

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

(TC-95-03-31-0)

RESUMEN EJECUTIVO

NOMBRE DEL PROYECTO:	Programa de Capacitación de los Mandos Medios
FACILIDAD DEL FOMIN:	Facilidad de Recursos Humanos (II)
BENEFICIARIO Y ORGANISMO EJECUTOR:	Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)
BENEFICIARIOS FINALES:	Técnicos de mandos medios y supervisores de planta del sector productivo, formadores de instituciones de capacitación, y profesionales de ONG en el ámbito de desarrollo de recursos humanos.
OBJETIVOS:	El Programa tiene como objetivos: i) promover la adopción de sistemas de calidad por parte del sector privado mediante un programa de capacitación encaminado a mejorar las habilidades técnicas de los mandos medios y de supervisores de planta y fomentar, a través de un programa de becas, los cursos del Programa para fortalecer el personal docente de las instituciones de capacitación (ICAPS); ii) mejorar las habilidades de gestión y organización de aquellas ONG dedicadas a la promoción y desarrollo de recursos humanos a través de un programa de capacitación para su equipo profesional.
DESCRIPCIÓN:	<p>El programa propuesto utiliza un sistema de bonos para capacitación como estímulo al mercado, para crear una conciencia sobre la importancia de la inversión en recursos humanos y con el propósito de promover e introducir al país programas de formación y capacitación que permitan e incentiven la adopción, por parte de empresas privadas, de sistemas de calidad tanto en el área productiva como en la gestión de servicios sociales. Además, se incluye una serie de acciones que serán concursadas por ICAPS quienes se identificarán mediante la creación de un Registro de Instituciones (REIN).</p> <p>El programa comprende los dos subprogramas que se describen a continuación:</p>

El subprograma A – capacitación de formadores y de los mandos medios (US\$1.455.000) utiliza un mecanismo de bonos para impulsar el mercado de capacitación y responder a una necesidad del sector productivo estableciendo cursos modulares dirigidos a mejorar las habilidades técnicas de los mandos medios en las áreas de calidad, producción, e ingeniería de fabricación. Además, el programa fundamenta estos sistemas fortaleciendo el personal docente de las ICAPs con un programa de becas que también será concursado.

El subprograma B – capacitación del equipo profesional de las organizaciones no gubernamentales (ONG) (US\$311.000) establece programas de perfeccionamiento de la habilidades de gestión de las organizaciones privadas sin fines de lucro que trabajan en el área de desarrollo de recursos humanos buscando mejorar su suficiencia organizativa y la eficiencia en la prestación de servicios. Los cursos, seminarios y talleres que se ofrecerán abarcarán los siguientes módulos: a) desarrollo organizacional, b) gestión de recursos humanos, legislación tributaria y laboral, c) planificación estratégica, d) elaboración y evaluación de proyectos sociales, y e) preparación de presupuestos y contabilidad.

FINANCIAMIENTO:

Modalidad: donación

	<u>FOMIN:</u>	<u>APORTE LOCAL:</u>
Subprograma A	830.000	625.000
Subprograma B	177.000	134.000
Centro de Información y Documentación	63.000	
Gastos de administración	260.000	104.000
Evaluación y difusión	120.000	
	1.450.000	863.000

COSTO TOTAL:**US\$2.313.000****CALENDARIO DE EJECUCIÓN:**

El programa tendrá un período de desembolso de 42 meses y se ejecutará en los primeros 36 meses.

CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 16 de enero de 1996 clasificó esta operación en la Categoría II. La ficha ambiental fue presentada al PIC el 29 de mayo de 1996.

CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:

Condiciones previas al primer desembolso (ver párrafo 3.34):

- a. constitución de la unidad coordinadora del programa y designación de sus integrantes;
- b. presentación del convenio de coordinación que suscribirá el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) y el Centro de Análisis y Difusión de la Economía (CADEP);
- c. nombramiento de los miembros del Consejo Consultivo del programa.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) declaró a Paraguay elegible para todas las modalidades de financiamiento el 16 de septiembre de 1994.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 El año 1989 marca un punto de inflexión en el ámbito de la política y economía del país. A partir de entonces, el Gobierno del Paraguay empieza a impulsar medidas tendientes a desarmar una estructura económica altamente dirigista y regulada. Se implanta un programa económico basado en una economía de mercado, creando nuevas condiciones de desarrollo que buscan liberalizar la economía y disminuir, progresivamente, la participación del Estado en su rol empresarial y regulador. Este cambio genera un marco propicio para que el sector privado asuma una capacidad protagónica en el crecimiento tanto económico como social del país.
- 2.2 El impulso a la modernización del sistema productivo, coloca al sector privado ante el desafío de enfrentar la modernización de la estructura y el perfil tecnológico de sus empresas, permitiendo aumentar así su competitividad mediante la promoción de normas de calidad para los bienes comerciales y el incremento de la productividad en el lugar de trabajo. Al mismo tiempo, la empresa privada empieza a abandonar las antiguas formas de producción en grandes complejos de integración vertical, que hoy día resultan altamente ineficientes. La subcontratación sustituye a las formas obsoletas de organización empresarial, dando lugar a una creciente demanda de servicios externos.
- 2.3 La misma apertura político-económica que sobreviene el país a principio de la década, amplía también un campo de oportunidades de desarrollo al componente del sector privado dedicado a los servicios sociales, las organizaciones no gubernamentales (ONG). Al momento que la sociedad nacional se encamina hacia formas de mayor participación de la sociedad civil, recupera del estado muchas funciones que, por mayor eficiencia y eficacia, le corresponden a aquella. Esta orientación es coherente con una tendencia mundial, que en la última década, redefine el rol del estado. Además, la actual orientación de la cooperación financiera internacional está encaminada a crear las condiciones para externalizar los servicios del estado, para la descentralización y para la privatización de las empresas públicas y antes descentralizados.
 - A. Estructura productiva del sector privado
- 2.4 La estructura productiva del Paraguay presenta una alta concentración en el sector de las micro y pequeñas empresas, participando en menor cuantía las medianas empresas y siendo muy reducida la

participación de los establecimientos de gran tamaño. El amplio universo de pequeñas empresas se caracteriza por una carencia de recursos humanos capacitados en todos los niveles. La carencia de equipos gerenciales calificados se traduce en ausencia de diseño e implementación de estrategias nuevas de producción y de comercialización. Las empresas presentan una crónica obsolescencia tecnológica, escasa gestión de calidad, reducida capacidad de diseño de productos y utilización de estándares internacionales de productos y procesos, y debilidad en el mercadeo de sus productos.

- 2.5 Varios son los factores que inciden de manera desfavorable en el desarrollo del sector productivo del país. Entre los factores endógenos, aquellos propios de los sectores industrial y de servicios, pueden resumirse los siguientes: i) escasez de incentivos y por consiguiente, falta de recursos aplicados a la investigación y desarrollo de nuevos productos; ii) desconocimiento de gran parte del empresariado vinculado a las pequeñas y medianas empresas en lo referente a técnicas eficientes de gestión empresarial; iii) incipiente aplicación de conocimiento de técnicas de mejora continua y tecnologías para el incremento de la productividad; iv) instalaciones industriales obsoletas, con prejuicios sobre su renovación, alegando que, debido a la baja formación de la mano de obra, no saben utilizar los equipos de alta tecnología y por otro lado, al ser esta barata, no compensa la inversión; v) escasa infraestructura de personal calificado en mantenimiento de equipos de alta tecnología; y vi) deficiente amortización de las inversiones en equipos industriales (por ejemplo, en las fábricas es común que sólo se trabaje un turno).

B. Las ONG y el desarrollo de los recursos humanos

- 2.6 En las décadas de los 70s y 80s, la mayoría de las ONG actuaron en el campo del desarrollo social, abarcando aspectos relacionados con los derechos humanos, sindicalismo, reivindicaciones campesinas, promoción de la mujer, etc. El accionar de las ONG se vio frenado por un estado autoritario que, en muchos casos, las reprimió abiertamente. Cuando a este panorama se le añade la falta de recursos económicos y, sobre todo, la escasa experiencia en gestión organizacional, el resultado para el sector fue su escaso desarrollo institucional.
- 2.7 El desafío de enfrentar, eventualmente, una demanda importante de servicios como consecuencia de la tercerización de ciertas actividades del estado y de la empresa privada, no podría en este momento ser respondido adecuadamente por las ONG, debido a su debilidad en materia organizativa y de gestión.

C. La oferta de capacitación

- 2.8 La capacitación de los recursos humanos empresariales en el Paraguay está a cargo de unas 20 instituciones de capacitación (ICAPs), la mayoría perteneciente al sector privado. Vale aclarar que por "capacitación" se incluyen cursos, seminarios y asesorías prestadas por

diferentes instituciones a todos los niveles de la empresa, siendo que la mayor concentración está enfocada hacia el nivel gerencial y no hacia los mandos medios y el personal de planta. Los contenidos de la capacitación abarcan, principalmente, temas relacionados con sistemas administrativos y de comercialización y en muy contados casos, se llegan a encarar aspectos que tengan que ver con sistemas de calidad aplicados que contribuyan a mejorar la productividad.

- 2.9 La oferta pública de formación y capacitación laboral es provista mayormente por el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP), y en menor grado por los Ministerios de Educación y Culto, Agricultura y Ganadería, Industria y Comercio, y las Fuerzas Armadas. Si bien el programa propuesto no pretende excluir la participación de estas instituciones públicas en el registro de instituciones y los concursos, se prevé que las ICAPs privadas estarán mas preparadas para concursar por los recursos del programa durante los primeros años de ejecución, dado el estado de reforma y reconversión en el que actualmente se encuentra el SNPP 1/.
- 2.10 No existen en el país instituciones que presten servicios de capacitación y de fortalecimiento organizacional y de gestión al sector privado sin ánimo de lucro. Los profesionales de las ONG recurren a las 20 entidades públicas y privadas de capacitación que realizan cursos de corto, mediano y largo plazo, en temas considerados tradicionales tales como: administración de empresas, contabilidad, mercadeo, planificación, elaboración y evaluación de proyectos. Sin embargo, estos cursos no son continuos y, salvo algunas pocas excepciones, el mismo profesorado necesita una profunda actualización en materia de contenidos y de métodos de enseñanza, de tal modo a incorporar los sistemas de calidad y de eficiencia que hoy son indispensables en la gestión de las organizaciones.

D. La experiencia del Banco en el país

- 2.11 El apoyo del Banco al área de capacitación para incremento en la productividad se caracteriza por el Programa de Formación y Capacitación Laboral (851/OC-PR) que, aprobado en 1994, busca el funcionamiento eficiente del sistema de entrenamiento vocacional nacional, el SNPP, orientándolo a suplir la demanda y dándole amplia participación al sector privado en su conducción. La población objetivo de dicho programa puede caracterizarse como los trabajadores de primer nivel, o sea: i) los trabajadores ocupados, a los que se ofrecerán cursos orientados a su actualización, perfeccionamiento y/o reconversión; ii) los micro y pequeños empresarios, a los que se ofrecerán cursos básicos de administración de negocios, contabilidad y mercadeo; y iii) los desempleados pobres a los que se ofrecerá cursos prácticos en oficios tradicionales y de promoción de autoempleo productivo.

1/ Ver párrafo 2.11 para información sobre el préstamo del Banco que apoya la reforma del SNPP.

Por lo tanto, el Programa no incluye ni la formación de docentes en áreas de productividad ni la capacitación de los mandos medios y supervisores de planta.

- 2.12 Por otro lado, el Banco mediante el Programa Global de Crédito a Microempresas (707/OC-PR) ha estado experimentando con éxito el sistema de bonos para capacitación utilizando un registro de instituciones de capacitación para precalificar su participación. En los primeros 12 meses de ejecución del programa, más de 4.100 microempresarios han participado en un total de 280 cursos de capacitación 2/. El sistema de bonos funciona de la siguiente manera: los empresarios obtienen los bonos de una agencia del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), se inscriben y participan en los cursos ofrecidos por las ICAPs inscritas en el registro, y pagan por los cursos con el bono, que cubre aproximadamente el 50% del costo, y completan la cuota con sus propios recursos. Una vez que ha concluido el curso, las ICAPs que participan en el programa canjean los bonos con el MIC. Aunque breve, esta experiencia nos permite tener cierta seguridad de que: i) el instrumento del bono es un incentivo eficaz para impulsar el mercado de capacitación, ii) existe, de parte del empresariado, una demanda de capacitación y una voluntad de dedicarle recursos particularmente si se cuenta con un "sello de calidad" al formar parte la ICAP de un registro, y iii) las ICAPs tienen interés en competir en el mercado y de adecuar su oferta a las necesidades del empresario.

E. Racionalidad del programa

- 2.13 Según lo expuesto, la escasa capacitación sistematizada de recursos humanos impartida por instituciones privadas de formación está orientada preferentemente a los niveles gerenciales o, en el caso de las instituciones públicas, a los niveles de trabajadores no especializados. Los mandos medios y los supervisores, así como otro personal de planta, cuando reciben entrenamiento éste se caracteriza por su informalidad y discontinuidad, resultando en personal con escasa o nula preparación en temas relacionados con la gestión de la producción, la calidad y la productividad. Es imprescindible implementar acciones de capacitación que transformen a los mandos medios en agentes dinamizadores del cambio para que contribuyan de manera decidida a impulsar a las empresas productoras de bienes y/o de servicios hacia niveles de mayor competitividad.
- 2.14 Adaptando el sistema de bonos para capacitación que se ha utilizado con los microempresarios en el Programa Global de Crédito a la Microempresa y como complemento a las acciones previstas en el préstamo del Banco para la renovación del sistema nacional de

2/ *Esquemas de bonos para capacitación para microempresarios en Paraguay*, G. Shor/J.P. Alberti. De próxima publicación por el Banco Interamericano de Desarrollo en una edición especial del Desarrollo de la pequeña empresa, de la serie "Best Practices in Business Development".

formación y capacitación laboral, el programa propuesto atiende específicamente a los objetivos de modernización del sector productivo, facilitando la formalización de cursos en dos áreas complementarias: i) capacitación técnica de los mandos medios y de supervisores de planta; y ii) capacitación gerencial de las ONG dedicadas a la promoción y desarrollo de recursos humanos. Además, al probarse una metodología innovadora para impulsar el mercado de capacitación, los resultados del programa permitirán al FOMIN transferir los conocimientos y replicar aquellos aspectos exitosos en otros países de la región.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El programa tiene como objetivos: i) mejorar la productividad del sector privado impulsando la adopción de sistemas de calidad mediante un programa de capacitación encaminado a mejorar las habilidades técnicas de los mandos medios y de supervisores de planta y fomentar, a través de un programa de becas, el personal docente de las ICAPs; ii) mejorar las habilidades de gestión y organización de las ONG dedicadas a la promoción y desarrollo de recursos humanos a través de un programa de capacitación para su equipo profesional.
- 3.2 Los objetivos específicos del **subprograma A** son: i) mejorar las habilidades técnicas de los mandos medios y de supervisores en las áreas de calidad, producción, e ingeniería de fabricación, ii) impulsar el mercado de capacitación promoviendo la inversión en recursos humanos por parte del sector productivo, y iii) fundamentar el sistema creando una capacidad institucional en las instituciones de capacitación (ICAPs) mediante el fortalecimiento del personal docente a través de un programa de becas de estudio.
- 3.3 Las acciones del subprograma A apoyarán de manera efectiva la mayor calificación de los mandos medios y supervisores de planta, contribuyendo a aumentar la productividad de las empresas al introducir sistemas de calidad en los procesos y productos para que estas puedan mejorar su competitividad en una economía que está cada vez más abierta y globalizada. Igualmente, el subprograma A fortalecerá al equipo docente de las ICAPs del país a través del componente de formación de formadores. Estos formadores, con los sólidos conocimientos adquiridos en gestión de producción, administración y comercialización podrán, a su vez, ir formando a otros capacitadores, multiplicando así el impacto de la capacitación. Además, estos formadores actuarán como asesores de empresas, mejorando la calidad de los servicios empresariales, perfeccionando y difundiendo metodologías y análisis de gestión de producción.

- 3.4 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del subprograma A serán aproximadamente 2.000 técnicos de mandos medios y supervisores que recibirán capacitación mediante cursos especializados y 24 formadores y coentrenadores que participarán en el programa de becas de estudio, lo que permitirá cimentar el programa y expandir su alcance a nivel nacional. Los beneficiarios indirectos serán las empresas privadas que inscriban a sus técnicos en los cursos de capacitación y, las ICAPs cuyos docentes sean elegidos a participar en el componente de formación de formadores.
- 3.5 El **subprograma B** tiene como objetivos específicos: i) mejorar la suficiencia organizativa y de gestión de las ONG que trabajan en el área de desarrollo de recursos humanos a través de un programa de capacitación para perfeccionar las habilidades de su equipo profesional y ii) promover el enlace y la comunicación entre las ONG, la comunidad y las organizaciones demandantes de servicios impulsando la formación de redes nacionales y regionales de estas organizaciones.
- 3.6 Para incentivar la participación del sector privado sin ánimo de lucro en el proceso de desarrollo nacional, el subprograma B pretende fortalecer el tejido humano de las ONG que prestan servicios en el campo del desarrollo de los recursos humanos. La profesionalización de los directivos y profesionales mediante una serie de cursos, seminarios y talleres contribuirá a transformarlas en organizaciones autogestionadas, dotándolas de la capacidad de representar una alternativa al sector público en la gestión de programas sociales de base mediante la prestación de servicios eficientes y de eficaz desempeño.
- 3.7 Las actividades del subprograma B buscan adicionalmente fortalecer la coordinación de estudios y de investigación para impulsar la creación de una legislación que norme, proteja y facilite el desarrollo y la integración de organizaciones en el sector de servicios del país. Como parte integral de las acciones de fortalecimiento organizacional a las ONG a través de la capacitación, se proveerá asistencia técnica para mejorar la calidad de elaboración, supervisión, monitoreo y evaluación de proyectos.
- 3.8 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos serán aproximadamente 550 profesionales de las ONG que actúen en el ámbito de capacitación de recursos humanos. Además, como beneficiarios indirectos, se puede incluir a las ONG que se dedican a la capacitación de recursos humanos y que se especializan más específicamente a prestar servicios de promoción y desarrollo de los recursos humanos. De acuerdo a un relevamiento de las organizaciones privadas de desarrollo que actúan en el Paraguay 3/ se identifican 113 ONG

3/ CIRDT-GTZ: Directorio de Organizaciones Privadas de Desarrollo en el Paraguay. Asunción, Paraguay, 1995.

dedicadas a la capacitación, de las cuales 14 de ellas se pueden clasificar más específicamente como prestadoras de servicios de promoción y desarrollo de recursos humanos.

B. Descripción

3.9 El programa propuesto utiliza un sistema de bonos para capacitación como estímulo al mercado, para crear una conciencia sobre la importancia de la inversión en recursos humanos y con el propósito de promover e introducir al país programas de formación y capacitación que permitan e incentiven la adopción, por parte de empresas privadas, de sistemas de calidad tanto en el área productiva como en la gestión de servicios sociales. Además, se incluye una serie de acciones que serán concursadas por ICAPS quienes se identificarán mediante la creación de un Registro de Instituciones (REIN) 4/. Con esto se pretende precalificar la oferta, permitiendo el desarrollo de una lista de instituciones con una capacidad compatible con los requerimientos que serán expuestos a seguir.

3.10 La administración del programa estará a cargo del Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD), institución privada sin fines de lucro, con larga trayectoria en la gestión de iniciativas de desarrollo y cooperación internacional (ver capítulo IV para mayor información sobre el CIRD). El programa incorpora los siguientes dos subprogramas.

1. Subprograma A: capacitación de formadores y de los mandos medios

3.11 El subprograma A comprende los siguientes dos componentes:

a. Componente de capacitación de los mandos medios

3.12 El liderazgo de los mandos medios y la aplicación exitosa de sistemas de calidad en planta depende mayormente de la actitud directiva. Esto a su vez supone que el grupo directivo de una empresa debe adoptar ciertos principios de liderazgo, el proceso de definición de la política y estrategia de los recursos humanos, y la gestión de recursos y procesos, en caso contrario el personal de mandos medios se verá mermado en asumir funciones de liderazgo. Por lo tanto, es necesario que el personal directivo tenga un alto grado de conocimientos específicos sobre los principios fundamentales para la mejora de la productividad y apoye de manera decidida y financiera su implantación en la empresa.

3.13 Es en este contexto que se presenta el componente de capacitación de los mandos medios mediante un curso de introducción a la productividad para directivos y empresarios. El curso de introducción a la productividad para directivos y empresarios comprende seis módulos con un total de 160 horas lectivas. El empresario además

4/ El registro, su objetivo y funciones son discutidos en el párrafo 4.6, de la sección de Ejecución del Programa.

tendrá la opción de completar los módulos mediante una metodología de autoformación, en cuyo caso cada módulo tendrá una duración de seis horas lectivas y 40 horas de estudio individual.

- 3.14 Al inscribirse en un curso de introducción a la productividad, el empresario recibirá como parte del costo del curso un bono para la capacitación de su supervisor de planta y un diagnóstico o asesoría de su empresa que le indicará como poner en práctica el sistema de mejora de la productividad.
- 3.15 El bono que reciba el empresario podrá ser utilizado para inscribir a un técnico de mandos medios o un supervisor de planta en cursos ofrecidos por ICAPs que han sido precalificadas a través del REIN. Los cursos en técnicas operativas de producción, forman parte de 13 módulos que proporcionan la formación teórico-práctica básica necesaria para poder llevar la dirección y supervisión de los departamentos responsables de los procesos productivos y de servicios. Esta capacitación básica deberá, en cada caso ser complementada con cursos específicos del sector de actividad de las empresas. Esta especificidad será identificada durante el período de la asesoría a las empresas que se describe en el párrafo 3.18.
- 3.16 Se realizarán aproximadamente 224 módulos de capacitación dirigidos a mandos medios y a supervisores de planta. Se prevé que durante la duración del programa se dictarán alrededor de 5.575 horas lectivas de clase. Así como en el plan de formación de formadores, los cursos están divididos en tres apartados y cada apartado está compuesto por un conjunto de módulos. Los tres apartados son: i) gestión de calidad, ii) gestión de producción, y iii) ingeniería de fabricación. Estos cursos tendrán una duración promedio de 25 horas cada uno y participarán 20 alumnos por curso.
- 3.17 El perfil que deberán cumplir los mandos medios que deseen concurrir a los cursos, presenta los siguientes requisitos: i) formación técnica media o experiencia que lo califique en forma similar; ii) conocimiento sobre sistemas de producción; iii) conocimiento sobre control de la calidad y sanidad y acerca de la documentación referente; y iv) experiencia profesional de tres años como mínimo. Se le dará preferencia a los mandos medios que estén empleados por una empresa cuyo directivo haya participado en el programa de introducción para directivos y empresarios. Sin embargo, los cursos estarán abiertos a otros alumnos que no estén vinculados con estas empresas y quienes tendrán que pagar las cuotas establecidas por las ICAPs.
- 3.18 Los diagnósticos o servicios de asesoramiento se realizarán *in situ*, sobre temas relacionados con la implantación de sistemas que aporten a la mejora continua en la empresa y la capacitación de los mandos medios y supervisores de planta, tales como: i) diseño del plan de formación de los mandos medios y supervisores, adecuado a los requerimientos de la empresa y ii) profundización de algunos de estos requerimientos, con respecto al perfil deseable de los módulos de los cursos. Las asesorías estarán a cargo de los mismos

profesores de los cursos y de otros profesionales que sean contratados para el efecto, según las especialidades demandadas por los clientes. Se prevé realizar un total de 2.700 horas de asesoramiento a las empresas en el período de tres años de duración que tendrá el proyecto.

b. Componente de formación de formadores

- 3.19 El componente de formación de formadores pretende preparar un equipo de docentes que habiendo tenido acceso a un programa de formación de alta calidad podrán así fortalecer a las ICAPs que prestarán los servicios de capacitación dirigidos a los mandos medios y a los supervisores de planta. Los formadores que concursarán por las 24 becas que se otorgarán durante la ejecución del programa, realizarán un curso intensivo de ocho meses en instituciones especializadas de capacitación que concursarán por los recursos.
- 3.20 Entre los criterios de elegibilidad de los formadores, se le dará preferencia a aquellos que cumplan con el siguiente perfil: i) ser profesional universitario, ii) poseer experiencia demostrada en el área industrial, iii) poseer experiencia en la docencia, y iv) estar empleado por una ICAP debidamente inscrita en el REIN ó poseer una carta compromiso de empleo de una de estas.
- 3.21 El plan de estudio del componente está organizado en tres apartados y cada apartado está compuesto por un conjunto de módulos. Todos los formadores deberán tomar el curso básico que comprende el apartado de calidad (duración de 219 horas lectivas), y podrán especializarse en producción (con 56 horas adicionales), o en ingeniería de fabricación (con 92 horas adicionales). En el plan de formación de formadores se introducen más módulos en lo referente al apartado de calidad que en el plan de los mandos medios, con el objeto de que el formador tenga una visión más completa del proceso de producción.

2. Subprograma B: capacitación del equipo profesional de las ONG

- 3.22 El subprograma B pretende llevar a cabo mediante concursos públicos, a los cuales serán llamados las ICAPs, la realización de las actividades que se describen a continuación:

a. Componente de cursos de corta duración

- 3.23 Los cursos de corta duración están dirigidos a las necesidades del equipo de gerencia (administradores y dirigentes) de las ONG a fin de fortalecer su capacidad de gestión. Se realizarán hasta 90 cursos con una duración entre 60 a 80 horas durante los tres años de ejecución del programa. Los cursos abarcarían los siguientes módulos: i) desarrollo organizacional, ii) gestión de recursos humanos, iii) planificación estratégica, iv) elaboración y evaluación de proyectos, y v) presupuesto y contabilidad.

b. Componente de seminarios-taller

- 3.24 Se proyecta realizar seminarios-taller para el desarrollo de temas que están orientados a la capacitación de los profesionales técnicos de las ONG y a fomentar el relacionamiento de las ONG entre sí. Estos seminarios-taller tendrán 24 horas de duración (tres días) y abarcarán los mismos temas desarrollados en los cursos de corta duración, pero con una visión más operativa. Se podrán agregar otros temas, conforme a la demanda que se vaya presentando en el futuro. Se prevé realizar, como mínimo, un total de 12 seminarios durante los tres años del programa.
- 3.25 La capacitación impartida en los cursos de corta duración y seminarios-taller será reforzada mediante la realización de asesorías a las ONG. El objetivo es fortalecer la capacidad de organización y de gestión de las mismas a través de intervenciones directas sobre temas puntuales referidos al campo señalado, realizadas en la mayoría de los casos en las propias sedes o en los lugares de desarrollo de las actividades desarrolladas por las ONG. En los tres años que durará el proyecto se prevé realizar 600 horas de asesorías. Los asesores serán los mismos profesores de los cursos o profesionales especializados en los temas demandados por las ONG.

3. Centro de información y documentación

- 3.26 Como parte de la Unidad Ejecutora, el Centro de Información y Documentación (CID) brindará el apoyo bibliográfico, de información y de comunicación a las actividades de ambos subprogramas. También coordinará la divulgación de información acerca del programa monitoreando las actividades de difusión que serán subcontratadas, y estará entre sus principales funciones el diseño y gestión del Registro de Instituciones (REIN). Será a través del CID que los servicios de diagnósticos y asesorías serán coordinados y donde se otorgarán los bonos para capacitación llevándose un registro interno de los participantes en los cursos.

C. Costo y financiamiento

- 3.27 El costo total aproximado del programa asciende a la suma de US\$2.313.000, de los cuales el FOMIN aportará US\$1.450.000. La contraparte nacional participará con US\$863.000 lo que incluye el cobro por parte de las ICAPs por los cursos o servicios ofrecidos. Las aportaciones del FOMIN disminuirán a lo largo de la vida del programa, al mismo tiempo en que se incrementan progresivamente las aportaciones de los usuarios y de la contraparte nacional.
- 3.28 A continuación se presenta un resumen del presupuesto estimado.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA
(en miles de US\$)

CONCEPTO	FOMIN	APORTE LOCAL/ RECUPERACIÓN DE COSTOS	TOTAL
Subprograma A — Capacitación de formadores y de los mandos medios			
1. Firmas de servicios	830.000	625.000	1.455.000
Subtotal	830.000	625.000	1.455.000
Subprograma B — Capacitación del equipo profesional de las ONG			
1. Firmas de servicios	177.000	134.000	311.000
Subtotal	177.000	134.000	311.000
Centro de Información y Documentación			
6. Apoyo general	63.000		63.000
Gastos de administración			
2. Consultores individuales	180.000	54.000	234.000
6. Apoyo general	80.000	50.000	130.000
Subtotal	260.000	104.000	364.000
8. Consultores para evaluación	100.000		100.000
97. Programas especiales: difusión	20.000		20.000
Total General	1.450.000	863.000	2.313.000
Participación	63%	37%	100%

3.29 **Recuperación de costos.** El programa contiene elementos de recuperación de costos en el diseño de ambos subprogramas. Se ha incluido cofinanciamiento por parte de los beneficiarios por los servicios prestados y en el caso del componente de formación de formadores del subprograma A, se exige una contrapartida de parte de los docentes y de las ICAPs que los patrocinen. A continuación se explican las políticas de recuperación de costos empleadas para cada subprograma y sus respectivos componentes:

1. Subprograma A: capacitación de formadores y de los mandos medios

3.30 **Componente de capacitación de los mandos medios.** Las empresas cuyos directivos se inscriban y completen el componente de introducción a la productividad recibirán un bono (voucher) que cubrirá el 100% de un curso completo (incluye 13 módulos en tres apartados y otros tres módulos opcionales para un total de 16) de capacitación para un técnico de mando medio que trabaje en su empresa. La entrega de bonos por el 100% de la cuota de los cursos de capacitación para los técnicos de mandos medios será vigente durante el primer año de ejecución. Dicho vale bajará de valor a 50% de la cuota de los cursos en el segundo año de ejecución. Sin embargo, al final del primer año de ejecución se estudiará la posibilidad de ofrecer un descuento adicional u otro bono a aquellos empresarios que quieran inscribir a más técnicos en el curso.

- 3.31 **Componente de formación de formadores.** La intención del programa de introducir y fundamentar en el país un sistema de capacitación que apoye la adopción de principios de productividad en las empresas requiere un alto nivel de subsidio dado los altos costos iniciales asociados con la implantación de un programa de formación de formadores. No obstante, uno de los requisitos que se les pedirá a los concursantes a las 24 becas de este componente será el apoyo efectivo por parte de las ICAPs donde estén empleados (o de donde tengan carta-compromiso) para que asuman los costos de subsistencia durante los ocho meses de entrenamiento los cuales se han estimado en US\$9.000 por alumno.

2. Subprograma B: capacitación del equipo profesional de las ONG

- 3.32 **Cursos de corta duración.** Se les entregará cuatro (4) bonos, los cuales cubrirán el 60% del precio de los cursos, a las ONG que inscriban a su equipo profesional en los cursos de corta duración. El costo de las asesorías estará incluido en el valor de la cuota cobrada por los cursos.
- 3.33 **Seminarios-taller.** Las ONG que participen y se inscriban en este componente del subprograma B recibirán dos (2) bonos que cubrirán el 40% del precio de los seminarios-taller.

D. Desembolsos

- 3.34 El desembolso de los recursos del FOMIN estará condicionado a que el organismo ejecutor presente evidencia de que se ha: a) constituido la UE del programa y designado sus integrantes; b) presentado el convenio que suscribirá el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) y el Centro de Análisis y Difusión de la Economía (CADEP); y c) nombramiento de los miembros del Consejo Consultivo del programa.
- 3.35 El programa tendrá un período de desembolso de 42 meses y se espera que se ejecutará en 36 meses, contados a partir de la vigencia del convenio entre el Banco y el órgano ejecutor.
- 3.36 Los recursos de la operación serán desembolsados de acuerdo a los procedimientos del Banco y las normas de elegibilidad del FOMIN y administrados por el CIRD. Para estos fines, y previa solicitud por escrito, se establecerá un fondo rotatorio por el equivalente del 10% de donación.
- 3.37 Se utilizarán los procedimientos del Banco para la adquisición de bienes y servicios de consultoría.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 4.1 El órgano ejecutor del programa será el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD), institución privada sin ánimo de lucro establecida en 1988 y con una larga trayectoria en el fortalecimiento de iniciativas de desarrollo y cooperación internacional en el país. Reconocido por sus actividades de apoyo a las ONG nacionales, el CIRD ha asumido otras funciones a medida que su organización y sus capacidades técnicas se han fortalecido con la experiencia de sus funcionarios y la innovación de sus sistemas y métodos de trabajo. Hoy, el CIRD es una organización interdisciplinaria que ha sabido evolucionar con el país, que administra y dirige proyectos de diversa naturaleza y que trabaja con varias agencias internacionales.
- A. La unidad ejecutora del programa y el consejo consultivo
- 4.2 Para la ejecución del programa propuesto, el CIRD creará una unidad ejecutora (UE), que será responsable de la coordinación y gestión administrativa, y de las relaciones con el Banco. La UE contará con un Consejo Consultivo, integrado por representantes gremiales, cuyos asociados serán los principales usuarios de los servicios del programa.
- 4.3 La UE estará compuesta por una planta de cinco personas: el Director del CIRD que dedicará tiempo parcial, ejerciendo la función de vincular a esta entidad con el programa; el coordinador del programa, quien tendrá una dedicación de tiempo completo, ejercerá la dirección ejecutiva del mismo y su función será la gestión de la UE, responsabilizándose por el cumplimiento de sus objetivos y por la ejecución de las acciones de capacitación de ambos subprogramas; el subcoordinador administrativo, con dedicación de tiempo parcial, y cuya función será la administración y contabilidad de la UE; y el subcoordinador académico que ejercerá la supervisión académica del programa y quien será nombrado por el Centro de Análisis y Difusión de la Economía (CADEC). Este último tendrá a su cargo el Centro de Información y Documentación (CID), y la calificación y el registro de las ICAPs (REIN), entidades oferentes de servicios de capacitación de los mandos medios y de fortalecimiento de las ONG. También realizará el seguimiento de las acciones de carácter académico de los subprogramas, garantizando que los cursos se encuadren dentro de los contenidos previstos por el proyecto y controlando la calidad de los profesores e instructores de los cursos. La dedicación del subcoordinador académico será de tiempo completo.
- 4.4 El programa contempla la constitución de un Consejo Consultivo que será integrado por organizaciones gremiales y cuyos asociados serán los beneficiarios directos del subprograma A de capacitación de los mandos medios. De esta manera, los mismos usuarios del programa participarán en la orientación de la ejecución y la evaluación del

mismo, lo que puede inducir a la eventualidad de que al finalizar el financiamiento del FOMIN, las entidades gremiales asuman la responsabilidad de seguir operando el sistema en su fase de autogestión.

- 4.5 Además del CIRD y CADEP, se identificaron las siguientes cinco entidades gremiales como adecuadas para integrar el Comité Consultivo: Federación de la Producción, la Industria y el Comercio (FEPRINCO), Unión Industrial Paraguaya (UIP), Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), Asociación Paraguaya de Ejecutivas Empresarias y Profesionales (APEEP), Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME). Sin embargo, la lista de entidades que integrarán el Comité quedará abierta para acoger a otras entidades que pudieran mostrar interés en participar en el programa.

B. Ejecución del programa

- 4.6 Para la ejecución del programa, está prevista la creación de un Registro de Instituciones (REIN), que constituirá una forma de precalificación de la oferta de capacitación, permitiendo así tener una lista de calidad mínima, compatible con los requerimientos de las actividades de capacitación que realizará el programa. La responsabilidad por la construcción del REIN será del Centro de Información y Documentación (CID) en la UE, quien convocará a las ICAPs mediante una invitación de carácter público e internacional, pudiendo postularse organismos originarios de los países signatarios del Convenio Constitutivo del FOMIN. Las instituciones registradas, posteriormente podrán participar en las diferentes licitaciones y concursos que se efectúen en el marco del programa.
- 4.7 El REIN deberá estar abierto en forma permanente, ya sea para la actualización de datos de las entidades registradas o para la incorporación de nuevas instituciones y no incluirá requisitos que dificulten o impidan la participación de empresas extranjeras o atenten contra el principio de igualdad de los postulantes.
- 4.8 El Centro de Información y Documentación (CID) formará parte de la unidad ejecutora del programa y tendrá entre sus funciones el Registro de Instituciones (REIN) así como el diseño y manutención de un sistema bibliotecario, un sistema de documentación y la coordinación de la difusión del programa a los empresarios y a trabajadores que estén interesados en participar en el programa. Para el sistema bibliotecario, el CID realizará la selección de revistas especializadas, informes, publicaciones de organismos internacionales y locales, vídeos y cassettes referidos al contenido de los cursos de ambos subprogramas. Para el sistema de documentación, el CID establecerá bases y bancos de datos donde se mantendrá la información relacionada con el REIN, las empresas y ONG que reciban servicios a través del programa, el componente de formación de formadores, y el registro de los cursos ofrecidos por ambos subprogramas.

- 4.9 **Promoción del programa.** El éxito del proyecto dependerá, en gran medida, del grado de difusión de sus objetivos y de sus actividades entre los potenciales usuarios de los servicios a ofrecer. En ese sentido se planea un amplio programa de promoción que incluirá: confección de catálogos, avisos de prensa, cartas a ser enviadas a las empresas y a las ONG, exposiciones y conferencias a grupos gremiales. Las acciones de promoción del programa serán subcontratadas.

C. Promoción de la mujer

- 4.10 El concepto de género está contemplado en el desarrollo del programa de manera transversal, es decir la promoción de la mujer comprende todas las actividades del programa. La mujer participará en el proyecto tanto a nivel directivo, consultivo o asesor, como también a nivel de profesorado y alumnado. Cabe señalar que la APEEP, asociación que busca la promoción de la mujer en su rol de empresaria y de profesional, está llamada a integrar el Consejo Consultivo.

D. Monitoreo y control

- 4.11 Un sistema de monitoreo será establecido en los primeros cuatro meses del programa mediante la contratación de una empresa de consultoría (ver capítulo IX. Evaluación). Además de identificar aquellos datos que deberán ser colectados para efectuar la evaluación, el sistema de monitoreo servirá como mecanismo de control de la calidad de la capacitación y de los servicios que se proveerán a los beneficiarios directos.
- 4.12 Independiente de las evaluaciones externas mencionadas mas adelante, la UE deberá presentar al Banco informes semestrales acerca de la actividad del programa, los cuales tendrán en cuenta los resultados alcanzados en las diferentes áreas de prestación de servicios de capacitación de los mandos medios y de fortalecimiento de ONG. Los informes deberán contener: i) el funcionamiento de la UE, ii) el nivel de participación de las entidades gremiales integrantes del Comité Consultivo, iii) las acciones de capacitación y de asesorías, iv) las empresas y ONG beneficiarias de los servicios prestados por el proyecto, clasificando a las primeras por tamaño y actividad productiva y a las segundas por áreas de actuación, v) el informe financiero del ejercicio, y vi) el grado de participación de la mujer como formadoras y como beneficiarias del programa.

V. VIABILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad y sostenibilidad

- 5.1 Este subprograma se diseñó tomando en cuenta información recabada durante entrevistas y consultas con representantes de gremios y empresarios, quienes observaron que: i) las necesidades de capacitación de los mandos medios deberán estar orientadas a una formación

técnica y de gestión; ii) existe la necesidad de sistematizar y, sobre todo, de documentar procedimientos y establecer parámetros y normas de calidad; iii) si bien aún no sienten la presión de fuerzas internas o externas que empujen a un cambio en su sistema productivo, sí tienen una clara conciencia de que para competir en mercados externos se hace necesario conocer, entrenarse y trabajar en base a reglas de competencia que trasciendan el mercado local o nacional, específicamente en lo referente a normas de calidad; iv) al no existir una fuerte presión de parte del consumidor nacional en cuanto a parámetros establecidos, estandarizados, en base a los cuales reclamar requisitos de calidad del producto, la mayoría de las empresas sólo producen para el mercado local, no exportan, y no se autoexigen a ser competitivas; y, v) consideran que los mandos medios son la franja clave de sus organizaciones, sin embargo su capacitación se realiza en la propia empresa de manera informal, y, en menor medida, en centros de capacitación que operan fuera del país.

- 5.2 La viabilidad del programa se sustenta en que los recursos del mismo serán utilizados para financiar actividades de capacitación altamente especializadas a los mandos medios de numerosas empresas del país, cuya demanda ha sido debidamente constatada durante la fase de diseño mediante entrevistas. Refuerza la factibilidad del programa el hecho de que las principales entidades gremiales del país han accedido a integrar el Comité Consultivo del mismo.
- 5.3 Será de gran importancia para la ejecución exitosa del programa la identificación y selección del coordinador del programa. Sus antecedentes deberán reflejar un excelente nivel académico, experiencia anterior comprobada en dirección ejecutiva, preferentemente de entidades de capacitación y atributos personales que faciliten el trabajo en equipo.

B. Riesgos

- 5.4 Los riesgos del programa pueden resumirse en los siguientes puntos: i) poco interés de las empresas y de las ONG en demandar los servicios de capacitación de los mandos medios y de fortalecimiento en la capacidad de gestión, respectivamente, y ii) como consecuencia de lo anterior, disminución de los ingresos previstos a las ICAPs por una reducción de los niveles previstos en la oferta de servicios.
- 5.5 El FOMIN comparte el riesgo con la UE y con las ICAPs, mediante un aporte que contribuye a realizar las inversiones iniciales del programa y a afrontar parte de los costos de funcionamiento. En el caso de que las hipótesis de demanda no se cumplieran, el programa tendrá suficiente flexibilidad como para redimensionar la estructura de la UE, los niveles de subsidio de los componentes y las acciones de capacitación a los niveles reales de la demanda existente.

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROGRAMA

A. Criterios generales para la elegibilidad del programa

- 6.1 Teniendo presentes los objetivos y resultados esperados del programa, el financiamiento destinado a apoyar la capacitación de los mandos medios y supervisores, así como los servicios de apoyo y fortalecimiento a profesionales de ONG, es plenamente compatible con el objetivo general del FOMIN, en particular el Artículo I(d) de sufragar ciertos costos relacionados con la implementación de estrategias de desarrollo que promuevan la expansión del sector privado aumentando así la calidad de productos y la prestación de servicios, las oportunidades de empleo, contribuyendo a paliar la pobreza, y a la vez, mejorando la distribución de ingresos.

B. Criterios de elegibilidad para la facilidad de recursos humanos

- 6.2 El programa propuesto es plenamente compatible con los criterios de financiamiento de la Facilidad de Recursos Humanos, en particular lo estipulado en el Artículo III, sección 3(b) y (e) que incluye la capacitación de trabajadores para asegurar la satisfacción de las necesidades de un sector privado más amplio así como el fortalecimiento del adiestramiento vocacional y de otras instituciones similares.

VII. COMPATIBILIDAD CON LA ESTRATEGIA DEL BANCO PARA EL PAÍS

- 7.1 La operación propuesta es consistente con la estrategia del Banco para el Paraguay, por cuanto esta señala como áreas prioritarias programas de reestructuración de los sectores público y financiero, el crecimiento de la producción y el desarrollo social. En el sector educativo, el Banco está participando en los esfuerzos para reducir las deficiencias de los servicios educativos, mediante: i) la formulación de un programa nacional de educación que incluya la racionalización de la administración y la mejoría de la calidad de la educación básica; ii) la mejoría de los servicios de formación vocacional del nivel medio existentes y la expansión justificada de los mismos; y iii) las medidas conducentes a aumentar los recursos oficiales para el sector educativo. El programa propuesto atiende específicamente a los objetivos de apoyar el crecimiento de la producción y el desarrollo social, promoviendo la implantación de programas de formación y capacitación para técnicos del sector privado que se encuentran empleados tanto en el área productiva como en la de servicios sociales.

VIII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN

- 8.1 Modalidad de financiamiento. Se prevé el financiamiento parcial del proyecto por medio de una donación sobre la base de las consideraciones a seguir: i) el 16 de septiembre de 1994, el Comité de Donantes declaró que el Paraguay es elegible para todas las modalidades de financiamiento que se conceden en virtud del FOMIN; ii) el cumplimiento por parte del Paraguay de los criterios de elegibilidad relativos a la obtención de recursos de donación a nivel de país (Artículo III, Sección 5(b) del Convenio Constitutivo del FOMIN), se describe en detalle en la Sección 3, párrafos 3.1, 3.2, y 3.3 del Memorandum de Elegibilidad del País (MIF/GN-28), y iii) el proyecto que se propone tendrá un efecto catalizador importante sobre la corriente de fondos de inversión, según lo estipula el Artículo III, Sección 5(a) del Convenio Constitutivo del FOMIN, siempre que su objetivo sea respaldar la transformación productiva y las decisiones de inversión de los empresarios. La validez de dichos criterios se confirmó en una reunión del Comité de Donantes, que se celebró el 30 de marzo de 1994 (MIF/GN-23).

IX. EVALUACIÓN

- 9.1 En base al sistema de monitoreo que se establecerá al inicio del programa, se realizará a los 16 meses de iniciada la ejecución, una evaluación del cumplimiento de los objetivos y condiciones que será llevada a cabo en coordinación con la UE y que estará a cargo de una consultoría externa contratada para ese fin. Al finalizar la vida del programa se realizará una evaluación ex post del mismo, en similares condiciones. Los términos de referencia para la evaluación intermedia y ex post deberán ser aprobados por el Banco con el apoyo del FOMIN 5/.
- 9.2 Las evaluaciones tendrán en cuenta las informaciones colectadas por la UE y por los beneficiarios, vía encuestas y entrevistas y deberán valorar: a) el funcionamiento de la UE y el nivel de cooperación alcanzado con las entidades gremiales integrantes del Comité Consultivo; b) el tipo de empresas y ONG beneficiarias, según tamaño y actividad productiva, c) la calidad de los servicios ofrecidos y el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a dichos servicios, y d) el grado de impacto del programa en el mercado de capacitación.

5/ El Anexo III-3 incluye un cuadro en el que se identifican los indicadores y las áreas de impacto en las que se recaudará información para la evaluación del programa y el cronograma de ejecución.

MARCO LÓGICO

OBJETIVO GENERAL	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>El Programa tiene como objetivo:</p> <p>a. promover la adopción de sistemas de calidad por parte del sector privado mediante un programa de capacitación encaminado a mejorar las habilidades técnicas de los mandos medios y de supervisores de planta y fomentar, a través de un programa de becas, los cursos del Programa para fortalecer el personal docente de las instituciones de capacitación;</p> <p>b. mejorar las habilidades de gestión y organizativa de las ONG dedicadas a la promoción y desarrollo de recursos humanos a través de un programa de capacitación para su equipo profesional.</p>	<p>Análisis de impacto de las instituciones participantes en el:</p> <p>a. Subprograma de capacitación de formadores y de los mandos medios.</p> <p>b. Subprograma de capacitación del equipo profesional de las ONG.</p> <p>Análisis institucional, de las relaciones y los vínculos creados entre el CIRD, Organismo Ejecutor, las ICAPs, y las entidades gremiales que participarán en el Consejo Consultivo; y la continuación de las acciones de ambos subprogramas.</p>	<p>Estudios de seguimiento a:</p> <p>a1. Instituciones de capacitación que nombraron a docentes para el programa de becas.</p> <p>a2. Empresas cuyos mandos medios y supervisores han participado del programa de capacitación.</p> <p>b1. ONG cuyos profesionales han participado en los cursos (corta duración y seminarios/taller) ofrecidos por las ICAPs preidentificadas por el Programa.</p> <p>b2. ONG que solicitan la realización de asesorías por parte de los profesores que imparten los cursos de corta duración y los seminarios/taller.</p> <p>■ Instituciones precalificadas para participar en el Programa y que están inscritas en el Registro de Instituciones de Capacitación (REIN).</p> <p>■ Estudio cualitativo de metas de casos de coordinación interinstitucional y expansión de actividades conjuntas.</p>	<p>Integración económica del Paraguay al mercado altamente competitivo creado por el MERCOSUR.</p> <p>Demanda por currícula y servicios actualizados y adecuados a las necesidades del sector privado y de ONG dedicadas al desarrollo de recursos humanos.</p>

PROYECTOS Y COMPONENTES	BENEFICIARIOS/CRITERIOS DE SELECCIÓN	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS DE COMPONENTE
<p>1. Subprograma A: capacitación de formadores y de los mandos medios</p> <p>a. Componente de capacitación de los mandos medios</p> <p>b. Componente de formación de formadores</p>	<p><u>Beneficiarios:</u> técnicos de mandos medios y supervisores de planta y formadores y docentes que participarán en un programa de becas. Los beneficiarios indirectos serán las empresas privadas cuyos técnicos participen en los cursos de capacitación y las ICAPs cuyos docentes participen en el componente de formación de formadores.</p> <p><u>Criterios:</u> i) formación técnica media o experiencia que lo califique en forma similar; ii) conocimiento sobre sistemas de producción; iii) conocimiento sobre control y de la documentación referente a la calidad y sanidad; y iv) experiencia profesional de tres años como mínimo. Tendrán preferencia los técnicos que estén empleados por una empresa cuyo directivo haya completado el curso de introducción para directivos y empresarios.</p> <p><u>Criterios:</u> i) ser profesional universitario, ii) poseer experiencia demostrada en el área industrial, iii) poseer experiencia en la docencia, y iv) estar empleado por una ICAP debidamente inscrita en el REIN ó poseer una carta compromiso de empleo de una de estas.</p>	<p>a. alrededor de 2.000 técnicos mandos medios y a supervisores de planta inscritos en cursos;</p> <p>■ aproximadamente 224 módulos de capacitación (5.575 horas lectivas) en sistemas de calidad y mejora continua;</p> <p>b. 24 formadores identificados a participar en el programa de becas;</p> <p>■ transferencia de currícula a ICAPs paraguayas.</p>	<p>Registros internos de las ICAPs y del Centro de Información y Documentación de la Unidad Ejecutora con:</p> <p>a1. número de cursos de calidad total adjudicados;</p> <p>a2. número de técnicos matriculados que utilizaron bonos y porcentaje que terminaron el curso;</p> <p>a3. número de matrículas pagadas (sin bonos);</p> <p>a4. evaluación de los trabajadores y de los empresarios.</p> <p>b1. número de instituciones de formación que presentaron propuestas;</p> <p>b2. número de docentes que presentaron solicitudes a becas y número de éstas otorgadas;</p> <p>c. número de ICAPs inscritas en el REIN</p>	<p>1. Introducción de técnicas de calidad total en empresas privadas;</p> <p>2. Promoción en el sector privado de la inversión en recursos humanos;</p> <p>3. Adecuación de la currícula de ICAPs a la demanda por capacitación;</p> <p>4. Activación del mecanismo de capacitación mediante utilización de bonos por capacitación.</p>

PROYECTOS Y COMPONENTES	BENEFICIARIOS/CRITERIOS DE SELECCIÓN	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESULTADO ESPERADOS DE COMPONENTE
<p>2. Subprograma B: capacitación del equipo profesional de las ONG</p> <p>a. Cursos de corta duración</p> <p>b. Seminarios-taller</p>	<p><u>Beneficiarios:</u> profesionales de las ONG que actúen en el ámbito de capacitación de recursos humanos. Además, como beneficiarios indirectos, ONG dedicadas a la capacitación de recursos humanos y que se dedican más específicamente a prestar servicios de promoción y desarrollo de los recursos humanos.</p> <p><u>Criterios:</u> profesionales universitarios que están trabajando con ONG, cooperativas, y organizaciones sociales que desarrollan actividad en el cargo de la promoción y desarrollo recursos humanos.</p> <p><u>Criterios:</u> dirigentes, administradores, y profesionales de ONG, cooperativas y consultoras.</p>	<p>a. Aproximadamente 550 profesionales y directivos de las ONG;</p> <p>■ Aproximadamente 90 cursos (de 60 a 80 horas de duración) en gestión de organizaciones sin fines de lucro;</p> <p>■ Alrededor de 12 seminarios-taller (de 24 horas de duración);</p> <p>b. ONG inscritas en el Centro de Información y Documentación del programa dispuestas a participar en los cursos</p>	<p>Registros internos de las ICAPs y del Centro de Información y Documentación de la Unidad Ejecutora con:</p> <p>a1. Número de cursos de corta duración adjudicados a ICAPs;</p> <p>a2. bonos, matrículas y número de técnicos profesionales inscritos y que completaron el curso;</p> <p>b1. número de seminarios y talleres adjudicados;</p> <p>b2. bonos, matrículas y número de dirigentes inscritos en los talleres;</p> <p>c. evaluación de los técnicos profesionales y dirigentes.</p>	<p>1. Introducción de técnicas de calidad de gestión y eficiencia en prestación de servicios en ONG;</p> <p>2. Promoción en el sector terciario de la inversión de recursos humanos;</p> <p>3. Adecuación de la currícula de ICAPs a la demanda por capacitación por parte de organizaciones sin fines de lucro;</p> <p>4. Activación del mecanismo de capacitación mediante utilización de bonos de capacitación.</p>

**MONITOREO Y EVALUACIÓN
PRINCIPALES VARIABLES DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA**

Tipo de Actividad y/o Información	Fase del Programa
Temas Institucionales <ul style="list-style-type: none"> • Precalificación de ICAPs • Respuestas a licitaciones • Fortalecimiento de ICAPs 	Primeros 6 meses Primeros 12 meses Primeros 24 meses
Estructura de Ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Selección de criterios para pliegos • Composición del Comité de Selección de propuestas • Eficiencia del sistema de bonos 	Primeros 6 meses Primeros 4 meses Primeros 24 meses
Estructura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación institucional • Proceso de decisiones 	Primeros 18 meses Primeros 12 meses
Enfoque del Programa <ul style="list-style-type: none"> • Participación aleatoria de los empresarios • Criterios para los participantes • Mecanismos de selección • Participación general 	Primeros 18 meses Preejecución y primeros 9 meses Primeros 18 meses 24 meses
Recuperación de Costos e Incentivos <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta de las ICAPs al llamado de becas para formadores • Respuesta de las ICAPs al Registro de Instituciones • Respuesta de los empresarios privados y ONG al sistema de bonos 	Primeros 12 meses 6-12 meses 18-24 meses
Temas Curriculares y Prestación de Servicios <ul style="list-style-type: none"> • Integración de nuevos formadores en las ICAPs ▪ Transferencia curricular • Desarrollo de nuevos currícula 	12-18 meses 18 meses 12 meses
Impacto en los Beneficiarios Directos <ul style="list-style-type: none"> • Participación de la mujer • Implementación de políticas de calidad total en las empresas 	12-24 meses 24-36 meses
Impacto en el Mercado de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Políticas gremiales • Participación en el Consejo Consultivo 	Duración del Programa

(trimestre de actividad)	
[illegible]

PROYECTO DE RESOLUCION

PARAGUAY. COOPERACION TECNICA PARA UN
PROGRAMA DE CAPACITACION DE LOS MANDOS MEDIOS

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 Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD) y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento MIF AT-_____, sobre cooperación técnica para un Programa de Capacitación de los Mandos Medios.

2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.450.000 con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

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