

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA LA INDUSTRIA PAPELERA

(TC-96-01-33-8)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Corporación Centro de Capacitación y Desarrollo Tecnológico para la Industria Papelera (CENPAPEL).

OBJETIVOS: El objetivo global del proyecto es mejorar la competitividad de la industria colombiana de la pulpa, el papel y el cartón mediante el desarrollo de un nuevo sistema de capacitación. Los objetivos específicos son: (i) crear el mecanismo que determine las necesidades de desarrollo de los recursos humanos de la industria papelera y evalúe estos requisitos de forma sistemática; (ii) cubrir la brecha existente entre la demanda de ciertas aptitudes y la oferta de educación y capacitación de alta calidad en las posiciones de la industria; (iii) fomentar una calidad consistente de la capacitación mediante el diseño y/o adaptación de normas de competencia; (iv) desarrollar la capacidad para poner en práctica las normas ISO 9.000 e ISO 14.000; y (v) promover la participación y financiamiento del sector privado en el diseño e implantación de la capacitación.

COSTO Y FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Donación
	CENPAPEL:	US\$ 976.500
	FOMIN:	US\$1.900.000
	Otros donantes:	US\$3.191.250
	Total:	US\$6.067.750

CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES: Antes del primer desembolso de la contribución del Banco y dentro del plazo de tres meses de la firma del Convenio, CENPAPEL presentará evidencia al Banco de: (i) la consolidación y puesta en funcionamiento de la unidad ejecutora del proyecto (ver párrafo 4.2) y (ii) la disposición oportuna de los recursos necesarios para efectuar la contribución local al proyecto durante el primer año de su ejecución (párrafo 5.1).

Dentro de los plazos indicados de la firma del Convenio, la unidad ejecutora del proyecto deberá cumplir con las siguientes condiciones contractuales a satisfacción del Banco: (i) contratar en cuatro meses los consultores para realizar la evaluación de

necesidades, la elaboración del sistema de normas y certificación de aptitudes y la del curriculum y el nuevo programa de capacitación (párrafo 3.5); (ii) contratar en cuatro meses a consultores para diseñar el sistema de información técnico-gerencial (párrafo 3.9); (iii) contratar en doce meses a una firma consultora para realizar las evaluaciones externas del programa (párrafo 7.2) y (iv) presentar anualmente al Banco, dentro de los 60 días siguientes de cada año calendario, evidencia de la disposición oportuna de los recursos necesarios para efectuar la contribución local al proyecto durante ese año.

I. ELEGIBILIDAD DE PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 Este proyecto es elegible para financiamiento FOMIN, ya que permitirá al sector privado ejercer un papel de liderazgo continuo en la definición e implantación de la capacitación así como la certificación Organización Internacional de Normas (ISO) para la industria colombiana de la pulpa y el papel. Esta industria ha sido identificada por el gobierno colombiano como uno de los sectores productivos de mayor potencial de crecimiento. El proyecto proporcionará recursos a una asociación industrial mixta que representa a todas las empresas del sector por medio de una cuota para asociarse, desarrollar normas industriales, proveer una capacitación especializada tanto a trabajadores y empresas como a capacitadores; y ofrecer asistencia técnica para explicar a las empresas los principios y los pasos requeridos para poner en práctica la certificación ISO 9.000 y ISO 14.000 1/. El programa incluye tanto la capacitación para nuevos trabajos así como una formación nueva y mejora de aptitudes de los trabajadores actuales, promoviendo así avances en la carrera.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco general

- 2.1 La liberalización económica y comercial en Colombia, a pesar de haber proporcionado estímulos, también ha generado nuevos desafíos ante el aumento de la competencia a la hora de acceder a los mercados externos. Tanto el gobierno como las empresas están tomando conciencia de forma creciente de los problemas relativos al medio ambiente, tanto a nivel nacional como internacional. No sólo están incorporando las normas internacionales (como en el caso de la ISO 14.000) y los acuerdos comerciales esa preocupación medioambiental, sino que además los inversores y agentes prestamistas están prestando una creciente importancia al impacto medioambiental a la hora de tomar decisiones. Debido a la presión de la opinión pública, la mayoría de los gobiernos de la región está aumentando sus compromisos con respecto a la calidad del medio ambiente y a la conservación de los recursos naturales.
- 2.2 El mantenimiento de los niveles económicos de crecimiento a medio y largo plazo dependerá de la continuidad de la reforma, de la liberalización del mercado, de la capacitación del capital humano, de la mejora de la eficacia y competitividad de la producción, así como de la habilidad de las empresas para incorporar políticas medioambientales en sus operaciones.

1/ ISO (International Standards Organization) 9.000 es un proceso desarrollado por la Organización Internacional de Normas para dar una orientación en el desarrollo y realización de la práctica gerencial y administrativa de un negocio. ISO 14.000 son las normas de clasificación genéricas internacionalmente reconocidas para la gestión medioambiental.

B. Industria papelera

- 2.3 La industria papelera colombiana dispone de 22 empresas (seis de gran tamaño, nueve medianas y siete pequeñas) que operan en 26 centros de producción. En Cali hay 13 plantas con 3.338 empleados, lo que representa el 70% de la producción nacional. Las 13 restantes están ubicadas en Medellín, la región de Pereira, Bogotá y Barranquilla.
- 2.4 En total la industria papelera colombiana proporciona más de 7.900 empleos directos. Se estima que el empleo indirecto generado beneficia a más de 35.000 trabajadores en labores asociadas con su operación tales como transporte, recolección de papeles para reciclar, y en la siembra, manejo y cosecha en las faenas forestales. En adición, es la base para una gran industria gráfica y una gran industria de empaques y embalajes e insume importante cuantía en productos de la industria forestal y química.
- 2.5 La participación del sector de papeles y cartones en la producción industrial fue del 4,15% en 1996 y del 4,04% en 1997. La producción del sector creció el 8,53% en 1995 pero decreció el 9,95% en 1996 y decreció 0.37% en 1997. Se espera una recuperación en 1998 y un crecimiento en 1999, 2000 y 2001 porque la capacidad instalada creció desde 878.690 toneladas en 1996 hasta 968.590 ton en 1998 y se espera que crezca hasta 1.077.490 en el 2000. Este crecimiento demandará cerca de 1.000 nuevos empleados capacitados a lo cual el presente proyecto puede hacer una contribución significativa.
- 2.6 En 1996, la última información disponible, la producción de papeles y cartones fue de 690 mil ton, la producción de pulpas fue de 307 mil ton y la producción de papel reciclado fue de 364 mil ton. Sin embargo fue necesario importar papeles y cartones en el mismo período en la cuantía de 315 mil ton, pulpa en 74 mil ton y papel reciclado de 54 mil ton. El consumo aparente de cada uno de ellos tuvo un crecimiento de 12,8%, 18,1% y 16,7% respectivamente. Estas cifras de aumento de consumo también justifican el referido crecimiento en la producción y en la demanda de mano de obra calificada.
- 2.7 Dadas las expectativas de inversión extranjera y directa y de aumento de las exportaciones, incluyendo productos de mayor valor añadido, crece la necesidad de una especialización específica de la industria. Como resultado de un amplio estudio de factibilidad realizado en 1994 bajo la supervisión de la Asociación Colombiana de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón (ACOTEPAC), se ha probado abrumadoramente positiva la exigencia, por parte tanto del sector privado como del gobierno, de crear un Centro de Capacitación para la industria papelera.
- 2.8 Después de tres años de debates y esfuerzos, se creó la Corporación Centro de Capacitación y Desarrollo Tecnológico para la Industria Papelera (CENPAPEL) en julio de 1995 como corporación mixta, sin fines de lucro, con el consorcio de instituciones públicas y privadas. El propósito del Centro es prestar ayuda a la industria pape-

lera para que ésta aumente su productividad y mejore la calidad de sus productos, a fin de que pueda competir en los mercados exteriores; también pretende mejorar el acervo intelectual de las empresas a través de la capacitación de su personal y servir como centro de un desarrollo tecnológico medioambiental y sostenible de la industria papelera de la subregión, ofreciendo de ese modo sus servicios a aquellos países vecinos que forman parte del Pacto Andino y América Central.

- 2.9 Los principales apoyos con los que cuenta el Centro son el gobierno nacional, a través del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (COLCIENCIAS) con su Programa Nacional de Centros Tecnológicos, y la Ley Nacional de Ciencia y Tecnología; 2/ el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) con la Ley 344 de 1996; el Instituto de Fomento Industrial (IFI); el Fondo de Regalías; la Organización de los Estados Americanos (OEA); los gobiernos de Canadá y de la provincia de Quebec; y cada una de las 22 empresas que conforman la industria papelera (ya asociadas) y las 25 empresas del Pacto Andino y Centroamérica (que se afiliarán en un futuro próximo), así como entidades gubernamentales provinciales y locales. El hecho de que la totalidad de la industria papelera esté representada en CENPAPEL es una prueba tanto de las necesidades de la industria como del respaldo unánime existente para su establecimiento.
- 2.10 Desde que iniciara el ejercicio de sus funciones en 1995, el Centro ha realizado notables progresos y desarrollado una ya significativa operación al servicio de la industria, todo lo cual ha colocado al Centro en una posición prestigiosa dentro del sector. En lo referente a la **capacitación**, y dentro de su programa de educación continuada, ha impartido 25 cursos de breve duración en el país y tres en el exterior, cursos a los cuales han asistido más de 1.000 funcionarios de las empresas asociadas. Ha comenzado un exitoso programa de cursos destinados a las empresas individuales. En cuanto a la **investigación**, se han llevado a cabo una serie de investigaciones sobre temas de interés para la industria, a saber, control de la contaminación, aprovechamiento de subproductos, optimización de procesos y uso de nuevas materias primas. En lo que respecta a la **asistencia técnica**, se adquirió e instaló un moderno laboratorio de control de calidad de pulpas, papeles y cartones que funcionará estrictamente de acuerdo con normas internacionales. En lo relativo a la **información**, el Centro ha emprendido el montaje y puesta en marcha de un centro de información conectado a bases de datos internacionales. En cuanto a la **certificación**, el Centro funciona como secretaría técnica en el área celulósica-papelera del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

2/ El Programa de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico es parcialmente financiado por el Banco mediante Préstamo 875/OC-CO aprobado en 1995. El sector de papel ha sido identificado por el gobierno como uno de los siete sectores principales de exportación. CENPAPEL fue identificado y seleccionado por COLCIENCIAS como uno de los centros tecnológicos sectoriales competitivos y productivos con alta potencial de crecimiento, y por lo tanto, elegibles para recibir financiamiento bajo ese préstamo.

- 2.11 El proyecto propuesto se concentraría en las actividades de capacitación, información y certificación, poniendo especial énfasis en el diseño y puesta en marcha de un sistema de capacitación y en el desarrollo institucional que convertiría al Centro en una institución idónea para apoyar a la industria papelera de la subregión en sus esfuerzos para poder competir ante la globalización de la economía.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo global del proyecto es mejorar la competitividad de la industria colombiana de la pulpa, el papel y el cartón mediante el desarrollo de un nuevo sistema de capacitación. Los objetivos específicos son: (i) crear el mecanismo que determine las necesidades de desarrollo de los recursos humanos de la industria papelera y evalúe estos requisitos de forma sistemática; (ii) cubrir la brecha existente entre la demanda de ciertas aptitudes y la oferta de educación y capacitación de alta calidad en las posiciones de la industria; (iii) fomentar una calidad consistente de la capacitación mediante el diseño y/o adaptación de normas de competencia; (iv) desarrollar la capacidad para poner en práctica las normas ISO y los procesos para lograr la certificación ISO 9.000 e ISO 14.000; y (v) promover la participación y financiamiento del sector privado en el diseño e implantación de la capacitación.

B. Descripción

1. Componente I - Diseño e implantación del sistema de capacitación
- 3.2 En esta primera actividad se realizará una **evaluación de las necesidades de recursos humanos** tanto cualitativa como cuantitativamente. El instrumento utilizado para obtener la información deseada es un estudio exhaustivo de cada empresa donde se determinará la ocupación actual del personal, sus perspectivas de movilidad laboral y las necesidades futuras de personal. Esta información será incorporada en un sistema de información que tendrá la capacidad de comparar las aptitudes básicas para una variedad de puestos e identificar las que se necesitan con mayor frecuencia en múltiples ocupaciones. Esto permitirá al personal del proyecto seleccionar y elaborar materiales para la capacitación y la educación, con el objetivo de preparar a los participantes del programa para una gama más amplia de empleos.
- 3.3 Como segunda actividad se elaborará un **sistema de normas y certificación de aptitudes** comparable a los niveles internacionales de desempeño que permita calificar a los recién contratados y asegurar un continuo mejoramiento en la capacidad de los ya empleados. Este sistema servirá para determinar si el trabajador tiene la capacidad de desempeñar las tareas en función de las cuales se establecerá la

certificación indicada. **Certificación**, en este contexto, consistirá en el establecimiento de un conjunto de normas en base a las cuales se determinará la capacidad y nivel de competencia de un individuo para realizar su trabajo u ocupación. Cabe señalar que la capacidad demostrada para realizar un determinado trabajo será el único criterio para la certificación independientemente de cual haya sido la experiencia anterior o el nivel educativo. Se han elaborado múltiples normas de desempeño para el sector papelerero en Canadá, Francia, España y los Estados Unidos, normas que serán analizadas y adaptadas para emplearlas en el contexto de la industria colombiana. Se incluirán normas medioambientales acordes con las disposiciones regulatorias internacionales. El desarrollo de dichas normas servirá como garantía de calidad en su aplicación efectiva y consistente para toda la industria papelerera colombiana. La adaptación de estas normas proporcionará a los que hayan recibido la certificación una credencial reconocida en toda la región que dotará a los trabajadores de movilidad.

- 3.4 La tercera actividad será la **elaboración del curriculum y diseño del nuevo programa de capacitación**. Se diseñarán los planes de estudio, el contenido de las asignaturas y la formación práctica en laboratorios, planta piloto y planta industrial; además, se realizará una selección del material didáctico del programa. Asimismo y basado en el estudio de necesidades, se elaborará el nuevo programa de capacitación de CENPAPEL para los años 1999, 2000 y 2001.
- 3.5 Se contratarán consultores para trabajar con CENPAPEL en la realización de las tres actividades mencionadas (ver términos de referencia en Anexo II). El trabajo será coordinado por el personal de CENPAPEL y el Comité Técnico 3/.
- 3.6 La última actividad de este componente es la **puesta en marcha del sistema de capacitación**. Con el proyecto se cerrará el ciclo completo de las actividades, disponiéndose de tres años para probar el sistema diseñado. Se impartirá la capacitación en el lugar de trabajo y en el aula, haciendo uso de nuevas metodologías y materiales. Como parte del programa de capacitación, el proyecto facilitará la participación de expertos en seminarios y talleres intensivos de corta duración sobre las últimas innovaciones en su campo.
- 3.7 Se cobrarán **cuotas** a los participantes en base a precios de mercado correspondientes a los cuatro niveles de capacitación, proporcionando de este modo fuentes de ingreso para cubrir los gastos corrientes del programa de capacitación. CENPAPEL establecerá un fondo de **becas** para subvencionar la participación de empleados del sector procedentes de la región.

3/ El Comité Técnico es el comité asesor del Consejo Directivo y está conformado por un miembro de cada empresa asociada a CENPAPEL.

2. Componente II - Logro de certificación ISO

- 3.8 El propósito de este componente es apoyar a CENPAPEL y sus empresas socias en el conocimiento, incorporación, e implantación de las normas **ISO 9.000 e ISO 14.000**. A través de la aplicación de normas de validez universal, se garantizará la calidad de sus productos y servicios (ISO 9.000) y el cumplimiento de las regulaciones ecológicas (ISO 14.000). Se espera que 25% de las empresas del sector (es decir, 11 de las 47 empresas que se estima que se afiliarán durante el programa) obtengan la certificación ISO por medio de auditorías independientes, como resultado del proyecto. Sin embargo, la implantación de normas ISO representa una serie de dificultades que las empresas no pueden resolver sin asistencia técnica y financiera. Las actividades de este componente se basarán en el sistema de normas y la certificación de aptitudes desarrolladas bajo el primer componente. Se utilizarán recursos del programa para facilitar asistencia técnica al personal de CENPAPEL y las empresas asociadas con objeto de: (i) familiarizarse con los sistemas de normas ISO 9.000 y 14.000 mediante la participación en programas de capacitación y seminarios regionales; (ii) divulgar las normas, los procesos de auditoría y de certificación en las series ISO, y (iii) realizar talleres para capacitar personal de las empresas asociadas en las aptitudes y actividades necesarias para lograr los requerimientos de las normas de calidad del ISO 9.000 y ISO 14.000.

3. Componente III - Fortalecimiento institucional y promoción

- 3.9 Se fomentará el **fortalecimiento institucional** de CENPAPEL mediante la contratación de consultores por un período de dos meses, a fin de seleccionar, configurar e implantar el uso de un **sistema de información técnico-gerencial/base de datos** que comprenderá las siguientes áreas: (i) determinación del contenido del sistema e identificación de las bases de datos internacionales más idóneas en el sector papelerero para suscribirse a ellas; (ii) conformación de una intrared con las empresas socias; (iii) establecimiento de un sistema de tarifas para los servicios de información que se suministren; (iv) recopilación permanente de datos sobre el empleo y sus expectativas; (v) control de las tendencias de la industria en el desarrollo de recursos humanos; (vi) red de empleados del sector y el mecanismo para realizar el seguimiento de los empleados en la industria; (vii) normas desarrolladas por competidores internacionales clave de la industria; (viii) administración de los programas de capacitación y certificación; (ix) seguimiento y formación de los que ingresen en el programa; y (x) creación de un registro de expertos en capacitación nacionales e internacionales.
- 3.10 Este componente incluye una **campaña de promoción** para difundir el sistema de capacitación de la industria así como el papel de CENPAPEL como la entidad oficial responsable de la convalidación de normas de aptitudes para la industria papelerera de Colombia. Con este propósito, será responsabilidad de CENPAPEL el participar en

las ferias y seminarios internacionales de la industria papelera con objeto sensibilizar a los líderes de la industria de otros países respecto de CENPAPEL y sus programas.

IV. EJECUCIÓN, ESTADO DE PREPARACIÓN Y BENEFICIARIOS

A. Ejecución

- 4.1 El organismo ejecutor del proyecto será la Corporación Centro de Capacitación y Desarrollo Tecnológico para la Industria Papelera (CENPAPEL).
- 4.2 Para la ejecución del programa, CENPAPEL consolidará una unidad ejecutora (UE) responsable de la coordinación y la gestión administrativa. La UE estará compuesta por cinco profesionales: el director del programa, que ejercerá la dirección ejecutiva del mismo así como la gestión de la UE; el subdirector de gerencia se responsabilizará de la parte operativa del programa; el subdirector de capacitación, responsable de los aspectos relacionados con la capacitación en los componentes I y II; el subdirector de certificación ISO, encargado del desarrollo e implantación del sistema de certificación ISO; y un ingeniero de sistemas responsable del sistema técnico-gerencial/base de datos. La UE contará con el personal adicional necesario, que incluiría un contador y varias secretarías. La consolidación y puesta en marcha de la UE será una condición previa para el primer desembolso.
- 4.3 CENPAPEL está en vías de construir su centro en Pereira en un edificio propio que albergará las aulas, oficinas y laboratorios destinados a la capacitación, la asistencia técnica para la certificación ISO y las investigaciones científicas. La municipalidad de Pereira ha donado el terreno para la edificación, y con recursos provenientes de sus empresas socias, se financiará la construcción del edificio a mediados de 1998 hasta su conclusión a mediados de 1999.
- 4.4 El proyecto requerirá un **equipo especializado** para la capacitación, la certificación y el sistema de información técnico-gerencial. Algunos de estos equipos van a cumplir funciones diversas, aparte del uso principal, tales como la investigación y la asistencia técnica.
- 4.5 El período de ejecución del proyecto será de 36 meses y el plazo de desembolsos será de 42 meses.

B. Estado de preparación

- 4.6 El número comprensivo de afiliados tanto nacionales como internacionales, junto con la experiencia de CENPAPEL para ofrecer una capacitación basada en la demanda prueba su capacidad para ejecutar un programa de esta magnitud y naturaleza. Además, el éxito de CENPAPEL para asegurar los recursos de contrapartida de sus socios,

el sector público, así como de fuentes multilaterales y bilaterales durante los últimos cuatro años para financiar los costos asociados con la adquisición de equipo, la construcción del edificio del centro de capacitación, los cursos de capacitación, la asistencia técnica y las funciones de investigación entre otros, es otra demostración de la capacidad de CENPAPEL de ejecutar el proyecto propuesto.

C. Beneficiarios

- 4.7 El beneficiario directo del proyecto será CENPAPEL, que estaría capacitado para dirigir el desarrollo y la implantación de un sistema de capacitación para la industria papelera. La población objetivo serían los trabajadores actuales, los que están por incorporarse y las propias empresas miembro del sector, que tendrían acceso a una capacitación específica que responde a las necesidades particulares de la industria.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total estimado del programa es de US\$6.067.750, de los cuales US\$1.900.000 serían financiados con recursos del FOMIN y US\$976.500 de CENPAPEL, y un total de US\$3.191.250 de otras entidades (US\$1.912.250 de las empresas asociadas, US\$603.500 del SENA, US\$418.500 de COLCIENCIAS y US\$257.000 de la OEA) como contrapartida local. A continuación se desglosan los costos y financiamiento del proyecto:

(Equivalente US\$)

	FOMIN	CENPAPEL	OTROS	TOTAL
I. Componente I - Diseño e implantación sistema capacitación	<u>806.000</u>	<u>549.500</u>	<u>1.313.250</u>	<u>2.668.750</u>
a. Realización actividades (i), (ii) y (iii)				
(i) Evaluación de necesidades recursos humanos	452.000	41.000	7.000	500.000
(ii) Diseño sistema normas y certificación aptitudes incluyendo compra licencias				
(iii) Elaboración curriculum y elaboración nuevo programa capacitación				
b. Capacitación				
1. Expertos	343.500	267.000	558.000	1.168.500
2. Materiales y logística	10.500	193.000	99.000	302.500
3. Becas	-	48.500	649.250	697.750
II. Componente II - Logro certificación ISO	<u>150.000</u>	<u>13.000</u>	<u>56.000</u>	<u>219.000</u>
a. Capacitación para CENPAPEL (expertos y entrenamiento)	50.000	13.000	-	63.000
b. Capacitación para empresas (expertos y entrenamiento)	50.000	-	26.000	76.000
c. Expertos para poner en operación sistema de certificación ISO	50.000	-	30.000	80.000
III. Componente III - Fortalecimiento Institucional y Promoción	<u>155.000</u>	-	<u>305.000</u>	<u>460.000</u>
a. Diseño sistema información técnica para gerencial	100.000	-	-	100.000
b. Materiales sistema info-técnica-gerencial	15.000	-	305.000	320.000
c. Campaña promoción	40.000		-	40.000
IV. Unidad ejecutora	<u>189.000</u>	<u>414.000</u>	<u>27.000</u>	<u>630.000</u>
a. Director, 1 Subdirector e ingeniero de sistemas	189.000	162.000	27.000	378.000
b. Dos subdirectores		252.000		252.000
V. Equipo	350.000		230.000	580.000
VI. Evaluación	100.000			100.000
VII. Construcción edificio			1.260.000	1.260.000
VIII. Imprevistos	150.000			150.000
TOTAL	1.900.000	976.500	3.191.250	6.067.750

5.2 Las cuotas a ser cobradas por la capacitación y la asistencia técnica están calculados en base a precios de mercado. Se prevé que los recursos generados por estos servicios serán suficientes para cubrir los costos de operación al concluir el período de ejecución del programa de manera de asegurar la sustentabilidad del mismo. Sin embargo, dado el carácter aleatorio de estos ingresos, no se han incluido en el cuadro de costos y financiamiento anterior.

5.3 Con los recursos de FOMIN se financiarían los honorarios de tres consultores que actuarán como director, subdirector de gerencia e ingeniero de sistemas de la unidad ejecutora por los primeros 18 meses. Durante el resto del programa, estos costos serían financiados con la contrapartida local.

VI. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad

- 6.1 Los beneficios del proyecto son: (i) permitir al sector privado desempeñar un liderazgo continuo para asegurar que la capacitación refleje los requisitos específicos de la industria; (ii) aumentar el mercado de proveedores de capacitación para la industria; (iii) generar eficiencia en el reclutamiento y selección de los empleados calificados del sector; (iv) aumentar el atractivo de los recursos disponibles en beneficio de la industria; y (v) mejorar y crear nuevos vínculos de cooperación entre la industria papelerá colombiana y la de otros países latinoamericanos.

B. Riesgos

- 6.2 Uno de los riesgos que se presentan es la capacidad de CENPAPEL para costear la gestión de la capacitación y la asistencia técnica una vez los recursos obtenidos en concepto de subvención se hallan agotado. Este riesgo se minimiza por el hecho de que CENPAPEL proporciona capacitación a sus miembros y, gracias a la subvención del FOMIN, será capaz de cubrir a un público mayor, erigiéndose así en la máxima autoridad dentro del sector en materia de capacitación y asistencia técnica ISO. Otro riesgo se origina debido a la limitada experiencia de CENPAPEL en cuanto al desarrollo y supervisión de los sistemas de capacitación. Dicho riesgo se minimiza gracias al cofinanciamiento y a la capacitación del personal técnico de instructores y a la unidad ejecutora del proyecto; y gracias también a las actividades de mercadeo y promoción que garantizarán una demanda constante de las actividades de capacitación y asistencia técnica contempladas en este proyecto.
- 6.3 La clasificación y definición de puestos de trabajo es un tema difícil, sin resolver en la mayoría de los países. Ello se debe, entre otras causas, a factores de naturaleza geográfica y sindical. Dichos factores dificultan la adecuada clasificación y definición de puestos de trabajo en la industria papelerá, algo que, sin embargo, facilitaría la apropiada homogeneización del sector. No obstante, el caso de Colombia augura unas perspectivas muy favorables para lograrlo, a saber: (i) la industria papelerá colombiana es relativamente joven; (ii) el número de empresas del sector (22) no es excesivo; y (iii) el cien por ciento de las empresas del sector están integradas en CENPAPEL, lo que, evidentemente, facilitaría la labor de clasificación y definición de los puestos de trabajo en la industria papelerá.

VII. CUMPLIMIENTO DE INDICADORES Y EVALUACIÓN RESULTADOS

A. Indicadores

- 7.1 Los indicadores del impacto del programa son: (i) la capacitación de 2025 trabajadores en el sector; (ii) un cuerpo de formadores dotados

de los conocimientos y materiales necesarios para impartir la capacitación requerida por la industria; (iii) la difusión de las lecciones aprendidas y el fomento de conceptos de desarrollo de recursos humanos en el sector privado; (iv) la promoción de una capacitación orientada por la demanda mediante la implantación de mecanismos que faciliten la colaboración entre las empresas del sector privado; (v) el desarrollo de normas de calidad para asegurar que en el Centro las normas sean bien conocidas y que las herramientas diseñadas para medir la calidad (especialmente métodos ISO) son aplicadas efectivamente; (vi) el desarrollo y mantenimiento de un registro de expertos en capacitación nacionales e internacionales; y (vii) la creación de una biblioteca de revistas y materiales específicos para la industria y las tareas del Centro.

B. Evaluación

- 7.2 Habrán dos evaluaciones externas del programa: la primera será la evaluación intermedia, realizada a los 18 meses, y la segunda tres meses después de concluida la ejecución del programa. CENPAPEL contratará 12 meses después de la firma del Convenio a una empresa consultora para estos fines. Al iniciar sus actividades, la empresa acordará con la UE: (i) la metodología a emplear en la posterior evaluación; (ii) el sistema de evaluación; y (iii) los indicadores provistos por el sistema de información durante la ejecución del programa.
- 7.3 La evaluación intermedia enfocará en la eficiencia de mecanismos institucionales del proyecto y en sus impactos en la implementación e incluirá recomendaciones para ajustes de ser del caso. La evaluación final tomará en cuenta: (i) las metas generales y específicas del proyecto; (ii) evaluación de la efectividad del uso de los recursos presupuestales en lograr los objetivos del proyecto; (iii) el impacto del programa en los participantes individuales y las industrias; (iv) la competitividad del sector; (v) si los sueldos de la industria mostraron un aumento; (vi) si hubo mejora en aptitudes de los trabajadores del sector; (vii) los niveles de trabajadores sin trabajo que han conseguido trabajo; y (viii) las mejoras en calidad de servicios y satisfacción de los clientes. Los indicadores a ser utilizados tendrán en cuenta el marco lógico presentado en el Anexo I.

MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>OBJETIVO GLOBAL</p> <p>El objetivo global del proyecto es mejorar la competitividad de la industria de la pulpa, el papel y el cartón en Colombia mediante el desarrollo de un nuevo sistema de capacitación.</p>	<p>Mejoras salariales de los trabajadores del sector.</p>	<p>Resultados del diagnóstico sobre el mercado laboral proporcionados por gobiernos, multilaterales y otras fuentes.</p> <p>Aumentos en ventas, exportaciones o productividad.</p>	<p>Crecimiento global y continuado del sector y condiciones económicas favorables para la industria colombiana.</p>
<p>En forma específica, el proyecto contempla los siguientes aspectos: (i) crear el mecanismo para determinar las necesidades de desarrollo de los recursos humanos de la industria papelera y para evaluar estos requerimientos en forma sistemática;</p>	<p>Las 22 empresas, miembros de CENPAPEL estudiadas y elaboración de un sistema de normas y certificación de aptitudes para 25 puestos de la industria</p>	<p>Establecimiento de un comité de representantes de las empresas y CENPAPEL para llevar a cabo y revisar la evaluación de las necesidades en recursos humanos.</p>	<p>Los miembros de CENPAPEL comparten información sobre la productividad y las necesidades de recursos de la empresa.</p>
<p>(ii) llenar la brecha entre la demanda de ciertas aptitudes y la oferta de educación y capacitación de alta calidad en las posiciones de la industria;</p>	<p>2.025 empleados y/o estudiantes van a recibir capacitación a través de programas a largo y corto plazo.</p>	<p>Rendimiento de la base de datos de CENPAPEL.</p> <p>Seguimiento de los capacitados por parte de CENPAPEL.</p>	<p>Los miembros y afiliados de CENPAPEL aceptarán nuevas metodologías para la capacitación.</p>
<p>(iii) promover la calidad consistente de la capacitación mediante el diseño y/o adaptación de normas de competencia;</p>	<p>Desarrollo de normas de clasificación para un mínimo de 25 puestos;</p> <p>Adopción por parte de las 22 empresas miembros de CENPAPEL de las normas de clasificación.</p>	<p>Análisis de los miembros de CENPAPEL y auditoría.</p> <p>Elaboración de un informe sobre las normas de clasificación a cargo de la unidad ejecutora del proyecto.</p>	<p>Las empresas del sector aceptarán las normas de clasificación y participarán voluntariamente en la implantación del sistema.</p>
<p>(iv) desarrollar la capacidad de la industria de poner en practica las normas ISO y obtener certificación en ISO 9.000 y 14.000;</p>	<p>Las 22 empresas miembros participan en talleres y seminarios ISO organizados por CENPAPEL.</p>	<p>25% (11 firmas) de las empresas asociadas obtengan la certificación ISO por medio de auditorías independientes.</p>	<p>CENPAPEL será capaz de transmitir la importancia y urgencia de la adopción de ISO 9.000 y 14.000 para el sector.</p>
<p>(v) promover la participación y financiamiento del sector privado en el diseño e implantación de la capacitación.</p>	<p>Confirmación de los recursos de la contrapartida local.</p>	<p>Informes acerca de los gastos asociados al proyecto.</p>	<p>EL SENA y otras entidades del sector público aceptarán nuevas metodologías y el liderazgo de la industria en la definición y gestión de sistemas de capacitación especialmente diseñados para el sector.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL
PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA PARA LA INDUSTRIA PAPELERA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que proceda en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones a suscribir los acuerdos necesarios y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del Programa de Capacitación Técnica para la Industria Papelera, descrito en el Memorándum de Propuesta contenido en el Documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica con la Corporación Centro de Capacitación y Desarrollo Tecnológico para la Industria Papelera de la República de Colombia.
2. Destinar, para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.900.000, 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.