaz en su puesto de trabajo, y para habilitar a personas en actividades laborales poco complejas. Requisitos: 16 años en adelante y la escolaridad depende de la complejidad del curso.

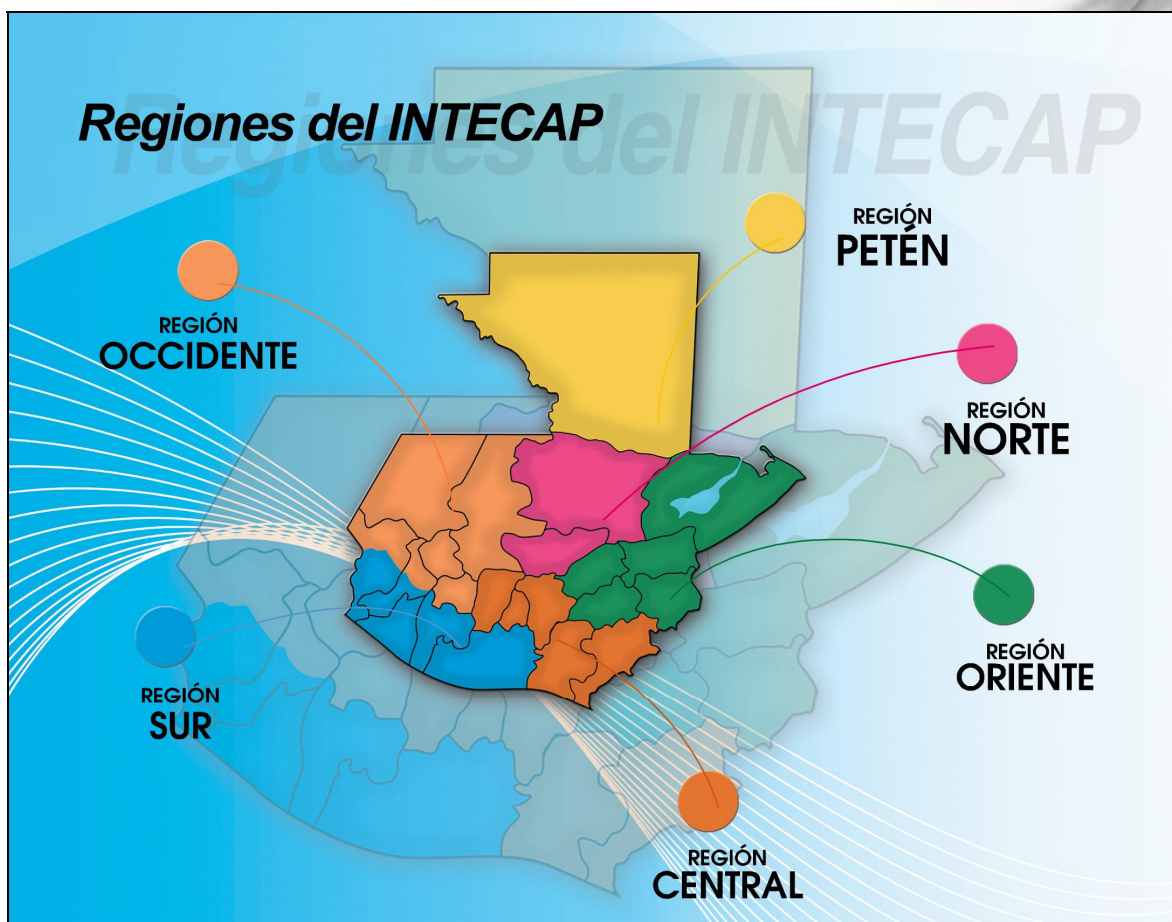
✓ **SEMINARIO (S)**

Eventos que imparte el INTECAP, a efecto de atender las necesidades específicas de sectores, empresas y personas interesadas en discutir y promover la transferencia tecnológica y de técnicas administrativas, en temas de interés para cualquier sector de la organización. Requisitos: 18 años en adelante, la escolaridad depende de la complejidad del curso.

✓ **FORMACIÓN EN IDIOMAS**

Formación inicial o complementaria que se brinda a través de cursos agrupados por niveles: básico, intermedio y avanzado para que los participantes desarrollen competencias que les permitan comunicarse en diferentes idiomas.

REGIONALIZACIÓN DEL INTECAP



<p>REGIÓN CENTRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guatemala • Sacatepéquez • Chimaltenango • Santa Rosa • Jutiapa 	<p>REGIÓN SUR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuintla • Suchitepéquez • Retalhuleu • Quetzaltenango (Municipios de la Costa y Bocacosta) • San Marcos (Municipios de la Costa y Bocacosta) 	<p>REGIÓN ORIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Progreso • Izabal • Chiquimula • Jalapa • Zacapa
<p>REGIÓN OCCIDENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sololá • Totonicapán • Quetzaltenango (Municipios del Altiplano) • San Marcos (Municipios del Altiplano) • Huehuetenango • Quiché 	<p>REGIÓN NORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta Verapaz Baja Verapaz 	<p>REGIÓN PETÉN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Petén

UNIDADES OPERATIVAS DEL INTECAP

✓ **CENTRO DE CAPACITACIÓN**

Es un centro destinado para el desarrollo de la formación presencial del INTECAP, que cuenta con la infraestructura, instalaciones y equipamiento propio para impartir la capacitación. Cada centro dispone de diversos talleres dependiendo de las especialidades y áreas tecnológicas que atiende. La mayoría de las acciones formativas de un centro de capacitación corresponden a formación inicial a través de carreras de mediana y larga duración.

✓ **DELEGACIÓN**

Es una oficina departamental que funciona como extensión del INTECAP en aquellos departamentos del interior del país donde no existe un Centro de Capacitación. Desde cada Delegación departamental se atienden los requerimientos y gestiona el desarrollo de cursos de capacitación y asistencia técnica a empresas y comunidades del Departamento.

✓ **DEPARTAMENTO DE SERVICIO DIRECTO AL CLIENTE -DSDC-**

Es la unidad operativa regional que atiende directamente los requerimientos de las empresas, asociaciones y gremiales empresariales en cada Región, así como los requerimientos de las comunidades organizadas. Las actividades de capacitación y asistencia técnica del DSDC regional se desarrollan dentro de las empresas, organizaciones y comunidades, a través de formación móvil. Existe un DSDC en cada Región del INTECAP y funciona en sus oficinas regionales.

UNIDADES OPERATIVAS DE LA REGIÓN CENTRAL
Centro de Capacitación Guatemala 1
Centro de Capacitación Guatemala 2
Centro de Capacitación Guatemala 3
Centro de Capacitación Guatemala 4
Centro de Capacitación en Tecnología de la Carne
Centro de Capacitación de Turismo
Centro de Capacitación Villa Nueva
Centro de Capacitación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC's
Centro de Capacitación en Banca, Seguros y Servicios Financieros
Servicios Directos al Cliente de la Región Central
Delegación Departamental de Sacatepéquez
Delegación Departamental de Chimaltenango
Delegación Departamental de Santa Rosa
Delegación Departamental de Jutiapa

UNIDADES OPERATIVAS DE LA REGIÓN SUR

Centro de Capacitación Escuintla 1
Centro de Capacitación Escuintla 2
Centro de Capacitación Santa Lucía Cotzumalguapa
Centro de Capacitación Retalhuleu
Centro de Capacitación Coatepeque
Servicios Directos al Cliente de la Región Sur
Delegación Departamental de Suchitepéquez

UNIDADES OPERATIVAS DE LA REGIÓN DE OCCIDENTE

Centro de Capacitación Quetzaltenango
Centro de Capacitación Sololá
Centro de Capacitación de Huehuetenango (a inaugurarse a mediados del año 2011)
Servicios Directos al Cliente de la Región de Occidente
Delegación Departamental de Totonicapán
Delegación Departamental de San Marcos
Delegación Departamental de Quiché

UNIDADES OPERATIVAS DE LA REGIÓN DE ORIENTE

Centro de Capacitación Chiquimula
Centro de Capacitación Zacapa
Centro de Capacitación Santo Tomás De Castilla
Servicios Directos al Cliente de la Región de Oriente
Delegación Departamental El Progreso
Delegación Departamental Jalapa

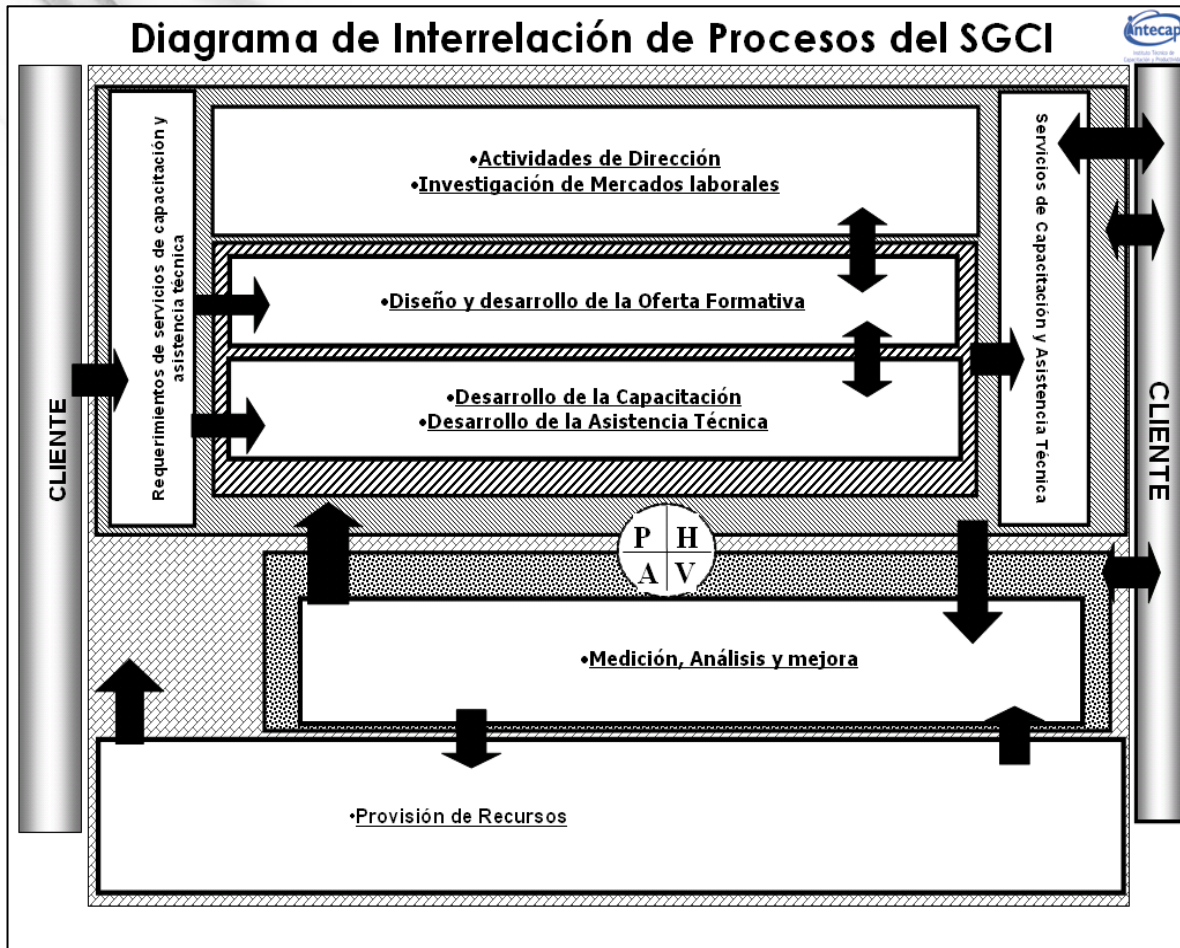
UNIDADES OPERATIVAS DE LA REGIÓN NORTE

Centro de Capacitación Cobán
Servicios Directos al Cliente de la Región Norte
Delegación Departamental de Baja Verapaz

UNIDADES OPERATIVAS DE LA REGIÓN PETÉN

Centro de Capacitación Petén (a inaugurarse a mediados del año 2011)
Servicios Directos al Cliente de la Región de Petén

INTERRELACIÓN DE PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



IV. POLÍTICAS DE GOBIERNO RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN PROFESIONAL

Las instituciones de formación profesional como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) están llamadas a jugar un rol cada vez más protagónico y participativo en la sociedad guatemalteca, dado su compromiso con la capacitación y formación del talento humano, en circunstancias en que el proceso económico deberá encarar un desafío cada vez mayor para generar empleo productivo y decente, así como para procurar niveles adecuados de formación de la mano de obra para responder a las exigencias de calidad, calificación y especialización de la mano de obra que el aparato productivo requiere para ser competitivo.

Dadas las funciones, objetivos y actividades que su Ley Orgánica le asigna y el posicionamiento que ha logrado en el campo de la formación profesional del país, el INTECAP es uno de los referentes idóneos para apoyar los procesos que el Gobierno viene impulsando, para encarar uno de los desafíos más grandes que el país debe enfrentar, que es *“lograr un crecimiento económico sostenido en un entorno de armonía social, a fin de generar más y mejores oportunidades de empleo productivo”*.

La estrategia de atención del INTECAP al sector productivo guatemalteco, en el ámbito de la formación profesional y la capacitación para el trabajo, ha sido siempre coherente con las políticas del Gobierno de Guatemala. Durante la planeación estratégica, táctica y operativa de la Institución, siempre se toman en cuenta los lineamientos y Políticas de Estado relacionadas al desarrollo productivo del país.

Por la naturaleza de sus funciones, cobertura geográfica, flexibilidad de su oferta formativa, experiencia acumulada, y la alta calidad y tecnología de que dispone la Institución, el INTECAP brinda un fuerte apoyo para impulsar la productividad, competitividad y el desarrollo del país, apoyando políticas nacionales de desarrollo económico y social.

El Plan del Gobierno actual contempla cuatro Programas sobre los cuales se construyen los pilares para la acción gubernamental durante la actual Administración: el Programa de Solidaridad, el Programa de Gobernabilidad, el Programa de Productividad y el Programa de Regionalidad. En cada uno de ellos se contemplan políticas específicas, para las que a su vez se plantea un objetivo general, objetivos específicos y acciones estratégicas, pero las más directamente vinculadas con el quehacer del Instituto son las previstas en el Programa de Solidaridad y en el de Productividad.

Desde esa perspectiva, resulta de particular interés para la programación de actividades del INTECAP, la identificación y programación de acciones que desde su propio campo de acción podrían coadyuvar al logro de los objetivos de los mencionados programas. De acuerdo con las distintas acciones estratégicas contempladas en el Programa de

Solidaridad, las que más directamente involucran el accionar del Instituto, son las siguientes:

- Brindar capacitación y propiciar la reconversión laboral especialmente de jóvenes y migrantes del área rural para incorporarlos en actividades técnicas y de servicio.
- Diseñar mecanismos de información, a nivel nacional, que faciliten la inserción de la fuerza laboral en el mercado de trabajo.
- Apoyar en el diseño y la ejecución de la política nacional de capacitación y formación profesional y velar por la calidad de los programas.
- Fomentar y fortalecer el capital humano de las micro, pequeñas y medianas empresas para capacitarlo en diferentes áreas productivas.
- Brindar capacitación artesanal orientada al desarrollo de productos y servicios que interesen tanto a nacionales como al turismo internacional (conglomerados artesanales).
- Ejecutar programas que canalicen la energía y la creatividad de jóvenes para su mejoramiento y el de sus comunidades.
- Capacitar mediante la asistencia técnica y reconversión laboral a las jefas de hogar y facilitarles mecanismos para que puedan crear pequeñas unidades productivas.

En el marco del Programa de Productividad, las acciones estratégicas relevantes para la acción del INTECAP son las siguientes:

- Capacitar a micro y pequeños empresarios turísticos.
- Involucrar a las comunidades en el desarrollo del turismo.
- Promover la asesoría técnica y la capacitación laboral a cooperativas productivas y MIPYMES.
- Crear programas de capacitación para micro y pequeños empresarios que pudieran resultar afectados con la apertura comercial del país, para que puedan insertarse exitosamente en nuevas actividades productivas.
- Capacitar la mano de obra de los sectores en los cuales se desea lograr ventajas competitivas.
- Desarrollar estrategias de inteligencia de mercado para la producción industrial con valor agregado.
- Apoyar técnica y financieramente el desarrollo de la industria y agroindustria.
- Desarrollar y apoyar incubadoras de empresas asociativas comunitarias
- Impulsar programas de capacitación técnica y empresarial para aumentar tanto la productividad como la competitividad de los propietarios de tierras.

De lo expuesto, se desprende que las acciones estratégicas del Plan de Gobierno en el ámbito de la Solidaridad y la Productividad, deben estar en línea con las principales orientaciones del Plan Estratégico 2011-2015 del INTECAP, por lo que las actividades contemplan y profundizan programas de capacitación especial para apoyar la formación y consolidación de pequeñas y medianas empresas, sobre todo teniendo en cuenta que hoy por hoy su capacidad de participación sostenible en el mercado, tanto el interno como el del exterior, depende de que sus productos cumplan con estándares de calidad cada vez más elevados y de un manejo apropiado de las reglas y canales de comercialización. Así mismo, esa atención especial también debe profundizarse en programas para paliar condiciones de vulnerabilidad como las de la población en

condición de pobreza, las mujeres indígenas, los deportados o repatriados y los jóvenes en situación de riesgo social.

En conclusión, las consideraciones anteriores sobre políticas públicas, llevan a concluir en la conveniencia que las políticas del INTECAP en materia de formación y capacitación profesional, guarden un grado apropiado de coherencia y armonía con las políticas que en otras instancias de la acción del Estado prevalezcan en materia de crecimiento económico, atención a grupos vulnerables, fortalecimiento de la gestión de las pequeñas y medianas empresas y sobre todo en el tema de productividad y competitividad del sector empresarial guatemalteco.

V. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

EL PROCESO HACIA LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

A finales de 1998 la Junta Directiva del INTECAP consideró de suma importancia realizar una modernización institucional, debido a que su estructura organizacional respondía a las características del año de su creación, más de 26 años atrás, y ésta lógicamente, ya no lo hacía de la mejor forma al modelo de desarrollo y crecimiento que la Institución había logrado, ni a las circunstancias tecnológicas, económicas y políticas.

En el mes de marzo de 1999, la Junta Directiva conoció y aprobó el Plan para la Modernización del INTECAP, el cual se integró de la siguiente forma: bases para una modernización; bases para la reestructuración orgánica; organigrama a nivel de unidad, división y departamento; y cronograma para la puesta en marcha de la modernización. En el mes de octubre de ese año se implementa oficialmente la Modernización del INTECAP.

El objetivo fundamental de la modernización fue transformar al INTECAP en sus elementos de estructura, procesos de valor al usuario, cultura de mejoramiento continuo, trabajo en equipo, participación y actitud de servicio al cliente interno y externo, que permitieran mejorar la calidad de servicio.

Los resultados más importantes de la modernización fueron:

- Determinación de una gestión estratégica a mediano y largo plazo
- Establecimiento de una regionalización más efectiva para el desarrollo de los servicios de capacitación y asistencia técnica
- Rediseño de una estructura organizacional más dinámica
- Inicio de una cultura organizacional hacia la calidad total
- Establecimiento de los fundamentos para una mejor imagen institucional
- Una mejor distribución de las diferentes funciones de las áreas y puestos de trabajo, contenidos en el manual de descripciones y especificaciones de clases de puestos
- Implementación de nuevas modalidades y estrategias de la formación profesional

Posteriormente, con el propósito de dar continuidad al proceso de modernización, alcanzar la Visión de ser líderes en materia de capacitación a nivel de la región centroamericana e implantar un sistema de gestión de la calidad, se generó el Plan Hacia el Liderazgo 2002, el cual fue aprobado por Junta Directiva el 13 de noviembre del 2000.

El Plan comprendió dos proyectos de Impacto y seis proyectos de fortalecimiento, los cuales fueron:

1. Proyecto de Impacto No. 1: Certificar al INTECAP con la Norma ISO 9001:2000.
2. Proyecto de Impacto No.2: Formación, Evaluación y Certificación basada en competencias laborales

Proyectos de fortalecimiento:

- Ampliación de la cobertura institucional en turismo, nuevos centros de capacitación, unidades móviles y formación a distancia.
- Extensión del modelo de formación a través de competencias laborales a otras especialidades.
- Gestión del recurso humano interno basado en competencias laborales.
- Bienestar y desarrollo de los participantes a los programas de formación profesional.
- Capacitación y asesoría en la aplicación de las Normas ISO 9000 e ISO 14000 a las empresas.
- Proyecto de coordinación entre la formación profesional y la educación formal no universitaria.

Los resultados más importantes de este Plan Hacia el Liderazgo 2002 fueron:

- Certificación del INTECAP con la Norma ISO 9001:2000 mediante la *Société Générale de Surveillance (SGS)* de Guatemala.
- Desarrollo de la oferta formativa que ofrece la Institución a través de competencias laborales.
- Mayor cobertura Institucional mediante la ampliación de la infraestructura: Centros de
- Realización de la gestión del recurso humano interno por competencias laborales.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con varias universidades privadas para ampliar la capacitación técnica.

Posteriormente, en el Plan Estratégico 2006-2010, la Junta Directiva del INTECAP establece 5 orientaciones fundamentales, que fueron:

1. Certificación de competencias laborales
2. Fortalecimiento de la formación ocupacional inicial
3. Apoyo a los procesos administrativos y de calidad de las organizaciones
4. Atención a grupos vulnerables
5. Fortalecimiento del talento humano y de la infraestructura institucional

Los resultados más importantes del quinquenio fueron los siguientes:

- El fortalecimiento del equipamiento y capacidad instalada de los talleres de los centros de capacitación
- La implementación de 25 laboratorios de alta tecnología
- El incremento de la flotilla de formación móvil a 28 unidades/equipamientos móviles
- La construcción del Centro de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (CTI)
- La ampliación significativa de la oferta formativa del INTECAP de nivel medio y medio superior (carreras técnicas)
- La formación de bachilleres, paralela a la formación técnica de nivel medio
- La implementación de nuevas estrategias y modalidades de formación profesional, como la formación DUAL (formación paralela en empresa y centros de INTECAP) y la formación a través de e-learning.
- La formación de habilidades en el idioma Inglés
- la implementación y fortalecimiento de los servicios de apoyo a la empleabilidad de los guatemaltecos como el Sistema de Intermediación laboral, el Observatorio del Mercado Laboral y otros.
- La certificación en la Norma ISO 9001-2008 (recertificación)

Desde la modernización del INTECAP, el incremento de cobertura ha sido uno de los logros más importantes, ya que se implementaron los centros siguientes:

1. Centro de Capacitación de Retalhuleu (2000)
2. Centro de Tecnología de la Carne (2002)
3. Centro de Capacitación en Turismo (2003)
4. Centro de Capacitación de Sololá (2004)
5. Centro de Capacitación de Santa Lucía Cotzumalguapa (2004)
6. Centro de Banca, Seguros y Servicios Financieros (2005)
7. Centro de Capacitación de Zacapa (2005)
8. Centro de Vestuario y Textiles (Anexo al Centro de Capacitación Guatemala 1, 2007)
9. Centro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2009)

El incremento de participantes egresados del INTECAP a partir de la modernización puede visualizarse en la tabla que se presenta a continuación:

PARTICIPANTES EGRESADOS DEL INTECAP 1972-2010

AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1972	4,210	2,806	7,016
1973	5,750	3,833	9,583
1974	5,800	3,867	9,667
1975	5,644	3,762	9,406
1976	5,431	3,621	9,052
1977	8,007	5,338	13,345
1978	9,551	6,368	15,919
1979	17,680	11,787	29,467
1980	22,806	15,204	38,010
1981	34,151	22,768	56,919
1982	37,816	25,211	63,027
1983	20,932	13,955	34,887
1984	17,256	11,504	28,760
1985	16,835	11,223	28,058
1986	16,226	10,817	27,043
1987	16,836	11,224	28,060
1988	19,792	13,195	32,987
1989	27,512	18,341	45,853
1990	32,540	21,694	54,234
1991	40,424	26,949	67,373
1992	30,679	20,452	51,131
1993	22,537	15,024	37,561
1994	22,661	15,108	37,769
1995	29,424	19,616	49,040
1996	43,348	28,899	72,247
1997	56,861	37,908	94,769
1998	68,855	45,903	114,758
1999	85,084	56,722	141,806
2000	86,931	57,954	144,885
2001	94,792	63,195	157,987
2002	85,960	57,307	143,267
2003	101,832	67,888	169,720
2004	117,109	78,073	195,182
2005	129,554	86,369	215,923
2006	153,319	102,213	255,532
2007	87,864	71,455	159,319
2008	112,779	91,723	204,502
2009	127,675	126,836	254,511
2010	128,311	96,206	224,517
TOTAL 1972-2010	1,950,774	1,382,318	3,333,092

El incremento de cobertura del INTECAP también puede visualizarse en su oferta formativa: a través de 101 carreras de formación inicial, de corta, mediana y larga duración, 16 Diplomados de nivel ejecutivo, y un banco de aproximadamente 140 cursos de complementación y actualización tecnológica, el INTECAP atiende alrededor de 70 distintas especialidades y áreas tecnológicas de los tres sectores de la economía, a través de sus Centros de Capacitación, Departamentos de Servicio Directo al Cliente y Delegaciones, ubicados en todos los departamentos del país, siendo las principales áreas:

Cultivos extensivos e intensivos, Silvicultura, Ganadería, Avicultura, Hidrobiológicos (Camarón, Tilapia, etc.), Mecanización Agrícola, Mecánica Automotriz Gasolina, Mecánica Diesel, Mecánica de Motocicletas, Enderezado y Pintura Automotriz, Soldadura Industrial, Construcción de Estructuras Metálicas, Electricidad Domiciliar, Electricidad Industrial, Electromecánica, Electrónica Industrial, Refrigeración Comercial, Refrigeración Industrial, Aire Acondicionado, Mecánica de Máquinas- Herramientas, Mantenimiento de Maquinaria Industrial, Carpintería, Albañilería, Plomería, Control de Calidad en Procesamiento de Alimentos, Procesamiento de Productos Cárnicos, Procesamiento de Productos Lácteos, Procesamiento de Productos de Frutas y Verduras, Panadería, Repostería, Artesanías, Corte y Confección, Sastrería, Diseño Industrial de Vestuario, Confección Industrial, Control de Calidad Textil, Banca, Seguros, Hotelería y Turismo, Gastronomía, Esteticismo, Tecnologías de la Información y la Comunicación (Informática, Ofimática, Programación, Diseño Web, Manejo de Redes, Animación 3D, etc.), Construcción, Desarrollo Humano y Gestión Empresarial.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En el año 2010, como base fundamental para implementar el proceso de planeación estratégica 2011-2015, se contrató una firma consultora para que realizara un Diagnóstico Institucional utilizando la técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales, FODA, lo que permitió examinar la interacción entre la institución y su entorno. El resultado fue el siguiente:

FORTALEZAS

- ✓ Infraestructura: Diseño, Construcción, Calidad y Capacidad para la Formación Profesional.
- ✓ Equipo Tecnológico: máquina, equipo, herramientas, software educativo y mobiliario con tecnología apropiada a las necesidades formativas.
- ✓ Tecnología de la Formación (conceptualización y aplicación del modelo de Formación Profesional -INTECAP, modelos didácticos).
- ✓ Cobertura a nivel nacional y sectorial (Se tiene presencia y penetración comunitaria a nivel nacional a través de los Centros y Servicios Directos al Cliente y en todos los sectores de la economía; formación móvil).
- ✓ Estabilidad financiera (hay respaldo para cubrir los compromisos financieros).
- ✓ Institución proba y transparente.
- ✓ Gestión del Conocimiento (competencias técnicas acumuladas).

- ✓ Sistema formal de gestión de procesos.
- ✓ Credibilidad, reconocimiento y prestigio nacional e internacional (marca INTECAP).
- ✓ Capacidad de desarrollar proyectos de capacitación de gran magnitud y penetración comunitaria.
- ✓ Estabilidad laboral para personal permanente.
- ✓ Prospección del desarrollo del talento humano (oportunidad de carrera administrativa).

OPORTUNIDADES

- ✓ Creciente demanda de capacitación para el trabajo (incorporación a PEA y aumento de desempleo).
- ✓ Alianzas estratégicas que generen proyectos interinstitucionales con otras entidades para buscar generar mayor cobertura, ingresos, productos, etc.
- ✓ Alianzas estratégicas con empresas para implementar tecnología en talleres y laboratorios a un menor costo.
- ✓ Diversificación de los servicios institucionales (servicios de certificación laboral, intermediación laboral, educación a distancia, servicios de desarrollo empresarial, etc.).
- ✓ Capacidad de desarrollar proyectos masivos en comunidades del interior del país con formación móvil.
- ✓ Mayor cobertura por medio de metodologías no presenciales.
- ✓ Generar nuevas fuentes de trabajo por medio del autoempleo y el emprendimiento.
- ✓ Fidelización de clientes a través de la generación de valor en el acreditamiento de cursos en distintos momentos (clientes cautivos).
- ✓ Ampliar la oferta formativa para eventos y carreras a nivel técnico.
- ✓ Incorporar en la gestión de los centros, la búsqueda de cooperación de empresas en las especialidades que se imparten.
- ✓ Consolidación del sistema de cobros del INTECAP.
- ✓ Mercadeo de programas de Formador de Formadores, Material Didáctico y Modelos Didácticos.
- ✓ Gestión de alto nivel para proponer una Ley de Aprendizaje / Rectoría de la Formación Profesional, basado en la credibilidad de la sociedad en el INTECAP.
- ✓ Capacitación de personas de la economía informal (con el impacto agregado de su formalización legal, mejores prácticas, medio ambiente, etc.).
- ✓ Implementar parques tecnológicos en alianzas con universidades y empresas.

DEBILIDADES

- ✓ Existe aún alguna documentación dentro del Sistema de Gestión de la Calidad que puede reducirse, haciendo con ello más expeditos diversos procesos de gestión.
- ✓ Concorre una dicotomía entre los paquetes didácticos y el proceso de reproducción.
- ✓ La Institución se mantiene financieramente casi en su totalidad por los ingresos provenientes de la tasa patronal, lo que hace imprescindible continuar un sistema de cobro de sus servicios de capacitación y asistencia técnica, para poder fortalecer los ingresos.

- ✓ Problemas de comunicación interna.
- ✓ Algunos sistemas de información institucional (estadísticas, leyes y normativos, administrativos, del manejo de los recursos humanos, etc.) están desactualizados y débiles en relación al volumen de las operaciones del Instituto.
- ✓ Leyes, reglamentos y normas para la adquisición de bienes y servicios, engorrosos y limitantes para la respuesta ágil institucional.

AMENAZAS

- ✓ Poca disponibilidad de fuentes de empleo para la inserción de los egresados de la Formación Profesional.
- ✓ Poca disponibilidad de proveedores competentes de servicios técnicos y profesionales en algunas áreas tecnológicas específicas acorde a las necesidades del medio así como el cumplimiento de los requisitos de contratación (Instructores, consultores), lo que dificulta la respuesta a sectores.
- ✓ Competencia cada vez mayor de otras entidades, especialmente en materia tecnológica.

VI. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL INTECAP

ORIENTACION ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATEGICO	LINEA ESTRATÉGICA
<p>Atención del INTECAP al sector productivo guatemalteco (para la mejora de la competitividad de las empresas y de la capacidad de empleabilidad de los guatemaltecos)</p>	<p><u>OBJETIVO 1</u></p> <p>Fortalecer las acciones de apoyo para la mejora de la productividad del sector empresarial guatemalteco</p>	<p>A) Fortalecimiento de la atención directa a segmentos empresariales medianos y grandes, en función de prioridades institucionales, sectoriales y nacionales</p> <p>B) Fortalecimiento de la atención a Micro y Pequeñas Empresas –MYPES-</p> <p>C) Formación de habilidades en el Idioma Inglés</p>
	<p><u>OBJETIVO 2</u></p> <p>Ampliar la cobertura institucional, fortaleciendo los programas y modalidades de formación "fuera de centros"</p>	<p>A) Ampliación de operaciones con programas de Formación Dual</p> <p>B) Ampliación de operaciones con programas de Formación a Distancia (FAD)</p> <p>C) Ampliación de operaciones con Unidades Móviles de Capacitación</p> <p>D) Fortalecimiento de Delegaciones del INTECAP</p>
	<p><u>OBJETIVO 3</u></p> <p>Fortalecer la formación ocupacional desarrollada en centros de capacitación</p>	<p>A) Revisión/rediseño de la oferta formativa certificable del INTECAP</p> <p>B) Fortalecimiento de la capacidad instalada para la formación profesional en centros de capacitación</p>
<p>Acciones para el fortalecimiento interno del INTECAP</p>	<p><u>OBJETIVO 4</u></p> <p>Fortalecer acciones orientadas a mantener una respuesta ágil, efectiva y sostenible de los servicios institucionales</p>	<p>A) Implementación de acciones de mejora continua para la eficacia de los procesos internos de trabajo y el recurso humano institucional</p> <p>B) Implementación de acciones para la sostenibilidad financiera</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

FORTALECER LAS ACCIONES DE APOYO PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL GUATEMALTECO

Dentro de este objetivo, se identifican las siguientes líneas estratégicas institucionales:

A) Fortalecimiento de la atención directa a segmentos empresariales medianos y grandes, en función de prioridades institucionales, sectoriales y nacionales

Se apoyará la mejora de la productividad de empresas medianas y grandes, a través del fortalecimiento de las acciones directas de capacitación, asistencia técnica y certificación de trabajadores, en temática y áreas relevantes para sus procesos de planeación, mejora y medición de la productividad organizacional: Productividad basada en tecnología, en procesos, en materiales y productos, en recursos humanos, recursos energéticos y recursos financieros.

Se fortalecerán los programas regionales de asistencia directa a empresas, tanto de naturaleza tecnológica como administrativa, priorizando las intervenciones a nivel de grupo de empresas.

Se favorecerán procesos de certificación de trabajadores en puestos de trabajo (certificación conjunta INTECAP-Empresa) y procesos de certificación sectorial.

Asimismo, se ampliará la oferta de diplomados y cursos para capacitar a personal de niveles medios y gerenciales de las organizaciones, en temática relevante, como: Gestión de la Innovación, Metrología, Planeación Estratégica, Procesos de Cambio Organizacional, Liderazgo, Sistemas de Medición de Productividad y otros. Para ello, se diseñará un catálogo institucional para cursos de atención directa empresarial, que estandarice los cursos tipo que ofrecen los distintos departamentos de Servicio Directo al Cliente, y se ampliará el banco institucional de consultores de apoyo para impartir la temática identificada.

Por la importancia de la cobertura, se favorecerán acciones de atención institucional hacia gremios y organizaciones empresariales, como estrategia de mejora de competitividad sectorial. La cobertura se priorizará en dos líneas: primera, hacia sectores claves de la economía, es decir, aquellos con mayor valor agregado en materia de generación de empleo y aportación al PIB y en los cuales se desea crear ventajas competitivas regionales y otros criterios de priorización; y segunda, hacia sectores empresariales con mayor contribución al INTECAP.

Con el objetivo de fortalecer la atención a sectores empresariales, se implementarán oficinas permanentes en los Centros de Capacitación para la atención directa al sector empresarial local, con énfasis en la atención a empresas cotizantes al INTECAP, donde existirá personal que sirva de enlace entre la Institución y las empresas, gremios

y asociaciones empresariales en la región o departamento donde se ubica cada Centro. Este personal participará en las mesas sectoriales y otros estadios de discusión sobre desarrollo empresarial como base para el desarrollo local, promocionando y coordinando las acciones de capacitación y asistencia técnica al sector productivo.

La Alta Administración del INTECAP revisará en el año 2011 la estructura y logística de atención al sector empresarial en los centros, delegaciones y de los departamentos de Servicio Directo al Cliente, para proceder a una reorganización administrativa y funcional que fortalezca la atención y vinculación entre el INTECAP y el sector empresarial, especialmente al sector cotizante. Para ello, también se evaluarán las competencias de los mandos medios y altos de la Institución involucrados con la atención directa al sector empresarial, para asegurar que el personal que ocupa las posiciones clave en el servicio, sea el idóneo.

Finalmente, se promocionará entre el sector empresarial un programa de becas institucional, en distintas especialidades tecnológicas, para trabajadores de las empresas, con el objetivo de impulsar y facilitar el soporte de los empresarios para que sus trabajadores puedan formarse en el INTECAP. Estas áreas y especialidades tecnológicas serán previamente definidas en base a la capacidad instalada de la Institución y su costo será estimado previo a su promoción en el sector empresarial.

En resumen, las acciones de esta línea estratégica se enmarcarán en el fortalecimiento de los siguientes servicios institucionales: i) Reorganización administrativa y funcional de las unidades de atención directa al sector empresarial, y creación de oficinas permanentes en los Centros de Capacitación para la atención directa al sector empresarial local. ii) asistencia técnica a empresas medianas y grandes iii) capacitación directa al sector empresarial en temática relevante para su productividad y competitividad, y iv) certificación de competencias en puestos de trabajo (certificación conjunta y sectorial).

Acciones relevantes:

- a) Reorganización administrativa y funcional de las unidades de atención directa al sector empresarial, y creación de oficinas permanentes en los Centros de Capacitación para la atención directa al sector empresarial (incluye evaluación de personal idóneo para la atención empresarial)
- b) Creación y promoción de programa de becas empresariales (con soporte financiero de empresarios a sus trabajadores)
- c) Difusión intensiva de resultados de las investigaciones de necesidades de capacitación, a Centros, Delegaciones y Departamentos de Servicio Directo al Cliente

- d) Diseño de programas regionales de capacitación, asistencia técnica y certificación laboral dirigido al sector empresarial, en temática clave para la productividad (medición y mejora de productividad, capacitación de nivel ejecutivo, metrología, gestión de innovación, etc.)
- e) Diseño de Catálogo de Diplomados, Cursos y Asistencias Técnicas para los Departamentos de Servicio Directo al Cliente
- f) Conformación de banco de consultores especialistas en la temática
- g) Promoción y difusión de los programas
- h) Ejecución de los programas

B) Fortalecimiento de la Atención a Micro y Pequeñas Empresas –MYPES-

El INTECAP fortalecerá su apoyo a micro y pequeñas empresas guatemaltecas mediante acciones de capacitación y asistencia técnica orientadas a mejorar tanto su productividad tecnológica como el uso de sus recursos materiales y humanos. Se brindará asistencia técnica directa a sus plantas productivas con el objeto de propiciar su transformación tecnológica; asimismo, se fortalecerá la capacidad de utilizar las tecnologías de la información y la comunicación en sus negocios, acción fundamental para la reducción de costos de operación y prospección de sus productos y servicios a mercados nacionales e internacionales.

Las acciones se enfocarán prioritariamente a la atención de asociaciones, grupos organizados y encadenamientos de MYPES, que constituyen el principal potencial de desarrollo económico en las distintas regiones del país. Para ello, se fortalecerán la capacitación y asistencia a MYPES en la logística de organización productiva, especialmente temática relacionada con asociatividad y encadenamiento productivo, apertura de mercados y normatividad en materia de calidad (por su vulnerabilidad de "aislamiento"). Asimismo, se incluirá la capacitación en temas generales de Gestión Empresarial, para fortalecer su capacidad de administrar en forma efectiva sus unidades productivas.

Se dará especial atención a la capacitación y asistencia en temática relacionada con el diseño de productos y apertura de mercados, debilidades tradicionales de las MYPES en las distintas actividades económicas.

Por su oportunidad para el desarrollo rural, se favorecerán programas de capacitación y asistencia técnica a MYPES dedicadas al *turismo comunitario* y a otras actividades conexas que incorporan un valor fundamental para la actividad turística local y la generación de ingresos de las comunidades, como la *industria de las artesanías de MYPES*. Para ello, se desarrollarán cursos sobre diseño, elaboración y comercialización de artesanías en distintas actividades (ejemplo: textil, confección, carpintería, metalmecánica, cerámica, joyería, etc.).

En resumen, las acciones de esta línea estratégica se enmarcarán en el fortalecimiento de los siguientes servicios institucionales: i) Asistencia técnica a pequeñas empresas (en tecnología de sus procesos e implementación de sistemas para la administración de sus recursos), y ii) capacitación directa a pequeños

empresarios en gestión empresarial (gestión de recursos materiales, humanos y financieros; diseño de productos, apertura de mercados, planeación y mejora de productividad, etc.)

Acciones relevantes:

- a) Identificar y priorizar grupos de MYPES con potencial y/o influencia en el despliegue productivo, a nivel regional
- b) Diseño de programas regionales de capacitación y asistencia técnica a grupos de MYPES, en temática relevante para su desarrollo y productividad
- c) Conformación de banco de consultores especialistas en capacitación y asistencia a pequeñas empresas
- d) Promoción y difusión de los programas de atención a MYPES
- e) Ejecución de los programas de atención a MYPES

C) Formación de habilidades en el Idioma Inglés

Como estrategia para mejorar la capacidad del sector productivo guatemalteco para vincularse a mercados internacionales, para generar mayor cantidad de industria turística, de callcenters y otras actividades económicas derivadas de la globalización de los mercados, los centros de capacitación y departamentos de Servicio Directo al Cliente del INTECAP ampliarán sus operaciones para formar habilidades en el idioma inglés a través del Programa "Inglés para Todos", tanto en formación presencial, como semipresencial (blended-learning) y a distancia (e-learning).

Dentro de esta estrategia, se fortalecerá la actualización y complementación de Técnicos y Mandos Medios de las empresas, en *Inglés aplicado a distintas áreas*, como el turismo (hotelería, conducción de grupos, gastronomía, etc.), las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC's-, operaciones de exportación e importación, Electrotecnia y otros.

Acciones relevantes:

- a) Fortalecimiento de metodología y estrategias de operación de la Formación en Idioma Inglés, tanto en modo presencial como semipresencial (blended-learning) y a distancia (e-learning), que incluya la logística de operación y materiales didácticos de apoyo
- b) Adquisición de licencias de software y otros medios audiovisuales
- c) Revisión y complementación del banco de instructores
- d) Promoción intensiva del Programa
- e) Ejecución de los cursos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

AMPLIAR LA COBERTURA INSTITUCIONAL, FORTALECIENDO LOS PROGRAMAS Y MODALIDADES DE FORMACIÓN "FUERA DE CENTROS"

Dentro de este objetivo, se identifican las siguientes líneas estratégicas institucionales:

A) Ampliación de operaciones con programas de Formación Dual

Con el objeto de tener mayor cobertura en los servicios de capacitación y una mejor utilización de la capacidad instalada en los talleres y laboratorios de los Centros, el INTECAP ampliará y fortalecerá sus programas de formación ocupacional en la modalidad Empresa-Centro, denominada Formación "Dual", en la cual los participantes asisten una parte de su tiempo a formación en el INTECAP y otra parte a trabajar en una empresa desempeñando funciones relacionadas con la ocupación.

Los centros de capacitación desarrollarán programas de formación Dual, tanto de formación inicial (para adultos jóvenes sin conocimiento y experiencia en la ocupación) como de formación complementaria (para trabajadores con formación empírica previa), y para ello, ampliarán y flexibilizarán sus horarios y jornadas para impartir las carreras Dual, incluyendo jornadas vespertinas, nocturnas y de fin de semana, con el objeto de adaptarse a las necesidades de participantes potenciales de estos programas, que en su mayoría son personas adultas.

Asimismo, se fortalecerán las acciones de planeación y coordinación de acciones conjuntas con el sector empresarial, para la formación efectiva de los participantes dentro de la empresa. Se incluye acá el fortalecimiento del seguimiento sistemático a las actividades dentro de la empresa.

En resumen, las acciones para el logro de esta línea estratégica, se enmarcarán en el fortalecimiento de la metodología y cobertura de la *formación ocupacional* a través de programas de formación Dual Inicial y de complementación, impartida en días de semana, jornadas y horarios diferenciados a la formación tradicional, que sean propicios para población adulta.

Acciones relevantes:

- a) Fortalecimiento de la metodología de la Formación Dual (coordinación con sector empresarial, seguimiento a la formación en empresas, desarrollo de contenidos avalados por sector productivo, etc.)
- b) Transformación de carreras presenciales a la modalidad Dual
- c) Adaptación de materiales didácticos a las nuevas carreras Duales
- d) Promoción de la oferta de formación Dual y gestión de coordinación con empresas
- e) Ejecución de los programas

B) Ampliación de operaciones con programas de Formación a Distancia (FAD)

Con el objeto de llevar la capacitación a un mayor número de guatemaltecos, el INTECAP incrementará sus servicios de capacitación a distancia, a través de distintos medios (escritos, radio, televisión y vía Internet), lo cual facilitará la formación, complementación y actualización de segmentos de la población que no disponen del tiempo necesario para asistir a los programas presenciales de formación profesional. Dará especial atención a la cobertura con cursos virtuales de capacitación "en línea", a través de programas de formación e-learning, tanto a distancia como semipresencial (llamada "blended-learning").

Las Acciones para el logro de esta línea estratégica, se enmarcarán en la implementación de una Unidad de Formación a Distancia, que desarrolle capacitación utilizando distintos medios de comunicación

Acciones relevantes:

- a) Fortalecimiento de la metodología de la Formación a Distancia (FAD) en el INTECAP
- b) Elaboración y aprobación de proyecto para implementar una Unidad de Formación a Distancia
- c) Creación de una Unidad de Formación a Distancia, con las instalaciones, tecnología, procedimientos y presupuesto requerido
- d) Adquisición de licencias para formación a través de e-learning
- e) Diseño/adaptación de carreras, cursos y materiales didácticos para la formación FAD
- f) Conformación de banco de instructores especializados
- g) Ejecución del Programa

C) Ampliación de operaciones con Unidades Móviles de Capacitación

El INTECAP fortalecerá la cobertura de capacitación en empresas y comunidades del interior del país, especialmente en aquellas regiones alejadas de los centros urbanos, ampliando su flotilla de *unidades móviles de capacitación*. Se pretende lograr, además de mayor cobertura, una mejor penetración comunitaria y equidad en el acceso a la capacitación.

Los Departamentos de Servicio Directo al Cliente y sus Delegaciones utilizarán unidades móviles de distintas especialidades tecnológicas, las cuales podrán ser autotransportadas (vehículo, aula y equipo móvil) o de carretón (equipamiento móvil).

Acciones relevantes:

- a) Fortalecimiento de logística institucional de administración y estrategias de operación de las unidades móviles
- b) Planeación de nuevas unidades móviles (especialidades, equipamiento, etc.)
- c) Implementación de nueva flotilla de unidades móviles
- d) Conformación de banco de instructores especializados
- e) Ejecución de programas de capacitación con unidades móviles

D) Fortalecimiento de Delegaciones del INTECAP

El INTECAP mejorará la cobertura de sus servicios de capacitación y asistencia técnica en los departamentos del país en los que no dispone de centros de capacitación, a través del fortalecimiento de sus Delegaciones. Para ello, fortalecerá los presupuestos anuales de inversión y operación de las Delegaciones, para poder mejorar las condiciones de sus instalaciones, mobiliario y equipamiento, y para fortalecer la logística de atención al sector productivo en su entorno.

Las Acciones para el logro de esta línea estratégica, se enmarcarán en el fortalecimiento presupuestal, construcción/remodelación de delegaciones, equipamiento, dotación de personal y refuerzo de la prospección del Departamento de Servicio Directo al Cliente en las distintas Delegaciones del INTECAP.

Acciones relevantes:

- a) Estudio de evaluación de las operaciones de cada una de las Delegaciones
- b) Diseño y construcción de centros de capacitación en departamentos con delegaciones actuales, con logística de atención al departamento completo (centros de capacitación pequeños, con diseño ampliable, con ampliaciones graduales de acuerdo a demanda)
- c) Diseño del Plan de Fortalecimiento de las Operaciones en Delegaciones del INTECAP
- d) Ejecución del Plan de Fortalecimiento de Delegaciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

FORTALECER LA FORMACIÓN OCUPACIONAL DESARROLLADA EN CENTROS DE CAPACITACIÓN

Dentro de este objetivo, se identifican las siguientes líneas estratégicas institucionales:

A) Revisión / rediseño de la Oferta Formativa Certificable del INTECAP

Con el objeto de lograr mayor eficacia e impacto en su intervención, así como una mejor respuesta a las demandas de los distintos sectores, el INTECAP realizará una revisión del perfil profesional de salida, contenidos programáticos, estrategias de enseñanza-aprendizaje y duración de las carreras modulares y no modulares de su oferta formativa certificable, con el objeto de contar con diseños curriculares y materiales didácticos tecnológicamente actualizados y que utilicen estrategias de enseñanza modernas e innovadoras basadas en la integralidad de la formación de los jóvenes así como en la utilización intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación.

Asimismo, se incorporarán a la oferta formativa, carreras para la formación en nuevas ocupaciones en el medio y en ocupaciones aún no atendidas, dando baja al mismo tiempo a las carreras sin demanda u obsoletas.

Por otro lado, considerando la limitación de la población adulta para asistir a los programas de formación ocupacional durante períodos muy largos, se implementará la *formación modular abierta certificable*, en la cual se ofrecerán abiertamente módulos de itinerarios de formación de carreras en distintos períodos, los cuales serán válidos para la certificación de la carrera completa (FORJA'S y ACTAS certificables).

Las Acciones para el logro de esta línea estratégica, se enmarcarán en dos grandes acciones: i) La revisión y reestructuración de la oferta formativa certificable del INTECAP, basada en las necesidades del sector productivo y ii) La implementación de la formación modular abierta, adaptando los procesos de certificación ocupacional.

Acciones relevantes:

- a) Investigaciones preliminares para identificar demanda y oferta de formación certificable, que sirvan de base para la revisión de la oferta formativa
- b) Propuesta y aprobación de nueva oferta formativa certificable del INTECAP
- c) Diseño de la nueva oferta formativa, tomando en cuenta los siguientes componentes: La integralidad de la formación, la utilización de las TIC's en la formación y la formación a través de proyectos
- d) Diseño de nuevo Catálogo de la Oferta Formativa Certificable del INTECAP

- e) Dotación de equipamiento, personal técnico y otros recursos para la ejecución de la nueva oferta formativa
- f) Diseño y difusión de metodología para impartir formación modular abierta
- g) Ejecución de la nueva oferta formativa

B) Fortalecimiento de la capacidad instalada para la formación profesional en centros de capacitación

Para asegurar la calidad de la formación profesional, el INTECAP continuará fortaleciendo los niveles de tecnología en sus centros de capacitación (instalaciones de los talleres y laboratorios, redes informáticas, mobiliario, maquinaria, equipos, herramientas, software, simuladores, etc.), a través de nuevas inversiones en instalaciones y equipamiento, o redistribución de equipamiento entre sus unidades operativas.

Por otro lado, fortalecerá su capacidad instalada y cobertura, construyendo nuevos centros de capacitación en Departamentos donde aún no cuenta con Centros y se justifica plenamente la inversión de acuerdo a las necesidades existentes, características de la población y el despliegue productivo regional.

Las Acciones para el logro de esta línea estratégica, se enmarcarán en un programa de mejoramiento de las instalaciones y equipamiento de talleres y laboratorios de los centros del INTECAP (redes informáticas, maquinaria, equipos, herramientas, software, simuladores, etc.), un programa de redistribución (balanceo) de equipos en base a estudios de utilización de la capacidad instalada de los centros y un plan de inversión en nuevos centros de capacitación.

Acciones relevantes:

- a) Estudio de evaluación de utilización de tecnología instalada para la capacitación en talleres y laboratorios del INTECAP
- b) Redistribución de equipamiento / implementación de equipamiento compartido por centros y delegaciones
- c) Diseño y aprobación de Plan de Inversión en Equipamiento, incrementando niveles mínimos actuales según demanda justificada y reemplazando equipo obsoleto
- d) Diseño de un Plan de Mejoramiento Tecnológico de la Conectividad y de los Sistemas Informáticos del INTECAP, de acuerdo a diagnóstico, prioridades institucionales y al impacto en la productividad
- e) Ejecución del Plan de Mejoramiento Tecnológico de la Conectividad y Sistemas del INTECAP
- f) Estudio de prioridades de localización e inversión de nuevos centros de capacitación
- g) Diseño y aprobación de Plan de Inversión en Infraestructura e instalaciones de nuevos centros de capacitación
- h) Ejecución de los planes de inversión

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

FORTALECER ACCIONES ORIENTADAS A MANTENER UNA RESPUESTA ÁGIL, EFECTIVA Y SOSTENIBLE DE LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES

Dentro de este objetivo, se identifican las siguientes líneas estratégicas institucionales:

A) Implementación de acciones de mejora continua para la eficacia de los procesos internos de trabajo y el recurso humano institucional

Como parte de la mejora continua del Instituto en la búsqueda de la eficacia y excelencia de sus servicios, se realizarán acciones para: **i)** simplificar procesos administrativos internos que permitan ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica con una agilidad cada vez mayor; **ii)** ampliar la cobertura de la gestión de la calidad hacia todas las operaciones del Instituto, tanto operaciones de índole misional (capacitación y asistencia técnica) como administrativas; **iii)** fortalecer la cultura de servicio y competencia del talento humano institucional; y **iv)** fortalecer los sistemas de información institucional y su utilización para la toma de decisiones.

En el primer punto, se trabajará en lograr mayor flexibilización y eficiencia en los procesos de trabajo, tanto administrativos como operativos, a través de estudios de análisis de valor (AVA) de los procesos con técnicas de Organización y Métodos, para su rediseño con mayor enfoque al cliente interno y externo, estandarización de procesos aún no documentados formalmente y una mayor automatización informática de los procesos de trabajo.

En el segundo punto, considerando la madurez del Sistema de Gestión de Calidad del INTECAP y su enfoque prioritario a la formación certificable, se trabajará en el fortalecimiento de las acciones de control de este Sistema, hacia la formación no certificable (cursos de complementación y actualización), hacia las actividades administrativas que son críticas para la efectividad y agilidad de los servicios (ej: procesos de compra) y hacia actividades administrativas en las que existe contacto directo con clientes externos (call center, facturación, etc.)

En el tercer punto, se trabajará en la consolidación del modelo de Cultura de Servicio del INTECAP y Código de Ética, y en la implantación de una Política Institucional de Comunicación Interna, que coadyuven a avanzar hacia la excelencia del recurso humano institucional.

Dentro de este punto, se continuarán fortaleciendo los procesos intensos de formación de formadores (capacitación, evaluación y certificación de instructores y proveedores de servicios técnicos y profesionales). Asimismo, se trabajará en fortalecer los bancos regionales de consultores calificados para desarrollar los servicios de capacitación y asistencia técnica, de acuerdo a las necesidades locales.

Como una estrategia de fortalecimiento del recurso humano institucional, se reclutarán jóvenes profesionales con alto potencial (semilleros de talentos), de las áreas científicas de la Ingeniería (Ingenieros en Sistemas, Químicos, Industriales, Mecánicos, Eléctricos, Electrónicos, Agrónomos, etc.), para formarlos en el área de gestión de la formación profesional (formación teórico-práctica, en el sitio de trabajo) y luego incorporarlos como capital humano de la Institución.

Por otro lado, se trabajará en el fortalecimiento de las capacidades en gestión de la formación profesional, en personal interno o externo que se incorporará a una nueva posición laboral (especialmente los reemplazos en puestos de mandos medio y altos, como jefaturas de centros, de taller, de unidad administrativa, etc.), introduciendo planes de capacitación más intensivos e integrales, que incluyan períodos significativos de homologación directa en el puesto de trabajo (homologación en centros de capacitación y unidades que muestran las mejores prácticas institucionales), y evaluación del dominio de las funciones inherentes al puesto, como requisito de su asignación definitiva al nuevo puesto de trabajo.

En el cuarto punto, se trabajará en fortalecer la capacidad institucional para la planeación y gestión de operaciones desde los mandos ejecutivos y medios, a través de la disponibilidad, accesibilidad y capacidad del uso de los sistemas institucionales de información, integrados por Leyes, Normativos y Reglamentos internos y externos, estadísticas operativas, indicadores de avance y resultados de operaciones, indicadores de gestión, resultados de estudios, información de operaciones de unidades administrativas y operativas, y otra información útil para la gestión y toma de decisiones.

Acciones relevantes:

- a) Revisión y simplificación (AVA), de todos los procesos administrativos y operativos relevantes para la efectividad y calidad de las operaciones del INTECAP
- b) Fortalecimiento del proceso institucional de planeación y adquisición de bienes
- c) Diseño y ejecución de un plan intensivo de automatización informática de procesos de trabajo
- d) Diseño de metodología y logística para ampliar el alcance de las actividades del Departamento de Aseguramiento de la Calidad a todas las operaciones de mayor valor al cliente del INTECAP
- e) Ampliación de las acciones de aseguramiento de la calidad a todas las operaciones críticas del Instituto, misionales o administrativas
- f) Consolidación y evaluación de la Cultura de Servicio del INTECAP, incluyendo la implementación de un Código de Ética y una Política Integral de Comunicación Interna, para la mejora de las relaciones de trabajo entre personal del Instituto
- g) Fortalecimiento de la capacitación de complementación y actualización tecnológica de instructores (formación de formadores) y personal administrativo durante todo el año, en modalidades presencial, semipresencial y a distancia
- h) Fortalecimiento del semillero de talentos institucional (reclutamiento y formación en gestión de la formación profesional, de jóvenes profesionales con alto potencial, formados en áreas científicas e ingeniería)

- i) Fortalecimiento de bancos regionales de proveedores calificados de servicios técnicos y profesionales, para los proyectos y programas institucionales
- j) Diseño e implementación de un Sistema de Información para Jefaturas y Mandos Medios, que integre estadísticas, leyes, normativos e información general institucional básica para la planeación de operaciones y toma de decisiones, incluyendo la logística del flujo y registro de la información y la administración del Sistema

B) Implementación de acciones para la sostenibilidad financiera

En seguimiento a su política institucional de Autosostenibilidad del último quinquenio 2006-2010, el INTECAP continuará manteniendo un sistema financiero totalmente solvente, estable y en crecimiento, lo cual ha sido determinante en el logro de la mejora de su tecnología, cobertura y nivel de operaciones, en beneficio de las empresas y población guatemalteca.

Para continuar en esta línea, se harán esfuerzos para fortalecer los niveles de ingresos por tasa patronal, por venta de servicios y subproductos; y por flujos provenientes de alianzas estratégicas y entes cooperantes. Al mismo tiempo, se implementarán acciones internas por parte de las unidades administrativas de apoyo y las unidades operativas del INTECAP, para mejorar cada vez más la calidad del gasto institucional y la productividad de sus operaciones.

Acciones relevantes:

- a) Implementación de planes anuales de mercadeo estratégico, basados en la promoción intensa del portafolio institucional de servicios, en el mercadeo diferenciado por segmentos de clientes y en la comunicación estratégica con el sector empresarial patrocinante del INTECAP
- b) Fortalecimiento de las competencias relevantes para la promoción, negociación, venta y cobranza de servicios institucionales, en personal clave involucrado directamente en los procesos de venta y cobranza de servicios de capacitación y asistencia técnica
- c) Diseño de estrategias y mecanismos que faciliten de mayor forma, la aportación de recursos al INTECAP desde empresas, organizaciones cooperantes y aliados estratégicos, nacionales e internacionales (cooperación a través de recursos financieros, materiales, equipos, software, personal especializado, etc.)
- d) Conformación de banco de perfiles de proyectos para gestionar cooperación técnica internacional
- e) Gestión de los proyectos de cooperación interna y externa
- f) Participación del INTECAP en concursos abiertos de prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica, dentro de los programas nacionales de desarrollo local, tanto gubernamentales como no gubernamentales
- g) Implementación de un Sistema Institucional de Costeo y Eficiencia Institucional, con enfoque hacia la medición, mejora y evaluación de la productividad de las operaciones del Instituto y de la calidad de su gasto

VII. METAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- ✓ Implementar oficinas permanentes de atención directa al sector empresarial, en cada centro de capacitación, en el primer semestre del 2012
- ✓ Realizar una reorganización administrativa y funcional de las unidades de atención directa al sector empresarial, con énfasis a sectores cotizantes, antes de finalizar el 2011
- ✓ Implementar un programa de becas para trabajadores del sector productivo, con soporte de empresarios, en el año 2012
- ✓ Atender anualmente 400 empresas medianas y grandes, a través de acciones de capacitación y asistencia técnica directa en la empresa
- ✓ Desarrollar al menos 115,000 horas anuales de capacitación y asistencia técnica directa a empresas medianas y grandes, a partir del 2012
- ✓ Incrementar 10,000 horas anuales de capacitación y asistencia técnica directa a empresas medianas y grandes, en los años 2012 al 2015, para fortalecer temática con impacto directo en su productividad
- ✓ Certificar 10,000 trabajadores insertos en empresas medianas y grandes a través de procesos de certificación conjunta y certificación sectorial, en 5 años (2011-2015)
- ✓ Lograr un 90% de satisfacción de empresas medianas y grandes atendidas
- ✓ Desarrollar 7,200 eventos anuales de capacitación y asistencia técnica para MYPES, en los años 2012 al 2015 (1,800 x año)
- ✓ Capacitar 150,000 participantes provenientes de MYPES en 5 años (2011-2015)
- ✓ Capacitar 25,000 personas en habilidades para el idioma Inglés, en 5 años (2011-2015)
- ✓ Desarrollar 40 programas anuales de formación Dual, del 2012 al 2015
- ✓ Capacitar 70,000 personas a través de programas de formación a distancia, en 5 años (2011-2015)
- ✓ Implementar 15 unidades/equipos móviles adicionales en los años 2012 y 2013
- ✓ Capacitar 45,000 personas utilizando unidades/equipos móviles de capacitación, en 5 años (2011-2015)
- ✓ Construir al menos tres nuevos centros de capacitación en departamentos del país que no cuentan con centros de capacitación, del 2013 al 2015
- ✓ Ampliar la atención de las Delegaciones en un 10% anual (participantes y empresas)
- ✓ Revisar y rediseñar el 100% de la oferta formativa certificable del INTECAP, antes de finalizar el 2013
- ✓ Implementar formación modular abierta en el 100% de especialidades universales
- ✓ Tener el 100% de centros de capacitación, con equipamiento mínimo completo en todas las especialidades (maquinaria, equipo, herramientas y software)
- ✓ Ejecutar el 100% del Plan de Mejoramiento Tecnológico de la Conectividad y Sistemas Informáticos del INTECAP, antes de finalizar el 2015
- ✓ Ampliar la cobertura de las acciones de aseguramiento de la calidad al 100% de las operaciones del INTECAP, a partir del año 2012 (a procesos administrativos y operativos, documentados y no documentados)
- ✓ Eficientar el 75% de los procesos administrativos y operativos con mayor incidencia en la calidad y efectividad de las operaciones del Instituto, antes de finalizar el 2012 (*Eficientar= análisis de valor AVA e introducción de cambios y mejoras*)

- ✓ Disponer de proveedores de servicios técnicos y profesionales calificados para la prestación de servicios, en el 100% de los programas de capacitación y asistencia técnica, antes del 2012.
- ✓ Implementar un sistema Institucional de Información para Jefaturas y Mandos Medios, implementado al 100% antes de finalizar el 2012
- ✓ 100% de las jefaturas, mandos medios y personal clave de la Institución (gestores de la Formación profesional) utilizan las estadísticas e información gerencial, para la toma de decisiones y cumplimiento de metas
- ✓ Obtener al menos Q.40,000,000.00 en concepto de cooperación técnica con entes nacionales e internacionales, en los 5 años (2011-2015)