

## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL MERCADO DE CAPACITACIÓN

(TC-96-03-15-2)

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>FACILIDAD DEL FOMIN:</b>	Facilidad de Recursos Humanos (II)
<b>ORGANISMOS COEJECUTORES:</b>	República Oriental del Uruguay a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); Talleres Don Bosco (TDB); y Asociación Cultural y Técnica (ACT)
<b>BENEFICIARIOS:</b>	Instituciones y organismos vinculados al mercado de capacitación
<b>OBJETIVOS:</b>	<p>El propósito general del Programa es brindar mayor eficacia y eficiencia a la provisión de los servicios privados de capacitación. A tal efecto, su objetivo específico es impulsar el desarrollo del mercado de capacitación, mediante dos subprogramas.</p> <p>El objetivo específico del <b>Subprograma A – Desarrollo del Marco Regulatorio</b> es generar los instrumentos para un ordenamiento del mercado y un mayor control de la calidad de la oferta de servicios de capacitación.</p> <p>El objetivo específico del <b>Subprograma B – Fortalecimiento Curricular de la Oferta</b> consiste en fortalecer la oferta de dos instituciones líderes en el mercado de capacitación, para que después éstas sirvan como modelos para las demás Entidades de Capacitación (ECAs) del país.</p>
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	El Subprograma A comprenderá tres componentes orientados a contribuir a la definición del marco regulatorio del mercado de capacitación mediante: i) la elaboración de una propuesta para un Sistema Nacional de Competencias a efectos de establecer estándares e informar a los empleadores sobre las habilidades y destrezas que posee un postulante a un puesto de trabajo; ii) la puesta en funcionamiento de un Registro Único de Entidades de Capacitación (RUEC) a fin de racionalizar la oferta y de aumentar la calidad de los servicios al usuario, generando información pertinente y transparente de la oferta existente; y iii) la difusión de experiencias y estrategias que se desarrollen en el Programa, para contribuir a la consolidación y sustentabilidad de las acciones emprendidas, contando

con una participación activa y amplia de las varias instituciones, tanto públicas como privadas, que participan en el mercado.

En el Subprograma B, se desarrollarán actividades de actualización curricular, capacitación de docentes, modernización de la gestión y articulación con el sector privado, incluyendo el desarrollo de pasantías en empresas. Estas actividades serán promovidas por dos instituciones líderes en distintos segmentos de la oferta de capacitación: i) Talleres Don Bosco; y ii) la Asociación Cultural y Técnica a través de la Escuela de Hotelería y Turismo del Plata.

**FINANCIAMIENTO:** Modalidad: donación

	Beneficiario US\$	FOMIN US\$	TOTAL US\$
Subprograma A	234.000	500.000	734.000
Subprograma B	686.000	1.600.000	2.286.000
Evaluación	<u>30.000</u>	<u>100.000</u>	<u>130.000</u>
<b>TOTAL:</b>	<b>950.000</b>	<b>2.200.000</b>	<b>3.150.000</b>

**APROBACIÓN DEL PERFIL I:** 9 de octubre de 1996.

**CALENDARIO DE EJECUCIÓN:** El Programa se ejecutará en un período de 24 meses y tendrá un período de desembolso de 30 meses.

**IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL:** Esta operación fue considerada por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en su reunión del 18 de abril de 1997, cuyas recomendaciones fueron incorporadas en el diseño del Programa (ver pár. 5.4).

**BENEFICIOS Y RIESGOS:** Entre los beneficios esperados del Programa están la generación de instrumentos para un ordenamiento del mercado de capacitación y un mejor control de la calidad de oferta de servicios. Además, se beneficiarán directamente dos instituciones líderes mediante la reconversión de su oferta curricular, los resultados de la cual serán compartidos mediante acciones de difusión previstas durante la ejecución.

A pesar de la capacidad institucional de cada instancia involucrada en la ejecución del Programa, existe el riesgo de que la coordinación interinstitucional no se lleve a cabo con la profundidad y la cooperación necesaria para lograr una ejecución eficiente del Programa. Estas instituciones, TDB, ACT, y DINAE, no tienen un historial de trabajar conjuntamente. Sin embargo,

durante la fase de diseño del Programa, se realizaron reuniones preparativas en las que se llegó un consenso sobre los objetivos del Programa y sus funciones respectivas. Además, a través de una selección de personal calificado para conformar la UCP, y las unidades ejecutoras sectoriales, se fortalecerán las actividades de coordinación, minimizando así dicho riesgo. (ver pár. 5.3).

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Condiciones previas al primer desembolso (ver pár. 4.16).

a. El MTSS deberá presentar evidencia al Banco de que:

(i) el Reglamento Operativo (RO) del Programa ha sido adoptado;

b. Adicionalmente, antes del primer desembolso del Subprograma A, el MTSS deberá presentar evidencia al Banco de que:

(i) se ha contratado al coordinador general de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP); y

(ii) se ha constituido el Consejo Consultivo.

c. Antes del primer desembolso del Subprograma B, TDB y ACT presentarán al Banco evidencia de haber contratado los coordinadores respectivos de las Unidades Ejecutoras Sectoriales (UES).

**EXCEPCIÓN A LA  
POLÍTICA DEL  
BANCO:**

Se considerará justificada la contratación directa del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo por su capacidad técnica especializada y experiencia en el diseño curricular para directivos en el sector de hotelería y turismo (ver pár. 4.14).

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 En su reunión del 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró la elegibilidad de Uruguay como país receptor del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para todas las modalidades de financiamiento.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### A. Antecedentes

- 2.1 La estrategia del gobierno en Uruguay se ha orientado a lograr un equilibrio macroeconómico dentro del marco de una economía abierta al exterior y regionalmente integrada dentro del ámbito del MERCOSUR. A los efectos de lograr un crecimiento económico sostenido basado en la exportación, la economía uruguaya dependerá en el desempeño de ciertos sectores claves, desde los más tradicionales como son el agro y la agroindustria, y el sector manufacturero, sobre todo en el interior urbano, hacia los más dinámicos como es el turismo.
- 2.2 Al acentuar su orientación exportadora, el gobierno procura diferenciarse y desarrollar ventajas comparativas en función de su capital humano – ya que el Uruguay cuenta con una de las poblaciones con mayor nivel de escolaridad de la Región. Para reforzar aún más tal ventaja comparativa, el gobierno uruguayo ha introducido modificaciones sustanciales en los últimos años a su sistema educativo. Específicamente, está en un proceso de modernizar los contenidos y métodos de enseñanza y la gestión educativa, desarrollando así una oferta más amplia y de mayor calidad en materia de formación y capacitación de recursos humanos.
- 2.3 Históricamente, el Estado ha jugado un rol predominante en la oferta de capacitación y educación no formal, paralela con su responsabilidad de proveer servicios de educación formal. Sin embargo, a la luz de la actual reforma del aparato público, el Estado ha venido disminuyendo su área de acción en varios sectores, promoviendo así la mayor participación del sector privado en la provisión de bienes y servicios. Por ende, el Uruguay tiene como objetivo el desarrollo de un mercado de capacitación con una activa participación de entidades de capacitación (ECAs) privadas conjuntamente con la modernización continua del sistema educativo formal. Según datos del 1995, solo el 30% de los cursos de capacitación se realizaban en el sector público, con un 70% en el privado. 1/

---

1/ El Banco financió con recursos de la ATN/SF-3877-UR, un estudio de "Análisis de la Oferta y Demanda de Capacitación en Uruguay" hecho por Equipos Consultores Asociados. Véase informe final, OPP-FAS, Montevideo, octubre de 1996.

B. La capacitación en el Uruguay: un mercado incipiente

- 2.4 Hoy en día, dicho mercado se caracteriza por una oferta que tiene un alto grado de heterogeneidad. Se identifican al menos 819 ECAs que dictan anualmente unos 4.000 cursos, la mayoría de estos orientados a la informática e idiomas. Las actividades de capacitación responden a una demanda "ad hoc" - algunas existiendo sin ninguna estabilidad institucional. El mercado de capacitación funciona con muy poca información y sin transparencia debido en parte a que es el segmento menos regulado del sistema educativo. No cuenta con un órgano que lo norma efectivamente, ni existe ningún control de calidad de los servicios de las ECAs, en forma de estándares mínimos o un registro único. Como resultado, los usuarios no cuentan con los instrumentos adecuados para tomar decisiones informadas sobre cual curso responde mejor a sus necesidades o a las del mercado.
- 2.5 La percepción de la población y de los estudiantes de las ECAs es que la capacitación o formación es un elemento importante para obtener empleo o para mejorar en el mismo. Más del 20% de la población económicamente activa urbana participó en algún tipo de actividades de capacitación en los últimos dos años - la mayoría siendo mujeres (65%) entre los 15 a 24 años (73%). Sin embargo, no existen formas adecuadas para medir el impacto de esta capacitación sobre la productividad, sobre la empleabilidad, etc. No hay ningún sistema de certificación ocupacional, capaz de demostrar la capacidad del individuo en desempeñar sus actividades laborales.
- 2.6 Existen pocos incentivos, tanto públicos como privados, que inducen la capacitación, en particular a aquellos segmentos de bajos ingresos, dado la carencia de subsidios y becas. Por ende, el 95% de los costos los cubren los usuarios y/o empresas - lo cual, aunque deseable desde un punto de vista financiero, pudiera resultar en un sistema inequitativo, donde quienes mejor podrían beneficiarse de capacitación, no tienen acceso a ella.
- 2.7 Además de los recursos privados que mantienen el mercado de capacitación, existe el Fondo de Reconversión Laboral, constituido en base al aporte del 0,25% como máximo de las retribuciones, integrado por igual por trabajadores y empleadores del sector privado. Administrado por la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), dicho Fondo cuenta con aproximadamente \$20 millones. En 1996, se enmienda la ley que rige el Fondo y se expanden las actividades que pueden ser financiadas las cuales se dirigen a grupos desfavorecidos, trabajadores en actividad de empresas o sectores de prioritarios y aquellos que hayan concertado con sus respectivas empresas convenios colectivos que prevean la capacitación, entre otros. Dichos cambios resultarán en un aumento significativo en el monto de recursos disponibles para la capacitación en el país.
- 2.8 Finalmente, no hay una participación directa del sector productivo en el diseño de los cursos de capacitación, ni en la actualización continua de los mismos. No existe retroalimentación de parte de los

empleadores a las ECAs en cuanto a la calidad de los cursos ni tampoco orientación sobre las habilidades que están siendo requeridas en el mercado.

- 2.9 Dada la prioridad estratégica que le asigna a la mejora de su base de capital humano, el Uruguay busca eliminar dichas deficiencias de su sistema de capacitación. Se reconoce que es a través de un mercado maduro de proveedores privados, con un ente regulador adecuado, que efectivamente responderá a las necesidades de formar mano de obra calificada y con capacidad de adaptarse con agilidad a las necesidades cambiantes en una economía moderna competitiva.

C. Lecciones aprendidas de la experiencia del Banco

- 2.10 La experiencia del Banco en el área de la capacitación en la región le ha permitido proponer acciones que promueven el desarrollo de un mercado de capacitación diversificado y de calidad que brinde la respuesta adecuada a las demandas de los usuarios y complemente al sistema educativo formal.
- 2.11 Dicha experiencia dicta que el apoyo a individuos o pequeños proveedores de capacitación no permite construir experiencias a largo plazo ni conduce al aprendizaje continuo que son características esenciales, de buenas instituciones de capacitación. Cuando la mayoría de los cursos en un mercado de capacitación son ofrecidos por proveedores individuales, los cursos son diseñados y ofrecidos individualmente, sin mucha preparación y sin perspectiva de que serán ofrecidos otra vez. Estos factores no permiten la inversión en buenos materiales didácticos y el mejoramiento continuo en estrategias y métodos de enseñanza que son el estándar de sistemas competentes de capacitación. 2/
- 2.12 Dados los objetivos del Gobierno del Uruguay y del Banco en materia de educación y capacitación, las características señaladas de las actividades referidas sugieren la necesidad de desarrollar programas y proyectos como el que se describe en este documento, que buscan una mayor eficacia y eficiencia en la actividad de capacitación de los recursos humanos del país. El impacto final de la capacitación es el aumento en la productividad. La justificación de una política de capacitación es el aumento en la empleabilidad que trae como resultado un crecimiento en la productividad y la competitividad. Existe amplia evidencia que permite concluir que un trabajador bien preparado produce más y que un ambiente que favorece el crecimiento esta incompleto si cuenta con una fuerza laboral con bajos niveles de habilidades.

---

2/ Claudio de Moura Castro. "Proyecto Joven: New Solutions and Some Surprises," documento interno del Banco Interamericano de Desarrollo, versión del 24 de enero de 1997.

### III. EL PROGRAMA

#### A. Objetivo

- 3.1 El propósito general del Programa es brindar mayor eficacia y eficiencia a la provisión de servicios privados de capacitación. A tal efecto, su objetivo específico es impulsar el desarrollo continuo del mercado de capacitación, mediante el:
- (i) ordenamiento e inicio de actividades que permita un mayor control de la calidad de la oferta de servicios de capacitación, mediante la implantación de un Sistema Nacional de Competencias, la creación de un Registro Único de ECAs, y la difusión de mejores prácticas; y
  - (ii) apoyo a dos instituciones líderes en el sector, Talleres Don Bosco y la Asociación Cultural y Técnica (a través de la Escuela de Hotelería y Turismo del Plata), promoviendo la innovación curricular, desarrollando, implantando, y evaluando nuevas estrategias así como productos de capacitación que faciliten una mayor articulación entre la oferta y demanda actual del mercado productivo.

#### B. Descripción

- 3.2 El Programa consistirá en dos subprogramas: i) Subprograma A: desarrollo del marco regulatorio; y ii) Subprograma B: fortalecimiento curricular de la oferta. Los recursos del Programa se utilizarán para contratar servicios de consultoría, adquirir equipos y "software", y para difundir los conocimientos que serán el resultado de las actividades que se describen a continuación:

##### 1. Subprograma A: desarrollo del marco regulatorio (US\$734.000)

- 3.3 El Subprograma A comprenderá tres componentes orientados a contribuir a la definición del marco regulatorio del mercado de capacitación mediante: i) la elaboración de una propuesta para un Sistema Nacional de Competencias a efectos de establecer estándares e informar a los empleadores sobre las habilidades y destrezas que posee un postulante a un puesto de trabajo; ii) la puesta en funcionamiento de un Registro Único de Entidades de Capacitación (RUEC) con el fin de aumentar la calidad de los servicios al usuario, generando información pertinente transparente de la oferta existente. Cabe señalar que la implantación del RUEC no tiene como propósito actuar como filtro al mercado limitando el acceso de nuevas instituciones; y iii) la difusión de experiencias y estrategias que se desarrollen en el Programa, de modo de contribuir a la consolidación y sustentabilidad de las acciones emprendidas, contando con una participación activa y amplia de los agentes institucionales del mercado.

**3.4 Componente I: Sistema Nacional de Competencias.** Este componente estará compuesto por las siguientes actividades:

- (i) la elaboración de un estudio que compare los sistemas de competencias desarrollados en otros países, sus principales logros, problemas y condiciones de viabilidad; implementación y ejemplos de aplicación práctica del Sistema;
- (ii) actividades de difusión dirigidas a informar y capacitar técnicos y responsables de ECAs, en los procesos y sistemas utilizados en el desarrollo de las competencias mediante cursos, talleres, seminarios y publicaciones; la programación de cursos y talleres con especialistas (académicos y responsables institucionales) de países que hayan implantado sistemas nacionales de competencias. Se organizarán visitas de técnicos y especialistas nacionales a países con esas mismas características, para lograr un conocimiento directo de sus logros, problemas y principales instrumentos disponibles. Además, se publicarán materiales en la temática de las competencias, para lo cual se requerirán traducciones y preparaciones editoriales, para su amplia distribución entre los directivos y docentes de las instituciones vinculadas al mercado;
- (iii) el diseño de una propuesta técnica y la definición de la estrategia para la implementación del Sistema Nacional de Competencias y la promoción de un consenso nacional al respecto. Dicha estrategia será estudiada y debatida en seminarios técnicos y consensuada por el Consejo Consultivo del Programa; también se organizará seminarios de debate de las propuestas con técnicos en capacitación, representantes de gremiales empresariales y de trabajadores y educadores;
- (iv) la aprobación de la propuesta del Sistema por parte de los organismos competentes así como de las funciones que deberán asumir los actores vinculados al mismo y de los compromisos que se deberán contraer para su implementación.

**3.5 Componente II: Registro Único de ECAs (RUEC).** Este componente comprenderá las siguientes actividades:

- (i) el estudio legal y evaluación de las alternativas para armonizar los diferentes registros existentes;
- (ii) el diseño técnico de un registro único de entidades de capacitación, que funcione como referencia del Sistema Nacional de Competencias; los criterios e instrumentos del RUEC serán diseñados con técnicos a ser contratados con recursos del Programa;
- (iii) la elaboración de una propuesta de marco regulatorio a los efectos del RUEC en consulta con el Ministerio de Educación y Cultura y con los organismos competentes; y



- (iv) la puesta en funcionamiento del RUEC, iniciando su implantación en los cursos contratados por la Dirección Nacional del Empleo (DINAE) directamente o a través de sus programas descentralizados, entre los cuales estaría el Fondo de Reconversión Laboral. Es decir, que para participar y acceder a los recursos de este Fondo, la ECA tendría que estar registrada en el RUEC.

- 3.6 **Componente III: Apoyo a la difusión de los resultados del Programa.** Las actividades de este componente comprenderán la difusión de los resultados de ambos Subprogramas mediante una campaña de información y educación dirigida a las instituciones del sector y al conjunto de ECAs del país. Se trata de que a través de folletos, publicaciones y cursos se divulguen los resultados obtenidos de las actividades de evaluación que se llevarán a cabo con el objeto de inducir a las demás ECAs a introducir cambios al nivel de su gestión, organización, y oferta curricular. (Ver capítulo IX, Evaluación).
- 3.7 Por último, las actividades del Subprograma A se coordinarán y complementarán con otras acciones en curso apoyadas por el Banco como lo son la consolidación de un observatorio del mercado de trabajo, actividad que cuenta con financiamiento de recursos del Programa de Fortalecimiento de las Áreas Sociales. Asimismo, el diseño del RUEC se coordinará con los estudios y acciones previstas en el marco del Programa de Modernización de la Administración Central (ver capítulo VII).

2. Subprograma B: fortalecimiento curricular de la oferta  
(US\$2.286.000)

- 3.8 En este Subprograma se desarrollarán actividades de actualización curricular, capacitación de docentes, modernización de la gestión y articulación con el sector privado, incluyendo el desarrollo de pasantías en empresas, actividades estas que serán promovidas por dos instituciones - Talleres Don Bosco y la Asociación Cultural y Técnica a través de la Escuela de Hotelería y Turismo del Plata (EHTP). Estas dos instituciones fueron seleccionadas, entre otras consideraciones, en base a su potencial para proveer una rica experiencia a las otras ECAs, actuando así como modelos a ser replicados en el país y por su papel de liderazgo en distintos segmentos de la oferta de capacitación. Adicionalmente, se destacó que estas dos instituciones fueron quienes solicitaron el Programa, mostrando así su interés y disponibilidad a realizar las actividades descritas a continuación.
- 3.9 Talleres Don Bosco (TDB) es una institución con más de 100 años de experiencia en capacitación que tiene por objetivo propender a la formación integral de los jóvenes, particularmente de sectores de menor nivel de ingreso, focalizando los cursos en la capacitación técnica, artística e industrial. Estos jóvenes, en su mayor parte, provienen del interior y, gracias a TDB, al concluir sus estudios,

regresan a trabajar en sus comunidades. TDB cuenta con un cuerpo docente, la mayoría siendo egresados mismos de TDB, que tiene una amplia experiencia con enseñanza técnica ocupacional, desarrollo curricular, y en medir competencias ocupacionales. Cabe señalar que TDB es una de las pocas instituciones que hace este tipo de medición integrada.

- 3.10 Por su parte, la Asociación Cultural y Técnica (ACT), asociación civil sin fines de lucro fundada en 1965, busca fomentar y promover actividades de formación de la juventud, por lo que se ha abocado la puesta en marcha de la EHTP con el fin de brindar una capacitación de primer nivel a un vasto espectro de operarios de un sector de alta y exigente demanda como es el sector turismo. No existe otro programa privado, vinculado tan estrechamente a los empresarios, que ofrece cursos dirigidos a capacitar mano de obra para el turismo. Como TDB, la clientela de EHTP consiste en jóvenes provenientes del interior del país, de familias de bajos ingresos. Adicionalmente, EHTP y TDB atienden exclusivamente una clientela femenina y masculina respectivamente.
- 3.11 Finalmente, debido a su alta visibilidad y su sólida presencia institucional, estas dos ECAs podrán facilitar el efecto demostrativo que el Programa busca ocasionar: TDB en lo que refiere a una institución establecida realizando una reconversión institucional y curricular, para que otras podrían motivarse a hacer lo mismo; y EHTP en lo que refiere a una ECA más nueva y más especializada para atraer nuevos oferentes al mercado.
- 3.12 **Componente I: Fortalecimiento curricular de TDB.** Este componente comprenderá las actividades que se describen a seguir:
  - (i) Formulación e implementación de un Plan Estratégico y Educativo. La realización de un estudio de mercado incluyendo el diagnóstico de las necesidades del sector productivo tendrá como objeto el que TDB funcione como un centro de investigación y formación pedagógica, mediante la implementación de proyectos en el aula y talleres; se incluirá el diseño de un sistema de formación y perfeccionamiento tanto para el cuerpo docente como para la administración y el desarrollo de mecanismos para la reconversión curricular en las cuatro áreas técnicas en que se ofrecen cursos;
  - (ii) Programación curricular y la elaboración de material didáctico necesario para brindar una sólida formación profesional. Estos materiales serán producidos tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades y constituirán un apoyo para responder a la demanda del sector productivo; se identificarán instituciones líderes en el cuerpo de la formación técnica-profesional en el exterior para poder establecer vínculos con ellas e intercambiar formadores con el objeto de actualizar el cuerpo docente; se realizarán

viajes de estudio al exterior; se organizarán grupos de diseño curricular con el apoyo de consultores y de representantes del sector productivo;

- (iii) Adecuación de la biblioteca y compra de material didáctico para complementar los nuevos cursos; adquisición de nuevo equipo didáctico para los talleres de artes gráficas y mecánica automotriz;
- (iv) Mejoramiento global de la gestión en las áreas de dirección, finanzas, comunicaciones, recursos humanos, y productos y servicios. Se implementará un sistema de seguimiento de egresados e inserción laboral, el cual servirá como experiencia piloto para el sistema de evaluación a ser implementado por la Dirección Nacional de Empleo (ver pár. 9.2); se elaborarán mecanismos de articulación con el sector privado para formalizar la institución y expansión de pasantías para los alumnos; se instrumentará un equipo de apoyo a la gestión que buscará racionalizar el uso y organización de la infraestructura con que cuenta TDB haciendo énfasis en su sustentabilidad financiera. Se buscará una mayor capacidad gerencial en la conducción de los proyectos lo que implica una mayor capacidad de toma de decisiones, de registro, de control y evaluación, de manejo de la comunicación y de los recursos humanos, de administración de los recursos financieros y de la gestión de los servicios.

3.13 Para poder iniciar los procesos que modernizarán el TDB convirtiéndolo en centro modelo de educación técnica es prioritario lograr una sólida formación curricular, adaptar el currículo a las necesidades del sector productivo y mejorar los instrumentos y el equipamiento en técnicas y materiales de última generación. Se buscará modernizar la gestión global de la institución reorientándola hacia el mercado, perfeccionando también sus sistemas de contabilidad financiera y de información. Además, se destaca como una necesidad la identificación de nuevas fuentes de financiamiento, entre ellas, la mejora de los mecanismos de cobro por servicios a los alumnos y a terceros.

3.14 **Componente II: Fortalecimiento curricular de la EHTP.** Este componente comprenderá las actividades que se describen a seguir:

- (i) el análisis de la demanda y desarrollo de un Plan de Capacitación para el personal docente de la Escuela de Hotelería y Turismo del Plata; realización de un análisis de demanda de recursos humanos del sector turismo y desarrollo de un curso de orientación para directivos con el objeto de formar una conciencia sobre la necesidad y beneficios de implantar sistemas de calidad y promover la capacitación;
- (ii) la adaptación curricular para un programa de orientación en recursos humanos para directivos; diseño de un plan de capacitación para los docentes contratando cursos en el

exterior en instituciones de punta; contratación de consultores internacionales que le den seguimiento a la capacitación de los docentes y organización de talleres para divulgar nuevos conocimientos al sector y a otras ECAs;

- (iii) desarrollo de un plan de estudios modular para mandos medios en base a perfiles laborales; desarrollo de perfiles ocupacionales y organización de grupos de diseño curricular para la elaboración de cursos modulares para mandos medios para los subsectores de hotelería y gastronomía integrando las siguientes áreas temáticas: sistema de calidad total en servicios; mercadeo; mantenimiento de hoteles; higiene y sanidad; y medio ambiente;
- (iv) instalación de un sistema de información para gestión y de seguimiento del mercado laboral (*management and labor market information system*); identificación de equipo para la aula polivalente e instalación de un laboratorio de idiomas; contratación de un sistema de gestión e información para establecer un centro de datos del mercado laboral del sector y facilitar la inserción de los egresados; implantación de un sistema de seguimiento de egresados que alimentará el sistema de evaluación dentro DINAE (ver pár. 9.2); también se cimentarán mecanismos de articulación con el sector privado para poder actualizar los cursos ofrecidos y modificarlos para responder a las necesidades de la demanda. Habilitación del aula polivalente para conferencias y congresos e instalación de un laboratorio de idiomas.

#### C. Costo y financiamiento

- 3.15 El presupuesto del Programa asciende a US\$3,15 millones (Anexo IV-3 disponible en los archivos de REI/SO1). La contribución del FOMIN al financiamiento del presente documento, por hasta el equivalente a US\$2,2 millones será de carácter no reembolsable, de acuerdo con la distribución por categoría de gastos y de requerimientos del Programa que se detalla en los cuadros siguientes.
- 3.16 Los recursos del aporte local se aplicarán al financiamiento del personal de contrapartida de la UCP y de las UES, así como la provisión de mobiliario, materiales y suministros para la adecuada ejecución del Programa. Adicionalmente, se contará como aporte local los impuestos internos sobre adquisiciones de bienes y servicios requeridos por el Programa.

**PRESUPUESTO DEL PROGRAMA**

(en miles de US\$)

<b>CATEGORÍA DE GASTOS</b>	<b>FOMIN</b>	<b>LOCAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b><u>Subprograma A: Desarrollo del Marco Regulatorio</u></b>	<b><u>500</u></b>	<b><u>234</u></b>	<b><u>734</u></b>
2.0 Consultores	307	74	381
5.0 Viajes	20		20
6.0 Apoyo general	43	115	158
7.3 Publicaciones		20	20
97. Programas especiales	100		100
98. Imprevistos	30	25	55
<b><u>Subprograma B: Fortalecimiento Curricular de la Oferta</u></b>	<b><u>1.600</u></b>	<b><u>686</u></b>	<b><u>2.286</u></b>
<b><u>Componente I: Talleres Don Bosco</u></b>	<b><u>800</u></b>	<b><u>337</u></b>	<b><u>1.137</u></b>
1.0 Emolumentos firmas de servicios profesionales	30	7	37
2.0 Consultores	244	60	304
5.0 Viajes	25	50	75
6.0 Apoyo general	381	180	561
97. Programas especiales	55	15	70
98. Imprevistos	65	25	90
<b><u>Componente II: Asociación Cultural y Técnica</u></b>	<b><u>800</u></b>	<b><u>349</u></b>	<b><u>1.149</u></b>
1.0 Emolumentos firmas consultoras	130	33	163
2.0 Consultores	277	113	390
5.0 Viajes	41,5		41,5
6.0 Apoyo general	210	164	374
97. Programas especiales	72,5	15	87,5
98. Imprevistos	69	24	93
<b>Subtotal (Subprograma A + Subprograma B)</b>	<b>2.100</b>	<b>920</b>	<b>3.020</b>
<b>Evaluación</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>130</b>
8.2 Remuneraciones	100	30	130
<b>TOTAL</b>	<b>2.200</b>	<b>950</b>	<b>3.150</b>

**IV. EJECUCIÓN**

- 4.1 **Organismos Coejecutores del Programa.** Los organismos coejecutores del Programa serán el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), mediante la Dirección Nacional de Empleo (DINAE) y los Talleres Don Bosco y la Asociación Cultural y Técnica. En total la ejecución será de 24 meses (ver Anexos IV-1 y IV-2 disponibles en los archivos de RE1/S01).
- 4.2 Es a través de la DINAE que el MTSS tiene la responsabilidad del estudio, fomento, coordinación de las políticas activas de empleo y formación profesional. Su trabajo se concentra en tres áreas técnicas: investigación, orientación y formación profesional. En particular, en relación a la capacitación de recursos humanos, la estrategia del MTSS se orienta a: i) contribuir a la conformación de un sistema de formación profesional; ii) ofrecer posibilidades de recalificación a trabajadores desocupados y a ocupados que estén participando en procesos de reconversión, en especial aquellos que hayan concertado convenios colectivos con las respectivas empresas que prevean la capacitación; y iii) ofrecer capacitación para el trabajo a grupos con dificultades de inserción laboral o con empleo

con limitaciones. Tanto las actividades de recalificación como las de capacitación no son ofrecidas directamente por DINAE, más bien estas son subcontratadas a otras ECAs.

- 4.3 A tal efecto, el MTSS cuenta como organismo asesor con la JUNAE, que es presidida por el Director Nacional de Empleo e integrada por un representante de los empresarios y un representante de los trabajadores. Como se mencionó anteriormente, la función principal de esta Junta es administrar los recursos del Fondo de Reversión Laboral.
- 4.4 **Unidad Coordinadora del Programa (UCP).** La ejecución del Programa le compete al MTSS a cuyos efectos constituirá en la DINAE una Unidad de Coordinación del Programa (UCP) responsable de la instrumentación de las acciones del Subprograma A y de coordinar la implantación de aquellas previstas en ambos componentes del Subprograma B.
- 4.5 La UCP estará constituida por: i) una unidad técnica, conformada por un coordinador general, dos consultores en educación y trabajo y un especialista en evaluación y seguimiento; y ii) una unidad administrativa compuesta por un administrador operativo, un analista de sistemas y un asistente administrativo. El MTSS aportará el apoyo administrativo y logístico necesario para el funcionamiento de la UCP.
- 4.6 La UCP difundirá las actividades y los resultados que se obtendrán del Programa, incluyendo la organización de dos talleres con instituciones del sistema y ECAs interesadas en participar. En todas las actividades que refieran a la difusión o publicaciones de las actividades del Subprograma B, la UCP actuará en consulta con las Unidades Ejecutoras Sectoriales (UES).
- 4.7 La UCP asegurará el adecuado relacionamiento con el Banco y el FOMIN en todos los aspectos técnicos, operativos y contractuales. Adicionalmente, coordinará la ejecución del Subprograma B a través de las dos UES, cada una de ellas responsable de la ejecución de un componente de dicho Subprograma. En coordinación con las UES preparará publicaciones y organizará conferencias para difundir los aprendizajes y logros derivados de la implementación del Subprograma B.
- 4.8 La UCP contará con la colaboración y apoyo de un Consejo Consultivo que estará conformado con delegados del Consejo de Educación Técnico Profesional (CETP) de la Administración Nacional de la Educación Pública (ANEP), de las gremiales empresariales y sindicales y de representantes de las ECAs. Adicionalmente, tomando en cuenta el importante papel que juega en las áreas de mercado de trabajo, empleo y capacitación en la región, se incluirá a un representante del Centro de Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), institución adjunta a la Organización Internacional del Trabajo, como miembro del Consejo Consultivo. La UCP en consulta con el Banco determinará el tamaño

más adecuado para el Consejo, cuyos miembros tendrán voz pero no voto. No obstante ello, cualquier propuesta referida al Sistema Nacional de Competencias deberá contar con el aval de la ANEP.

- 4.9 **Subprograma B: Fortalecimiento Curricular de la Oferta.** Serán coejecutores en calidad de responsables de la implementación del Subprograma B, los Talleres Don Bosco y la Asociación Cultural y Técnica. TDB y la ACT asumirán la responsabilidad técnica y administrativa de ejecutar los componentes respectivos del Subprograma.
- 4.10 **Mecanismo de ejecución.** La ejecución del Componente I se realizará bajo la dirección de una Unidad Ejecutora Sectorial de Talleres Don Bosco (UES/TDB). La UES/TDB desarrollará todas las actividades de coordinación para la definición, implementación y puesta en marcha del componente, bajo la supervisión directa del Director y el Administrador de TDB y en estrecha relación con el resto del Programa. Administrará los recursos del componente, procurará aportes complementarios de empresas privadas y públicas, de diversos organismos nacionales e internacionales y de ONG. Brindará asesoramiento, contratará el personal y los consultores idóneos, necesarios y suficientes para el buen desarrollo del Subprograma y desarrollará un sistema de información y monitoreo para su control, supervisión y evaluación.
- 4.11 La UES/TDB estará integrada por: i) un consultor-coordinador específicamente contratado por el Subprograma; ii) un consultor responsable de la gestión del Subprograma, incluyendo la elaboración de los informes tanto para TDB como para el Banco; iii) un consultor en educación técnica, que tendrá que considerar entre otros aspectos intervenciones para facilitar la participación de la mujer en los cursos de TDB; iv) un analista institucional; v) un consultor en informática; vi) un consultor en estudios de mercado; vii) un consultor para la evaluación operativa; viii) especialistas nacionales e internacionales de corto plazo en temáticas específicas para apoyar el proceso de reforma institucional y curricular; y ix) un equipo docente de apoyo, que participará asesorando en la toma de decisiones sobre los sectores específicos de enseñanza y de formación profesional.
- 4.12 Se realizarán los contactos necesarios para lograr la participación del sector productivo en la elaboración de los programas de estudio y se buscará conocer otras experiencias de centros modelos en el mundo. En particular, se constituirá un Comité Consultivo Sectorial (CCS) con delegados de los empresarios, gremios, asociación de profesionales, ex-alumnos y demás representantes relacionados con los sectores y áreas de capacitación que ofrece TDB. Se conformarán subcomisiones de análisis de los cursos y del plan curricular en cada una de las cuatro áreas que se atienden en la institución, así como en áreas nuevas que podría incorporar el Plan Curricular a diseñar. En particular, se conformará una subcomisión para el estudio de los cursos de mantenimiento de maquinaria utilizada en hotelería y servicios de turismo.

- 4.13 Como en el componente anterior, la ejecución del Componente II se realizará bajo la dirección de una Unidad Ejecutora Sectorial de la Escuela de Hotelería y Turismo del Plata (UES/EHTP). La UES/EHTP desarrollará todas las actividades de coordinación para la definición, implementación y puesta en marcha del componente, bajo la supervisión directa del Director EHTP y en estrecha relación con el resto del Programa. Administrará los recursos del componente, brindará asesoramiento, contratará el personal y los consultores idóneos, necesarios y suficientes para el buen desarrollo del Subprograma y desarrollará un sistema de información y monitoreo para su control, supervisión y evaluación.
- 4.14 La UES/EHTP contará con el apoyo de: i) un coordinador contratado con recursos del Programa (24 meses); ii) un analista de formación (9 meses); iii) un consultor en gestión y calidad total (6 meses); iv) un especialista en sistemas de información de gestión y seguimiento (12 meses); v) cuatro especialistas en desarrollo curricular quienes considerarán entre otros aspectos intervenciones para facilitar la participación de hombres en los cursos ofrecidos por EHTP (4 meses cada uno); y vi) un especialista en recursos humanos (3 meses). Además, con recursos del Componente II se contratarán los servicios del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM) para el desarrollo de un curso de orientación en recursos humanos para directivos y el diseño de cursos modulares para los mandos medios en el sector de hotelería y turismo integrando las siguientes áreas temáticas: sistemas de calidad total en servicios; mercadeo; mantenimiento de hoteles; higiene y sanidad; y medio ambiente. Se considera justificada la contratación directa del IEEM por su capacidad técnica especializada y experiencia en el diseño curricular en temas relativamente nuevos al país.
- 4.15 El componente II también contará con un CCS que apoyará a la UES/EHTP. Durante la fase de diseño del Programa se realizaron contactos con representantes gremiales con el objetivo de lograr la participación activa del sector productivo en la elaboración de los programas de estudio. Preliminarmente se acordó que el CCS contará con representantes de la Cámara de Hoteleros, Asociación de Hoteleros, Asociación de Hoteleros de Punta del Este, Universidad del Trabajo y Ministerio de Turismo, y con delegados del sector empresarial y del sector gastronómico. Se conformarán subcomisiones de análisis para apoyar la elaboración de los perfiles laborales así como el desarrollo de los cursos y planes curriculares para las dos áreas que se atienden en la institución, hotelería y gastronomía. Dentro del espíritu de cooperación del Programa, la UES/EHTP prestará apoyo a la subcomisión del TDB que realizará el estudio de los cursos de mantenimiento de maquinaria utilizada en hotelería y servicios de turismo.

A. Normas para el uso de la contribución del Banco y el FOMIN

- 4.16 **Condiciones previas al primer desembolso.** Antes del primer desembolso del Programa, el MTSS presentará evidencia al Banco de que el



Reglamento Operativo (RO) del Programa haya sido adoptado. Adicionalmente, antes del primer desembolso del Subprograma A, el MTSS deberá presentar evidencia de haber contratado al coordinador general de la Unidad Coordinadora del Programa y de haber constituido el Consejo Consultivo. Antes del primer desembolso del Subprograma B, TDB y ACT presentarán al Banco evidencia de haber contratado los coordinadores respectivos de las Unidades Ejecutoras Sectoriales.

- 4.17 **Adquisiciones.** En ambos subprogramas se aplicarán los procedimientos y normas del Banco para la adquisición de bienes y servicios.
- 4.18 **Plazo.** El plazo de ejecución y de desembolsos de la Cooperación Técnica es de veinticuatro (24) y treinta (30) meses respectivamente, contados desde la vigencia del contrato que suscriban el Gobierno de la República y el Banco.

B. Seguimiento

- 4.19 **Informes.** El organismo ejecutor del Programa presentará al Banco para su aprobación los siguientes informes:
- a. **Inicial**, el cual contendrá el plan de acción del Programa, incluyendo el cronograma de contrataciones de consultores, la descripción de actividades, sus resultados esperados y su cronograma de ejecución.
  - b. **De avance**, dentro del plazo de sesenta (60) días a partir del vencimiento de cada semestre. Los informes de avance referirán, entre otros aspectos, al logro de los objetivos y productos acordados.
  - c. **Financieros**, a los sesenta (60) días a partir del vencimiento de cada año de ejecución del Programa, y a los sesenta (60) días a partir del vencimiento del plazo de ejecución del mismo, conteniendo el detalle de la ejecución financiera del mismo. Dichos estados financieros serán auditados.
  - d. **Informe Final**, a los sesenta (60) días a partir del vencimiento del plazo de ejecución del Programa, conteniendo las actividades cumplidas, los productos aportados por el Programa y por cada subprograma y los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS

- 5.1 **Demanda para capacitación.** La demanda para capacitación en el Uruguay continuará aumentando por los siguientes factores, entre otros: i) la muy alta valoración de la misma expresada en la sociedad uruguaya; ii) al cambio tecnológico a los procesos productivos que cada día más están asumiendo un rol importante en la competitividad; iii) la apertura continua de la economía y la

integración regional, y iv) el ajuste macroeconómico que puede resultar en cambios significativos en la demanda por ciertas destrezas y habilidades técnicas.

- 5.2 **Capacidad institucional.** Existen los recursos humanos, materiales y financieros para la adecuada ejecución del Programa. El MTSS tiene una trayectoria previa de participar en proyectos financiados con recursos de Cooperación Internacional. Asimismo, se enriquece dicha capacidad con la participación activa y coordinada de los varios agentes claves relacionados a la educación, capacitación, y al trabajo. De esta manera, se beneficia el Programa de la experiencia de todas las entidades involucradas.
- 5.3 **Factores de riesgo.** A pesar de la capacidad institucional de cada instancia involucrada en la ejecución del Programa, existe el riesgo de que la coordinación interinstitucional no se lleve a cabo con la profundidad y la cooperación necesaria para lograr una ejecución eficiente del Programa. Estas instituciones, TDB, ACT, y DINAE, no tienen un historial de trabajar conjuntamente. Sin embargo, durante la fase de diseño del Programa, se realizaron reuniones preparativas en las que se llegó un consenso sobre los objetivos del Programa y sus funciones respectivas. Además, a través de una selección de personal calificado para conformar la UCP, y las Unidades Ejecutoras Sectoriales, se fortalecerán las actividades de coordinación, minimizando así dicho riesgo.
- 5.4 **Impacto ambiental y social.** Dada la naturaleza de este Programa, no se espera ningún impacto negativo social ni ambiental. Al contrario, se han incluido medidas que ocasionarían un impacto positivo en los dos ámbitos. Específicamente, en cuanto al impacto ambiental, en la actualización curricular y la capacitación de docentes dentro del componente referente a la Escuela de Hotelería y Turismo de la Plata, se considerará la introducción de elementos de educación ambiental. En lo que refiere al impacto social, en los dos componentes del Subprograma B, incentivarán la participación de mujeres en los cursos de TDB y hombres en los cursos de ACT. Esto significará que tanto mujeres como hombres tendrán acceso a ser capacitados en áreas no tradicionales. Asimismo, se desarrollarán iniciativas de promoción con consideraciones de género. Por lo tanto, se brindará una mayor equidad al sistema. Finalmente, la formación de capital humano es uno de los elementos que contribuye a la reducción de la pobreza y el mejoramiento en la distribución del ingreso. Estas dos instituciones tienen como vocación el reclutamiento y la extensión de becas a jóvenes de bajos recursos provenientes del interior del país.

## VI. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE PROYECTOS

- 6.1 **Criterios generales para la elegibilidad del programa.** Teniendo presente los objetivos y resultados esperados del Programa, el financiamiento destinado a apoyar el marco regulatorio para el

mercado de capacitación y promover el desarrollo curricular es plenamente compatible con el objetivo general del FOMIN, en particular el Artículo I (b) y (d) (ii) de promover la implementación de estrategias de desarrollo basadas en políticas económicas sólidas y sufragar ciertos costos relacionados con la implementación de estrategias que promuevan la expansión del sector privado aumentando así las oportunidades de empleo.

- 6.2 **Criterios de elegibilidad para la Facilidad de Recursos Humanos.** La presente propuesta cumple con los criterios de financiamiento de la Facilidad de Recursos Humanos, en particular lo estipulado en el Artículo III, sección 3 en la que se menciona que se otorgarán recursos a fin de desarrollar la base de recursos humanos para incrementar los flujos de inversión y ampliar el sector privado, y el fortalecimiento del adiestramiento vocacional y de otras instituciones similares.

#### **VII. COMPATIBILIDAD CON LA ESTRATEGIA DEL BANCO EN EL PAÍS**

- 7.1 La estrategia del Banco (CP/1013-2) considera prioritario, entre otras áreas, la mejora de la productividad laboral mediante inversiones en el capital humano y el propender hacia una mayor participación del sector privado a fin de hacer más flexible y equitativo el sistema que responda a las necesidades cambiantes de una economía moderna. En este sentido, el país ha iniciado el proceso de reforma del sistema educativo formal con el apoyo del Banco, a través de varios programas que están listados en el párrafo 7.2.
- 7.2 El Programa propuesto es compatible con dicha estrategia dado que busca fortalecer en forma permanente la oferta privada de servicios de capacitación, así contribuyendo a la formación de los recursos humanos en el país. Asimismo, el Programa complementa y contribuye al logro de los objetivos de otros proyectos del Banco y el FOMIN, incluyendo las actividades previstas en el componente de trabajo del Programa de Fortalecimiento de Áreas Sociales (811/OC-UR); el fortalecimiento de áreas vinculadas a la capacitación mediante apoyo al Consejo de Capacitación Profesional (704/OC-UR); la educación técnica (799/OC-UR); y la modernización de la educación secundaria (922/OC-UR). Por su parte, los recursos del FOMIN han sido dirigidos a programas de capacitación y desarrollo empresarial de jóvenes (ATN/MH-4525-UR y ATN/ME-4526-UR), entre otros.

#### **VIII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN**

- 8.1 **Modalidad de financiamiento.** Se prevé que el Programa se financie mediante una donación. El 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró a Uruguay elegible para obtener financiamiento en todas las modalidades comprendidas en el FOMIN.

- 8.2 **Asignación de recursos del FOMIN.** No se aplica restricción alguna a la asignación de recursos del FOMIN a Uruguay ni al programa específico de que se trata.

## IX. EVALUACIÓN

- 9.1 El presupuesto del Programa prevé US\$130.000 para el financiamiento de las fases de evaluación que se describen a seguir.
- 9.2 **Evaluación inicial.** El FOMIN y los organismos ejecutores determinarán los indicadores pertinentes para el seguimiento del Programa. A tal efecto, el Banco contratará en el primer trimestre de vigencia del contrato, los servicios de consultores que formulen la metodología de evaluación del Programa. Entre las actividades de evaluación se incluirán la instalación dentro del DINAE, un sistema de seguimiento para medir la calidad de los servicios de capacitación. Se utilizarán como indicador de calidad la inserción en el mercado laboral de los egresados de cursos de capacitación. Para ello, se constituirán dos grupos de control, entre los cuales podrían estar los egresados de instituciones del sistema público de capacitación (por ejemplo, la Universidad del Trabajo del Uruguay) así como trabajadores que no hayan realizado actividades de capacitación.
- 9.3 **Evaluación intermedia y final.** Los resultados del Programa serán analizados por consultores contratados por el Banco con recursos del Programa, mediante una evaluación intermedia al concluir los primeros 12 meses de implementación del Programa y una evaluación final al concluir su ejecución. Ambas etapas de evaluación podrán incluir encuestas de opinión. Además del indicador de calidad, otros indicadores a utilizarse para la evaluación podrán incluir, entre otros, lo siguiente: i) el número de ECAs privadas que han adecuado su oferta y han adoptado medidas de mayor articulación con el sector privado; ii) el número de ECAS que han ingresado al mercado como oferentes nuevos; iii) el número de ECAs que se han registrado en el RUEC; y iv) el número de acciones dirigidas a desarrollar más aún el mercado, como son las iniciativas públicas-privadas para la creación de un sistema de normalización y certificación laboral, y la organización de una institución privada de certificación de ECAs como ente regulador independiente. Con respecto al Subprograma B en particular, otros indicadores podrán incluir v) el grado de inserción laboral de los egresados de TDB y EHTP; vi) las mejoras en su situación financiera - administrativa (por ejemplo, costos administrativos reducidos, mayor clientela); etc.; vii) el aumento del porcentaje de alumnos que participan en pasantías; viii) la institucionalización de los Comités Consultivos Sectoriales, mas allá del período de ejecución; y ix) el establecimiento de convenios con empresas para el desarrollo de cursos especializados para trabajadores. Los organismos ejecutores se comprometen a brindar el acceso a la totalidad de la información y documentación que se requiera para cumplir con esta actividad.

## MARCO LÓGICO

### PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL MERCADO DE CAPACITACIÓN

NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>GENERAL DEL PROGRAMA:</b> Eficacia y eficiencia a la provisión de capacitación para el sector privado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de ECAs privadas que han adecuado su oferta y han adoptado medidas de mayor articulación con el sector privado.</li> <li>Número de ECAs que han ingresado al mercado como oferentes nuevo.</li> <li>Número de acciones dirigidas a desarrollar más aún el mercado, como son las iniciativas pública-privadas para la creación de un sistema de normalización y certificación laboral, y la organización de una institución privada de certificación de ECAs como ente regulador independiente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Informes de evaluación y encuestas de opinión.</li> </ol>	
<b>ESPECÍFICO DEL SUBPROGRAMA A:</b> Instrumentos y mecanismos de desarrollo de un mercado de capacitación regulado, transparente y articulado al sector productivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistema Nacional de Competencia legitimado institucionalmente para ser instrumentado.</li> <li>Registro de ECA incorporado al sistema de capacitación y utilizado en programas de empleo y reconversión productiva.</li> <li>Instalación de sistema de seguimiento en el DINAIE que utilice la inserción de capacitandos como indicador de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Resol./Decreto aprobando bases y Plan de Acción.</li> <li>Resol. creando el RUEC.</li> <li>Constancia de invitación a ECA para su inscripción en el RUEC.</li> <li>Evaluación con grupos de control.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La ANEP y las gremiales participan en el proceso de elaboración de las pautas.</li> </ol>
<b>ESPECÍFICO DEL SUBPROGRAMA B:</b> Sistema Nacional de Competencias en proceso de implementación.	<b>PRODUCTOS:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Antes de 12/98 se elaboró un documento de base para su discusión.</li> <li>1.2 Antes de 6/99 el MTSS y la ANEP, entre otros, acuerdan las bases y el plan de acción para la puesta en funcionamiento del Sistema Nacional de Competencias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Documento de discusión.</li> <li>Plan de acción del Sistema Nacional de Competencias.</li> </ol>	
<b>ESPECÍFICO DEL SUBPROGRAMA C:</b> Funcionamiento de un Registro de ECAs.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Antes de 6/98 se diseñó el sistema y se acordaron las bases para su implementación.</li> <li>2.2 Antes de 12/98, se pone en funcionamiento el RUEC con al menos 200 inscripciones.</li> <li>2.3 Antes de 6/99 se realizó una primera evaluación sobre los resultados logrados, incluyendo propuesta de mejoras al sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Disposición que aprueba la propuesta de funcionamiento del RUEC.</li> <li>Registros de inscripción de ECA.</li> </ol>	
<b>ESPECÍFICO DEL SUBPROGRAMA D:</b> Estrategias de fortalecimiento del mercado de capacitación difundidas y evaluadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Publicación de aprendizajes e instrumentos del Subprograma B.</li> <li>3.2 Organización de seminarios y talleres de difusión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Documentos publicados.</li> <li>Inscripciones de participantes.</li> </ol>	

NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ESPECÍFICO DEL SUBPROGRAMA A:</b> Oferta curricular fortalecida en dos instituciones	Referente a las dos instituciones TDB y ACT/EHTP: 1. Mejoras en cuanto al grado de inserción laboral de sus egresados. 2. Porcentaje de alumnos que participan en pasantías. 3. Mejoras en su situación financiera - administrativa (por ejemplo, costos administrativos reducidos, mayor clientela atendida). 4. Institucionalización de los Comités Consultivos Sectoriales mas allá del período de ejecución. 5. Establecimiento de convenios con empresas para el desarrollo de cursos especializados para trabajadores.	1. Evaluaciones del sistema de seguimiento de egresados de TDB y EHTP. 2. Evaluación intermedia y final del Programa. 3. Evaluaciones financieras. 4. Registros de matrícula .	1. El sector productivo se involucra en los objetivos del Subprograma.
<b>ES:</b> Fortalecimiento en aspectos curriculares, de relacionamiento con el sector y del sistema educativo.	<b>PRODUCTOS:</b> 1.1 Implementación del Plan Estratégico y Educativo de TDB iniciada antes del mes 12 y finalizada antes del mes 21 de ejecución. 1.2 TDB brinda capacitación en sectores "de punta" con una propuesta educativa actualizada, incluyendo material y equipamiento didáctico acorde. 1.3 TDB elabora mecanismos de articulación con el sector privado y antes del mes 21 de ejecución, TDB los pone en funcionamiento. 1.4 TDB elabora una propuesta de mejora de su organización y de la gestión financiera para su sustentabilidad, procediendo a su instrumentación antes del mes 24 de ejecución.	1. Documento de Plan Estratégico y Educativo. 2. Programas por oficio y por materia. 3. Plan de mejoramiento de la gestión.	1. Docentes y técnicos están motivados a renovar sus programas y acompañar el proceso de reconversión institucional.
Fortalecida en aspectos de capacitación de docentes, de relacionamiento con el sector y del sistema educativo.	2.1 Implementación de programa curricular para directivos en recursos humanos y mandos medios en hotelería y gastronomía en mes 6 y 12 de ejecución. 2.2 EHTP cuenta con cuerpo docente actualizado y mediante seminarios de difusión con expertos internacionales comparte lecciones y conocimientos a otras ECAs después del mes 6 de ejecución. 2.3 EHTP con apoyo del CCS elabora mecanismos de articulación con el sector turismo y los pone en funcionamiento. 2.4 EHTP cuenta con aula polivalente equipada y con laboratorios de idiomas que permite expandir su oferta a partir del mes 18 de ejecución. 2.5 EHTP instala sistema de gestión y de seguimiento para darle seguimiento a sus egresados a partir del mes 18 de ejecución.	1. Programa curricular en base a perfiles ocupacionales. 2. Registro de participantes inscritos en cursos. 3. Plan de gestión e informes de seguimiento de egresados. 4. Centro de información laboral para el sector implementado (EHTP).	

## PROYECTO DE RESOLUCION

### URUGUAY. COOPERACION TECNICA PARA UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL MERCADO DE CAPACITACIÓN

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 la República Oriental del Uruguay, Talleres Don Bosco (TDB) y la Asociación Cultural y Técnica (ACT), 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 Fortalecimiento del Mercado de Capacitación.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$2.200.000 con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones, la cual será distribuida de la siguiente forma: República Oriental del Uruguay: US\$600.000; TDB: US\$800.000; y ACT: US\$800.000.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.