



**Estados Unidos Mexicanos**

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

**Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo**

**Programa de Calidad Integral y Modernización  
(CIMO)**



**Octubre 1999.**

## **PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACION (CIMO)**

### **1. Marco de lineamientos institucionales**

En el marco de los lineamientos del Gobierno Mexicano establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y del Programa de Empleo, Capacitación, Productividad y Defensa de los Derechos Laborales 1995-2000, de promover el crecimiento económico y coadyuvar al incremento de la productividad y la eficiencia, así como de elevar la calidad de la fuerza de trabajo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), lleva a cabo el Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO), como una de las políticas activas de mercado de trabajo impulsadas por el Sector Laboral. El Programa se orienta a proteger y ampliar el empleo y la ocupación productivos a través del impulso al desarrollo de los recursos humanos en activo que forman parte de las micro, pequeñas y medianas empresas y del apoyo a este tipo de empresas para la elevación de sus niveles de calidad, productividad y competitividad.

### **2. Antecedentes**

El Programa CIMO inició su operación en 1987 como parte del Proyecto de Capacitación de Mano de Obra (PCMO), coordinado por la STPS. El PCMO constituyó el primer antecedente de políticas activas de mercados de trabajo en el país.

En este marco, y dado el carácter flexible y participativo del CIMO, así como su visión de atención a las necesidades regionales y locales, el Programa tuvo, desde su origen, la capacidad de trabajar bajo un enfoque de atención y organización de la demanda, en torno de la atención de las pequeñas empresas agrupadas y sus trabajadores, a través de contribuir a desarrollar redes de soporte y servicios, y de cubrir parte de los costos asociados a los programas concertados entre los proveedores locales de servicios de capacitación y consultoría y las empresas.

El enfoque de trabajo regional, participativo, desde la demanda, y cofinanciado, que ha mantenido el Programa CIMO, le ha permitido adecuar evolutivamente sus servicios ante las transformaciones estructurales y los requerimientos coyunturales de la economía nacional en el lapso de sus diez años de operación.

Por ello, al iniciar la etapa de recuperación de crecimiento en nuestro país, al inicio de los años noventa, el PCMO en su conjunto orientó en mayor medida sus acciones a contribuir a los procesos de reestructuración productiva y ocupacional.

Como resultado de su capacidad de respuesta a las necesidades específicas de los trabajadores y a las nuevas condiciones de la actividad económica de las micro, pequeñas y medianas empresas, el CIMO se ha configurado como un Programa cuya imagen es reconocida y valorada por los trabajadores, las empresas y las organizaciones empresariales. Cuenta con la participación de alrededor de 650 cámaras y asociaciones empresariales de nivel nacional y local. Por otra parte, el Programa se coordina permanentemente con otras instituciones que proporcionan apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Igualmente, ha contribuido a formar y consolidar una oferta de capacitación y consultoría con un enfoque adecuado para responder a las necesidades específicas de los trabajadores y las empresas en el seno mismo del mejoramiento de la organización de la producción y del trabajo.

### **3. Objetivos del Programa CIMO**

El Programa CIMO tiene como objetivos específicos:

- Contribuir a fortalecer y ampliar el empleo en las micro, pequeñas y medianas empresas, alentando las iniciativas que les permitan avanzar en sus niveles de productividad, calidad y competitividad, mediante una mejor organización y la promoción de mayores niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- Buscar, en el caso de los trabajadores, que el incremento de sus niveles de capacitación y su colaboración en el mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de la empresa, se traduzca en esquemas de distribución de los beneficios, así como en mejores condiciones de trabajo y de seguridad e higiene.
- Impulsar la formación de grupos de empresas, para contribuir a su mejor ubicación en el mercado, a través del apoyo a la organización de programas grupales de capacitación y mejora continua, con la consecuente reducción de costos; la integración horizontal de empresas y el desarrollo de cadenas de clientes y proveedores, para facilitar y mejorar operaciones de intercambio comercial y de servicios.
- Contribuir a que la oferta pública, privada y social de capacitación, consultoría, asistencia técnica y fomento se adapte y acerque organizadamente sus servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas y sus trabajadores.

#### **4. Población beneficiaria**

La población objetivo del Programa CIMO se integra por:

- Trabajadores en activo en todos los niveles de la estructura ocupacional de micro, pequeñas y medianas.
- Los micro, pequeños y medianos empresarios.
- Los productores rurales y artesanales, jóvenes emprendedores, personas de la tercera edad y personas con discapacidad, que:
  - Estén incorporados en micro, pequeñas y medianas empresas; o bien que,
  - Sin estar constituidos, presenten un proyecto productivo.

#### **5. Estrategias y líneas de acción**

Para el mejor cumplimiento de sus objetivos, el Programa CIMO desarrolla las siguientes estrategias y líneas de acción que tienen el propósito de orientar, en su ámbito de acción, la política de empleo, capacitación y productividad impulsada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

##### **5.1. Estrategia de servicios integrados a las empresas y sus trabajadores.**

Bajo un criterio de enlace de servicios integrados a la empresa, el CIMO ofrece los siguientes servicios:

- Capacitación orientada por programas que faciliten a las empresas construir su escenario de desarrollo de recursos humanos en los distintos niveles y grupos ocupacionales, los itinerarios de carrera y, gradualmente, su orientación bajo el esquema de normas de competencia laboral y certificación.
- Énfasis en el desarrollo de la capacidad emprendedora de los micro, pequeños y medianos empresarios.
- Apoyo para la formación de consultores e instructores internos de las empresas y grupos de empresas.
- Apoyos en materia de consultoría de procesos, en áreas de:
  - ⇒ Mejora Continua.
  - ⇒ Certificación de calidad de procesos y productos bajo esquemas tipo ISO 9000, Normas Oficiales Mexicanas, y otros análogos reconocidos nacional e internacionalmente.
  - ⇒ Incremento de la productividad: mejoramiento de la función producción; ahorro de energía; confiabilidad ecológica y sanitaria; entre otros.
  - ⇒ Planes de negocio, que propicien el logro de una mayor competitividad de la empresa, por la vía de generar ventajas competitivas y capacidad de innovación.
  - ⇒ Mejora de las oportunidades de agrupación de las empresas, tales como desarrollo de proveedores; empresas integradoras; coinversiones y alianzas estratégicas.
  - ⇒ Mejora de las condiciones de trabajo, el ambiente físico de las empresas y la adopción de sistemas modernos de remuneración y estímulos a la productividad.
- Vinculación de las empresas con servicios de asistencia técnica, desarrollo tecnológico, servicios de información y financiamiento que brindan otras instituciones, entidades y organizaciones.

## **5.2 Estrategia de identificación de oportunidades de atención a mujeres y otros grupos con mayor fragilidad en su acceso y mantenimiento en los mercados de trabajo.**

El Programa CIMO enfatiza las actividades orientadas a la sensibilización de promotores, difusión de casos exitosos, ampliación de las instituciones y tipo de servicios de apoyo, encaminadas a aumentar la identificación de las oportunidades de brindar servicios de capacitación y asistencia técnica a grupos de mayor fragilidad en el acceso o permanencia en los mercados de trabajo: mujeres, personas de la tercera edad, personas con discapacidad –entre otros- y alienta el desarrollo de sus iniciativas de proyectos productivos; del mejoramiento de sus empresas y del mejoramiento de sus niveles de capacitación y condiciones de trabajo.

## **6. Esquema de Operación del Programa CIMO**

El Programa CIMO es coordinado directamente por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la STPS y opera a través de Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) que cubren las 31 Entidades Federativas y el Distrito Federal.

A nivel regional o local, se han establecido Comités Ejecutivos Locales (CEL), en los que participan organizaciones y grupos empresariales y, por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) la Dirección General de Capacitación y Productividad y las UPC. En ellos se analiza información sistemática sobre indicadores socioeconómicos y laborales, para identificar oportunidades de promoción de acuerdo con las características y necesidades locales. Estas oportunidades mediante el contacto y trabajo conjunto de las UPC con empresas y sus trabajadores, se traducen en programas de capacitación y mejoramiento de la productividad, para los que las empresas requieren, en su caso, los apoyos económicos.

El apoyo técnico directo que proporciona el Programa CIMO a las empresas, y sus trabajadores, a través de las UPC, abarca los siguientes momentos:

- Sensibilización.- En donde los promotores de las UPC informan a los empresarios sobre las características del Programa CIMO y sobre los tipos de apoyo que proporciona.
- Identificación de la problemática específica de la empresa.- A través de la formulación de un diagnóstico realizado conjuntamente entre los promotores de CIMO y el personal de la empresa.
- Definición del programa de capacitación y/o consultoría.- Los promotores/consultores del Programa CIMO, conjuntamente con las empresas interesadas en recibir los apoyos del Programa y con base en el diagnóstico sobre la situación y necesidades específicas de la empresa y sus trabajadores, integran programas de capacitación y/o consultoría orientados a la mejora de la organización, la productividad y condiciones de trabajo en la empresa. Se procura que los programas integren acciones para grupos de empresas con problemáticas comunes, que hagan posible el intercambio de experiencias entre las mismas. Las acciones de capacitación o consultoría las llevan a cabo profesionales públicos o privados, seleccionados por la propia empresa y que, en sus propuestas de trabajo, cumplan con los propósitos y estrategias concertados con la empresa y con la normatividad y criterios técnicos del Programa CIMO. El proceso de diseño de las propuestas es acompañado por los promotores/consultores del CIMO.
- Apoyo a la empresa para la selección de su capacitador o consultor.- Es la empresa quien con base en sus necesidades selecciona a la persona que llevará a cabo la consultoría o capacitación. En caso de que el empresario no conozca a proveedores de estos servicios, el promotor de CIMO le propone opciones de acuerdo a la base técnica y

de especialización que requiera el programa de atención, siendo la empresa quien toma la decisión.

- Acompañamiento en el proceso.- El promotor de CIMO mantiene estrecho contacto con el empresario y el instructor-consultor durante el desarrollo del programa, para asegurar los resultados esperados e identificar los impactos y nuevas necesidades.

Asimismo, el Programa CIMO otorga apoyos económicos a la población beneficiaria que se incorpora en los términos antes descritos. El porcentaje de los apoyos es el siguiente:

TIPO DE EMPRESA	MONTO DEL APOYO **/
<b>Microempresa</b>	
Capacitación y consultoría de procesos	60% del costo
En empresas agrupadas	70% del costo
Formación de instructores	70% del costo
<b>Pequeñas y Medianas</b>	
Capacitación	50% del costo
Consultoría de procesos	50% del costo
En empresas agrupadas	70% del costo
Formación de instructores	70% del costo

## 7. Resultados del Programa CIMO entre 1988 y 1997.

En el siguiente cuadro se muestran los indicadores básicos de operación del Programa CIMO.

### PROGRAMA CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN

#### Indicadores básicos de operación

Año	Personal adscrito al Programa */	Unidades Promotoras de la Capacitación **/	Eventos	Trabajadores / evento	Empresas / evento	Horas	Aportaciones (miles de pesos)		
							STPS	Empresas	Total
1988	89	17	365	7,648	3,314	11,358	428.7	355.6	784.3
1989	89	26	751	16,856	6,886	30,659	1,168.7	1,397.6	2,566.3
1990	89	26	1,404	33,131	11,444	43,220	1,797.5	2,718.6	4,516.1
1991	89	27	3,767	70,681	24,958	95,698	6,322.7	9,334.7	15,657.4
1992	89	30	4,347	84,064	31,066	97,516	5,518.7	12,034.8	17,553.5
1993	110	34	5,728	92,210	33,804	106,751	8,568.7	14,641.6	23,210.3
1994	199	48	11,040	150,226	45,740	218,693	25,532.7	28,230.2	53,762.9
1995	244	52	30,014	368,111	104,592	616,132	74,436.4	60,353.1	134,789.5
1996	256	52	48,802	549,095	174,897	1,072,908	124,076.1	88,646.0	212,722.1
1997	253	54	48,886	517,815	183,742	1,039,589	121,649.8	102,032.0	223,681.8
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>37</b>	<b>155,104</b>	<b>1,889,837</b>	<b>620,443</b>	<b>3,332,524</b>	<b>369,500.0</b>	<b>319,744.1</b>	<b>689,244.1</b>

Como se aprecia en el siguiente cuadro, el sector agropecuario y el comercio y los servicios han incrementado notablemente su participación en las acciones de CIMO.

**Programa CIMO****Participación de los sectores en las actividades del programa**

Año	Sector			Total
	Agropecuario	Ind. de la transformación	Comercio y Servicios	
<b>Eventos</b>				
1992	2.0	36.8	61.2	100.0
1993	2.0	64.3	33.7	100.0
1994	7.9	46.8	45.4	100.0
1995	11.8	46.4	41.8	100.0
1996	19.0	38.0	43.0	100.0
1997	19.6	39.6	40.9	100.0
<b>Empresas/evento</b>				
1992	0.6	38.3	61.0	100.0
1993	1.1	59.3	39.6	100.0
1994	8.5	39.5	52.0	100.0
1995	16.5	45.2	38.3	100.0
1996	27.6	31.3	41.1	100.0
1997	29.6	37.4	33.0	100.0
<b>Trabajadores/evento</b>				
1992	2.3	35.6	62.1	100.0
1993	2.0	62.3	35.8	100.0
1994	8.1	43.9	48.1	100.0
1995	14.5	45.5	40.1	100.0
1996	21.8	37.0	41.2	100.0
1997	21.8	37.9	40.3	100.0

Fuente: DGCP

Asimismo, se han incorporado una mayor proporción de microempresas, como se aprecia a continuación:

**Programa CIMO****Participación de las microempresas en el total de empresas atendidas**

Año	Sector			Total
	Agropecuario	Ind. de la transformación	Comercio y Servicios	
1994	66.7	42.3	61.2	54.2
1995	93.8	67.6	70.2	72.9
1996	97.6	67.5	80.4	81.1
1997	98.3	80.6	70.4	82.5

Fuente: DGCP

Cabe señalar que, debido a que el Programa responde a la demanda y a las condiciones regionales, no se establecen cuotas explícitas de atención sectorial, aún cuando se realizan actividades de promoción y de sensibilización en aquellas actividades que se consideran estratégicas en cada región.

**8. Resultado del Programa CIMO durante 1998 y Avances en 1999.**

Derivado de las actividades de promoción y aliento a la organización de vinculaciones entre las empresas, el Programa CIMO logró que, en alrededor del 70% de sus acciones, la participación de las empresas fuera en forma grupal, modalidad que favorece el intercambio de mejores prácticas y una más adecuada utilización de los recursos.

Durante 1998 el Programa CIMO atendió a 613,664 trabajadores de 58,289 empresas. El 88.8% de las empresas atendidas fueron de tamaño micro y el 35.1% de los beneficiarios fueron mujeres.

Para lograr estos resultados la STPS, mediante el Programa CIMO, ejerció un monto de un poco más de 190 millones de pesos y las empresas aportaron en términos de contrapartida, 118.65 millones, es decir, un 38.4% adicional a la inversión del gobierno federal.

Los avances del Programa al mes de abril de 1999 permiten prever una meta anual de alrededor de 680,000 trabajadores atendidos, es decir, una meta 10% más alta que en 1998.

Asimismo, cabe destacar que del total del presupuesto ejercido durante 1998, el 73.6% fue aplicado a apoyos directos para las empresas y sus trabajadores, y el 26.4% incluyó los conceptos de honorarios, gastos operacionales, formación de personal y comunicación social.

## **9. Propósitos del Programa CIMO para el año 2000**

Con base en los antecedentes descritos se plantea profundizar en determinadas acciones clave durante el año 2000 que mejoren la sustentabilidad del Programa CIMO y su arraigo en las regiones:

- Ampliar, en forma moderada, la cobertura regional del Programa, a través de la creación de ocho Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC), que constituyen la instancia ejecutora del CIMO en las localidades. Esta medida facilitará la mejor organización e integración de nuevos grupos de empresas y trabajadores en activo que vienen solicitando la atención o bien la ampliación de los servicios del Programa CIMO en esas regiones.
- Fortalecer el impacto sectorial y microrregional del Programa. Una tendencia de mejora cualitativa de los impactos sectoriales y regionales del Programa, se busca alcanzarla a través de aprovechar el importante avance logrado al atender a las empresas y sus trabajadores en forma grupal –bajo modalidades de programas tema; rama y pequeñas empresas en subcontratación-.

También, se busca aprovechar los fuertes vínculos que el Programa mantiene con las cámaras y asociaciones empresariales, que permitan profundizar los diagnósticos sectoriales para identificar mejor los temas clave de capacitación, productividad y ventajas competitivas que condicionan los trayectos de desenvolvimiento de ramas económicas en el país y en el contexto internacional.



Asimismo, mejorar la vinculación entre las áreas de atención prioritaria -sectorial, micro regional y temática- identificadas por los gobiernos estatales y municipales y la atención de proyectos que para grupos de empresas y mercados de trabajo en activo, desarrolle el Programa CIMO.

Al mejorarse la identificación de prioridades y focos de atención por parte del Programa, será posible contribuir, a continuar el desarrollo de la oferta de capacitación y asistencia técnica en las regiones, que constituye un ámbito de atención permanente por parte del CIMO y a través del cual se busca garantizar la calidad de las acciones.