

CAPACITACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO INTERMEDIO Y TÉCNICO

(TC-96-03-18-6)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas (CAGI).

BENEFICIARIOS: Los beneficiarios directos de este programa de capacitación son los siguientes: a) la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, cuyo fortalecimiento institucional le permitirá impartir mejor capacitación de personal directivo intermedio y técnico; b) 1.500 directivos intermedios y técnicos que recibirán capacitación, y c) los empleadores que contarán con trabajadores más productivos.

OBJETIVOS: El objetivo global del proyecto es la capacitación de directivos intermedios y técnicos de Guyana, a fin de mejorar sus aptitudes de gestión, y de esa manera aumentar la competitividad gracias al incremento de la productividad.

Los objetivos específicos son los siguientes: a) mejorar los conocimientos especializados de administración de la fuerza laboral de Guyana en tres ramas industriales; b) fortalecer la capacidad de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas para determinar y satisfacer las necesidades de capacitación de la industria, y c) establecer mecanismos sostenibles de financiación, incluidas estructuras de cargos y la participación de la industria en el financiamiento de la capacitación.

DESCRIPCIÓN: El proyecto de tres años de duración tiene por objeto cubrir la brecha que existe entre la demanda de aptitudes directivas intermedias y técnicas y la oferta de capacitación de elevada calidad en esos conocimientos especializados. El proyecto introducirá innovaciones en la capacitación relativa a tres sectores en crecimiento, en los que se concentra el empleo pero cuya competitividad se encuentra rezagada. Las industrias se identificaron en un análisis para la preparación del proyecto, y son las siguientes: ingeniería y construcción de bienes de capital, agronegocios y procesamiento de alimentos, así como servicios. La capacitación consistiría en cursos generales en esferas identificadas en el estudio de la demanda, y en cursos adaptados a las

necesidades de empresas específicas, los que se identificarán en el curso del programa de tres años.

A fin de lograr sus objetivos, el proyecto constará de dos componentes, a saber: a) diseño del programa de capacitación y evaluación inicial de las necesidades, y b) preparación de los planes de estudios y ejecución del programa de capacitación. Estos componentes se ejecutarán siguiendo un orden secuencial. El componente de diseño del programa de capacitación y evaluación inicial de las necesidades constará de actividades como las siguientes: i) encuesta básica y auditorías de las actividades de capacitación; ii) diseño de un sistema de información gerencial, y iii) sensibilización de los directivos superiores y el personal de perfeccionamiento de los recursos humanos.

El componente de preparación de los planes de estudios y ejecución del programa de capacitación comprende las siguientes actividades: a) diseño de los planes de estudios; b) formación de instructores, y c) preselección de los candidatos y realización de los cursos. La preparación de los planes de estudios comprenderá estudios de casos para reforzar la aplicación de los cursos al contexto de la industria local. Todos los cursos se diseñarán como módulos independientes a fin de permitir la máxima flexibilidad y especificidad. Los planes de estudios serán objeto de acreditación por la Universidad de Guyana. Los cursos se realizarán en forma conjunta con organizaciones como la Universidad de Guyana, el Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana y la Corporación Azucarera de Guyana, que proporcionarán instalaciones para la capacitación, así como instructores. Los derechos de matrícula inicialmente se fijarán a tasas de nivel equivalente o mayor al de los derechos de matrícula cobrados por la CAGI, con el objeto de lograr la recuperación total de los costos dentro de los tres años de diseñado el programa de capacitación.

Los principales productos que se prevé obtener con este proyecto son: a) el fortalecimiento de la capacidad institucional de la CAGI para promover y respaldar la capacitación de directivos intermedios y técnicos; b) planes y programas de estudios mejores y certificables; c) un cuadro de instructores capacitados; d) un marco para la sostenibilidad institucional y financiera; e) 1.500 directivos intermedios y técnicos con mejores aptitudes, y f) un sistema de información gerencial.

FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Donación
	Organismos ejecutores:	US\$ 370.000 (Este es el total combinado de todos los fondos nacionales de contrapartida)
	FOMIN:	US\$ 875.000
	Total:	US\$1.245.000
CALENDARIO DE EJECUCIÓN:	Período de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso:	40 meses
CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:	El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 19 de noviembre de 1996, clasificó esta operación en la Categoría II.	
BENEFICIOS:	Por lo menos 1.500 directivos recibirán capacitación en técnicas de gestión de vanguardia. El proyecto permitirá fortalecer la capacidad de la CAGI, la única institución de capacitación impulsada por el sector privado, para preparar y desarrollar actividades de capacitación que se ajusten a las necesidades de la industria. Se establecerán mecanismos de recuperación de los costos, como las auditorías de las actividades de capacitación, el ingreso de asociados a la CAGI y préstamos para estudiantes para la capacitación técnica a corto plazo a fin de promover la sostenibilidad de este tipo de programas de capacitación una vez terminado el proyecto.	
RIESGOS:	Los dos riesgos principales que podrían afectar los resultados de este programa son: a) la falta de oportunidades de capacitación para satisfacer la demanda, y b) la escasez del financiamiento necesario para pagar los servicios de capacitación y de otra naturaleza. La falta de oportunidades de capacitación se vería compensada por la ejecución flexible del programa de capacitación, es decir, durante todo el año y en varios lugares descentralizados, con lo que aumentaría la disponibilidad. La falta de recursos para cubrir los derechos de matrícula se verá compensada por una variedad de planes financieros. Por ejemplo, la aplicación de una estructura de cargos por la capacitación que presente un incentivo, al reducirse los derechos de matrícula de los participantes según el número de módulos en que se hayan inscrito; el establecimiento de préstamos con garantía de los empleadores o planes de beneficios educativos para los participantes empleados y, para los estudiantes que se autoauspicien o sean trabajadores autónomos, la preparación de otros planes de financiación, como los de pago en cuotas.	

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Como condición previa al primer desembolso que haya de efectuarse a la CAGI, ésta deberá enviar al Banco la siguiente información: a) los nombres y curricula vitae de todo el personal de contrapartida que integre sus equipos de supervisión; b) los proyectos de contrato que se celebrarán con los miembros de la unidad ejecutora del proyecto, y una lista de preselección de consultores independientes, entre los que se seleccionará a dichos miembros, con excepción del director del proyecto que debe designarse antes del primer desembolso, y c) el nombramiento de los integrantes del Comité de Seguimiento del Proyecto (CSP) y de la Junta Asesora sobre Capacitación (JAC).

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 El 2 de noviembre de 1995, el Comité de Donantes declaró a Guyana elegible para acceder a todas las modalidades de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones.

II. ANTECEDENTES

A. Marco económico

- 2.1 En las décadas de 1970 y 1980, la economía guyanesa se caracterizó por la existencia de una administración pública de gran tamaño y un sector privado endeble. En 1988, Guyana inició un programa de reactivación económica e hizo uso del servicio reforzado de ajuste estructural (SRAE) del Fondo Monetario Internacional (FMI). El gobierno logró estabilidad fiscal, monetaria y cambiaria, y medidas conexas adoptadas en materia de comercio, finanzas y privatizaciones contribuyeron a consolidar las reformas estructurales. En los últimos seis (6) años Guyana ha mantenido su posición de economía de más rápido crecimiento del Caribe, con una tasa compuesta de crecimiento de más de 7% desde 1990, impulsada por los subsectores tradicionales del arroz y el azúcar, así como por la silvicultura y la extracción de oro. Guyana terminó su sexto año consecutivo de crecimiento económico de signo positivo a una tasa de 7,5% en 1996. En 1996, los sectores de la construcción, la agricultura y la minería crecieron 14%; 7,7%, y 15,3%, respectivamente, en tanto que el sector de la silvicultura experimentó un crecimiento moderado. Según las proyecciones del Ministerio de Hacienda, en 1997 los sectores de la minería y la construcción experimentarán un crecimiento de 15% y 20%, respectivamente. Dicho Ministerio afirma además que puede y debe alentarse al sector manufacturero a desempeñar una función más importante en el crecimiento de la economía, especialmente en lo que se refiere a las agroindustrias con las que podrían crearse oportunidades de empleo para los jóvenes y generarse ingresos fiscales y de divisas para el país.
- 2.2 Guyana cuenta con recursos naturales que permitirían aumentar el crecimiento económico, pero el aprovechamiento de estos recursos se ha visto muy limitado por la falta de un medio propicio para la participación del sector privado, por deficiencias de infraestructura y la escasez de capital financiero y humano. Sin embargo, son varios los factores que hacen necesario un aumento de la productividad; ellos son, por ejemplo: la eliminación del acceso preferencial a los mercados de exportaciones tradicionales de arroz, azúcar y bauxita, lo que ha acrecentado la necesidad de aumentar la eficiencia de estas industrias; el impulso para lograr rápidamente la diversificación y crecimiento de la economía a fin de abarcar exportaciones de productos no tradicionales con el

objeto de aprovechar las oportunidades de mercado que se presentan en el marco de acuerdos como la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), y la liberalización de la economía de Guyana, que ha abierto el mercado para permitir la entrada de mercancías extranjeras y ha hecho que los consumidores exijan productos de mejor calidad a precios competitivos.

- 2.3 A pesar de que estas nuevas influencias promueven la demanda de mayor productividad, Guyana aún está sufriendo los efectos de la intervención estatal en el pasado, lo que dio lugar a la emigración masiva de capital humano y de la base empresarial de Guyana y, por ende, redundó en la falta de aptitudes directivas y empresariales. El Banco Mundial estima que unos 500.000 guyaneses viven en el extranjero, frente a 825.000 que permanecen en el país. La falta de recursos humanos ha repercutido negativamente en la inversión extranjera en Guyana. Se tiene la idea de que en este país, la producción es deficiente debido, en parte, a la baja productividad de la mano de obra en comparación con la de otros países. Se estima que la productividad de la fuerza laboral de Guyana es de US\$1.800 por trabajador, frente a entre US\$3.700 y US\$12.700 en los demás países del Caribe.

B. La demanda de personal directivo intermedio y técnico

- 2.4 Uno de los resultados de la apertura económica y la eliminación de los obstáculos al comercio es el renovado interés en satisfacer las necesidades de recursos humanos de las empresas. Un estudio sobre la demanda realizado durante la preparación del proyecto reveló que el total de la fuerza laboral de Guyana es de 262.000 trabajadores y que está creciendo anualmente a razón de aproximadamente 2,3%. Según las proyecciones, la demanda de trabajadores calificados seguirá aumentando a tasas más altas en el mediano plazo porque es probable que el crecimiento económico se mantenga en alrededor del 6%. La fuerza laboral está distribuida de la siguiente manera entre los sectores: i) productos básicos y producción, incluidos los de agricultura, silvicultura, minería, extracción de canteras y manufacturas -46%; ii) infraestructura, incluidos transportes, servicios públicos, construcción y comunicaciones -19%; iii) servicios comerciales y de otra naturaleza (financieros, de consultoría, etc.) -23%, y iv) servicios públicos y comunales -12%.
- 2.5 Alrededor de 56.000 trabajadores, o sea el 21% de la fuerza laboral, están ocupados en las industrias tradicionales -del azúcar, la bauxita, el arroz, aserraderos y servicios públicos-, que representan el 80% del valor de las exportaciones. La eliminación de los programas preferenciales de comercio está obligando a estas industrias a modernizarse para ser competitivas. Otros 115.000 trabajadores, o sea el 44% de la fuerza laboral, están ocupados en actividades orientadas hacia la exportación, estratégica y de rápido crecimiento, de productos no tradicionales, como ingeniería y construcción de bienes de capital, así como servicios. Las empresas de estas esferas, que normalmente emplean

a menos de 100 personas, encaran una feroz competencia puesto que estos sectores tienen restricciones comerciales mínimas y pocos obstáculos a la entrada.

- 2.6 Se estima que el personal directivo intermedio y técnico del sector privado asciende a unas 14.000 personas, o sea el 5% del total de la fuerza de trabajo de Guyana. Aproximadamente el 71% de ellos están empleados en empresas, en tanto que el otro 29% son propietarios y empresarios. La capacitación en esferas como conocimientos generales de administración, desarrollo de productos y empresas y estrategias relativas a los procesos los ayudaría a distinguir sus productos y servicios y a mejorar su posición competitiva. Habida cuenta de que los directivos intermedios suelen ser responsables de los programas de capacitación en las empresas, la capacitación orientada específicamente a este segmento de la fuerza laboral también tendría un gran efecto multiplicador.
- 2.7 Sin embargo, a pesar de que los empleadores consideran que más del 80% de sus funcionarios directivos necesitan capacitación inmediata a fin de aumentar la productividad, también les inquieta el riesgo que entraña la inversión en capacitación, puesto que se registra una elevada tasa de rotación del personal técnico y directivo, especialmente en las empresas pequeñas y medianas. En consecuencia, la industria percibe la necesidad de que se imparta capacitación con orientación sectorial que promueva la participación amplia a nivel de los distintos sectores, así como la de que se establezcan sistemas de financiamiento que promuevan la participación en los costos del gobierno, los empleadores y los empleados, a fin de reducir el riesgo que entraña la rotación del personal.
- C. Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas (CAGI): un modelo de capacitación orientada a la demanda
- 2.8 La CAGI, un consorcio de empresas de amplia base, creado en 1958 y que proporciona servicios de consultoría a sus miembros, es la principal asociación de empleadores de Guyana; sus miembros son 66 empresas privadas, incluidas todas las principales empresas privadas y paraestatales y ha alcanzado una posición sin par en calidad de principal asociación de empresas privadas de Guyana. Sus relaciones con los miembros de la comunidad empresarial la han dotado de una percepción poco común de las necesidades y exigencias de las empresas en materia de perfeccionamiento de los recursos humanos. Son miembros de la CAGI los principales productores de todos los subsectores: de arroz, oro, azúcar, bauxita, servicios públicos, agronegocios y servicios. La Asociación se ha ganado la reputación de establecer vínculos entre la educación y el lugar de trabajo, y de formular, a solicitud de sus miembros, programas de importancia práctica y tecnológica.
- 2.9 Entre 1995 y 1996, la CAGI capacitó a aproximadamente 800 participantes en 50 programas de capacitación, en todos los cuales hubo

exceso de inscritos. El 50% de los cursos ofrecidos estaban orientados a personal directivo y de supervisión; tres, a directivos superiores y funcionarios ejecutivos principales. Aproximadamente el 25% de los cursos estaban diseñados para impartirse en las empresas. Para formular su programa de capacitación, los 12 miembros del Consejo Ejecutivo de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas -integrado por los funcionarios ejecutivos principales de sus organizaciones miembro- prepara, en consulta con el personal de la CAGI, una lista provisional de actividades propuestas de capacitación que se somete a consideración de todos los miembros como parte de la encuesta anual realizada entre éstos. Después se programan los cursos de capacitación de más interés de acuerdo con los resultados de la encuesta. Este método garantiza un nivel mínimo de participación y contribuye a asegurar que los cursos ofrecidos se ajusten a las necesidades de sus miembros.

- 2.10 La Asociación cuenta entre su personal con dos instructores en jornada de tiempo completo y mantiene una lista de unas 20 personas que son contratadas como instructores cuando se las necesita. La CAGI ha autofinanciado el 67% de sus programas de capacitación y el 33% restante se ha subvencionado con las contribuciones de sus miembros, que constituyen la principal fuente de financiamiento del presupuesto de la Asociación. Las contribuciones de sus miembros oscilan entre US\$500 por año en el caso de las empresas grandes (de más de 100 empleados) y US\$250 en el de las empresas pequeñas y medianas.
- 2.11 Otros que se ocupan en Guyana de impartir capacitación para la administración son: el Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana (GMI) y la Universidad de Guyana (UG). El GMI formula y promueve programas de capacitación y recauda fondos para el financiamiento de los mismos entre los sectores público y privado. También tiene el mandato de prestar servicios de consultoría a clientes de los sectores público y privado. El Instituto se centra ahora en los funcionarios encargados de la supervisión y en los directivos intermedios y superiores, y ofrece cursos en materias como las siguientes: computación, administración de secretaría, administración hotelera, administración financiera y planificación. El GMI dispone de excelentes instalaciones físicas, pero sus programas de capacitación se consideran deficientes, por lo que no cuentan con mucho respaldo del sector privado.
- 2.12 La Universidad de Guyana, la única institución de nivel terciario de Guyana que otorga títulos, actualmente ofrece el título de "Bachelor" en administración general. El Departamento de Tecnología otorga títulos de ingeniero civil, eléctrico y mecánico. Sin embargo, estos programas no se llevan a cabo en colaboración con la industria, y la Universidad de Guyana no ofrece programas de capacitación de nivel ejecutivo a corto plazo ni de capacitación en el empleo. Con todo, la UG es la única institución que proporciona certificados válidos y aceptables en el ámbito del país.

D. Los desafíos

- 2.13 A pesar del elevado nivel de participación en sus programas de capacitación, la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas y otros que se ocupan de impartir capacitación encaran varios obstáculos para abordar la creciente demanda de capacitación de personal directivo, como: i) la falta de instructores versados en las nuevas teorías de administración y métodos novedosos de enseñanza; ii) el elevado costo de la preparación de planes de estudios que exigen la adaptación de los programas convencionales de capacitación y de los materiales didácticos a las necesidades de Guyana; iii) el desafío de desarraigar la idea de la falta de relevancia y lo costosa que resulta la capacitación convencional de personal directivo con la que se otorgan títulos, y iv) la falta de financiamiento para estas iniciativas.
- 2.14 Para iniciar el diálogo acerca de la manera de abordar la creciente demanda de servicios de capacitación de personal directivo, en junio de 1996 se organizó un cursillo participatorio con la CAGI. El cursillo tenía por finalidad reunir a representantes de varios sectores industriales con los principales encargados de impartir capacitación para la administración, con el objeto de hacer una evaluación del mercado de capacitación desde ambas perspectivas. La selección de tres sectores estratégicos para iniciar las actividades de capacitación en el marco de este proyecto se hicieron sobre la base de proyecciones del crecimiento, las exportaciones y el tamaño de las empresas. Los agronegocios; la ingeniería y la construcción de bienes de capital, y los servicios fueron los tres sectores seleccionados.
- 2.15 Con el cursillo también se trató de: i) determinar de qué manera la industria podría demostrar más iniciativa para satisfacer sus necesidades de capacitación de personal directivo; ii) fijar un método mediante el cual la industria podría mantener relaciones con los que desarrollan actividades de capacitación para que éstos impartan capacitación y transfieran tecnología en forma constante, y iii) desarrollar un plan de acción para la preparación de proyectos. En la primera reunión se determinó que la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, en su calidad de organización de empleadores representante de la más amplia muestra de industrias, y de principal organismo de capacitación ejecutiva y en las empresas, sería el organismo ejecutor más adecuado para este proyecto. Sin embargo, la reunión también confirmó que, a fin de movilizar los recursos necesarios para satisfacer la demanda de capacitación de la manera más eficaz en función de los costos, sería necesaria la colaboración entre todas las instituciones que actualmente imparten capacitación para la administración.
- 2.16 Las visitas oculares de seguimiento a empresas de los sectores tenidos en mira reveló la necesidad de perfeccionar y modernizar los planes generales de estudios vigentes, a fin de reducir la laguna de información a nivel sectorial con el fin de generar

demanda por parte de las empresas. Además reveló la necesidad de mejorar e institucionalizar la auditoría de las actividades de capacitación y los sistemas de información sobre el mercado laboral a fin de poder crear programas adaptados a las necesidades específicas, a nivel sectorial y de las empresas. También se tuvieron en cuenta las consideraciones ambientales como parte integral de los programas de educación gerencial, en vista de la inminente aplicación de reglamentaciones oficiales en esa esfera.

- 2.17 El diseño resultante del proyecto exige el establecimiento de un programa de capacitación que se base en la experiencia de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, y el inicio de la colaboración con la Universidad de Guyana, el Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana y empresas, como la Corporación Azucarera de Guyana (GUYSUCO) y Teléfonos y Telecomunicaciones de Guyana (GTT), que tienen programas extensivos de capacitación en las empresas. El proyecto se centraría en tres sectores estratégicos de la economía y es proclive al establecimiento de vínculos de colaboración entre las empresas de un sector a fin de mejorar la eficacia en función de los costos de la capacitación, maximizar el potencial del grupo a través de enseñanzas compartidas, y disminuir la competencia promoviendo el intercambio de información y tecnología. Además, la estrategia de promover la formación de asociaciones con empresas e instituciones de capacitación de personal directivo tiene por objeto ampliar y desarrollar el mercado de capacitación de directivos de Guyana.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo global del proyecto es mejorar la calidad, y la flexibilidad de la capacitación de directivos intermedios y técnicos, así como el acceso a dicha capacitación. Esto se lograría con el establecimiento de un programa sostenible de capacitación de directivos, impulsado por la demanda del sector privado, que dotaría a la fuerza laboral de las aptitudes necesarias para mejorar las principales industrias de Guyana.
- 3.2 Los objetivos específicos del proyecto son: i) mejorar los conocimientos especializados de administración de la fuerza laboral de Guyana en las tres ramas industriales tenidas en mira; ii) fortalecer la capacidad de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas para determinar y satisfacer las necesidades de capacitación de la industria en forma constante, y iii) desarrollar mecanismos sostenibles de financiación de la capacitación de personal directivo promoviendo el cofinanciamiento por parte de empleadores y empleados.

- 3.3 Los resultados previstos de este proyecto son: i) la capacitación de 1.500 directivos intermedios y técnicos; ii) la disponibilidad de un cuadro de instructores, preparadores y asesores capacitados; iii) el fortalecimiento de la capacidad técnica y orgánica de la CAGI para iniciar y aplicar planes de capacitación que se ajusten a las necesidades de perfeccionamiento de los recursos humanos de la industria, y iv) la preparación de programas por módulos adaptados a las necesidades específicas para la enseñanza en las empresas y en aulas.

B. Descripción

- 3.4 A fin de lograr sus objetivos, el proyecto constaría de dos componentes, a saber: i) Diseño del programa de capacitación y evaluación inicial de las necesidades, y ii) Preparación de los planes de estudios y ejecución del programa de capacitación.

Componente 1. Diseño del programa de capacitación y evaluación inicial de las necesidades

- 3.5 Este componente constará de las siguientes actividades: i) encuesta básica de las industrias beneficiarias (2 meses de especialistas extranjeros por empresa); ii) diseño de un sistema de información gerencial (6 meses-especialista durante los 36 meses del periodo de ejecución), y iii) sensibilización de los directivos superiores y el personal de perfeccionamiento de los recursos humanos.
- 3.6 En el marco del proyecto se llevarán a cabo encuestas durante los tres primeros meses de la ejecución, a fin de determinar la información básica pertinente sobre los directivos intermedios y técnicos de los tres sectores industriales tenidos en mira -agronegocios; ingeniería y construcción de bienes de capital, y servicios. Se reunirá información sobre los directivos intermedios y técnicos, con inclusión de: la distribución del nivel más alto de educación, condición del empleo, participación en actividades de capacitación de directivos intermedios y técnicos en los tres últimos años, distribución por sexos, nivel de ingresos y distribución de ingresos, grado de participación en la educación permanente, nivel de gasto personal en el perfeccionamiento propio y la capacitación para la administración. También se reunirían indicadores de la productividad centrados en los siguientes aspectos: número y porcentaje de cargos vacantes, tasa de renovación del personal, número y porcentaje de participantes en las actividades de capacitación de personal directivo auspiciadas por las empresas, nivel de gasto en la capacitación para la administración, número de trabajadores por cuenta propia que participan en las actividades de capacitación, tasa de aumento anual de las ventas, gama de principales productos y servicios ofrecidos, ingresos de exportación como porcentaje de las ventas y tendencias de la inversión en la entidad.

- 3.7 A través de la encuesta propuesta también se establecerían datos sobre el número de consultores e instructores privados en capacitación de personal de gestión en general de Guyana, el nivel de autosuficiencia financiera del programa de capacitación de directivos de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, el nivel y la gama de materiales didácticos disponibles en el país, el número y la gama de estudios de casos de la industria guyanesa disponibles a los fines de la capacitación de directivos, las tasas de solicitud de capacitación para la administración, el nivel de financiamiento en forma de préstamos proporcionado por la industria bancaria con fines de capacitación de personal directivo, el número de programas de capacitación ofrecidos fuera de Georgetown, el número de participantes de fuera de la ciudad en los programas de capacitación de directivos, el nivel de colaboración institucional en materia de capacitación para la administración y el número de personas capacitadas anualmente en la CAGI, la Universidad de Guyana y el Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana.
- 3.8 Se proporcionaría asistencia técnica a la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas para fines de la adquisición y configuración de un sistema integrado de información para la administración de los recursos humanos (SIARH), con el que se podría procesar la información recopilada en las encuestas básicas mencionadas antes. El SIARH proporcionaría los medios para recopilar y organizar información, analizar datos, pronosticar tendencias, realizar análisis de brecha, aportar soluciones, comunicar e intercambiar información y reunir a la oferta y la demanda de empleo y de perfeccionamiento de los recursos humanos existente en los sectores industriales tenidos en mira.
- 3.9 Esta información ayudaría a la CAGI a determinar las necesidades de empleo y de capacitación a corto y largo plazo basadas en el crecimiento o la contracción de las industrias estratégicas, así como a realizar un estudio de evaluación anual de la fuerza de trabajo que ponga de relieve la demanda por ocupación y aptitudes. Se contrataría a un especialista con experiencia en la configuración de sistemas de información para la administración de los recursos humanos por cuatro meses-persona de servicios de consultoría durante la vigencia del proyecto, a fin de que preste asistencia técnica para el diseño del sistema y la capacitación en el uso del mismo, y para su mantenimiento y actualización constantes.
- 3.10 Se realizarían análisis constantes de la demanda y encuestas de mercado sobre el sector privado durante la vigencia del proyecto a fin de determinar el programa de cursos que se ofrecerán. La comercialización del programa de capacitación se llevaría a cabo por medio de la red de miembros de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, así como de otras asociaciones del sector privado y el público en general a través de los medios de comunicación. Ello comprendería seminarios y cursillos para sensibilizar

a los directivos superiores y al personal de perfeccionamiento de los recursos humanos.

- 3.11 Para promover la mejora constante del medio de capacitación de directivos, el proyecto respaldaría la preparación y realización de dos conferencias internacionales sobre administración. Las conferencias proporcionarían a los círculos directivos información actualizada sobre teoría y práctica de la administración. Los temas comprenderían acontecimientos recientes en la economía mundial y el desafío que ellos plantean a las empresas guyanesas, así como las estrategias para encarar esos desafíos.

Componente 2. Preparación de los planes de estudios y ejecución del programa de capacitación

- 3.12 Las actividades que se llevarán a cabo en el marco de este componente serían las siguientes: i) formación de instructores; ii) diseño de los planes de estudios (19 meses-especialista de expertos extranjeros contratados por períodos breves), y iii) preselección de los candidatos y programación y realización de los cursos de capacitación.
- 3.13 La Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas contrataría instructores a nivel local en la industria y los círculos académicos, a los que formaría para impartir los cursos por módulos. Se formaría a un mínimo de 28 personas, las que participarían en varias actividades de capacitación a fin de perfeccionar sus aptitudes técnicas y pedagógicas. La capacitación sería llevada a cabo por especialistas contratados por períodos breves (se han incluido en el presupuesto seis meses-especialista, con contratos de corto plazo durante la vigencia del proyecto, para la formación de instructores). Los instructores recibirían un mínimo de 40 horas de capacitación, al cabo de las cuales obtendrían un certificado. También se prepararía a estos instructores para realizar seminarios de capacitación para propietarios y empresarios, y más directivos superiores de la industria, acerca de las necesidades y la importancia que reviste la mejora de la capacitación de directivos, y de los problemas del perfeccionamiento de los recursos humanos. Se prevé llevar a cabo por lo menos seis seminarios de esa naturaleza a fin de llegar a todas las empresas participantes en las actividades de capacitación.
- 3.14 La segunda esfera de actividades sería el diseño de planes de estudios por módulos para directivos intermedios y técnicos basados en los resultados de la encuesta y el diagnóstico realizados durante el análisis del proyecto. El proyecto prevé el diseño y la producción de seis cursos generales por módulos que se han considerado como instrumentos esenciales para todos los directivos intermedios y técnicos. Se realizarían estudios de casos y ejercicios para subsectores específicos relacionados con los sectores industriales tenidos en mira para aumentar la relevancia

práctica de los planes de estudios. Con el proyecto también se apoyaría el diseño de por lo menos tres actividades de capacitación a dictarse en las empresas, adaptadas a las necesidades de las industrias, las que se determinarían sobre la base de encuestas realizadas por la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas entre sus miembros, auditorías de las actividades de capacitación y evaluaciones constantes de las necesidades que serían realizadas por el Equipo de Proyecto.

- 3.15 Todos los planes de estudios y materiales didácticos preparados en el marco del proyecto serían examinados y aprobados por una Junta Asesora sobre Capacitación (JAC) que se crearía en la órbita del proyecto. Dicha Junta, que estaría integrada por miembros de la industria y por organizaciones —públicas y privadas— de capacitación para la administración, garantizaría la calidad del diseño de los planes de estudios y el proceso de certificación. Los cursos generales por módulos se diseñarían de manera de permitir su acreditación por la Universidad de Guyana. La acreditación permitiría que todos los certificados otorgados por el programa de capacitación fueran aceptados como créditos para la obtención de un título en la Universidad de Guyana, lo que haría aumentar más la conveniencia y las posibilidades de comercialización del programa.
- 3.16 En el marco del proyecto se preseleccionarían los distintos participantes de los sectores industriales seleccionados mediante entrevistas y pruebas a fin de determinar el grado de preparación y aptitudes académicas para la capacitación técnica y/o para la administración. La información y los resultados obtenidos con este proceso de preselección se incorporarían al sistema de información para la administración de los recursos humanos, y se pondrían a disposición de los empleadores para la formulación de planes de capacitación de los empleados y/o de personas físicas para elaborar planes de desarrollo personal. Las personas que necesiten capacitación correctiva serán remitidas a programas de autoinstrucción que proporcionará la CAGI u otras organizaciones pertinentes de capacitación que tienen cursos adecuados a las necesidades identificadas.
- 3.17 Con el proyecto se propone capacitar a 1.500 participantes durante el período de ejecución. Los cursos durarían, en promedio, un período de una a dos semanas y se dictarían varias veces durante la vigencia del proyecto. Estos cursos se llevarían a cabo en la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, el Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana, la Universidad de Guyana, o uno de los grandes centros de capacitación auspiciados por las empresas, como la Corporación Azucarera de Guyana. Se celebrarían acuerdos de colaboración entre las organizaciones de capacitación y la CAGI a los fines de la ejecución de los programas de capacitación y de los servicios de instructores. Se proporcionaría capacitación en lugares descentralizados a fin de aumentar el acceso y la flexibilidad de la población destinataria. Análogamente, se ofrecerían cursos de capacitación de noche, en los

fin de semana y durante todo el año a fin de aprovechar todas las instalaciones disponibles.

C. Organización y ejecución

- 3.18 La Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas será la responsable de la ejecución global del proyecto, es decir de cerciorarse de que se obtengan los productos movilizandoy administrando los recursos, y de que se cumpla con todas las normas exigidas. Su equipo administrativo está integrado por: un Director Ejecutivo, dos oficiales de capacitación y cinco funcionarios administrativos. El personal de capacitación de la CAGI se contrata a medida en que se lo necesita, seleccionándose de una lista activa de 20 personas. Si bien las instalaciones físicas de la CAGI son adecuadas para la ejecución del proyecto, para la ejecución del programa de capacitación se utilizarán instalaciones adicionales, como las del Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana, la Universidad de Guyana y la Corporación Azucarera de Guyana.
- 3.19 Se creará una Unidad Ejecutora del proyecto (UEP) en la órbita de la CAGI, la que estará integrada por los siguientes funcionarios que desempeñarían sus funciones durante un período de 36 meses cada uno: i) un director del proyecto; ii) un especialista en capacitación técnica, y iii) un ayudante administrativo. También se contratarán los servicios de un especialista en sistemas de información por un período de 24 meses-consultor durante la vigencia del proyecto a fin de que preste apoyo a la UEP. La Unidad Ejecutora del proyecto será responsable directa ante el Director Ejecutivo de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas y tendrá a su cargo las funciones cotidianas de: i) cumplir con las obligaciones legales; ii) administrar la logística, y iii) formular, comercializar y mantener el programa de capacitación. Esto comprenderá celebrar acuerdos financieros; contratar a especialistas e instructores por períodos breves; movilizar apoyo de contrapartida del sector privado; realizar análisis constantes de la demanda y establecer las alianzas estratégicas necesarias para asegurar la sostenibilidad. En el Anexo II constan los términos de referencia de todos los especialistas contratados por períodos breves y largos.
- 3.20 La labor de la Unidad Ejecutora del proyecto contará con el respaldo de: un Comité de administración del proyecto (CAP) y una Junta Asesora sobre Capacitación (JAC). El CAP se creará con el objeto de emitir directrices técnicas y de políticas para la administración de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas y la UEP, y deberá estar integrado por representantes de la Universidad de Guyana, los miembros de la CAGI, el Instituto de Capacitación de Directivos de Guyana, así como por un representante de la Corporación Azucarera de Guyana u otra empresa grande que colabore con el proyecto proporcionando espacio físico y/o instructores. El Comité de administración del proyecto prestará

atención especial a las cuestiones relativas al programa de trabajo, los procesos, la administración del proyecto, la supervisión y las políticas. Se reunirá por lo menos una vez cada tres meses y deberá formular recomendaciones relativas a las medidas necesarias para asegurar que el proyecto alcance los resultados apetecidos.

- 3.21 La Junta Asesora sobre Capacitación estará integrada por representantes de organizaciones industriales y educativas, como la Universidad de Guyana, la Asociación de Fabricantes de Guyana (GMA), la Asociación de Ingenieros Profesionales de Guyana (GAPE) y el Ministerio de Educación. La JAC será la responsable del contenido, la garantía de calidad y la acreditación de los programas de capacitación. En consecuencia, propondrá y examinará los diseños de capacitación, el material de los planes de estudios y los candidatos que recibirán certificación de instructores. La JAC se reunirá cuantas veces sea necesario durante el proceso de diseño de los planes de estudios y, una vez cumplido dicho proceso, una vez cada seis meses.
- 3.22 El Comité de Planificación y Evaluación (CPE) que se creará —cuyos miembros serán la CAGI y dos representantes de cada una de las siguientes organizaciones: el Comité de administración del proyecto y la Junta Asesora sobre Capacitación, así como el BID— estará encargado de realizar un examen constante. El Director Ejecutivo de la CAGI será el Presidente del CPE, y el director del proyecto será su Secretario. El Comité de Planificación y Evaluación se reunirá cuatro veces en el curso de la vigencia del proyecto. La primera reunión se celebrará dentro de los tres meses de la firma del proyecto, a fin de aprobar el plan inicial de trabajo del mismo. La segunda reunión se celebrará una vez terminado el diseño del programa de capacitación a fin de examinar el informe de mitad de período. La tercera reunión se celebrará a mitad de la etapa de ejecución del programa de capacitación, y la cuarta, al término del proyecto a fin de examinar el informe final y el informe de terminación del proyecto exigido por el BID. El CPE también examinará los informes financieros presentados anualmente y como parte de los informes de mitad de período y final. El último informe financiero deberá estar verificado por auditores.

D. Costos del proyecto y fuentes de financiamiento

- 3.23 La contribución no reembolsable del FOMIN, de US\$875.000, representa un 70% del presupuesto, en tanto que el aporte de la CAGI es de US\$370.000, o sea el 30%, en efectivo y en especie. La contribución del FOMIN se utilizará para cubrir los siguientes gastos: i) sueldos, viajes y viáticos de los consultores y auditores; ii) suministros y equipo de capacitación; iii) organización y documentación para las conferencias sobre administración; iv) publicaciones y materiales didácticos; v) encuesta inicial y evaluaciones provisionales y ex post del

proyecto, y vi) imprevistos. Véase el presupuesto resumido que aparece a continuación.

PRESUPUESTO RESUMIDO

RUBROS	BID (US\$)	APORTE LOCAL (US\$)	TOTAL (US\$)
2. Consultores independientes	435.300	101.400	536.700
3. Capacitación	249.500	164.200	413.700
6. Servicios generales de apoyo	15.000	78.800	93.800
7. Publicaciones	32.000	0	32.000
8. Evaluación	60.000	0	60.000
98. Imprevistos (8%)	38.200	25.600	108.800
<u>TOTAL GENERAL</u>	875.000	370.000	1.245.000

- 3.24 La contribución de la CAGI cubrirá los siguientes gastos: i) estipendios, honorarios y viáticos de los instructores, ii) costos administrativos de la administración del proyecto, iii) instalaciones y servicios públicos; iv) materiales didácticos para los participantes y derechos de matrícula, y v) suministros y materiales de oficina.

E. Estrategia para la recuperación de costos y la sostenibilidad

- 3.25 Un producto clave del proyecto será la formulación de un marco para la sostenibilidad institucional y financiera de los programas de capacitación de directivos. Teniendo en cuenta el estudio sobre la demanda que se realizó durante el análisis del proyecto, se estableció una meta mínima de capacitación de 1.500 funcionarios directivos intermedios y técnicos para el período de dos años de ejecución del programa de capacitación. La CAGI actualmente recupera el 67% de los costos de su programa de capacitación mediante los derechos de matrícula de los participantes. Los derechos de matrícula inicialmente se fijarían a tasas equivalentes a las actuales y se incrementarían gradualmente hasta llegar aproximadamente a una tasa de recuperación del 80% al final del proyecto. La CAGI también aplicaría descuentos por grupos y otros incentivos basados en el volumen para promover una mayor participación.
- 3.26 Además, la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas aplicaría una estructura de cargos por la realización de cursos de formación

de instructores académicos y de la industria a fin de lograr una mayor recuperación de costos. Los derechos de matrícula de estos instructores se determinarían sobre la base del contrato de servicios celebrado entre el instructor y la CAGI. Se proponen dos opciones para la prestación de servicios, a saber: i) instructores que son personal en jornada de tiempo completo de instituciones educativas y de capacitación, como la Universidad de Guyana, la Corporación Azucarera de Guyana y otras empresas participantes, y ii) instructores que son consultores independientes y otras personas físicas.

3.27 Asimismo, se proporcionaría asistencia técnica para la formulación y comercialización de un conjunto de servicios generadores de ingresos. Estos servicios comprenderían:

- a. Un sistema de información gerencial apto para el seguimiento y el análisis de la evolución del mercado laboral, la determinación de las tendencias de la industria, la realización de un perfil de empleadores, empleados y posibles inversores, y el establecimiento de vínculos entre éstos; así como instrumentos y servicios analíticos a fin de evaluar los conocimientos especializados, las aptitudes y el potencial de los participantes, y para ayudar en el proceso de selección y promoción de los empleados.
- b. La prestación de servicios de consultoría a la industria a fin de determinar las necesidades de capacitación, y el establecimiento de redes de empleadores e instructores para el apoyo o fortalecimiento de la capacidad de capacitación en las empresas.

3.28 En el Anexo III consta un presupuesto detallado del proyecto. Este anexo también comprende un cuadro de ingresos del proyecto, el que ilustra la manera en que, mediante la venta de los servicios de capacitación y de otra naturaleza, la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas cubriría sus costos de operación en el plazo de un año contado a partir de la terminación del período de la donación y mantendría sus actividades una vez finalizada la vigencia del proyecto. Se estima que para el cuarto año se capacitaría a 1.200 personas por año. Habida cuenta del nivel previsto de capacitación y demás actividades, el proyecto recuperaría el 50% de los costos en el segundo año; el 80% en el tercer año, y el 100% en el cuarto año. Para el quinto año, dos años después de la terminación del proyecto, la CAGI registraría un flujo positivo de efectivo proveniente de sus nuevas actividades (incluida la actualización de los cursos, labor autofinanciada).

IV. DESEMBOLSOS Y ADQUISICIONES

- 4.1 Antes del primer desembolso, la CAGI deberá presentar pruebas de que ha contratado a un director del proyecto.
- 4.2 Se creará un fondo rotatorio con el 10% de los fondos del FOMIN. Los recursos de este fondo serán objeto de reposición contra la presentación de las solicitudes de desembolso que deberían presentarse trimestralmente. El período de desembolso será de 40 meses a partir de la fecha de la firma del contrato.
- 4.3 De conformidad con el Convenio Constitutivo del FOMIN, los bienes y servicios sólo pueden adquirirse en países donantes del Fondo Multilateral de Inversiones o en países miembros en desarrollo del BID.

V. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 5.1 El programa de capacitación tiene por objeto complementar el marco existente de capacitación ayudando en la formación de alianzas estratégicas entre instituciones y organizaciones de enseñanza y capacitación. Esto dará lugar a la institucionalización de un programa acreditado de capacitación de directivos de Guyana, debido a la colaboración entre los principales grupos de interesados: asociaciones industriales, instituciones de capacitación y la Universidad de Guyana. El proyecto fortalecerá la capacidad de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas, la principal organización de Guyana que desarrolla actividades de capacitación en el empleo, a fin de mejorar sus operaciones y actividades ofrecidas de capacitación —concretamente mediante la mejora de los planes de estudios— y de establecer un sistema de información gerencial que proporcionará la información necesaria para la adopción de decisiones en el ámbito de la industria.
- 5.2 Por lo menos 1.500 directivos recibirán capacitación que mejorará su desempeño laboral y posteriormente contribuirá a aumentar la productividad de Guyana. Los propietarios y empresarios serán uno de los grupos focalizados por el programa. Esto mejorará el impacto a largo plazo del programa propuesto de capacitación, puesto que la tasa de retención de los conocimientos especializados en Guyana aumentará debido a que: i) los propietarios y empresarios emigran menos que otros directivos, y ii) los propietarios y empresarios siguen en sus industrias y es más probable que apliquen las nuevas técnicas aprendidas, a diferencia de los empleados que normalmente topan con mucha burocracia para introducir métodos nuevos.

- 5.3 Aproximadamente 30 funcionarios de capacitación perfeccionarían los conocimientos técnicos de su especialización y recibirían instrucción pedagógica que les permitiría mejorar su desempeño como instructores, lo que posteriormente contribuiría al aumento de la productividad y la mejora de la imagen de Guyana.
- 5.4 El entorno para la capacitación de directivos de Guyana mejorará al aumentar la capacidad de capacitación y la calidad de ésta, así como al establecerse una asociación de directivos profesionales y celebrarse la conferencia anual sobre perfeccionamiento de la administración, cuya organización estará a cargo de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas con la colaboración de la Universidad de Guyana.

B. Riesgos

- 5.5 La principal preocupación es la sostenibilidad del programa a largo plazo. Este riesgo será mitigado por tres factores del diseño del proyecto. Primero, la selección de la CAGI, una asociación con miembros de la industria, aumenta las probabilidades de sostenibilidad, ya que ésta ya ha demostrado contar con capacidad y estructura básica para la capacitación impulsada por la industria. Segundo, el proyecto diseñado está impulsado por la demanda. Es decir, que los programas de capacitación sólo se llevarán a cabo teniendo en cuenta la demanda que se haya determinado, lo que facilita la recuperación de los costos y a su vez promueve la sostenibilidad. Tercero, con el proyecto se establecen mecanismos institucionales para sostener la capacidad de la CAGI para la mejora constante de las capacidades técnicas de su personal y de los programas ofrecidos de capacitación y formación de instructores, así como mecanismos de recuperación de costos. Estos últimos comprenden, por ejemplo, el establecimiento de la Junta Asesora sobre Capacitación y el proceso de acreditación de la Universidad de Guyana; los vínculos que se establecerán con los centros regionales como la Universidad de las Indias Occidentales y otras instituciones internacionales especializadas que se han identificado; la celebración de una conferencia anual sobre administración, y el establecimiento de un proceso de auditoría de las actividades de capacitación.
- 5.6 Otro de los riesgos es el vinculado con la rotación de personal. Los empleadores admiten la necesidad de invertir en el perfeccionamiento del personal directivo, pero consideran que la elevada tasa de rotación de personal, sobre todo en las empresas pequeñas, torna prohibitivo el costo de la capacitación; especialmente porque los beneficios de los empleados en la actualidad representan entre el 75% y el 100% de los gastos salariales. Los riesgos vinculados con la rotación del personal serán mitigados por los mecanismos de participación en los costos. Los planes comprenden la garantía del empleador para los préstamos personales para estudiantes, mediante un plan de deducciones de la nómina; el establecimiento por la CAGI de un plan en cuotas o de

crédito; la ampliación de los beneficios de capacitación de los empleadores para abarcar este programa, y el establecimiento de un registro conjunto de la Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas y la Universidad de Guyana para el otorgamiento de certificados a los participantes, lo que permitiría a éstos tener acceso a los fondos de préstamos para estudiantes de la Universidad de Guyana

- 5.7 El riesgo de que no se alcance la meta de capacitación de un mínimo de 1.500 directivos se ve mitigado por los siguientes aspectos: i) la fijación del precio de los cursos a las tasas actuales; ii) la acreditación de los cursos por la Universidad de Guyana, con lo que el certificado será un bien negociable, así como el mayor estímulo de la demanda en el mercado; iii) la descentralización de los lugares en donde se imparte la capacitación a fin de mejorar el acceso de personas de fuera de Georgetown a los cursos, con lo que se atenderán las necesidades que actualmente permanecen insatisfechas, y iv) el establecimiento de mecanismos de participación en los costos.
- 5.8 Se prevé que con la ejecución de este proyecto no se eliminará el riesgo de la emigración, el que si bien es real, está disminuyendo habida cuenta de los cambios introducidos en las leyes sobre inmigración de los países en cuestión y del constante crecimiento de la economía guyanesa que está elevando el nivel de sueldos. Sin embargo, se prevé que este proyecto contribuirá a perfeccionar el nivel general de aptitudes directivas del país, así como el establecimiento de un programa sostenible para la mejora constante de la capacidad de gestión.

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

A. Criterios generales de elegibilidad del proyecto

- 6.1 El proyecto propuesto guarda coherencia con los fines generales del FOMIN establecidos en el Artículo I b) de su Convenio Constitutivo relativos a la promoción de un nivel creciente de inversión y participación del sector privado.

B. Criterios de la Facilidad de Recursos Humanos para la elegibilidad del proyecto

- 6.2 El Proyecto también cumple plenamente con los criterios exigidos para acceder al financiamiento en forma de donación de la Facilidad de Recursos Humanos del Convenio Constitutivo del Fondo Multilateral de Inversiones, según los cuales, por ejemplo, se otorgarán donaciones para el perfeccionamiento de las aptitudes de la fuerza laboral. El financiamiento que se otorga por medio de esta ventanilla comprende proyectos piloto y operaciones de cooperación

técnica para que instituciones privadas perfeccionen la base de recursos humanos necesaria para lograr el aumento de los flujos de inversión y la expansión del sector privado, que es precisamente lo que se persigue con las actividades comprendidas en este proyecto. Asimismo, la Facilidad de Recursos Humanos promueve las iniciativas locales del sector privado, y hace especial hincapié en la mejora de los programas vigentes de capacitación y en la enseñanza permanente de la fuerza laboral, aspectos esenciales del diseño de este proyecto.

VII. COMPATIBILIDAD CON EL PROGRAMA DEL BANCO PARA EL PAÍS

- 7.1 La estrategia del Banco para Guyana contempla actividades y programas orientados a la promoción del empleo productivo. Las esferas prioritarias para recibir financiamiento del Banco, que se esbozan en el documento de programación de 1995, comprenden programas de educación y capacitación para perfeccionar la base de recursos humanos, así como la formulación de programas que permitan la prestación de servicios por el sector privado. El proyecto propuesto guarda coherencia con la estrategia del BID, ya que respalda el perfeccionamiento de las aptitudes de la fuerza laboral y, por lo tanto, contribuye al desarrollo y al crecimiento del sector privado. Al mismo tiempo, el proyecto complementará el fortalecimiento de la capacidad de capacitación del sector público, y de esa manera respaldará el programa que está preparando el Banco para la enseñanza media y superior (GY-0019).

VIII. MODALIDAD DE FINANCIAMIENTO

- 8.1 Se prevé que el proyecto se financie con una donación basada en los siguientes aspectos: i) la elegibilidad del país; ii) el cumplimiento de los criterios de elegibilidad para recibir fondos de donación (Sección 5 b) del Convenio Constitutivo del FOMIN), según consta en los párrafos 3.1 a 3.4 de la Sección III del memorando sobre la elegibilidad del país, y iii) el efecto catalizador que se prevé que tendrá el proyecto propuesto en los flujos de inversión, según lo previsto.

IX. EVALUACIÓN

- 9.1 La eficacia del programa de capacitación se medirá no sólo por el número de directivos intermedios y técnicos capacitados, sino por el número de clientes reiterados, el impacto de la acreditación de estos programas de capacitación en el número de personas que ingresan a los programas de la Universidad de Guyana con los que se

otorgan títulos, así como por la productividad de los empleados de las empresas. La Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas utilizará el método de las encuestas para evaluar los efectos de la capacitación en los participantes y las empresas mediante la evaluación de la situación inicial antes del proyecto y la realización de una evaluación similar a mitad de período de ejecución y al término del proyecto. También se realizarán entrevistas personales para calibrar los efectos de la capacitación en el propio desempeño laboral.

- 9.2 La Asociación Consultiva de Industrias Guyanesas realizará un estudio inicial, un examen de mitad de período y un informe de terminación del proyecto en los que se proporcionará la información necesaria para determinar la eficacia del proyecto. La CAGI contratará los servicios de consultores para que presten asistencia para el estudio inicial. Los términos de referencia del estudio básico incluidos en el Anexo II proporcionarán las directrices para los términos de referencia para ambos exámenes, el de mitad de período y el de terminación del proyecto.
- 9.3 El Banco realizará dos evaluaciones externas. La primera se llevará a cabo a mitad del período de ejecución, y la segunda y última, a más tardar tres meses después de terminadas las actividades del proyecto. Al efecto el Banco contratará a consultores independientes. La evaluación tendrá en cuenta las repercusiones en determinadas personas, compañías seleccionadas, sectores focalizados y la CAGI, así como la interrelación entre los organismos de realización, prestándose especial atención a la CAGI.

PRESUPUESTO DETALLADO

RUBROS		BID (US\$)	APORTE LOCAL (US\$)	TOTAL (US\$)
2.	CONSULTORES INDEPENDIENTES			
A.	<u>Organismo Ejecutor</u>			
2.1	Remuneración			
2.1.1	Honorarios (Unidad Ejecutora del proyecto)			
-	Coordinador del proyecto	36 meses a US\$2.500 por mes 75.000	15.000	90.000
-	Especialista en capacitación técnica	36 meses a US\$2.000 por mes 60.000	12.000	72.000
-	Asistentes administrativos	36 meses a US\$400 por mes 14.400		14.400
-	Especialista en sistemas de información	24 meses a US\$2.500 por mes 30.000	30.000	60.000
2.2	Honorarios de los especialistas contratados por períodos breves			
-	Ingeniero industrial	4 meses a US\$5.000 por mes 20.000		20.000
-	Especialista en recursos humanos	4 meses a US\$5.000 por mes 20.000		20.000
-	Especialista en ordenación del medio industrial	4 meses a US\$5.000 por mes 20.000		20.000
-	Especialista en control y gestión de la calidad	4 meses a US\$5.000 por mes 20.000		20.000
-	Especialista en agroindustria	3 meses a US\$5.000 por mes 15.000		15.000
-	Especialista en tecnología de la información	3 meses a US\$5.000 por mes 15.000		15.000
-	Especialista en preparación de materiales didácticos	3 meses a US\$4.000 por mes 12.000		12.000
2.2	Honorarios de los especialistas			
-	24 instructores técnicos	6 meses a US\$600 por módulo x 8 grupos 28.800		28.800
-	Otros instructores			
-	Educación complementaria	30 participantes x US\$500 15.000	15.000	15.000
-	Desarrollo personal/ formación sobre la igualdad de los sexos	20 participantes x US\$750 15.000	15.000	15.000
2.5	Viajes			
2.5.1.1	Pasajes aéreos	7 personas x US\$1.000 7.000		7.000
2.5.1.2	Viáticos			
-	Especialistas (7 contratados a nivel internacional por períodos breves)	25 meses de 30 días cada uno x US\$150 por día 112.500		112.500
SUBTOTAL		435.000	101.400	536.700
3.	CAPACITACIÓN/PARTICIPANTES			
A.	<u>Formación de instructores</u>			
3.5	Materiales para los cursillos	6 módulos x US\$1.000 por cursillo x 2 cursillos 12.000		12.000
3.9	Otros (espacio, instalaciones y servicios públicos)	6 módulos x US\$1.000 por cursillo x 2 cursillos 6.000	6.000	12.000
B.	<u>Ejecución del programa de capacitación</u>			
3.3	Transporte y viáticos	10 días x US\$15 por día x 48 cursillos 7.200	7.200	7.200
3.5	Materiales didácticos			
3.5.1	Libros	6 módulos x US\$500 por módulo x 8 grupos 24.000		24.000
3.5.1	Programas de informática/videos, etc.	1.000		1.000
3.6	Equipo de capacitación (véase la Nota 1.)	130.000		130.000

ANEXO III

Página 2 de 4

RUBROS		BID (US\$)	APORTE LOCAL (US\$)	TOTAL (US\$)
3.9.1	Otros (espacio, instalaciones y servicios públicos)	6 módulos x US\$500 por módulo x 4 fuera de la sede	12.000	12.000
3.9.2	Otros (Derechos de matrícula)		134.000	134.000
C.	<u>Conferencia sobre la capacitación de personal directivo</u>	US\$75 por participante x 500 participantes		
3.5	Materiales y suministros	37.500		37.500
3.9	Otros (espacio, instalaciones y servicios públicos)	US\$2.500 por conferencia x 2 conferencias	5.000	5.000
D.	<u>Otros cursos complementarios de autoinstrucción</u>			
3.5	Materiales y suministros			
-	Educación complementaria	US\$30 por participante x 500 participantes	15.000	15.000
-	Desarrollo personal/formación sobre la igualdad de los sexos	US\$20 por participante x 750 participantes	15.000	15.000
SUBTOTAL		249.500	164.200	413.700
6.	SERVICIOS GENERALES DE APOYO			
6.1	Edificios	36 meses x US\$750 por mes	27.000	27.000
6.3	Equipos de oficina (véase la Nota 2.)	5.000		5.000
6.4	Suministros		5.000	5.000
6.6	Personal de apoyo	36 meses x US\$300 por mes	10.800	10.800
6.7	Servicios de auditoría	10.000		10.000
6.8	Comunicaciones	36 meses x US\$1.000 por mes	36.000	36.000
SUBTOTAL		15.000	78.800	93.800
7.	PUBLICACIONES			
7.1	Costos de prepublicación	10.000		10.000
7.3	Imprenta	20.000		20.000
7.4	Distribución	2.000		2.000
SUBTOTAL		32.000		32.000
8.	EVALUACIÓN			
8.2	Evaluación externa/consultores independientes (inicial, de mitad de período y final)	60.000		60.000
SUBTOTAL		60.000		60.000
98.	Imprevistos (8%)	83.200	25.600	108.800
TOTAL GENERAL		875.000	370.000	1.245.000

NOTAS:

1. Equipo de capacitación requerido

- 12 - Computadoras Pentium 130 con CD ROM (2 con capacidad para medios audiovisuales) (US\$40.000).
- 3 - Computadoras RICS con CAD/CAM, AUTOCAD, CIM (US\$20.000).
- 2 - Computadoras portátiles con capacidad de proyección (US\$5.000)
- 6 - Impresora laser (US\$5.000).
- 2 - TV/VCR (US\$2.000)
- 1 - Videocámara, 2 retroproyectores, 2 proyectores de diapositivas (US\$3.000)
- 1 - Instalación para telecursos (US\$55.000)

2. Equipos de oficina

- 1 - Fotocopiadora (US\$5.000)

ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO
SITUACIÓN INICIAL

RUBRO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
INGRESOS					
Derechos de matrícula (700 x US\$65 @ 25% por año)		45.000	64.000	80.000	102.000
Derechos de matrícula (capacitación en la firma y adaptada a las necesidades del cliente) 100 x US\$60 @ 50% por año		6.000	10.500	15.000	18.000
Cuotas de asociados (100 x US\$20 @ 100% por año)		2.000	4.500	6.750	7.500
Derechos de inscripción en conferencias (200 x US\$50 @ 50% por año)		10.000	22.500	30.000	30.000
Cargo por libros y materiales didácticos (800 x US\$20 @ 10% por año)		16.000	20.900	30.000	27.000
Cargo por auditoría de las actividades de capacitación (6 firmas x US\$500 @ 50% por año)		3.000	5.000	9.000	10.000
SUBTOTAL		82.500	127.400	170.750	194.500
GASTOS					
<u>Consultores independientes</u>					
Organismo ejecutor					
2.1.1 Honorarios (UEP/BID)	82.500	82.500			
2.1.1 Honorarios (UEP/Local)	4.800	19.800	46.800	49.140	54.000
2.2 Honorarios de especialistas contratados por períodos breves	122.000				
2.2 Honorarios de especialistas (BID)		14.400	14.400		
2.2 Honorarios de especialistas (Local)		15.000	15.000	32.340	35.000
2.5 Viajes	119.500				
<u>Capacitación/Participantes</u>					
Formación de instructores (BID)	18.000				
Formación de instructores (Local)	6.000			2.000	
Ejecución del programa de capacitación (Local)		9.600	9.600	10.080	10.000
Ejecución del programa de capacitación (Materiales y equipos del BID)	164.000				
Conferencias sobre la capacitación de personal directivo (BID)		18.750	18.750		
Conferencias sobre la capacitación de personal directivo (Local)		2.500	2.500	12.000	12.000
Otros cursos complementarios		15.000	15.000	15.000	15.000
<u>Servicios generales de apoyo</u>					
Edificios (Local)	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Equipos de oficina (BID)	5.000				

III

4 de 4

RUBRO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Suministros (Local)	1.500	1.500	2.000	3.000	3.000
Personal de apoyo (Local)	3.600	3.600	3.600	4.200	4.200
Servicios de auditoría (BID)		5.000	5.000		
Comunicaciones (Local)	12.000	12.000	12.000	8.000	8.000
<u>Publicaciones</u> (BID)	12.000	12.000	8.000		
<u>Publicaciones</u> (Local)				4.000	5.000
<u>Evaluación</u> (BID)		30.000	30.000		
SUBTOTAL	559.900	250.650	191.650	148.760	157.000
NETO DE EFECTIVO	-559.900	-168.150	-64.250	21.990	36.000
Recuperación de costos (porcentaje) EL UMBRAL DE RENTABILIDAD SE ALCANZA EN EL CUARTO AÑO	0,00	0,33	0,66	1,15	1,33

INDICADORES DEL PROYECTO DE RESULTADOS

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>El objetivo global del proyecto es aumentar la calidad, la accesibilidad y la flexibilidad de la capacitación para la administración media en Guyana, por ejemplo:</p> <p>a) facilitar el desarrollo de programas modulares de capacitación y de respaldo de capacitación ajustado a las necesidades;</p> <p>b) incrementar la participación en la capacitación para que se extienda más allá de los miembros de la CAGI.</p>	<p>Incremento de veinticinco por ciento (25%) en la oferta a la industria de cursos de capacitación sostenibles, de costo accesible, para la administración media.</p> <p>Se ha establecido un programa acreditado de capacitación de directivos intermedios con seis módulos, como mínimo, aceptados por la UG.</p> <p>Aumento del cincuenta por ciento (50%) de la participación en programas de pequeñas empresas administradas por sus propietarios.</p> <p>Capacitación en zonas fuera de la capital y programa de capacitación fuera de horas de oficina y en los fines de semana.</p>	<p>Análisis de las necesidades de capacitación en sectores objetivo realizado por el personal de capacitación de la CAGI. Realización de evaluaciones de mitad de período y final.</p> <p>Metodología establecida para acreditar cursos técnicos y de administración media ante la UG que ésta consideraría como parte de sus programas con los que se otorgan títulos.</p> <p>Estudios básicos, de seguimiento y evaluación para determinar indicadores cualitativos y cuantitativos, tales como: análisis de la inversión en capacitación por empleado; análisis de las ofertas de capacitación por número, tipo y participación.</p>	<p>La industria reaccionará ante los programas de educación y capacitación orientados hacia el mercado y las instituciones de enseñanza atenderán las necesidades de la industria con programas orientados hacia el mercado</p>
<p>Mejorar las aptitudes de gestión de la fuerza de trabajo de Guyana en las tres ramas objetivo de la industria.</p>	<p>Se ha capacitado a 1.500 gerentes técnicos y de nivel medio en técnicas modernas de producción y de gestión de los servicios.</p> <p>La industria ha realizado, como mínimo, seis programas modulares de capacitación y seis cursos en empresas ajustados a las necesidades.</p> <p>Se ha capacitado a 20 instructores de la CAGI en nuevas técnicas de gestión.</p> <p>Disminución en el movimiento de personal en los sectores y empresas objetivo.</p>	<p>Estudios de evaluación para verificar los indicadores cuantitativos y cualitativos.</p> <p>Se ha establecido el LMIS y se ha recopilado información en materia de capacitación y empresas.</p> <p>Se ha puesto en marcha un programa de capacitación para instructores.</p>	<p>La industria acepta los nuevos criterios en materia de educación y capacitación. La estabilidad política y económica continua del país estimula el crecimiento. Los sectores seleccionados son aquellos en los cuales la capacitación de nivel gerencial tendría un efecto multiplicador.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Aumentar la capacidad de la CAGI para determinar y encarar las necesidades de capacitación de la industria de manera continua, por ejemplo, articular y racionalizar la capacitación y la educación, impulsadas por la industria, de la administración media en el lugar de trabajo.</p>	<p>La CAGI ha realizado un mínimo de 20 auditorías sobre capacitación.</p> <p>Se han organizado dos conferencias anuales sobre administración con la asistencia de más de 150 participantes.</p> <p>La CAGI ofrece a individuos la oportunidad de ingresar como miembros asociados y, al concluir el proyecto, se habrá aumentado el número de miembros a doscientos.</p> <p>La CAGI establece vínculos con proveedores externos de capacitación para tener la certeza de que la actualización sea continua.</p>	<p>Se ha impartido conocimientos sobre la realización de auditorías al personal de capacitación del proyecto.</p> <p>Se ha establecido la JAC.</p> <p>Campaña de relaciones públicas. La CAGI desarrolla el LMIS y el Centro de Información sobre perfeccionamiento de los recursos humanos. La CAGI ofrece nuevos servicios de capacitación a las empresas y sectores, tales como auditorías prácticas de formación. Análisis de la oferta de educación y capacitación por número, tipo y participación incluido en el estudio anual sobre recursos humanos realizado por los funcionarios de extensión de la CAGI.</p>	<p>La dirección de la CAGI tiene la voluntad de asumir un papel de liderazgo en materia de capacitación y desarrollo de la administración para la industria.</p> <p>La industria reacciona de manera favorable a las actividades de capacitación y acreditación y genera una demanda que alimenta la capacitación continua.</p>
<p>Desarrollar mecanismos de financiamiento sostenibles para la capacitación administrativa mediante la promoción de la contribución conjunta del patrón-empleado.</p>	<p>Se ha establecido una estructura de honorarios basada en el mercado para los cursos de capacitación y otros servicios.</p> <p>Para el final del período de tres años que abarca el proyecto se habrá recuperado el 66% de los costos y el 100% al final del cuarto año.</p>	<p>Análisis del gasto total en cursos y servicios de capacitación en administración; e inclusión en los estudios básicos y de evaluación del número de personas beneficiadas por dólar de inversión.</p>	<p>La industria está dispuesta a financiar su parte para mantener el impulso del desarrollo de la capacitación, acreditación y sistema para equiparar las aptitudes con la demanda. Los trabajadores asumen parte del costo de la capacitación.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

GUYANA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE
ENTRENAMIENTO PARA LA ADMINISTRACION MEDIA Y TECNICA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Consultative Association of Guyanese Industries, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica para el desarrollo de un programa de entrenamiento para la administración media y técnica.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$875,000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.