



Fundación para la Promoción de la  
Seguridad y la Salud en el Trabajo

**Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo  
Préstamo N° ATN/7063-AR  
Evaluación Final**

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**INFORME DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA  
Evaluador: Manuel Bestratén**

**Diciembre de 2005**

## **INDICE**

<b>1.- OBJETIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.- ANTECEDENTES .....</b>	<b>4</b>
<b>3.- OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA</b>	
3.1 Objetivo .....	6
3.2 Tareas del consultor .....	7
3.3 Comentarios a la propuesta inicial .....	8
<b>4.- PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>5.- FASE 1: PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>13</b>
5.1 Documentos solicitados y que en su mayoría han sido consultados en la preparación y en la realización de la Evaluación .....	13
<b>6.- FASE 2: REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA .....</b>	<b>16</b>
6.1 Entrevistas con representantes institucionales .....	17
<b>7.- FASE 3: ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL .....</b>	<b>21</b>
<b>8.- RESULTADOS SOBRE ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA.</b>	<b>24</b>
8.1 Desviaciones de los objetivos generales del Programa .....	29
<b>9.-LA ORGANIZACIÓN DE LA FUSAT.....</b>	<b>31</b>
9.1 Desviaciones del componente organizacional del Programa .....	34
<b>10.-LOS DIAGNÓSTICOS SECTORIALES .....</b>	<b>38</b>
10.1 Desviaciones del componente: Diagnósticos Sectoriales .....	38
<b>11.-LA CAPACITACIÓN .....</b>	<b>39</b>
11.1 Desviaciones del componente: Capacitación.....	40
<b>12.-LA PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN .....</b>	<b>43</b>
12.1 Desviaciones del componente: Promoción y Divulgación .....	44
<b>13.- LA SUSTENTABILIDAD DEL PROGRAMA .....</b>	<b>46</b>

13.1 Resultados de la aplicación de cuestionarios de opinión a las instituciones colaboradoras .....	46
13.2 Resultados del taller final con agente sociales .....	49
13.3 Resultados de las reuniones con entidades que no han estado implicadas en el Programa, con empresas y con asociaciones empresariales.....	49
13.4 Resultados de la aplicación del modelo de auditoría de la Excelencia empresarial, EFQM .....	52
14.- ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO .....	53
15.- CONCLUSIONES FINALES .....	60
ANEXO 1. CUADROS RESUMEN DE INDICADORES DE RESULTADOS SOBRE EL DESARROLLO DE CONVENIOS INSTITUCIONALES.....	
ANEXO 2. CUESTIONARIO DE OPINIÓN A REPRESENTANTES INSTITUCIONALES .....	
ANEXO 3. CUESTIONARIO DE OPINIÓN A ALUMNOS DE CURSOS DE LA FUSAT .....	
ANEXO 4. NIVEL DE “SALUD” Y CALIDAD DE LA EMPRESA: EL MODELO DE AUDITORÍA EFQM ACTUALIZADO .....	



## **1.- OBJETIVO**

Este documento constituye el Informe de Evaluación final del Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo ATN /MH-7063.AR, a cargo del experto, Manuel Bestratén y de acuerdo a los "Términos de Referencia" planteados por el BID-FOMIN. Tal evaluación se ha realizado en el último cuatrimestre del año 2005, habiéndose iniciado en el mes de Septiembre y finalizado con la aprobación del Informe final, en la primera quincena del mes de Diciembre.

El Plan de trabajo para la realización de la Evaluación fue aprobado en la reunión inicial con la representante del BID, Sra. Mariel Sabra y el Director de la Unidad Ejecutora de la FUSAT, Sr. José M<sup>a</sup> Puppo, celebrada el día 9 de setiembre del 2005 en la sede de la FUSAT. Dicho Plan recogió las mejoras pertinentes al avance del mismo, enviado previamente por el evaluador.

Este documento resume de la manera más clara y sintetizada posible todos los aspectos remarcables de la Evaluación en vistas a su mejor aprovechamiento en una línea de mejora continua. Se ha evitado desarrollar elementos descriptivos o informativos que ya están recogidos en otros documentos del Programa, que son fácilmente consultables y no aportan valor a la Evaluación final. El objetivo principal de este documento es ayudar a mejorar el funcionamiento de la FUSAT, y en especial su sustentabilidad, aprovechando las buenas prácticas desarrolladas y corrigiendo los factores que están en el origen de las desviaciones producidas.

En la última fase de la Evaluación final para el análisis de la sustentabilidad de la nueva FUSAT, ha colaborado con el evaluador, el Sr. José Cabero, experto español en prevención de Riesgos Laborales de la empresa Aguas de Barcelona, S.A. y ex responsable de capacitación de Aguas Argentinas.

## **2.- ANTECEDENTES**

El Programa referido se desarrolla a partir del año 2001 por la FUSAT, Fundación para la Promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo, con sede en la ciudad de Buenos Aires. (Avda. Alicia Moreau de Justo, 1300, 3º, -Universidad Católica de Argentina-). Tal Fundación está constituida por una Unidad Ejecutora, integrada en un Comité de Dirección en el que están representadas un conjunto de instituciones, de la Administración del Estado ( Superintendencia de Riesgos del Trabajo), gremiales sindicales ( Unión de Obreros de la Construcción), empresariales ( Unión Industrial Argentina, Confederación General Económica, Federación Agraria



Argentina ) académicas (Universidad Católica Argentina, Universidad Nacional Tres de Febrero ). La Fundación MAPFRE había de formar parte de tal Comité de Dirección pero en la práctica no tuvo lugar. La FUSAT ha contado además con la colaboración de entidades diversas relacionadas con su ámbito de actuación (gremios sindicales: SMATA, UOM, UATRE y COEMA, entidades de ámbito empresarial: IERIC, CDE, CEP, ..., entidades formativas: UNIVERSIDAD DEL SALVADOR, INTA, RED INTERCABLE, FUNDAPRO,...)

Si bien el Programa tenía una duración inicial de tres años, por razones derivadas de la grave crisis económica sufrida por la Argentina a partir del año 2001, que ha afectado sustancialmente el desarrollo de las actividades institucionales en todos los ámbitos, el Programa se ha prolongado hasta el año 2005. El informe de Evaluación intermedia fue entregado por los expertos, Ignacio Páez e Inés Santana, en Enero del año 2004.

El Programa de la FUSAT ha sido ambicioso y ha tenido como objetivos estratégicos, el crear una cultura preventiva en el país, que fomentase un ambiente de trabajo seguro y sano, reduciendo los siniestros laborales, y también el consolidar funcionalmente a la propia FUSAT. Hay que tener en cuenta que el origen del Programa está en la alta siniestralidad laboral en la Argentina, con índices de mortalidad muy superiores a los de los países industrializados. Mientras que en esos países los índices son inferiores a 6 accidentes fatales por cada 100.000 trabajadores, en la Argentina el promedio se encuentra entorno a los 25. También en el origen del Programa, entre diversas razones está la petición formulada al BID por el sindicato de la Construcción, UOCRA, ante la cual el BID, a través de su línea de acción social decidió asignar prioridad al financiamiento de proyectos orientados a promover mejoras sustanciales de la Seguridad y Salud en el Trabajo en la región, siendo este Programa la primera acción de esta naturaleza que el BID ha llevado a término. En tal sentido, se convierte en una experiencia piloto, cuyas lecciones podrían ser aprovechadas y extrapoladas a otros proyectos relacionados con esta materia en América latina.

El Programa ha contado con un presupuesto de US \$ 4.600.000, de los cuales el 50% era aportado por el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, del BID y el otro 50% en aportes locales en especies.

El Programa tiene establecidos objetivos operativos en tres componentes clave:

a) Diagnósticos sectoriales en la construcción, metalmecánica, automotriz, y rural, con atención especial a las pymes, orientados a cubrir necesidades a través de la

capacitación,

b) Capacitación masiva en prevención de riesgos laborales a diferentes colectivos, con la elaboración de material didáctico de apoyo, y

c) Promoción y Difusión de actuaciones y conocimientos en la materia a personal interesado y a la misma la sociedad, en diferentes medios.

Todo ello habría de lograrse en un marco de estrecha cooperación y compromiso con instituciones involucradas directamente con la gestión de la FUSAT, y con otras, que sin estarlo, resultan esenciales los lazos de colaboración. Se han establecido un conjunto de indicadores y metas para el control de los objetivos, recogidos en el Manual de Implementación, en el Marco Lógico del Programa y en diferentes documentos, entre los que hay que incluir, entre otros, los registros de seguimiento y control de las actuaciones con sus recomendaciones, y en último término las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación intermedia ya citada. Este Informe Final de la Evaluación pretende ofrecer una línea de continuidad con tal Informe de la Evaluación Intermedia.

En el momento de realizarse la Evaluación final, se ha constatado que estaba en curso de elaboración el nuevo Programa sobre “Gestión por Competencias”, financiado por el BID-FOMIN, que pretende ofrecer una cierta línea de continuidad con el Programa de Seguridad y Salud en el trabajo que finaliza en el año 2005. La FUSAT ha modificado sus Estatutos fundacionales y se constituye como “Fundación para la Acción Social en el Trabajo”, pretendiendo con ello tener un mayor campo de actuación, aunque carece en el momento de la evaluación de los recursos necesarios humanos y materiales para su sustentabilidad, no disponiendo de mecanismos establecidos de autofinanciación.

El evaluador quiere dejar constancia de la calidad de los documentos iniciales del Proyecto preparados por el BID, (Memorando de donantes, Manual de Implementación y Marco lógico) que han sido determinantes para el buen desarrollo del Programa, y han facilitado también la presente Evaluación final.

### **3. OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA**

El documento “Términos de Referencia” de la Evaluación final del Programa plantea literalmente lo siguiente, respecto a su objetivo y las tareas del consultor contratado al efecto.

#### **3.1 Objetivo**

*“El objetivo de la consultoría es llevar a cabo la evaluación final del Programa, utilizando el sistema de evaluación diseñado para tal fin, y tomando en*



consideración los resultados de la evaluación intermedia. La evaluación deberá incluir el criterio de calidad total, y deberá analizar: (a) el grado de cumplimiento de los objetivos del Programa; (b) la calidad de servicios ofrecidos; (c) la sostenibilidad del Programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN; (d) posibilidades de expansión o replicabilidad de la experiencia; (d) impactos alcanzados hasta la fecha.”

### **3.2 Tareas del consultor**

“El consultor deberá realizar la evaluación final del Programa, tomando como base el sistema de evaluación y la línea de base construida para esta operación, así como los resultados de la evaluación intermedia. El consultor deberá evaluar el Programa en función de los indicadores de proceso, resultado e impacto, incluidos en el sistema. Como resultado de la evaluación, el Consultor identificará las mejores prácticas, y realizará recomendaciones para la sostenibilidad de la operación, para incrementar su impacto, así como también referentes a las posibilidades de ampliar su alcance o ser replicada en otros sectores. Estas recomendaciones serán sometidas a la consideración del Organismo Ejecutor y del Banco.

Se espera que el consultor incorpore en la evaluación los siguientes aspectos:

- El conocimiento del ámbito en que se desarrolla el programa, actores involucrados, sus fortalezas y debilidades en la gestión de la salud y seguridad en el Trabajo.
- Estrategias de evaluación de impacto y efectos del programa según la especificidad de los diferentes sectores/ ámbitos donde se desarrolla o en otros que sean detectados como necesarios de incluir. En este sentido, contemplará el impacto a nivel institucional, sociocultural y político.
- Criterios de validez interna y externa, a partir de la información recabada.
- Evaluación de la sustentabilidad del programa y de los mecanismos implementados a tal fin. Priorización de líneas de acción a ser sostenibles, análisis de factibilidad, y recomendaciones.
- Asimismo, es de utilidad que los resultados de la evaluación posean un objetivo formativo para cada uno de los integrantes del programa, de manera que contribuyan a consolidar la acción de la red que ha conformado el programa en torno a las actividades realizadas. Por estos motivos, la evaluación ha de ser



*participativa, contemplando la devolución de los resultados de la evaluación en talleres que se organicen con este fin. Los mismos han de facilitar la participación de los diferentes niveles que ejecutan el programa: la dirección de la Fusat, el comité de dirección del programa, su unidad ejecutora y los docentes, consultores y evaluadores de la capacitación que cumplan funciones en el programa.*

- *También se integrará la participación de los beneficiarios directos con los que el programa ha realizado acuerdos y ejecuta acciones.*
- *En la estrategia se contemplará que los informes de la evaluación sean presentados a las delegaciones del BID correspondientes, enfatizando los logros del Programa, cumplimiento de objetivos, lecciones aprendidas, y perspectivas para el Ejecutor, la red de actores participantes, y el Banco. “*

### **3.3 Comentarios a la propuesta inicial**

Cabe resaltar que la evaluación plantea dos grandes ámbitos de análisis, uno más operativo que va unido a los objetivos y metas del Programa y que estaría próximo a lo que se entiende por auditoría de sistemas, y otro de carácter estratégico, asociado al impacto social y político del Programa en vistas a su sustentabilidad con la necesaria implicación institucional. Ambos ámbitos de análisis han de regirse evidentemente por principios de independencia, y objetividad, evitando opiniones que no estén debidamente contrastadas. Además, es imprescindible seguir un procedimiento de actuación sistematizado, empleando indicadores o estándares de referencia para medir y controlar las adecuaciones o desviaciones respecto a lo previsto. En nuestro caso, muchos de los estándares están ya establecidos en el propio Programa, en cambio otros, básicamente cualitativos y de eficiencia son derivados de criterios de buenas prácticas de gestión y de excelencia empresarial, que también habrían de ser acordes a la realidad social, económica y política del país. Aparte de identificar las desviaciones y su consecuente clasificación, el objetivo de la Evaluación plantea algo atípico en las auditorías de sistemas, que es la identificación de las buenas prácticas del Programa por su contribución al éxito del mismo, con la finalidad de extrapolar experiencias en proyectos de futuro.

La evaluación de los ámbitos estratégicos del Programa y sus perspectivas de futuro, para las que se solicitan además recomendaciones fundamentadas, requiere tal como se apunta en el documento de “Términos de referencia” de la Evaluación, la implicación y participación de las partes. Su evaluación debe contemplar la interrelación entre indicadores cuantitativos y cualitativos de los logros alcanzados, fruto de la cooperación institucional, y el tratamiento conjunto de las percepciones y



visiones de los representantes de las instituciones clave. De su tratamiento y discusión surge el conocimiento, lo más objetivo posible, de la realidad. En el fondo, la realidad es muchas veces un concepto abstracto que se va conformando por el conjunto de realidades subjetivas. Ello da a la Evaluación una complejidad añadida que solamente puede ser resuelta en la coyuntura actual, tal como se ha dicho, desde la propia implicación de las partes involucradas en el Programa, tanto para el establecimiento de ciertos límites de referencia, como para la aceptabilidad y viabilidad de las recomendaciones propuestas. No olvidemos que la sustentabilidad del Programa al finalizar la aportación del BID-FOMIN, depende en gran medida de la decisión de algunas instituciones y de los medios efectivos, dispuestas a aportar.

Evidentemente el auditor debe identificar lo qué habría que hacer ante determinadas situaciones al no haberse cumplido objetivos o no haberse realizado correctamente determinadas actuaciones, pero, la consideración de las partes implicadas es esencial para definir el cómo hacerlo, asumiendo el camino más idóneo. Ello, por lo que comporta de propia capacidad de gestión institucional y de compromiso de las partes. Indudablemente, las alternativas de futuro para la FUSAT son diversas, lo que se aprecia del conocimiento que el evaluador dispone de la Fundación y el análisis del Programa, de sus actuaciones y de sus resultados. El reto es que la evaluación contribuya en acotar los caminos realmente más provechosos a medio y largo plazo, pero transitables en un plazo inmediato.

De acuerdo a lo expuesto, el procedimiento de evaluación adquiere singularidad por los propios objetivos de la Evaluación y también por motivos diversos, como son las peculiaridades del Programa y de las partes implicadas, con muchos frentes de actuación abiertos en un tiempo de desarrollo relativamente corto, lo que limita la implantación inmediata y efectiva de las políticas preventivas derivadas. Hay que tener en cuenta que las inversiones en formación, capítulo central del Programa, no son de rentabilidad inmediata, condicionada ésta además por variables, no todas controlables. Finalmente, tal como se ha apuntado, también la singularidad viene marcada por la deseable contribución de la Evaluación a la sustentabilidad del Programa y a la generación de experiencias enriquecedoras dentro y fuera del mismo. Ello determina que el procedimiento haya sido cuidadosamente planificado y consensuado, así como claramente definido el alcance de la evaluación y el papel de las partes, tanto en el proceso como en la concreción y asunción de sus resultados. Pero a su vez, el procedimiento ha tenido la necesaria flexibilidad para introducir elementos de análisis e intervención en función de resultados parciales que la evaluación ha ido generando. El hecho que la evaluación se desarrollase en el último cuatrimestre del año 2005 ha facilitado enormemente la dinámica de análisis-actuación, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.



El procedimiento de actuación seguido, esencialmente para la identificación de no adecuaciones o desviaciones, con sus evidencias objetivas, y su clasificación, se ha realizado acorde a la filosofía y manera de actuar del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, (Órgano competente de la Administración del Estado en materia de investigación y promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo), extraídos de los criterios documentados para la realización de auditorías de sistemas de prevención de riesgos laborales, de los que el Sr. Bestratén es coautor. Tales criterios han estado consensuados con las autoridades competentes de las Comunidades Autónomas del Estado y los agentes sociales, empleadores y trabajadores

También se ha aplicado como uno de los instrumentos para evaluar el logro de los objetivos estratégicos del Programa y su viabilidad, con la concreción de alternativas de futuro, la aplicación de cuestionarios específicos a cumplimentar por representantes institucionales. Con ello se ha adentrado en el conocimiento de la percepción y potencialidades de los diferentes colectivos que han estado más implicados en el Programa, para extraer conclusiones globales. Los cuestionarios han sido remitidos una vez cumplimentados, directamente al evaluador, en aras a una mayor sinceridad y objetividad, quien ha efectuado el tratamiento de datos y ha controlado todo el proceso. Se ha recabado para su respuesta la acción conjunta de dos representantes institucionales del máximo nivel. Aunque en principio se habían previsto dos envíos para profundizar paulatinamente en la información recabada, finalmente ello no se consideró necesario y solamente se ha realizado uno, ya que el evaluador pudo entrevistarse personalmente con la mayoría de representantes de instituciones colaboradoras y conocer en detalle su percepción del desarrollo de los correspondientes Convenios.

Finalmente, en términos globales de eficiencia y sustentabilidad del Programa y cuando no existan claros límites de referencia para determinados aspectos contemplados en la evaluación y de manera complementaria a todo lo anterior se ha recurrido al Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM (European Foundation Quality Management), uno de los principales referentes a nivel internacional de auditoria de sistemas de gestión. Dicho modelo basado en una gestión por procesos ha contribuido en la evaluación de resultados clave alcanzados por el Programa respecto a los principales grupos de interés a los que va dirigido, y los agentes facilitadores (medios) dispuestos al efecto, considerando para cada uno de los nueve bloques temáticos de que se compone la auditoría sus fortalezas y sus debilidades.

Se ha acordado en la reunión inicial no evaluar aquellas actividades finalizadas, que



ya fueron evaluadas en la Evaluación intermedia, como es el caso de los diagnósticos sectoriales. No obstante, el evaluador se ha reservado la opción de incluir aquellos aspectos de carácter global de los mismos que se consideren oportunos, sobre todo en vistas al desarrollo de futuros estudios de condiciones de trabajo en el país.

La Evaluación final no ha tenido por objetivo el análisis pormenorizado de todas y cada uno de las acciones puntuales llevadas a cabo por la FUSAT a través de sus diferentes Convenios, aunque se han revisado los resultados alcanzados en los más significativos, en vistas a un análisis comparativo en términos de coste-beneficio.

A criterio del auditor y con el visto bueno del BID y de la FUSAT, en la fase final de la Evaluación, se acordó ampliar sustancialmente los contactos con instituciones y empresas que no han colaborado con el Programa, para un mejor análisis de las estrategias posibles para la sustentabilidad de la FUSAT.

#### **4. PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA EVALUACIÓN**

El director de la Unidad Ejecutora de la FUSAT, Sr. José M<sup>a</sup> Puppo, ha dado las instrucciones necesarias y ha facilitado todos los medios para que la evaluación final pudiera realizarse de manera ágil y cómoda. La directora de Capacitación, Sra. Laura Montanaro ha sido delegada para coordinar y atender al evaluador en sus necesidades de trabajo. Todo el equipo de la Unidad Ejecutora de la FUSAT ha tenido un comportamiento excelente, aportando con celeridad toda la información solicitada. El Plan de trabajo acordado fue transmitido a toda la Unidad Ejecutora en una reunión inicial el día 9 de setiembre. El evaluador pudo disponer para su trabajo de oficina, de la sala de reuniones de la sede de la FUSAT, que también utilizó para recibir a algunos de los representantes institucionales, aunque en su mayoría se prefirió visitarles en su lugar habitual de trabajo.

La evaluación se ha desarrollado en tres fases, la **Preparatoria**, la de **Realización** de la evaluación y la de elaboración y presentación del **Informe final**. La fase preparatoria se ha iniciado en el mes de Agosto del 2005 y se fundamenta en el análisis documental y en la preparación de las guías de actuación para el estudio de los diferentes capítulos. Se realizó por el experto desde España y a partir del día 8 de Setiembre en Argentina. La finalización de esta fase preparatoria culminó el día 12 de Setiembre, fecha en que se inició la realización en campo de la Evaluación a través de las visitas a determinadas instituciones y la revisión "in situ" de las actuaciones y resultados del Programa, una vez aprobado por la FUSAT el plan y el procedimiento de actuación. Tal fase de realización de la evaluación se subdividió a su vez en dos etapas, una primera del 12 al 21 de setiembre con la presencia del



experto en Argentina y una segunda etapa de análisis, basada en la aplicación de cuestionarios a representantes de instituciones que tenían Convenio de colaboración con la FUSAT y a personas que han recibido los servicios de la FUSAT (alumnos de los diferentes tipos de cursos de formación: Formadores, trabajadores y empresarios/profesionales). A través de su aplicación en muestras aleatorias y representativas se ha pretendido complementar las informaciones y datos recabados en la etapa anterior, realizándose la evaluación del impacto social del Programa y una primera aproximación a su sustentabilidad, desde la perspectiva institucional. Esta segunda etapa de análisis y tratamiento de datos desde el lugar de residencia habitual del evaluador en España, debía finalizar el 15 de Noviembre, pero hubo de ampliarse al plazo hasta finales de Noviembre por la limitación de respuestas recibidas por E-mail.

También en esta segunda etapa de realización de la auditoría, desde la FUSAT y en particular por el responsable de Contabilidad y Finanzas, Sr. Ariel Baldo, con la colaboración de los otros miembros del equipo, y a partir de los criterios definidos por el evaluador para su presentación, se elaboraron las fichas de recogida de datos específicos de los resultados finales cuantitativos de cada uno de los Convenios (indicadores de desempeño) y de sus desviaciones. Tales informaciones han sido complementadas por el evaluador, fundamentalmente en lo relativo a la calidad de las acciones formativas, publicaciones y demás materiales elaborados. Su remisión al evaluador ha sido realizada en el mes de Noviembre.

La fase de elaboración del Informe final ha tenido lugar en la segunda quincena del mes de Noviembre y primera de Diciembre, habiendo sido presentado un avance del mismo el día 9 de Diciembre de 2005, en que ha tenido lugar la reunión final de la evaluación en la sede del BID en Buenos Aires. Han estado presentes en esta reunión por parte del BID, Sra. Mariel Sabra, por parte de la FUSAT, Sr. José M<sup>a</sup> Puppo y Sra. Laura Montanaro, y el evaluador Sr. Manuel Bestratén, y su colaborador José Cabero. Se incorporó a la reunión de manera informal el experto del BID, Dr. Tomás Engler, autor del diseño del Programa que se ha evaluado, quien se encontraba recién llegado a Buenos Aires para proceder a la preparación del nuevo Programa, lo que le permitió conocer de primera mano algunos resultados de la Evaluación, en particular lo relativo al análisis coste- beneficio de los Convenios desarrollados y la consideración objetiva de las instituciones sobre los resultados del Programa y su interés en contribuir a la sustentabilidad de la FUSAT.

El Informe Final ha incorporado los resultados de las actividades del evaluador sobre la sustentabilidad de la FUSAT, realizadas del 5 al 8 de Diciembre, como la celebración del taller institucional con interlocutores sociales,

Empresarios/Sindicatos, celebrado el día 6 de Diciembre y otras reuniones con instituciones diversas, no vinculadas al Programa. En dicho taller se han presentado algunos datos parciales sobre los resultados de la cumplimentación de los cuestionarios institucionales, como base de reflexión.

También el mismo día 9 de Diciembre, se celebró en la sede de la FUSAT la reunión final con los miembros de la misma, Sra. Virginia Parsizale, Sra. Cecilia Bianchi, Sr. Ariel Baldo, Sra. Verónica Rodicio (ya en baja en la FUSAT), Sra. Laura Montanaro y su Director Sr. José M<sup>a</sup> Puppo. El evaluador y su colaborador Sres. Bestratén y Cabero, respectivamente, les expresaron su agradecimiento por el trabajo realizado y su reconocimiento por el nivel de implicación y compromiso con la FUSAT, cuyo futuro está en gran medida en sus manos.

## **5. FASE 1. PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Como se ha indicado en el epígrafe anterior, la etapa de Preparación ha permitido tres cometidos: el análisis de determinados documentos básicos del Programa, la preparación de las Guías de actuación, y finalmente la revisión y aprobación del Plan de trabajo, con el procedimiento de actuación, criterios de evaluación de los diferentes componentes del Programa, clasificación de las no adecuaciones o desviaciones, y el cronograma de trabajo.

### **5.1 Documentos solicitados, en su mayoría consultados en la preparación y en la realización de la Evaluación**

Algunos de tales documentos fueron ya puestos a disposición del evaluador en formato digitalizado, otros, porque no estuvieran en tal formato, por su extensión o por no ser de necesaria consulta en esta primera etapa, han sido analizados "in situ", habiéndose solicitado para ello que se encontraran ordenados y de fácil accesibilidad.

La relación que a continuación se detalla ha representado la documentación más significativa de consulta, tanto para la preparación, como para la realización de la Evaluación..

#### *Sobre aspectos generales y organizativos del Programa:*

- Memorándum del Comité de Donantes. Documento del BID.
- Manual de implementación del Programa.
- Marco Lógico del Programa, inicial y diferentes actualizaciones.
- Actas de las reuniones del Consejo Directivo del Programa.
- Convenios con las diferentes instituciones y entidades con las que



existen vínculos formales de colaboración, Actas complementarias, Presupuestos y gastos realizados, Registros de planificación de actuaciones y seguimiento.

- Características de las instituciones o entidades que han estado implicadas en acciones del Programa, con indicación de cometidos principales, miembros que las integran, ámbito geográfico de actuación, recursos con los que cuentan, fuentes de financiación y presupuesto anual.
- Planificaciones anuales, incluida la del año 2005. Memorias anuales.
- Informes semestrales sobre objetivos alcanzados y actividades realizadas.
- Indicadores de evolución de las actividades realizadas y sus resultados.
- Normas del BID y criterios de selección de consultores, Convocatorias realizadas.
- Relación completa de consultores contratados, formación profesional/universitaria y en prevención de riesgos laborales (títulos y duración), experiencia en prevención de riesgos laborales (años), principales labores realizadas (partidas presupuestarias), montos desembolsados, e indicadores de desempeño.
- Indicadores de siniestralidad en los sectores productivos afectados por el Programa 2001-2004.
- Convenios colectivos de los sectores en los que se ha intervenido. Incidencia de la prevención de riesgos laborales.
- Cambios organizacionales en materia de prevención de riesgos laborales introducidos en las organizaciones implicadas directamente o indirectamente con el Programa.
- Normas del BID y criterios para la asignación de costes a las diferentes actividades.
- Informes anuales de la ejecución financiera del Programa. Auditorías realizadas de los Estados Financieros. Estado contable con los registros documentales correspondientes de pagos realizados y justificantes.

#### *Sobre los Diagnósticos sectoriales:*

- Diagnósticos sectoriales, Criterios dados para su realización y metodología aplicada, Autores y dedicación, Validación de resultados, Conclusiones de los talleres de presentación de resultados.

*Sobre la Capacitación. Tal componente se ha analizado teniendo en cuenta dos ámbitos diferenciados: la Capacitación general y la Capacitación en pequeñas y*

*medianas empresas:*

- Material didáctico propio elaborado.
- Mejoras o propuestas de mejora de contenidos en programas de enseñanza a diferentes niveles.
- Relación de cursos realizados en el marco del Programa, Programa de contenidos, Duración, Profesorado, Asistentes, Soportes didácticos facilitados, Instrumento de evaluación del programa de capacitación (conocimientos adquiridos, satisfacción alumnado, calidad de los docentes, u otros), Registros de asistencia y de encuestas de evaluación. Informes de evaluación y seguimiento de la FUSAT y de las instituciones implicadas si los hubiere.
- Datos personales y direcciones de contacto, (correos electrónicos) de formadores (capacitados por la FUSAT), alumnos, y empresas u organizaciones en las que éstos trabajan.

*Sobre la Promoción y Divulgación:*

- Propuesta de revisión de la normativa vigente y acciones realizadas para su aplicación.
- Página de internet de la FUSAT. Consultas recibidas en los diferentes ámbitos.
- Artículos de prensa publicados en los que se cite a la FUSAT.
- Artículos o comunicados en publicaciones de gremios sindicales, empresariales u otras instituciones con referencia a la FUSAT.
- Artículos en revistas técnicas especializadas u otras publicaciones con referencia a la FUSAT.
- Participación de la FUSAT en eventos relacionados con los objetivos del Programa, tanto propios como en colaboración.
- Campañas publicitarias y contenido de las mismas, promovidas por la FUSAT o en las que haya colaborado.
- Programas de radio y televisión, con sus contenidos, que se hayan promovido o en los que se haya colaborado. Cuñas publicitarias si las hubiere.
- Materiales de difusión y sensibilización elaborados y medios de distribución utilizados.
- Material audiovisual elaborado y vías de difusión utilizadas.
- Difusión del material didáctico propio.



## **6.- FASE 2: REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA**

En esta fase se han desarrollado los cometidos centrales de las Evaluación, que son:

- Conocer y verificar la labor realizada por la Unidad de Ejecución de la FUSAT, mediante entrevistas y trabajo conjunto con los miembros del equipo, responsables de la organización y de las diferentes acciones del Programa.
- Completar el análisis documental de registros de actuaciones del Programa para el aprovechamiento de datos e informaciones de actividades y resultados, contrastando su validez y fiabilidad. Se estimará la calidad de los instrumentos de gestión aplicados.
- Recabar información directa de representantes de instituciones clave mediante entrevistas personales, para conocer su percepción de las acciones realizadas y poder analizar sus fortalezas y debilidades en vistas a su implicación actual y futura en la FUSAT.
- Diseñar por el evaluador y aprobar por la Unidad de Ejecución de la FUSAT los cuestionarios a aplicar para profundizar en el conocimiento y valoración de las potencialidades institucionales en el campo de la prevención de riesgos laborales y su contribución al desarrollo de la FUSAT.
- Diseñar por el evaluador y aprobar también por la FUSAT los cuestionarios a aplicar, en vistas a enriquecer la información disponible sobre la eficacia de las acciones formativas realizadas y en especial su grado de aplicación para la mejora de los sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales y su contribución real a la mejora de las condiciones de trabajo, de la productividad y de la eficiencia laboral en las organizaciones. El análisis se ha pretendido realizar en muestras aleatorias de un 10% de los destinatarios de las acciones formativas realizadas:
  - docentes que hayan sido capacitados por la FUSAT para actuar como formadores
  - alumnos de diferentes colectivos, que hayan asistido a actividades formativas del Programa,

Tal valoración había de permitir completar la evaluación de la eficacia de los diferentes tipos de actividades formativas realizadas, verificando el grado de aplicabilidad alcanzado y el potencialmente generado. Ello había de permitir obtener información objetiva para diagnosticar y proponer mejoras en estrategias y procedimientos de



actuación.

- Tratamiento de toda la información disponible, incluido el procesamiento de los cuestionarios cumplimentados, con su correspondiente evaluación e integración.

### **6.1 Entrevistas con representantes institucionales**

La propuesta inicial de instituciones con las que mantener entrevistas durante la semana del 12 al 16 de Setiembre fue sustancialmente ampliada ante la diversidad y peculiaridad de los Convenios desarrollados. Algunas visitas con instituciones relevantes que han tenido una mínima implicación en las actividades realizadas pero que tienen un valor estratégico de futuro se han realizado en la segunda estadía del evaluador entre el 5 y el 9 de Diciembre. Se ha solicitado que, de ser posible, estuvieran presentes en todas las entrevistas institucionales dos representantes de las mismas, del máximo nivel jerárquico, estando uno de ellos vinculado directa o indirectamente con la actividad de prevención de riesgos laborales. En algún caso se ha mantenido más de una reunión con representantes de una misma institución por motivos diversos, fundamentalmente para aprovechar las aportaciones de personas que han tenido un papel relevante en el Programa.

El evaluador ha asistido en la medida de sus posibilidades a eventos programados por la FUSAT en la semana del 12 al 16 de Setiembre, como la entrega anual de premios FUSAT en la Universidad del Salvador, o la clausura de actos formativos en la UOM. También ha asistido el día 7 de Diciembre a la Jornada Técnica sobre Salud y Seguridad en el Trabajo: *“el momento de prevenir es ahora”*, organizada por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, y que tuvo lugar en el Auditorio del Banco de la Nación. En esta Jornada tuvo una magnífica intervención el Sr. Ricardo Fraboschi, Coordinador del Proyecto BID-IERIC-FUSAT-FOMIN y Asesor de la Mesa Ejecutiva de la Cámara Argentina de la Construcción. Su exposición sobre *“Gestión de la prevención de riesgos del trabajo para pymes y profesionales de la Construcción”*, permitió difundir los resultados de una de las acciones más relevantes del Programa.

En la semana del 5 al 9 de Diciembre el evaluador ha mantenido una serie de reuniones con representantes de instituciones y empresas que a continuación también se indican, no vinculadas al Programa, pero que se han considerado convenientes para el análisis de la sustentabilidad.

- ***Relación de instituciones y personas entrevistadas entre el 12 y el 20 de Setiembre de 2005:***

**FUSAT**

José M<sup>a</sup> Puppo, Laura Montanaro, Verónica Parsizale, Ariel Baldo, Daniel Fontana, Roberto Barbero, Juan Sicardi, Cecilia Bianchi, Ana M<sup>a</sup> Martinez y Virginia Rodicio.

**MTEF, M<sup>o</sup> de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos**

Daniel Fernandez, Director General de Empleo y Formación

**SRT, Superintendencia de Riesgos del Trabajo**

Hector Verón, Superintendente

Carlos Rodríguez, Gerente General

Ruben Delfino, Gerente de Prevención y Control

**UART, Unión de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo**

Mara Bettiol, Gerente General UART

Julián Tapia, Responsable de Servicios UART

**UOCRA, Sindicato Obrero de la Construcción**

Gustavo Gándara, Director de la Fundación de Trabajadores de la Construcción

Marta Pujadas, Coordinadora del Área de Prevención de Riesgos Laborales

**SMATA, Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor**

Juan Cerabona, Coordinador General de Formación

Hector Marcelo, docente

**UOM, Unión Obrera Metalúrgica**

El Secretario General de la UOM

Antonio Jara, Ex miembro de la Comisión Directiva de la UOM

Marita González, Coordinadora institucional en el Programa

**UATRE, Unión de Trabajadores Rurales y Estibadores**

Oscar Ceriotti, Coordinador del Instituto de Capacitación y Empleo de UATRE,

Carolina Llanos, y diversos dirigentes gremiales.

**IERIC, Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción**

Raul Massarini, Gerente Ejecutivo

Ricardo Fraboschi, Coordinador de la formación desarrollada a pymes de la Construcción.

Fabiana Di Santo, consultora y asistente del Coordinador



**CDE, Centro de Desarrollo Empresarial**

Ricardo E. Theler, Gerente General

**CEP, Centro de Entrenamiento para la Producción**

Arnaldo N. Mouras, Gerente de Proyectos

Luis V. Escarpin, Gerente de Ejecución de Proyectos

Eduardo Díaz, Área Gestión de Negocios

**FUNDAPRO, Fundación Provincia Argentina**

Saad. Chedid, Presidente de la Fundación

Sergio Chedid, colaborador

**INTA, Instituto Nacional de Tecnología Agraria**

Norma Carosio, Responsable Formación Virtual

**UNTREF, Universidad Nacional de Tres de Febrero**

Carlos Torres, director del Dpto. De Salud y Seguridad Social

**INTERCABLE, Red Intercable, S.A.**

Elisabet Martini, Coordinadora General de Formación

Leonardo Caló

Andrea Mascaró

Adela Ferrante

• ***Consultores entrevistados que han colaborado activamente en el programa***

Mario Poy

Jorge Tovar

Ana M<sup>a</sup> Rossaroli

• ***Relación de instituciones y personas que han participado en el taller realizado el día 6 de Diciembre de 2005, en el marco de la Evaluación final del Programa, en vistas a la sustentabilidad de la FUSAT:***

Taller sindical / empresarial:

**UATRE /RENATRE**

Oscar Ceriotti, Carolina Llanos y Patricia Coll

**UOCRA**

Gustavo Gándara ( No pudo asistir por un inconveniente de última hora, aunque

comparte las conclusiones alcanzadas).

### **IERIC**

Ricardo Fraboschi

Manuel Bestratén

José Cabero

- *Visitas realizadas entre el 5 y el 9 de Diciembre a instituciones que no han estado implicadas en el Programa, y que pueden tener un valor estratégico en el futuro:*

### **UTN, Universidad Tecnológica Nacional**

Dra. Marina Sanchez, Asesora institucional, Secretaría Ciencia y Tecnología

Ing. Ulises Cejas, Coordinador de asesores

### **INET, Instituto Nacional de Educación Tecnológica**

María Rosa Almandós, Directora General, y colaboradores

### **MAPFRE, Fundación**

No ha podido celebrarse la reunión solicitada con el director de la Fundación en Argentina, aunque se han mantenido varios contactos telefónicos con el Director General de Fundación MAPFRE, España, Sr. Fernando de Pablo, ya iniciados en el mes de Noviembre de 2005.

- *Relación de personas y empresas de ADESPA, Asociación de Empresas de Servicios Públicos Argentinos, que han participado en la reunión celebrada el día 6 de Diciembre de 2005 en la sede de tal organización en Buenos Aires. La reunión fue conducida por el evaluador, asistiendo también su colaborador Sr. José Cabero, que cuidó de su organización.*

### **ADESPA, Asociación de Empresas de Servicios Públicos Argentinos**

Miguel Polanski, Gerente General

Mónica Pérez, Coordinadora General

### **AGUAS ARGENTINAS**

Adriana Delle, Gerente de Relaciones Laborales

Juan Ignacio Recabeitia, Director de Agua y Saneamiento (Ing. especializado en prevención de riesgos laborales).



**TELECOM**

Nestor Valdiviezo, Gerente de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente

**EDENOR**

Fernando H. Speranza, Director Adjunto de Recursos Humanos

**METROGAS**

Patricio Fernández, Gerencia Seguridad, Higiene y Medio Ambiente

**CAMUZZI GAS PAMPEANA****CAMUZZI GAS DEL SUR**

Ricardo Napal, Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente

**TELEFONICA DE ARGENTINA**

Ricardo M. Delgado, Jefe de Seguridad Laboral y Ambiental

- *Otras personas/ organizaciones entrevistadas del 7 al 9 de Diciembre de 2005*

**PANAMERICAN ENERGY**

Federico Antel, Médico del Trabajo y Responsable del Servicio de Prevención.

**COLEGIOS SALESIANOS, LEON XIII – DON BOSCO**

Osvaldo D. Pennini, Director General

P. Roberto Castello

**ENRIQUE FERNANDEZ LONGO**

Consultor, Ex coordinador de Prevención de DUPONT y experto en valores empresariales y negociación. Autor de libros sobre la materia. Conocedor de la FUSAT.

**7.- FASE 3: ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

En esta última fase se ha procedido a elaborar el Informe final. Los resultados de aplicación de los cuestionarios han constituido la base de partida del taller interno de discusión con la participación de algunas de las instituciones que han colaborado con la FUSAT. Las conclusiones de dicho taller han sido incluidas en tal Informe.

La Evaluación ha contemplado los tres componentes clave del Programa: Diagnósticos sectoriales (solo determinados aspectos globales), Capacitación (general y pymes), y Promoción y Divulgación, más un cuarto componente

denominado Organización. En cada componente se han considerado como estándares de referencia ante las no adecuaciones o desviaciones identificadas, los indicadores y metas establecidos documentalmente.

A continuación se efectúa el desglose de los principales elementos o subcomponentes evaluados dentro de cada componente.

#### ORGANIZACIÓN:

- Estructura organizativa propia
- Recursos ajenos. Consultores
- Comité de Dirección
- Instituciones implicadas. Convenios
- Procedimientos de actuación
- Gestión financiera

#### DIAGNÓSTICOS SECTORIALES:

- Consultores
- Metodología aplicada
- Documentos elaborados
- Difusión y aplicabilidad

#### CAPACITACIÓN (GENERAL Y PYMES):

- Profesorado
- Diseño curricular
- Cursos Formadores
- Cursos Trabajadores
- Cursos Empresarios
- Otros (radial, a distancia, etc)
- Soportes didácticos
- Evaluación y seguimiento
- Aplicabilidad conocimientos

#### PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN

- Página web FUSAT
- Propuesta mejoras reglamentarias
- Eventos y actividades
- Relación con los medios de comunicación
- Artículos y notas publicadas
- Campañas publicitarias
- Programas Radio y Televisión



## Materiales de difusión

A partir del análisis del conjunto de actividades y resultados alcanzados en los diferentes Convenios se ha efectuado la evaluación de los componentes y subcomponentes citados anteriormente. De cada una de las no adecuaciones o desviaciones identificadas se ha efectuado una descripción de la misma, indicando el estándar de referencia utilizado, su clasificación en base a su importancia, las evidencias objetivas que las justifican y razones de incumplimiento y dificultades contrastadas, si las hubiere.

De cada componente y cuando sea el caso de subcomponente se han identificado las buenas prácticas destacables si las hubiere, extrayéndose conclusiones de carácter general y recomendaciones si se consideran convenientes. Lo más relevante al respecto se recoge en las conclusiones finales.

La clasificación propuesta para las no adecuaciones o desviaciones es la siguiente:

**MAYOR.** Cuando el incumplimiento de estándares clave sea notorio y haga o pueda hacer ineficaz de manera sustancial la actividad y/o dificulte significativamente el logro de los objetivos estratégicos y operativos establecidos.

**MENOR.** Cuando el incumplimiento dificulte parcialmente el logro de los objetivos establecidos, aunque no haya representado serias amenazas al cumplimiento de objetivos generales de valor estratégico u operativo

En cuanto a la evaluación de la sustentabilidad del Programa una vez finalizada la contribución del FOMIN, las posibilidades de expansión o replicabilidad de la experiencia e impactos alcanzados hasta la fecha, se ha considerado, tal como se ha citado como estándares de referencia, los criterios del modelo de excelencia empresarial de la EFQM, a fin de objetivar la medición, tanto de los resultados alcanzados como de las acciones y medios empleados, conjuntamente con el tratamiento de datos de los cuestionarios aplicados a nivel institucional y los resultados de los talleres de discusión y reuniones con empresas y asociaciones empresariales.

Se ha efectuado también un análisis comparativo por Convenios del Coste-Beneficio del impacto del Programa en términos de valores tangibles e intangibles.

Este informe recoge las desviaciones detectadas pero no relaciona todos los aspectos del Programa identificados como satisfactorios, salvo unas consideraciones

de índole general en cada uno de los componentes principales del Programa.

## **8. RESULTADOS SOBRE ASPECTOS GENERALES DEL PROGRAMA**

Se indican a continuación de manera sintetizada aquellos aspectos generales del Programa que deben ser destacados por su provechosa contribución a los logros alcanzados:

### ***a) Alcanzados resultados positivos, por encima de las dificultades derivadas de la crisis socioeconómica argentina.***

Se han alcanzado satisfactoriamente, incluso se han superado en términos cuantitativos, indicadores clave establecidos, tales como 12.000 trabajadores formados (previstos inicialmente 4.300), 1.300 delegados gremiales, supervisores y técnicos formados, 300 docentes instruidos y entorno a 1.500 empresarios/ profesionales de empresa (previstos inicialmente 720) han recibido asistencia técnica y formación puntual, lo que ha contribuido en dar una importante proyección social al Programa.

Los graves inconvenientes que planteó la grave crisis Argentina que paralizó la actividad económica y consecuentemente el interés de cooperación en temas colaterales en los años 2001 y 2002, repercutió ineludiblemente en el desarrollo del Programa en sus inicios. No obstante, tales inconvenientes pudieron ir sorteándose a través de una política proactiva de la FUSAT, que intensificó sus esfuerzos con las instituciones y diversificó sus actuaciones a través de un amplio conjunto de Convenios.

Cabe destacar que la formación masiva realizada, asociada a nuevas publicaciones escritas y virtuales de la FUSAT en las que se han introducido conceptos actualizados en el campo de la salud laboral y su interrelación con la eficiencia y la competitividad, han contribuido a insertar y reafirmar en la sociedad, como un punto de referencia, los valores del trabajo decente y seguro en una sociedad democrática. Tales valores podrán ir consolidándose en un marco de continuidad del propio Programa y a través de las acciones futuras que emprendan el amplio abanico de instituciones y personas que han colaborado y se han formado dentro del mismo.

### ***b) Importante esfuerzo realizado para la puesta en marcha de un número significativo de convenios con instituciones.***

La estrategia de desarrollar diversidad de convenios de cooperación era necesaria para poder alcanzar la diversidad de objetivos cualitativos y cuantitativos establecidos, a pesar de asumir el riesgo de que algunos no



llegaran a buen término, tanto por factores coyunturales como por cierto desinterés de determinadas instituciones, posteriormente mostrado por falta de recursos. Hay que resaltar que se ha constatado el importante esfuerzo realizado por la FUSAT para la puesta en marcha de muchos de los convenios y romper la inercia de una acción formativa en prevención de riesgos laborales que se había enlentecido en el país en los últimos años, tanto a nivel sindical como empresarial.

**c) *Capital confianza generado con instituciones que puede favorecer la sustentabilidad de la FUSAT.***

Se ha constatado en las entrevistas mantenidas con representantes de las instituciones colaboradoras que más implicadas han estado en el desarrollo del Programa, el alto nivel de satisfacción de las acciones conjuntas realizadas y de sus resultados. Ello representa indiscutiblemente un capital confianza relevante para la FUSAT del que podrá aprovecharse en un futuro inmediato si sabe adaptarse con celeridad a las exigencias de sus interlocutores y a las nuevas perspectivas.

**d) *Contribución significativa a la difusión de conceptos actualizados sobre prevención de riesgos laborales en cooperación con instituciones clave.***

La prevención de riesgos laborales y en general la mejora de las condiciones de trabajo representa en la actualidad, además de una respuesta natural a los derechos de los trabajadores, un factor de excelencia en los objetivos estratégicos de toda organización saludable -valga la redundancia-, sostenible y socialmente responsable, o sea, la empresa competitiva. Los conceptos asumidos en las publicaciones esenciales de la FUSAT, (nueva colección de módulos de P.R.L.) realizados por un equipo interdisciplinar bajo la coordinación de la experta en comunicación y pedagogía en esta campo, Sra. Laura Montanaro, han podido ser introducidos a través de instituciones que se presupone han de hacérselos suyos y por ello cabe esperar el efecto multiplicador del esfuerzo de cooperación realizado.

**e) *Cumplimiento de muchas de las indicaciones importantes aportadas en la Evaluación de la fase intermedia***

Hay que destacar la positiva respuesta dada por la FUSAT al Informe de Evaluación intermedia del Programa, en el que se dejaron constancia de diversidad de incumplimientos, aunque algunos de ellos eran debidos a factores externos, propios de las dificultades del momento. El esfuerzo de corrección de las desviaciones ha sido notorio, habiendo sido en los años 2004 y 2005 donde se ha concentrado el grueso de la actividad del Programa, también en parte

debido a la evolución favorable de la situación socioeconómica en la Argentina y por la propia dinámica y experiencia adquirida por la FUSAT y su equipo de consultores externos.

Se indican a continuación las desviaciones reflejadas en el Informe de Evaluación intermedia con sus mismos términos y que fueron resueltas:

***e.1) “Sobrecarga de tareas administrativas y operativas de la Dirección de Capacitación”.***

Se asignó a la Dirección de Capacitación un colaborador técnico (médico del trabajo) y la coordinación de actividades formativas en pymes pasó a ser encomendada a otras personas de la UE, aunque éstas carecían de una formación técnica especializada en prevención de riesgos laborales. No obstante, tales cambios no resolvieron plenamente la no adecuación detectada en la Evaluación intermedia, centrada en su origen en gestión de proyectos y control de calidad.

***e.2) “Nula participación de entidades que representen a organizaciones de los empleadores”***

Ante la dificultad de una mayor implicación de las organizaciones de empleadores integradas en el Comité de Dirección de la FUSAT, se han establecido vínculos de cooperación con entidades de prestación de servicios a empresas que habían colaborado anteriormente de manera satisfactoria en proyectos financiados por el BID, tales como el CDE, Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela y el CEP, Centro de Entrenamiento Profesional, orientados principalmente a pymes. No se optó por Asociaciones empresariales de segundo o tercer nivel.

***e.3) “Espacio disponible exiguo y no se cuenta con equipamientos y medios informáticos en cantidad y actualización razonable”.***

Se constató que si bien el espacio facilitado a la FUSAT por la Universidad Católica en la segunda Planta es limitado, se ha puesto a disposición de la Fundación una nueva sala en la planta Baja en donde se ubicó el médico del trabajo y también se utilizó como archivo. Todo el personal cuenta con mesa personalizada de trabajo y equipos informáticos actualizados para el desarrollo normal de su trabajo, salvo algún miembro de la Unidad Ejecutora que no tiene en la FUSAT su lugar habitual de trabajo.

***e.4) “Casi nula ingerencia de FUSAT en otros ámbitos sectoriales que no sea la Construcción, las aisladas participaciones en actividades del sector metalmecánica, la escasa participación y compromiso de los actores sociales***



***del sector empleador, la ausencia de la UART como organismo que nuclea y representa a las ART, ....***

Superadas las dificultades iniciales para el desarrollo de los Convenios establecidos con los sindicatos metalúrgico, metalmecánica y agrario, UOM, SMATA y UATRE, respectivamente, por dificultades ajenas a la FUSAT, se han podido desarrollar con un nivel de cumplimiento alto las actividades previstas. La escasa participación e implicación de las instituciones más representativas del sector empleador (CGE, FIA y FAA), que ha sido una constante del Programa, a pesar de los esfuerzos realizados para solventarlo por el director de la UE de la FUSAT, ha podido sortearse en parte, abriendo la colaboración con otras entidades vinculadas con el mundo empresarial y con referencias positivas del BID. También ha podido desarrollarse el Convenio con la UART, produciendo un material didáctico de calidad y de amplia proyección, aunque no hayan podido cumplirse objetivos iniciales establecidos con tal institución para capacitar a los técnicos de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo.

***e.5) “Si bien se plantearon como opciones metodológicas para la capacitación, la modalidad presencial y la educación a distancia, la totalidad de las acciones de formación desarrolladas por la FUSAT durante este periodo de evaluación han sido únicamente bajo modalidad presencial”.***

Se han diseñado y validado varios programas formativos a distancia sobre prevención de riesgos laborales, que han integrado los nuevos módulos formativos de la FUSAT, tales como los realizados por el INTA, Instituto Nacional de Tecnología Agraria para el sector agropecuario y FUNDAPRO, Fundación para la Producción y el Trabajo, de proyección gremial.

***e.6) “No se ha podido concretar ningún producto evaluable de las actividades del Centro de Información, y no se cuenta con página web de la FUSAT”***

Aunque más tarde de lo previsto, fue contratada una persona responsable del Centro de Información y de la página web de la FUSAT, que se encuentra en pleno funcionamiento. Lamentablemente en la fase final de esta Evaluación se constata que la responsable ha causado baja en la FUSAT.

***f) Consolidación en la FUSAT del modelo tripartito de colaboración propugnado por la Organización Internacional de Trabajo***

Se ha respetado el marco tripartito de cooperación para el desarrollo del Programa, habiéndose resuelto satisfactoriamente la implicación de los gremios sindicales propuestos en su formulación. La satisfacción mostrada por los interlocutores sociales, tanto por los resultados alcanzados, como por la manera

de actuar en el cumplimiento de los objetivos propuestos, es la mejor prueba de éxito del Programa y sus perspectivas de futuro, siempre que se siga respetando y desarrollando tal línea de actuación.

Complementariamente a lo expuesto, cabe destacar una significativa limitación de carácter general que ha repercutido desfavorablemente en el desarrollo del Programa y que lo puede seguir condicionando en un futuro inmediato. Se trata de **la inexistencia en Argentina de un marco reglamentario actualizado** que estimule la gestión eficaz de la prevención de riesgos laborales en las organizaciones. En los últimos años se han producido avances notorios con la nueva Ley de Riesgos del Trabajo y la creación de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo, ART, con capacidad de establecer incentivos económicos para promover la prevención en las empresas. Lamentablemente tales incentivos se han convertido en inoperantes ante la libre competencia del coste de aseguramiento, que ha abocado a las entidades a una guerra de precios en detrimento de una prevención efectiva. Ello ha quedado de manifiesto por la insatisfacción de la dirección de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, SRT, responsable del control de cometidos de las ART. Además de ello, en el año 2004 un recurso interpuesto ante el Parlamento Legislativo, de gran trascendencia, ha situado al actual marco legal de los accidentes de trabajo en una situación de indefinición.

Es de esperar que en un futuro ello se resuelva y se apruebe una nueva Ley que obligue a gestionar debidamente la prevención de riesgos laborales en las organizaciones, a similitud de lo sucedido en otros contextos de referencia, como el europeo. Ello resulta imprescindible para que esta materia pueda introducirse de manera coherente en los sistemas de gestión empresarial, estimulando una verdadera cultura preventiva. Sin la exigencia obligatoria de unas estructuras organizativas preventivas en las empresas, de un conjunto de actividades preventivas sistematizadas, y de la integración de la prevención en las funciones y actividades cotidianas del personal con mando, la acción preventiva en el lugar de trabajo resulta ineficaz.

Ante lo expuesto, la importante labor formativa desarrollada por la FUSAT no puede fructificar con la intensidad y repercusión necesaria, lo que sí hubiera sido esperable de haber existido un marco legal idóneo que hubiera favorecido la implantación de sistemas preventivos en las empresas. Aunque por contrapartida, ante el previsible nuevo marco reglamentario y de mantenerse un buen nivel de funcionamiento de la nueva FUSAT, actuando con perspectiva de futuro, a través de la atención a los recursos propios y la creación de alianzas estratégicas, su



impacto social podría llegar a ser de especial valía a corto plazo y un referente en el país. Al respecto, cabe destacar la opinión casi unánime de las instituciones colaboradoras de la FUSAT, al preguntarles sobre la sustentabilidad del Programa, y manifestar que: *“sin una marco de continuidad, lo realizado puede dejar de fructificar”*.

### **8.1. Desviaciones de los objetivos generales del Programa**

Se indica a continuación las desviaciones producidas de los objetivos planteados en el Marco Lógico del Programa.

#### **8.1.a) Limitada reducción de los costes financieros y sociales de las muertes, lesiones y enfermedades de origen laboral en Argentina.**

Desviación MENOR.

*Stándares de referencia:* Marco Lógico del Programa

*Evidencias objetivas:*

- No se ha producido una reducción de tasas de siniestralidad en el país, consultadas las fuentes oficiales de datos de la SRT. En el año 2004 se ha producido un incremento del 19,4% de la siniestralidad, respecto a la del año anterior, siguiendo la misma tónica de años previos. También en el año 2004 la siniestralidad mortal (excluyendo los accidentes “in itinere” y recaídas) se incrementó en un 17,5%. Hay que destacar que más del 50% de la población laboral se encuentra en el sector informal, del que se carece de información de su siniestralidad.
- El incremento sustancial de inversiones preventivas de la FUSAT y sus instituciones colaboradoras no ha ido asociado a una política nacional que pudiera contribuir de manera significativa a la reducción de la siniestralidad, aunque sí se han realizado acciones de impacto social a nivel nacional, como por ejemplo, las campañas nacionales de difusión de valores preventivos de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo SRT, con la colaboración de la FUSAT. También, *“en el inicio del Programa las acciones preventivas de la SRT carecían de persistencia en el tiempo”*, según se expresaba en el Informe de Evaluación de fase intermedia; en cambio, durante el desarrollo del Programa han tenido un desarrollo sustancial, independientemente de la FUSAT. Cabe destacar también que las acciones preventivas realizadas por la FUSAT en dos empresas de alta siniestralidad han sido exitosas, habiéndose reducido los accidentes, lo que sí demuestra la eficacia a corto plazo de las intervenciones debidamente planificadas.

*Razones que han dificultado el cumplimiento de objetivos:*

- En el corto plazo de desarrollo del Programa y a pesar de su trascendencia, es difícil concebir su repercusión inmediata en la reducción de la siniestralidad, que sí

habría de producirse en un plazo más largo, de lograrse la sustentabilidad del Programa, como parte de un conjunto de acciones planificadas a nivel nacional por la Administración del Estado y la colaboración de los agentes sociales.

- Las circunstancias de crisis económica de la Argentina y de crecimiento postcrisis, vivido en los años 2004 y 2005, condicionan desfavorablemente la estabilidad necesaria para desarrollar una cultura preventiva en las empresas.

- La principal contribución de la acción preventiva en las empresas, sobre todo la capacitación, objetivo esencial del Programa, está en su aporte de valores intangibles para el cambio de actitudes. Tales valores tienen su repercusión a nivel global en el mediano y largo plazo.

#### ***8.1.b) Insuficientes logros en la creación de una cultura preventiva que fomente un ambiente de trabajo seguro y sano reduciendo los siniestros laborales.***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Marco Lógico

*Evidencias objetivas:*

- A pesar del nivel de satisfacción alto constatado en la muestra de organizaciones y entidades que han colaborado con la FUSAT, o bien en las que se ha intervenido a través de acciones formativas, y que han sido de indudable valor para la concienciación preventiva, no puede afirmarse que hayan sido determinantes para la creación de una cultura preventiva en las mismas y en su entorno de intervención. La creación de una cultura preventiva en las empresas requiere de un marco reglamentario adecuado del que se carece y de una internalización de la acción preventiva en las organizaciones, que no ha sido objetivo operativo del Programa y tampoco ha habido oportunidad de realizarse, salvo en puntuales intervenciones.

- Si bien el Programa en el capítulo de la Promoción y Difusión elaboró una propuesta de modificación de la legislación, como se expone más adelante, ésta no pudo tener la utilidad necesaria ante la complejidad en que se encuentra este asunto a nivel político en el país.

*Razones de incumplimiento:*

- Las mismas que las expresadas en el punto 8.1.a) y lo expuesto en este mismo apartado sobre la inexistencia del marco reglamentario actualizado.

#### ***8.1.c) Insuficiente consolidación operativa de la FUSAT***

Desviación MENOR. Tal valoración está condicionada a la inmediata actuación de la Dirección de la FUSAT para resolver en base al capital confianza generado la operatividad de la Fundación, en peligro.

*Standard de referencia:* Marco Lógico, Modelo EFQM de Excelencia empresarial.

*Evidencias objetivas:*

- Aunque la labor realizada por la FUSAT, tal como se ha expuesto anteriormente,



ha sido relevante y las instituciones que han colaborado en el desarrollo de los Convenios están dispuestas en su mayoría a “*cooperar de manera estable y estudiar vías para una mayor implicación funcional y económica con la Fundación*” (ver Apartado 13.1, sobre resultados del cuestionario a instituciones), en el momento de la Evaluación final del Programa no existe una estructura interna propia de la FUSAT, ni los recursos necesarios que permitan hacer frente a los nuevos retos para el año 2006, en una línea de continuidad, aunque está en proceso de formulación un nuevo Programa del BID que puede actuar como agente facilitador.

- Una nueva FUSAT que no cuente con el suficiente capital intelectual derivado de un equipo interdisciplinar propio, muy competente en el campo de la prevención de riesgos laborales (que ha sido hasta la fecha su punto fuerte), y tenga que recurrir fundamentalmente a consultores externos, a través de la externalización de servicios, independientemente de los recursos económicos disponibles, no puede consolidarse operativamente como centro de referencia en el país. Las instituciones dispuestas a colaborar se retirarían de inmediato si la FUSAT se convirtiera en una entidad convencional prestadora de servicios. Los consultores externos que han colaborado satisfactoriamente en el Programa constituyen un importante activo de la FUSAT para poder dar una respuesta de calidad en varios frentes, pero resulta imprescindible una estructura interna reducida, de alto nivel de competencia y con sensibilidad social para promover y controlar los planes de actuación con la calidad y la transparencia necesaria. En el capítulo de Organización se apuntan algunas reflexiones complementarias.

## **9.-LA ORGANIZACIÓN DE LA FUSAT**

El Programa está estructurado en un Comité de Dirección, máximo órgano rector del Programa y la Unidad Ejecutora, UE de la FUSAT. El Comité de Dirección está constituido por representantes de las siguientes instituciones:

BID, Banco Interamericano de Desarrollo

FUSAT, Fundación para la Seguridad y Salud en el Trabajo

UOCRA, Unión de Obreros de la Construcción de Argentina

UCA, Universidad Católica Pontificia de Argentina

UNTREF, Universidad Nacional Tres de Febrero

UIA, Unión Industrial Argentina

FAA, Federación Agraria Argentina

MAPFRE, Fundación

SRT, Superintendencia de Riesgos del Trabajo

CGE, Confederación General Empresarial

MTEF, Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos

El papel fundamental del Comité de Dirección es el de aprobar los planes de actuación del Programa y prestar el apoyo necesario para el desempeño de la UE de la FUSAT.

La UE, que ha tenido una significativa rotación de sus miembros en el desarrollo del Programa ha estado estructurada en estos dos últimos años de la siguiente forma: El Director de la Unidad Ejecutora, ha actuado como tal desde el inicio. De él depende la Directora de Capacitación, también parte integrante del equipo desde un inicio, la responsable del Centro de Información y la página web de la FUSAT, (incorporada en el año 2004), la Unidad de Administración, constituida por el responsable de la gestión financiera y contabilidad, (incorporado el actual responsable en el año 2004) y que ha contado últimamente con una ayudante a media jornada, además de la responsable de gestión administrativa a jornada completa. Los otros miembros del equipo de la FUSAT que han actuado como coordinadores para el seguimiento de los diferentes Convenios, dependen jerárquicamente de diferentes personas. En un principio dependían de la Directora de Capacitación, hasta que en el año 2004, tal directora recibe el apoyo de un nuevo miembro de la UE, médico del trabajo, pasando dos personas que estaban encargadas del seguimiento de los Convenios en pymes (uno de ellos incorporado a finales del 2004) a depender directamente del director de la UE. En la última etapa del Programa, constatado en el inicio de la Evaluación final, el equipo de la UE estaba compuesto por 11 personas, el Director de la UE, 5 personas a jornada completa, 3 a media jornada presencial y 2 con trabajo de campo (responsable del seguimiento de los Convenios con pymes y responsable del seguimiento de Convenios con instituciones formativas), sin jornada laboral de obligada presencia en la UE. Además, se aprecia la presencia frecuente (fuera de horario laboral) en la FUSAT de algunos colaboradores externos que parece ser están colaborando en nuevos proyectos para la nueva etapa. En el momento del cierre de la Evaluación, se constata que han causado baja laboral en la FUSAT, la responsable del Centro de Información y pág. Web (estaba a jornada completa), el médico de trabajo y uno de los dos coordinadores de los Convenios con pymes (estaban a media jornada).

Cabe destacar la excelente labor desarrollada por las tres Unidades en que se ha estructurado la UE, la Unidad de Capacitación, el Centro de Información / Página. Web, creada tardíamente, y la Unidad de Administración. La primera por haber gestionado con niveles de calidad muy aceptables un amplio programa formativo y de publicaciones, la segunda por la gestión de la Pág. Web, elemento esencial para la divulgación de actuaciones y contenidos del Programa y la tercera por una gestión transparente tanto de los recursos económicos como logísticos de administración. Lamentablemente, no ha sido desarrollada funcionalmente de una manera



permanente en el Programa, la prevista Unidad de Promoción/Difusión, no obstante se ha constatado que el Director de la UE de la FUSAT ha realizado con empeño parte de las funciones de tal prevista Unidad de Promoción, como lo relativo a relaciones institucionales y promoción de Convenios.

El Programa de trabajo de la FUSAT se ha desarrollado fundamentalmente a través de Convenios con diversas instituciones. Se han firmado un total de 32 Convenios, muchos de ellos con “adendums” sobre ampliaciones de actuaciones y de asignaciones de recursos económicos. De los cuales, puede afirmarse que han tenido un desarrollo sustancial con un nivel de cumplimiento elevado (superior al 75% de lo previsto) un total de 18. Adicionalmente, la FUSAT ha contratado directamente servicios al margen de Convenios en algunos casos, como por ejemplo la contratación de la realización de un estudio sobre necesidades y propuestas de actualización del marco reglamentario, contemplado como uno de los objetivos operativos en el capítulo de Promoción y Difusión; y la adaptación del Manual de la OIT sobre “Competitividad y Mejores Condiciones de Trabajo”, al medio rural, con acciones formativas para su aplicación. Dicho Manual ha sido realizado por el mismo experto, Juan Carlos Hiba, que realizó el documento originario, formando parte también este segundo documento de las publicaciones de la OIT, lo que aporta un considerable valor añadido al producto editado por la FUSAT.

Factor clave de éxito en el desarrollo de los Convenios ha sido la existencia de responsables por ambas partes para el seguimiento y control de los mismos y en especial que el representante de la Institución participante haya contado con el pleno apoyo de la misma, al haber sido uno de sus candidatos propuestos.

La FUSAT ha contado con un conjunto de procedimientos de actuación, en su mayoría establecidos por el BID, que han permitido sistematizar las actuaciones y realizar un seguimiento de su calidad y de los resultados alcanzados. No obstante, se considera conveniente una revisión del sistema documental en vistas a su normalización, lo que redundaría en una mejora sustancial de agilidad y eficacia de las actividades. La aplicación de la norma ISO 9001/2000 sería de una gran ayuda, aparte de contribuir a transmitir a la sociedad una mejor imagen de calidad del sistema de gestión y de la propia FUSAT. Cabe destacar las quejas constatadas por algunas instituciones por la excesiva burocratización de algunos procedimientos.

La gestión financiera de la FUSAT se ha regido escrupulosamente por los principios y criterios de actuación establecidos por el BID y los documentos clave del Programa: Memorando y Manual de Implementación. De la misma manera que en la Evaluación intermedia no se detectó ninguna no adecuación, en la presente

Evaluación final tampoco se ha detectado anomalía alguna digna de mención. Las auditorías de gestión financiera han sido satisfactorias y tanto el archivo documental en general, como los registros de pagos reunían los requisitos exigidos.

Cabe resaltar el muy alto nivel de cumplimiento en el control del gasto financiero del Programa. Aunque no se ha podido analizar el balance económico final por no estar aun cerrado, se ha constatado la eficaz labor desarrollada al respecto, cumpliéndose los objetivos previstos.

### **9.1 Desviaciones del componente organizacional del Programa**

En este apartado se recogen aquellas desviaciones relativas al componente organizacional, o sea, la estructura organizativa y de funcionamiento de la FUSAT. En los siguientes apartados se tratan las desviaciones relativas a los tres componentes esenciales de actuación: Diagnósticos, Capacitación y Promoción /Divulgación.

#### **9.1.a) Limitada operatividad del Comité de Dirección**

Desviación MENOR

*Standares de referencia:* Manual de Implementación, Actas de las reuniones, Informe de Evaluación intermedia.

*Evidencias objetivas:*

- Las reuniones semestrales del Comité no han sido determinantes, en términos generales, para el eficaz desarrollo del Programa, su contribución ha sido principalmente de seguimiento, salvo en algunas ocasiones, como la que se ha constatado que la FAA facilitó el inicio de acciones formativas en el sector agrario.
- El excesivo distanciamiento de las reuniones, la ausencia en ocasiones a las mismas de representantes de algunas instituciones miembros y el bajo nivel de implicación de los representantes de las organizaciones empresariales, son factores decisorios de su limitado nivel de operatividad.
- alguna institución integrante del Comité no ha asistido regularmente a las reuniones.
- Se hace constar los notorios esfuerzos realizados por el Director de la UE de la FUSAT para conseguir la implicación de todos los miembros del Comité.

*Razones que pueden justificar la desviación:*

- La implicación del Comité de Dirección en el buen funcionamiento del Programa está condicionada, aparte de factores de índole personal y de compromiso de sus integrantes, a la existencia de un Reglamento de funcionamiento que facilite la labor, a la tarea preparatoria de las reuniones por parte de la UE de la FUSAT, como Secretaría del Comité, y a la



representatividad y equilibrio de las partes. Se ha constatado que en el Comité no hay un equilibrio entre la parte sindical, representada exclusivamente por UOCRA y la parte empresarial, representada por tres instituciones: UIA, CGE y FAA. Se encuentra en falta la representación de un Organismo internacional como la OIT, configurador del marco tripartito de participación. (Administración, empresarios y trabajadores), que hubiera podido actuar como ente aglutinador y de prestigio del Comité. Aunque fue invitado a participar, no pudo conseguirse la implicación deseada.

**9.1.b) Ausencia de recursos suficientes de la Unidad Ejecutora para el cumplimiento de objetivos clave y la sustentabilidad de la FUSAT.**

Desviación MAYOR

*Stándares de referencia:* Memorando de donantes, Manual de Implementación, Informe de Evaluación intermedia. Indicadores de resultados del Programa.

*Evidencias objetivas:*

- Formación insuficiente en prevención de riesgos laborales por miembros de la UE con funciones de promoción, coordinación y control de proyectos preventivos en instituciones y empresas. Si bien en la UE han existido dos personas con una formación especializada en prevención de riesgos laborales, en particular la responsable de la Unidad de Capacitación ( Psicosociología laboral, Formación /Comunicación y Ergonomía), y el médico de trabajo, incorporado tardíamente a la UE, el Programa carece de personas con especialización en temas clave: Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial y Gestión de la P.R.L., por lo que se debe recurrir ineludiblemente a consultores externos, sin poder asegurar el necesario control interno de calidad de todo lo realizado. La ausencia de expertos en tales especialidades no favorece en absoluto la calidad global de productos y actuaciones en este amplio ámbito de la Seguridad y Salud laboral. En tal sentido, se ha detectado alguna carencia en publicaciones de la FUSAT. En el capítulo de Formación se indica la desviación detectada sobre la calidad de las publicaciones.
- Ante las carencias de cualificación que se acaban de apuntar, sobre la responsable de la Unidad de Capacitación ha convergido una carga de trabajo muy alta, al haber sido el único referente interno para el diseño, supervisión y control de calidad de las principales acciones del Programa.
- No existe la masa crítica de expertos en prevención de riesgos laborales en la UE que pueda garantizar la continuidad de la nueva FUSAT como centro de referencia en esta materia. Por ello, tampoco han podido realizarse las acciones necesarias para promover y garantizar la sustentabilidad de la Fundación, al margen del nuevo Programa financiado por el BID-FOMIN, previsto para el año 2006.
- No se ha constituido una Unidad de Promoción/Difusión, con un responsable

capaz de valorar y gestionar estratégicamente Convenios con las instituciones más convenientes y articular acciones de promoción y difusión del Programa, de acuerdo a lo previsto.

- El régimen horario de dedicación y de presencia dispar en la UE, unido a otros factores internos de distorsión en el régimen de funcionamiento, ha generado en varios de sus miembros cierto nivel de insatisfacción laboral.

### ***9.1.c) Incumplimientos de planificación en la aplicación de convenios***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implantación, Marco Lógico, Convenios, Informes de seguimiento semestrales.

*Evidencias objetivas:*

- Excesivo número de Convenios firmados (32), algunos de baja eficacia, sin contribución relevante a la sustentabilidad de la FUSAT. La premura en el desarrollo del Programa en un plazo corto, unido a la crisis socioeconómica Argentina, incentivó la puesta en marcha de muchos Convenios con insuficiente valoración de su interés estratégico en algunos de ellos.
- Se han constatado notorias dificultades para la puesta en marcha de muchos de los Convenios, derivados de factores externos a la FUSAT
- La frecuente modificación de “adendums” en los Convenios para su ampliación en contenido, recursos y plazos, demuestra no solo carencias en su planificación, si no también en su control.
- Las demoras en la presentación de los informes de algunos coordinadores institucionales, asociado a veces a una insuficiente cualificación en prevención de riesgos laborales, ocasionó el tener que realizar muchos de los “adendums” a los Convenios, lo que fue corregido ya en avanzado estado del Programa, simplemente exigiendo los resultados demandados para el cobro de sus haberes.
- Algunas instituciones manifiestan cierta disconformidad por la excesiva burocratización y limitada utilidad de procedimientos existentes para el desarrollo y control de acciones planificadas. Los informes semestrales internos de seguimiento, aunque recogen claramente lo realizado, no están sistematizados en contenido y forma para facilitar las acciones de control y mejora. No obstante, cabe destacar los esfuerzos realizados por la FUSAT para agilizar y mejorar la eficacia de procedimientos.
- Se aprecia ausencia de indicadores de desempeño para el seguimiento de la eficiencia de los Convenios. Las hojas resumen de resultados de los Convenios que se incluyen en el Anexo 1, y que permiten un análisis coste-beneficio de lo realizado, han sido realizadas en la Evaluación final del Programa.
- Existe disparidad de resultados de eficacia de Convenios (ver Apartado 13, sobre análisis del coste-beneficio)



- Se ha constatado, solo de manera puntual y aislada, insatisfacción de alguna institución por el apoyo dado por coordinadores de FUSAT. En general los representantes de las instituciones entrevistadas han manifestado un aceptable nivel de satisfacción al respecto.
- En el apartado 13.1 se muestran las manifestaciones de las principales instituciones sobre las ventajas y limitaciones de la cooperación realizada en el marco de los Convenios.

#### **9.1.d) Disparidad de nivel de respuesta de consultores externos contratados**

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Memorandum de donantes, Manual de Implementación, Informe de Evaluación intermedia.

*Evidencias objetivas:*

- La convocatoria de consultores externos ha seguido los criterios establecidos por el BID para la selección de las personas más idóneas, partiendo de la triple propuesta de candidatos por puesto. Se ha respetado, tal como estaba previsto, que en la aplicación de Convenios los candidatos de cada institución fueran en último término seleccionados por la UE. No obstante, se ha constatado que no se ha accedido a instituciones históricas que hubieran podido aportar profesionales existentes en el país sobre prevención de riesgos laborales, tales como el Instituto Argentino de Seguridad, IAS, la Universidad Tecnológica Nacional, UTN, o asociaciones de profesionales, lo que hubiera facilitado una mayor oferta inicial de candidatos cualificados con experiencia. Las convocatorias de candidatos no han estado abiertas a todas las instituciones pertinentes.
- Ha sucedido en diversas ocasiones que los consultores externos no han dado el nivel de respuesta esperado. Al respecto, en el desarrollo del Programa, la UE ha ido efectuando el seguimiento de la eficacia de las actuaciones a través de los procedimientos de evaluación previstos, y renovando las contrataciones a quienes se hacían acreedores de las mismas por su valía. Ello ha conducido a que la FUSAT cuente en la actualidad con un equipo de formadores y consultores ajenos con una base aceptable, e identificados con la filosofía de la Fundación y sus objetivos.
- En términos generales, los consultores externos contratados han sido personas con formación universitaria, vinculadas al amplio abanico de las condiciones de trabajo.
- No siempre los coordinadores de los Convenios han realizado una evaluación de la calidad de los consultores contratados. La presentación de tales resultados no ha estado sistematizada. Solicitada a la responsable de la Unidad de Capacitación un registro de la evaluación de los consultores externos, en el ámbito de la capacitación, no ha podido ser facilitado al no disponerse de una

evaluación completa y unitaria. No obstante, el seguimiento de las actividades formativas por parte de la UE de la FUSAT y de acuerdo a los procedimientos establecidos, han permitido a la misma extraer la información necesaria para ir corrigiendo las desviaciones en el curso de las acciones emprendidas.

## **10.-LOS DIAGNÓSTICOS SECTORIALES**

Los diagnósticos sectoriales realizados, además de ayuda a los programas de capacitación, que era su objetivo esencial, son una novedosa aportación al conocimiento de las condiciones de trabajo en el país. Constituyen un primer paso para la creación de un posible “**Observatorio**” sobre esta materia, algo necesario que se encuentra en pleno desarrollo en el entorno de la Unión Europea y países con políticas fundamentadas en el conocimiento de sus realidades nacionales. En la Evaluación intermedia ya se realizó un estudio de tales diagnósticos, que fueron considerados globalmente aceptables, a pesar de algunas limitaciones en sus estrategias de actuación y sus resultados. Ello no va a ser repetido en la Evaluación final, aunque sí se ha considerado oportuno reflejar alguna desviación de carácter conceptual para su consideración en futuros estudios sectoriales.

Además de los diagnósticos sectoriales planificados, cabe destacar las provechosas aportaciones a través del Convenio con la Universidad Pública Tres de Febrero del el estudio de las condiciones de trabajo en el del sector informal, con sus correspondientes publicaciones.

### **10.1 Desviaciones del componente: Diagnósticos Sectoriales**

Se recogen en este apartado, tal como se ha expuesto, las desviaciones relativas a la eficacia y aprovechamiento futuro de tales diagnósticos.

#### ***10.1.a) Limitado tratamiento globalizado y unitario en la realización de los diagnósticos***

Desviación MENOR

*Stándard de referencia:* Memorando de donantes, Manual de Implementación y buenas prácticas en la realización de estudios nacionales de condiciones de trabajo en Europa y América latina.

*Evidencias objetivas:*

- Los diagnósticos sectoriales realizados han sido planteados de acuerdo a las peculiaridades de cada sector, tal como se había previsto inicialmente. Independientemente de las diferencias de nivel de profundización de cada uno de ellos y las carencias existentes en los análisis en Pymes, que ha sido su principal limitación, (contemplado todo ello en el Informe de Evaluación intermedia) sus principales limitaciones o condicionantes de futuro se centran en



tres aspectos esenciales:

- su valor estrictamente temporal. Pérdida de interés a un corto plazo.
- su orientación preponderante hacia la capacitación, en detrimento de otras aportaciones también de interés para el desarrollo de políticas nacionales y sectoriales.
- su dificultad en ofrecer planteamientos unitarios y globales que permitan efectuar un análisis comparativo de la evolución de las condiciones de trabajo en el país.

## **11.-LA CAPACITACIÓN**

La capacitación se ha desarrollado en las tres líneas establecidas: la formación de formadores, en donde se incluye la formación de dirigentes gremiales, la formación de trabajadores y la formación de empresarios y profesionales. Especial importancia ha tenido la formación de formadores o docentes por el efecto multiplicador que ha representado. Independientemente de ello, el Programa tenía también como objetivos la formación de inspectores de trabajo y de técnicos de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo, ART.

Se han superado en términos generales los objetivos cuantitativos establecidos con un aceptable nivel de satisfacción del alumnado, de acuerdo a los informes de seguimiento y evaluación realizados tanto por la UE de la FUSAT como por los coordinadores. Los incumplimientos de objetivos de número de alumnos formados son justificados por razones ajenas a la FUSAT.

Cabe destacar en general el papel de los coordinadores institucionales, tanto por la confianza generada en su ámbito de actuación como por su contribución a la eficacia de la acción formativa, contando naturalmente con el apoyo de los coordinadores de la UE.

El material didáctico elaborado, valor de permanencia de lo realizado, se considera amplio, de calidad y globalmente útil, especialmente la colección de Manuales para formadores, tanto los generales como los complementarios para sectores de la Construcción y Agrario. Destaca su valor metodológico y novedad de contenidos. Merecen ser destacadas también por su calidad la mayoría de las publicaciones realizadas.

Es destacable el valor estratégico de la adecuación del Manual de la OIT, "Mayor competitividad y mejor lugar de trabajo" que puede ser de gran utilidad y proyección social en un futuro inmediato, por el importante respaldo de tal Organismo internacional y el marco tripartito de cooperación que conlleva.

Ha sido relevante por su trascendencia la labor realizada en el sector de la Construcción, tanto la dirigida a trabajadores y sus representantes como a pequeños empresarios y profesionales. La estrategia de alianzas con la UOCRA, a través de su Fundación de Educación y Capacitación y con el IERIC, Instituto de Estadísticas y Registro de la Industria de la Construcción, ha sido acertada y la calidad de las publicaciones realizadas conjuntamente avala tal consideración. También hay que destacar el alto nivel de eficacia (coste/calidad) conseguido a través de la cooperación con UATRE, que lamentablemente demoró el inicio del Convenio. Recientemente, su representante Oscar Ceriotti, manifestó públicamente su satisfacción por las acciones desarrolladas con la FUSAT y lamentó no haberlas iniciado antes.

Se ha incidido en proyectos innovadores para la capacitación a distancia de gran potencial y previsible desarrollo. Lamentablemente las experiencias realizadas con un aceptable nivel de calidad pueden quedar desaprovechadas si no se cuenta con los apoyos necesarios aun no consolidados. Se constata en la última fase de la Evaluación final que se están planificando acciones para el año 2006 con INTERCABLE, para la formación por Televisión.

Los procedimientos internos aplicados para el seguimiento de la eficacia de las acciones formativas de acuerdo a los procedimientos establecidos son correctos, y se han aplicado aceptablemente, tal como se ha constatado en las muestras de registros e informes de seguimiento consultados. No obstante, se requiere de un esfuerzo de simplificación y ajuste para mejorar sustancialmente su aprovechamiento como elemento clave de gestión de la calidad de la acción formativa por parte de la UE. La aplicabilidad de los conocimientos impartidos en el lugar de trabajo (no asumido en el Programa) ha sido un aspecto que se ha contemplado en la Evaluación final, aunque ha habido notorias dificultades para extraer datos fiables y por tanto conclusiones objetivas. Con tal análisis se pretendía valorar, no la eficacia formativa, constatada como aceptable, sino su trascendencia en el tiempo a través del grado de aplicabilidad conseguido por los conocimientos adquiridos por el alumnado. También es cierto que este tipo de análisis son más provechosos cuando los tiempos transcurridos desde la finalización de las actividades formativas son un poco más largos.

### **11.1 Desviaciones del componente: Capacitación**

Se indican a continuación las desviaciones detectadas en los diferentes subcomponentes analizados.



**11.1.a) Ausencia de procedimiento unitario en la elaboración de informes finales con indicadores que faciliten el seguimiento y control por la UE de la eficacia de la acción formativa.**

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Informes semestrales de seguimiento, Informes finales de coordinadores

*Evidencias objetivas:*

- Si bien existe el procedimiento que obliga a realizar el informe final de los coordinadores y consultores externos sobre las acciones realizadas en el marco de los Convenios, se constata la disparidad de contenido y extensión de los informes realizados y la ausencia generalizada de criterios unificadores que los simplifiquen y faciliten la extracción de indicadores de calidad y eficacia.
- Tales informes no aporten una información sistematizada que permita a la UE efectuar un ágil tratamiento de datos.
- Se apreció la ausencia de algún informe final de evaluación de algún curso, por ejemplo, en UATRE. En cambio, habría que destacar la amplitud y calidad de contenidos de algunos informes, por ejemplo en IERIC.
- La aportación documental de formadores y consultores sobre la evaluación de las actividades formativas genera un volumen de papel considerable, que aparte de inconvenientes de archivo, también dificulta su aprovechamiento como elemento de gestión.

**11.1.b) Tratamiento diferencial en procedimientos de actuación en algunos Convenios dirigidos a la capacitación en pymes, que limita su capacidad de control.**

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Informes semestrales de seguimiento, Informes finales de coordinadores

*Evidencias objetivas:*

- Se ha constatado que los procedimientos de evaluación de la eficacia de las actividades formativas derivadas de los Convenios con el CDE y el CEP para pymes han sido diferentes, si bien desde la UE se han efectuado algunas evaluaciones por muestreo de acuerdo a los criterios establecidos.
- Los Convenios con las instituciones citadas han carecido de coordinadores institucionales.
- Los procedimientos de evaluación de la eficacia de las actividades formativas en tales instituciones, en términos documentales, parecen aceptables, aunque no se ha podido constatar su aplicación generalizada en todos los cursos al carecer de la documentación pertinente en la FUSAT. Tales instituciones han editado publicaciones financiadas por la FUSAT sobre sus logros en el Programa de

capacitación desarrollado con un indudable valor de “marketing”, pero de limitado valor didáctico a sus posibles lectores.

- A solicitud del evaluador tales instituciones han facilitado ejemplares de muestra de las evaluaciones realizadas, que se han considerado coherentes con el procedimiento existente.
- Lamentablemente no se ha recibido respuesta alguna de los cuestionarios remitidos a alumnos de cursos realizados por tales instituciones, que hubieran permitido un mejor conocimiento de la eficacia de lo realizado.
- El coordinador de la FUSAT de tales Convenios muestra en general satisfacción con lo realizado y los resultados alcanzados en tales Convenios.

#### ***11.1.c) Incumplimientos de planificación en la edición de documentos clave***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Informes semestrales de seguimiento. Planificación de publicaciones. Manuales editados.

*Evidencias objetivas:*

- Se ha constatado que los Manuales de Formadores, documentos de especial importancia del Programa fueron editados con demora excesiva, avanzado el año 2004.
- Cabe destacar la novedad, calidad y diversidad de contenidos de tales Manuales, que requerían de un trabajo interdisciplinar de diferentes personas.
- Se constata que muchos de los colaboradores en la redacción de tales Manuales actuaron como docentes, siendo ello un factor favorecedor de la coherencia entre lo escrito y lo explicado en los cursos.
- El elevado nivel de autoexigencia en la calidad de contenidos, la diversidad del grupo de trabajo con diferencias conceptuales en la materia que era necesario resolver y la posiblemente limitada experiencia de los participantes en el trabajo en equipo y en la realización de este tipo de trabajos, son factores que se encuentran en el origen de la demora producida.

#### ***11.1.d) Algunas limitaciones en la calidad de las publicaciones***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Marco Lógico, Principios de calidad basados en los conocimientos y experiencia del evaluador.

*Evidencias objetivas:*

- Se aprecia que aspectos clave de Seguridad en el trabajo, en particular la seguridad de las máquinas, causantes de la mayoría de accidentes graves, tiene un tratamiento insuficiente en el contexto de la mayoría de publicaciones realizadas. La aportación metodológica práctica para la gestión preventiva, a través de procedimientos concretos, también resulta insuficiente. Ello se supone



en parte debido a la ausencia en la FUSAT de expertos en la materia que hubieran controlado mejor tales aspectos.

- Se aprecian incoherencias de presentación y contenido de algunas publicaciones, como el Manual de gestión de la prevención en pymes, realizado en el marco del Convenio con el CEP, de limitada utilidad práctica para sus destinatarios, cuando además la FUSAT ha editado otra publicación similar.
- Aportaciones insuficientes de material gráfico y soportes pedagógicos en Manuales de Formadores y otras publicaciones. Si bien el grafismo utilizado en el diseño de las principales publicaciones es aceptable, las figuras utilizadas en varios casos son insuficientes o bien se han aprovechado algunas procedentes de otras publicaciones de baja calidad gráfica, por ejemplo en algunos soportes didácticos de los Manuales de Formadores. En tal sentido, contrasta el buen nivel de presentación y contenido de los Manuales con el contenido gráfico en algunos casos de sus soportes didácticos.

#### ***11.1.e) Incumplimiento de planificación de la formación de inspectores de trabajo y de técnicos de ART***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Marco Lógico.

*Evidencias objetivas:*

- Se ha constatado que el número de inspectores de trabajo formados en el Programa es sustancialmente inferior a lo previsto, pero ello ha sido debido a que la Superintendencia de Riesgos del Trabajo determinó detener el proceso formativo iniciado con otra Dirección General de la SRT. Durante el desarrollo del Programa se han producido cuatro cambios en tal Dirección. También por similar motivo no pudo realizarse la formación de ART, y limitarse la actuación con tales aseguradoras a la realización de videos formativos de aceptable calidad, constatándose que han sido distribuidos a todas las ART para su aplicación en actividades formativas.

## **12.-LA PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN**

En este capítulo caben considerarse actividades muy diversas y también de muy diferente trascendencia.

La FUSAT participó en las campañas nacionales de promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo desarrolladas por la SRT, y aunque la imagen proyectada de la Fundación no fuera muy relevante, el evaluador considera que era necesario formar parte de las mismas y contribuir a su éxito. No hay que olvidar que el desarrollo de la alianza con la SRT resulta necesaria por formar parte del Comité de Dirección de

la Fundación, además del papel estratégico de esta institución en la promoción y control de la prevención en el país.

Se constata que han sido exitosos los eventos organizados por la FUSAT, como el Taller Nacional de presentación de los diagnósticos sectoriales (2003), el Foro Fusat Capítulo de Construcción, (2004), la Jornada sobre trabajo infantil, (2004), las Jornadas de cierre del Programa (2005), etc., aparte de la representación de la FUSAT en diversidad de actos públicos. El evaluador, que participó como ponente en representación del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España en el citado Foro de la Construcción, pudo constatar personalmente el éxito del evento de carácter internacional, tanto por la calidad de contenidos como por el nivel de asistencia y su inmediata difusión íntegra a través de la página Web de la FUSAT.

Hay que reiterar la calidad de diseño y contenido de la página Web de la FUSAT ([www.fusat.org](http://www.fusat.org)) que ha permitido divulgar exitosamente tanto las actividades realizadas como muchos de los trabajos realizados, aunque se demorara su creación y mantenimiento. Hay que destacar su utilidad, pero también su necesario desarrollo.

La creación del premio FUSAT para la promoción de la P.R.L. en las organizaciones es una idea acertada, aunque para conseguir el nivel de reconocimiento y proyección nacional que debiera tener sean convenientes cambios en sus planteamientos. Más adelante se indica la desviación detectada.

No se va a incidir en lo apuntado anteriormente sobre la carencia de un responsable de Promoción / Divulgación, según lo previsto en el Programa, ya que fue tratado con anterioridad en el capítulo organizacional.

### **12.1 Desviaciones del componente: Promoción y Divulgación**

A continuación se indican las desviaciones detectadas en este capítulo:

#### ***12.1.a) Limitada utilidad del estudio realizado sobre propuesta de modificación reglamentaria***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Marco Lógico.

*Evidencias objetivas:*

- El estudio de propuesta de modificación reglamentaria fue realizado por persona de alto nivel de competencia en la materia. El nivel de calidad del documento es evidentemente alto.



- La coyuntura del país ante este asunto ha condicionado el no poder avanzar más.
- Se realizó la actividad pertinente planificada para debatir esta materia, tal como se había planteado.

#### ***12.1.b) Limitada presencia en prensa de las actividades de la FUSAT***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Marco Lógico.

*Evidencias objetivas:*

- Analizados los diferentes artículos publicados, según los registros al respecto existentes en la FUSAT, la cantidad y tipo de referencias en prensa son pocos en función de la dimensión del Programa y la cantidad de actividades realizadas.
- La mayoría de referencias registradas se producen en publicaciones de limitada difusión, salvo las realizadas en las revistas del sector agrario, promovidas por la UATRE.
- Hay que reconocer que la publicación de referencias en medios de gran difusión es difícil, sin estar dispuestos a prever fondos económicos al respecto, no obstante, de haberse planteado una estrategia en este campo se hubiera podido promocionar indirectamente a la FUSAT a través de artículos de opinión o la generación propia de noticias. La mayoría de referencias en prensa se producen en un limitado periodo de tiempo en que la FUSAT contrató a un profesional (periodista) en esta materia. No obstante la eficacia resultó limitada.

#### ***12.1.c) Limitada proyección y transparencia sobre el premio FUSAT de prevención de riesgos laborales***

Desviación MENOR

*Stándares de referencia:* Manual de Implementación, Marco Lógico, Principios éticos de transparencia.

*Evidencias objetivas:*

- La participación de la UE de la FUSAT en la gestión y control de los premios anuales se aprecia baja, dado que es la Universidad del Salvador la responsable de todo el proceso.
- Según manifiesta el Director de la UE de la FUSAT, son razones estratégicas las que impulsaron a establecer un Convenio con tal importante Universidad, de inspiración religiosa, y como contrapunto al vínculo importante de la FUSAT con la Universidad Católica de Argentina. En principio no se aprecia en ello inconveniente alguno.
- Se desconocen las bases del premio y la necesaria transparencia en la asignación de premios.
- Se han producido dos convocatorias de premios. El evaluador pudo asistir a la entrega de premios en su segunda edición, en la sede de la USAL, y pudo

- constatar la nutrida asistencia al acto. Un porcentaje alto de asistentes recibieron premio.
- Se considera alta la asignación de recursos económicos a un proyecto no controlado por la FUSAT y de discutible trascendencia, con riesgo de cometerse errores que pudieran dañar la imagen de la Fundación.

### **13.- LA SUSTENTABILIDAD DEL PROGRAMA**

Tal como se ha expuesto en anterioridad, el análisis de la sustentabilidad del Programa se basa en diferentes puntos. En primer lugar los derivados de las desviaciones ya analizadas tanto las relativas a aspectos generales del Programa como al componente organizacional. En segundo lugar, los resultados de la aplicación de cuestionarios de opinión a las instituciones colaboradoras que más implicadas han estado en el Programa, que son esclarecedores por ellos mismos. En tercer lugar, los resultados del taller final con agente sociales. En cuarto lugar los resultados de las reuniones con instituciones que no han estado directamente implicadas, con empresas y con asociaciones empresariales. Y en quinto lugar, como contrapunto final, los resultados de aplicación del modelo de Excelencia de la EFQM.

#### **13.1 Resultados de la aplicación de cuestionarios de opinión a las instituciones colaboradoras**

En el Anexo 1 se muestra el cuestionario de opinión que se ha remitido a las instituciones colaboradoras que han tenido una participación relevante en el Programa. Los resultados extraídos de sus respuestas en 14 Instituciones, son los siguientes. A pesar de la insistencia en su respuesta, la SRT no ha devuelto el cuestionario cumplimentado, lo que denota desinterés por la Fundación. Se indica el porcentaje de instituciones que aseveran cada una de las afirmaciones:

- **Eficacia de las acciones desarrolladas, de acuerdo a los objetivos planteados:**
  - Muy Alta. Se han alcanzado plenamente los objetivos planteados (57 %)
  - Alta. Se han alcanzado los principales objetivos, aunque con alguna limitación (36 %)
  - Media. Aunque se han cumplido algunos objetivos ha habido notorias dificultades (7 %, una sola respuesta)
  - Baja. Aunque se han realizado acciones de interés los principales objetivos no se han alcanzado (0)
  - Muy Baja. Lamentablemente, las acciones desarrolladas no han alcanzado objetivos de especial interés (0)



- **Principales ventajas de las acciones conjuntas realizadas**

- Se ha contribuido de alguna forma a transmitir valores para crear una cultura preventiva en nuestro entorno social (79 %)
- Se ha logrado generar productos de interés, ( publicaciones, eventos, cursos, etc.) que de otra manera hubiera sido muy difícil alcanzar (71 %)
- Ha permitido establecer unos lazos estrechos de cooperación entre personas e instituciones que refuerzan la necesidad de seguir trabajando conjuntamente (71%)
- Han permitido a esta institución reforzar las acciones en materia de prevención de riesgos laborales, que ya venía realizando (71 %)
- Se ha conseguido capacitar adecuadamente a un importante colectivo de personas que de otra manera no se hubiera podido lograr (57 %)
- El trabajo conjunto siempre resulta enriquecedor, especialmente entre instituciones con fines próximos o comunes (50 %)
- El equipo de profesionales de la FUSAT ha sido de especial valía en el campo de la prevención de riesgos laborales y en la coordinación de actuaciones (36%)
- Se han generado nuevas perspectivas y nuevos enfoques en esta institución para el desarrollo de una política en prevención de riesgos laborales (21 %)
- Se han podido financiar actividades de interés (21 %)
- Ha sido determinante para la creación de una estructura interna que posibilita la acción preventiva de esta institución en un futuro inmediato (7 %)

- **Principales limitaciones de las acciones conjuntas realizadas**

- Sin garantía de continuidad, lo realizado puede dejar de fructificar (71 %)
- La falta de cultura preventiva ha ido en menoscabo de la eficacia de las acciones emprendidas (43 %)
- Los aspectos formales y procedimentales exigidos para el desarrollo de las acciones han sido un factor notorio de dificultad para su correcta realización en forma y plazo (36 %)
- Hubieran sido necesarios más recursos económicos para alcanzar los objetivos planteados (36 %)

- La situación socioeconómica del país ha dificultado en gran medida la eficacia de las acciones emprendidas en materia de prevención de riesgos laborales (13%)

- Ha habido dificultades en la planificación conjunta de las actividades a realizar (7 %)

- Ha habido dificultades de apoyo y seguimiento de las actividades realizadas (7 %)

- Al carecer esta institución de medios suficientes, no ha podido efectuar las aportaciones que hubieran sido necesarias para una mayor eficacia de las acciones (7%)

- La contribución de la FUSAT a nivel de expertos en este campo ha presentado carencias (0)

- La contribución de la FUSAT para facilitar y coordinar las diferentes actividades ha presentado limitaciones (0)

#### • **Posible continuidad de colaboración con la FUSAT**

- Sería provechoso continuar con la cooperación iniciada. En tal sentido sería posible encontrar vías de financiamiento para acciones conjuntas de interés que permitan una mayor proyección social y eficacia de nuestras acciones (100 %)

- Estaríamos dispuestos a cooperar de manera estable con la FUSAT y en tal sentido cabría estudiar vías para una mayor implicación funcional y económica de esta Institución con la Fundación (79 %)

- Es posible una colaboración puntual en función de intereses comunes que puedan surgir circunstancialmente (50 %)

- Sería conveniente que la FUSAT reforzara y consolidara un marco tripartito de gestión y control entre los agentes sociales: organizaciones sindicales y empresariales y la Administración. (43 %). *Todos los sindicatos participantes han contestado favorablemente tal cuestión.*

- La colaboración con la FUSAT, si tal Fundación no fuera fuente de recursos económicos, estaría supeditada a que sí realizara aportaciones excelentes en competencias profesionales o apoyo logístico para el desarrollo de proyectos o actividades específicas. (29 %)

- Es posible continuar colaborando con la FUSAT, siempre que tal Fundación esté dispuesta a aportar los recursos necesarios, fundamentalmente económicos (29 %)



- Para poder seguir cooperando con la FUSAT seria necesario que tal Fundación mejorara su organización y/o sus capacidades de servicio (7 %)
- La posible continuidad de colaboración con la FUSAT está totalmente condicionada a decisiones de esta Institución, difíciles de predecir (7 %)
- Para poder seguir cooperando con la FUSAT seria necesario que tal Fundación se adecuara a necesidades prioritarias de esta Institución (7 %)
- Resulta difícil de predecir una posible cooperación con cierta continuidad con la FUSAT por los avatares de la sociedad, en donde las Fundaciones surgen y desaparecen en función de circunstancias diversas (0)

### **13.2 Resultados del taller final con agente sociales**

Los interlocutores sociales del sector Agrario y de la Construcción, y que han sido los que mas implicación y actividad han tenido en el Programa han llegado a las siguientes conclusiones:

- Desean proseguir colaborando de manera proactiva en el desarrollo del Programa, ante lo valioso de la experiencia compartida.
- Consideran fundamental proseguir consolidando el marco tripartito de cooperación. Por tanto, la participación en la FUSAT y en el Programa de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo resulta necesaria.
- Ante la limitada participación e implicación de la máxima representación de las organizaciones empresariales, ven muy conveniente en régimen de paridad entre partes, dar cabida en el que pudiera ser el nuevo Comité de Dirección de la FUSAT a la Cámara de la Construcción, como ente representativo del sector empresarial de la Construcción y a una representación de las cuatro organizaciones agrarias existentes de segundo nivel. Su representación podría ser en régimen rotatorio o compartido, a discutir. Ello, sin menoscabo de negociar y valorar el interés de continuidad de participación de la Federación Agraria Argentina. (Lamentablemente se ha solicitado reiteradamente por el evaluador su interés en entrevistarse con el representante de la FAA en el Comité de Dirección, sin resultado positivo).
- No representa inconveniente alguno la implicación en la FUSAT de otras asociaciones empresariales, siempre que se mantenga el régimen de paridad empresarial/sindical en la representación.

### **13.3 Resultados de las reuniones con entidades que no han estado implicadas en el Programa, con empresas y con asociaciones empresariales**

Las instituciones docentes: Instituto Nacional de Educación Tecnológica, INET y la Universidad Tecnológica Nacional, UTN, fundamentales en el país respectivamente

en el campo de la formación profesional y la formación técnica universitaria, que no han participado en el Programa, reconocen que fueron inicialmente invitadas a hacerlo, pero las circunstancias no facilitaron que ello llegara a materializarse.

Ambas instituciones: INET e UTN, que el evaluador considera deberían tener un papel en la nueva FUSAT por la trascendencia de la labor que realizan, están dispuestas a negociar su posible implicación en la nueva FUSAT. La primera se encuentra en un momento de especial importancia al estar comprometida en tener que mejorar las condiciones de Seguridad y Salud laboral en aproximadamente 1.000 centros docentes, a lo que ha previsto invertir unos \$ 14.000.000 en el año 2006. El evaluador transmite a la responsable del INET, la importancia de establecer un plan trienal de trabajo, en el que se contemple la creación de una organización preventiva en cada centro docente y se realice una evaluación inicial de riesgos que permita priorizar las actuaciones a realizar en base a los recursos disponibles. La UTN se encuentra en una posición más distante, dado que aparte de no poder aportar recursos económicos al Programa, su mayor preocupación se centra en la normalización de la calidad de la enseñanza superior. Al respecto, el evaluador considera que la UTN podría tener un papel clave, cuando ante el nuevo marco reglamentario haya que normalizar los contenidos formativos de los futuros profesionales universitarios de la prevención de riesgos laborales y actualizar y controlar la calidad de sus programas.

La reunión mantenida con la Asociación de Empresas de Servicios Públicos Argentinos, ADESPA y varias de sus empresas asociadas, ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Ya desde su origen la Asociación que agrupa a las 12 principales empresas de servicios de agua, gas, electricidad y telefonía del país, se plantea establecer un marco de cooperación guiado por principios de responsabilidad social.
- Todas las empresas disponen de servicio de prevención de riesgos laborales propio y suelen aplicar dispares pero avanzados modelos de gestión sobre esta materia. El intercambio mutuo de buenas prácticas es de indudable valor para la Asociación y que podría proyectarse a la sociedad.
- Las empresas asistentes muestran interés por los principios y filosofía de FUSAT y estarían dispuestas a negociar su posible implicación en el Programa.
- También verían con buenos ojos la existencia de una cláusula selectiva que obligase a la Asociación y empresas participantes en el Programa FUSAT a asumir los principios del Pacto Global de Naciones Unidas para el respeto a principios éticos y normas laborales y medioambientales, en un marco de responsabilidad social corporativa, u otros códigos éticos propios.
- La participación de las empresas en la FUSAT debería estar también



condicionada a contar con el apoyo de sus organizaciones sindicales.

- Plantean su interés en celebrar pronto y de manera conjunta, si fuera posible, algún evento que permita clarificar el concepto de responsabilidad social corporativa y la inclusión en la misma de la política de prevención de riesgos laborales y de atención a sus recursos humanos.
- No se han planteado los mecanismos de contribución económica a la FUSAT, de llegar a materializarse la implicación de ADESPA en el funcionamiento de la Fundación. Los servicios que pudiera aportar la FUSAT a tal Asociación Empresarial, requerirían obviamente de la retribución pertinente.
- Muestran interés en conocer de cerca el nuevo Programa sobre “Gestión por Competencias” que está planificando el BID-FOMIN para el año 2006.

La reunión mantenida con el médico del trabajo de la empresa PANAMÉRICAN ENERGY, conocedor del sector petroquímico, permite extraer algunas primeras reflexiones:

- Las principales industrias del sector petroquímico están agrupadas en la Cámara Argentina de Gas y Petróleo.
- Ante los planteamientos de la nueva FUSAT, el interlocutor muestra sensibilidad e interés, aunque habrá que trasladarlos a la citada Cámara si se considerara interesante seguir negociando.
- El interlocutor transmite en la conversación mantenida el fracaso de la propuesta que en su día hizo la FUSAT para el desarrollo de un proyecto de actuación en la empresa ante la adicción a drogodependencias y que fue rechazada por un precio excesivo en función del plan de trabajo y contenidos previstos.

Además de los sectores clave: Construcción y Agrario, el evaluador ha elegido los dos nuevos sectores en cuestión a analizar, en vistas a su posible implicación en la FUSAT: Servicios Públicos y Petroquímica, por tratarse de ámbitos en los que se conjuga: proximidad al ciudadano, recursos económicos disponibles para actuaciones en el ámbito de lo social, niveles más avanzados de desarrollo de políticas de prevención de riesgos laborales y conveniencia e interés contrastado de desarrollar también políticas sobre acción social en el trabajo, objetivo esencial de la FUSAT.

La entrevista mantenida con altos representantes de las Escuelas de Formación Salesianas, ha permitido tener conocimiento de la trascendental labor formativa que tal institución de reconocido prestigio internacional desarrolla en la Argentina. Su doble orientación a la Educación técnica y a la Formación Profesional de oficios, dirigida esta última a un importante sector de jóvenes en ámbitos marginales, es de un gran valor social. A la vista de ello, y del interés mostrado por tal institución en

la actividad de la nueva FUSAT, es conveniente estudiar vías para su posible implicación, lo que permitiría unir acciones que podrían llegar a interrelacionar, desde las grandes empresas con voluntad de desarrollar políticas sociales, a colectivos de jóvenes marginales para su integración en la sociedad a través de la educación. Evidentemente, habría que contar en el consecuente proceso formativo profesional con las otras instituciones clave mencionadas: INET y Mº de Trabajo, Empleo y Formación Profesional.

### 13.4 Resultados de la aplicación del modelo de auditoría de la Excelencia empresarial, EFQM

Se ha aplicado el modelo simplificado recogido en el Anexo 5 "NIVEL DE SALUD Y CALIDAD DE LA EMPRESAS: EL MODELO DE AUDITORIA EFQM ACTUALIZADO", documento publicado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, (Colección de Notas Técnicas de Prevención NTP 556/ 2000), del que es coautor el evaluador Sr. Manuel Bestratén.

Tal modelo plantea el análisis de los cinco componentes correspondientes a Agentes Facilitadores y los cuatro componentes correspondientes a Resultados.

Cada uno de los componentes se clasifica en los siguientes cuatro niveles:

Hasta 25 .....	Deficiente
50 .....	Mejorable
75.....	Camino de la excelencia
Más de 75 hasta 100.....	Excelente

Las puntuaciones de cada componente han sido las siguientes, teniendo en cuenta el valor parcial del mismo y al factor corrector derivado de su peso porcentual. Por adición se encuentra el valor global o puntuación total:

<b>Agentes facilitadores:</b>	<b>Valor</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntuación</b>
Liderazgo .....	50	x 1,0	50
Política y Estrategia .....	75	x 0,8	60
Personas de la Organización .....	50	x 0,9	45
Alianzas y Recursos.....	75	x 0,9	67
Procesos.....	75	x 1,4	105
<b>Resultados:</b>			
Destinatarios/clientes	65	x 2,0	130
Personas	50	x 0,9	45
Sociedad	65	x 0,6	39
Resultados clave	50	x 1,5	75
<hr/>			
Puntuación Total .....			616



Tal puntuación total representa una **situación MEJORABLE**, habida cuenta que los criterios aplicados para el resultado final son los siguientes:

Inferior a 250 .....	Muy deficiente
Entre 250 y 500 .....	Deficiente
Entre 500 y 750 .....	Mejorable
Más de 750 .....	Avanzada o Excelente

Como se puede apreciar, los componentes más limitados en agentes facilitadores son el “liderazgo” y las “personas de la organización”, y en resultados, también las “personas” y los “resultados clave”. Así, en “liderazgo” se detectan las carencias más significativas en las actuaciones encaminadas a fomentar la motivación y cualificación del personal, apoyándolos y reconociendo tanto su participación como sus logros. En el componente “personas” las carencias son similares en los diferentes aspectos que lo determinan. Los “resultados clave” presentan limitaciones, precisamente en el control de los indicadores económicos de eficacia y otros indicadores de sustentabilidad.

#### **14.- ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO**

El análisis coste beneficio no puede realizarse aplicando modelos convencionales. La acción preventiva eficaz genera ineludiblemente la reducción de costes tangibles, a través de la reducción de accidentes laborales, errores y daños de todo tipo. No obstante, la principal aportación de la prevención de riesgos laborales y la atención a las personas se encuentra en sus valores intangibles, los derivados de la mejora del capital intelectual de las organizaciones. El *capital intelectual* está constituido por tres tipos de capital: el *humano*, constituido por la aportación consecuente de personas bien cualificadas e implicadas en la empresa, el *estructural*, constituido por la interiorización en la organización de una cultura de eficiencia en el trabajo y de respeto a las personas, y el *relacional*, basado en la confianza con todos los agentes con los que la empresa interactúa, empezando por los propios trabajadores y continuando por: clientes, proveedores, accionistas, ... y la propia sociedad.

En la presente evaluación final, no se puede realizar el análisis de la rentabilidad económica de la inversión realizada en términos estrictamente monetarios. Además, solo en caso de consolidarse una línea de continuidad de las acciones en materia preventiva de la FUSAT cabría plantearse tal análisis, considerando la reducción de costes de accidentes en las organizaciones en las que se ha intervenido y el incremento en las mismas de valores de capital intelectual, por las acciones formativas realizadas y los cambios organizativos generados, aparte de la

contribución de las mejoras materiales implantadas.

La valoración de intangibles, como se ha dicho, principal aportación de la prevención, debe acometerse a partir de los siguientes criterios:

- Importancia del valor relativo del cambio y de la temporalidad. No se debería pretender medir desde el valor absoluto puntual, de limitado significado. Es posible medir cuanto hemos mejorado, o cuanto hemos ahorrado en un tiempo por una eficaz gestión, desde la diferencia entre un momento u otro, pero es complejo saber cuanto realmente se dispone en cada instante.
- Necesidad de emplear ratios de medida que nos permitan la medición en términos relativos y con ello su comparación, por ejemplo en nuestro caso, porcentaje de desviaciones de lo previsto, coste unitario por hora de formación y trabajador formado, índices de calidad de las publicaciones, etc.
- Conveniencia de comparar con tales unidades de medida lo realizado, tanto a nivel interno como a nivel externo, lo que permitirá aprender a mejorar desde la propia experiencia en los ámbitos en los que hemos conseguido mayores eficiencias, y observar nuestras sintonías y contradicciones con otras organizaciones con las que estamos compitiendo o simplemente interactuando en nuestro medio.

En tal sentido, se ha considerado oportuno realizar el análisis coste beneficio del Programa en base a los planteamientos expuestos. Se han recogido una serie de datos clave de lo realizado a través de cada Convenio, tanto a nivel de calidad y eficacia como de inversiones realizadas, con lo cual se facilita un análisis comparativo para poder extraer reflexiones sobre aquellas actuaciones en las que se ha conseguido una mayor y menor eficacia/eficiencia y los motivos que puedan estar en su origen para aprender de ello.

Las hojas resumen por Convenio (ver Anexo 1) han sido preparadas por el responsable de Contabilidad y Finanzas de la UE. En ellas se pueden observar los principales datos de eficacia y coste en los dos componentes esenciales del Programa: la Formación y las Publicaciones, con sus respectivas desviaciones a lo previsto. En ambos componentes se han introducido indicadores de calidad, cuando estaban disponibles en la UE. En todo caso, el evaluador, a partir de lo observado ha completado tales indicadores para extraer un indicador global de calidad por cada componente. En las siguientes gráficas se muestra un análisis comparativo de Convenios en base a la calidad global de cada componente y el coste unitario por hora de formación y trabajador, CUF(exclusivamente costes unitarios para el BID),



para el componente Formación, y el coste total de publicaciones editadas, CTP, (exclusivamente costes totales para el BID), para tal otro componente. No se ha considerado el coste unitario por publicación por considerarlo de menor representatividad de la acción editora realizada por las instituciones ya que ha sido muy dispar el número de documentos publicados en algunas de ellas.

Los criterios de clasificación de cada variable de calidad analizada han sido los siguientes, en un rango de 0 a 5 puntos:

4,5 o más	Excelente
De 3 a 4	Mejorable
De 2 a 2,5	Deficiente
Menos de 2	Muy deficiente

El índice global de calidad en “Formación”, CF, se ha obtenido considerando el valor promedio de tres variables: nivel de cumplimiento de la previsión de alumnos formados, nivel de satisfacción del alumnado y aumento de conocimientos producido. No se ha considerado finalmente el nivel de aplicabilidad de conocimientos, al no haber sido representativa la muestra estudiada, por limitadas respuestas a los cuestionarios enviados a un 5% del alumnado.

El índice global de calidad de “Publicaciones”, CP, se ha obtenido considerando el valor promedio de tres variables: nivel de calidad de la presentación y formato, nivel de calidad de contenidos y nivel de novedad e interés que la publicación aporta.

Los resultados de indicadores seleccionados por Convenio se muestran a continuación de manera individualizada y en las siguientes dos gráficas de manera conjunta para facilitar la comparación. No obstante, se invita al lector a que haga una revisión más detallada a partir de las propias fichas del Anexo 1, y así podrá extraer sus propias reflexiones.

<b>UOCRA</b>	Formación (4.413 alumnos)	CF: 4,5	CUF: \$ 1,45
	Publicaciones (4 videos y 5 textos)	CP: 4,5	CTP: \$ 30.450
<b>FUNDAPRO</b>	Publicación (curso “on-line”)	CP: 4	CTP: \$189.000
<b>CEP</b>	Formación (223 alumnos)	CF: 3	CUF: \$ 41
	Publicaciones (Manual, video, e informe)	CP: 3,5	CTP: \$ 19.380

<b>CDE</b>	Formación (272 alumnos)	CF: 4	CUF: \$ 5,16
	Publicaciones (Informe)	CP: 3,5	CTP: \$ 11.935
<b>FUNDACIÓN PROV. ART.</b>			
	Formación (155 alumnos)	CF: 4	CUF: \$ 6,32
<b>FUJUDES</b>	Formación (42 alumnos)	CF: 2,5	CUF: \$ 9,91
<b>COEMA</b>	Formación (444 alumnos)	CF: 2	CUF: \$ 0,25
	Publicaciones (2 estudios sector.)	CP: 3	CTP: \$ 6.000
<b>CCFP</b>	Formación (73 alumnos)	CF: 3	CUF: \$ 14,46
<b>IERIC</b>	Formación (844 alumnos)	CF: 4,5	CUF: \$ 11,74
	Publicaciones (Manual e Informe)	CP: 5	CTP: \$ 26.270
<b>UART</b>	Publicaciones (6 videos)	CP: 4,5	CTP: \$ 55.804
<b>SMATA</b>	Formación ( 691 alumnos)	CF: 3	CUF: \$ 1,96
	Publicaciones (Módulo transv.)	CP: 3,5	CTP: \$ 2.800
<b>RED INTERCABLE (CONEXIÓN EDUCATIVA)</b>			
	Publicaciones	CF: 4	CTP: \$ 40.000
<b>UNIVERSIDAD TRES DE FEBRERO</b>			
	Formación (265 alumnos)	CF: 4,5	CUF: \$ 2,15
	Publicaciones (4 mod. y CD's)	CP: 4,5	CTP: \$ 4.625
<b>UOM</b>	Formación (1331 alumnos)	CF: 4	CUF: \$ 4,30
	Publicaciones (2 módulos)	CP: 4,5	CTP: \$ 27.127
<b>FORTRA</b>	Formación (33 alumnos)	CF: 4	CUF: \$ 2,85
<b>UATRE</b>	Formación (5.432 alumnos)	CF: 4	CUF: \$ 0,97
	Publicaciones	CP: 4	CUF: \$ 38.500

En base a tales resultados cabe efectuar las siguientes reflexiones:



Las actividades realizadas por cada institución, aunque se hayan centrado en acciones formativas, pueden haber variaciones de forma y contenidos que determinen diferencias de coste que no tienen porque representar diferencias claras de eficiencia. No obstante, se aprecia un margen amplio de diferencias de coste unitario de compleja explicación.

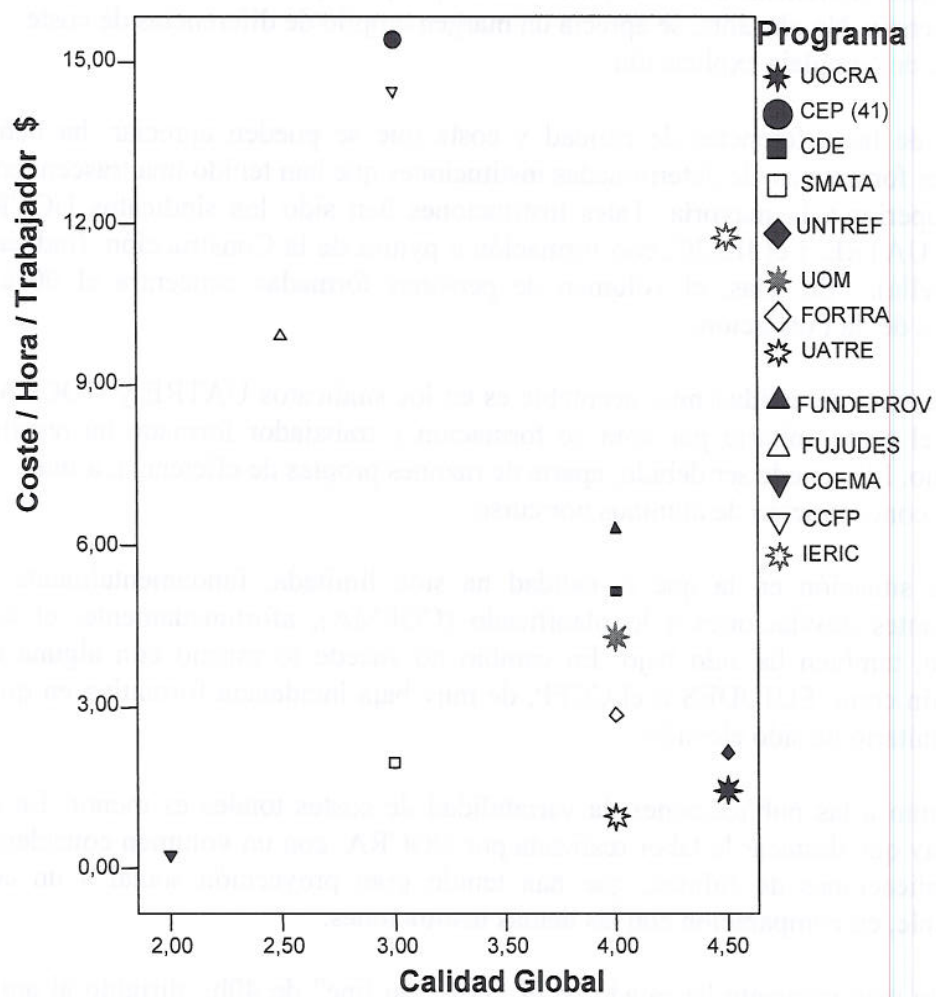
Aparte de las diferencias de calidad y coste que se pueden apreciar, ha habido acciones formativas de determinadas instituciones que han tenido una trascendencia muy superior a la mayoría. Tales instituciones han sido los sindicatos UOCRA, UOM, UATRE, i el IERIC, con formación a pymes de la Construcción. (indicadas en estrella). En ellas, el volumen de personas formadas concentra el 90% de alumnos de la Fundación.

Con un nivel de calidad muy aceptable es en los sindicatos UATRE y UOCRA en donde el coste unitario por hora de formación y trabajador formado ha resultado más bajo. Ello puede ser debido, aparte de razones propias de eficiencia, a una mayor concentración de alumnos por curso.

Alguna situación en la que la calidad ha sido limitada, fundamentalmente por importantes desviaciones a lo planificado (COEMA), afortunadamente, el coste unitario, también ha sido bajo. En cambio no sucede lo mismo con alguna otra situación como FUJUDES o el CCFP, de muy baja incidencia formativa en que el coste unitario ha sido elevado.

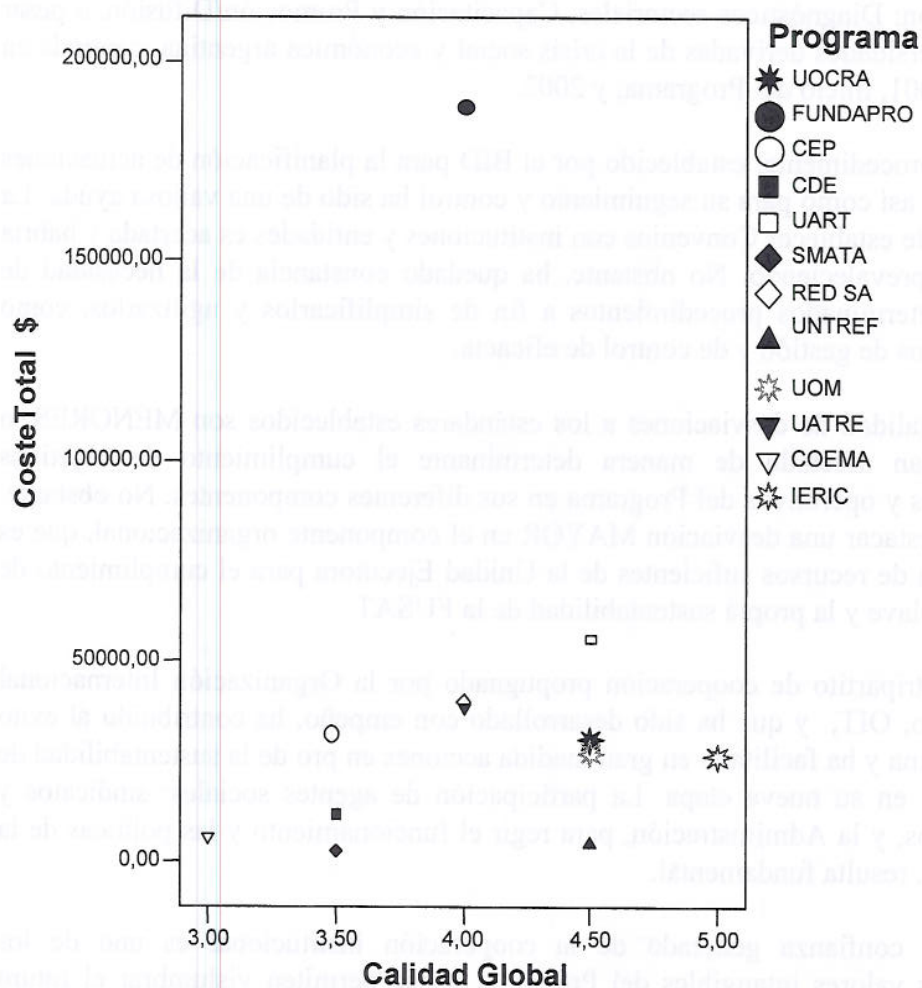
En cuanto a las publicaciones, la variabilidad de costes totales es menor. En este caso hay que destacar la labor realizada por UOCRA, con un volumen considerable de publicaciones de calidad, que han tenido gran proyección social a un coste razonable, en comparación con las demás instituciones.

El coste más relevante ha estado en el curso "on line" de 40h., dirigido al ámbito gremial, de FUNDAPRO, de calidad aceptable, pero aun sin una garantizada trascendencia. Otras acciones formativas "on line" han tenido un coste inferior.



**Gráfico 1. DISTRIBUCIÓN CALIDAD/ COSTE SOBRE LA FORMACIÓN REALIZADA**





**Gráfico 2. DISTRIBUCIÓN CALIDAD / COSTE SOBRE LAS PUBLICACIONES Y MATERIAL DIVERSO EDITADO**

## **15.- CONCLUSIONES FINALES**

El Programa de la FUSAT se ha desarrollado con un nivel de calidad considerable, habiéndose cumplido satisfactoriamente la mayoría de objetivos planteados, tanto sobre aspectos generales del Programa como en los tres componentes fundamentales de actuación: Diagnósticos sectoriales, Capacitación y Promoción/Difusión, a pesar de las adversidades derivadas de la crisis social y económica argentina, centrada en los años 2001, inicio del Programa, y 2002.

El marco procedimental establecido por el BID para la planificación de actuaciones y recursos, así como para su seguimiento y control ha sido de una valiosa ayuda. La estrategia de establecer Convenios con instituciones y entidades es acertada y habría de seguir prevaleciendo. No obstante, ha quedado constancia de la necesidad de mejorar determinados procedimientos a fin de simplificarlos y agilizarlos, como instrumentos de gestión y de control de eficacia.

La casi totalidad de desviaciones a los estándares establecidos son MENORES, o sea, no han afectado de manera determinante el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos del Programa en sus diferentes componentes. No obstante, hay que destacar una desviación MAYOR en el componente organizacional, que es la ausencia de recursos suficientes de la Unidad Ejecutora para el cumplimiento de objetivos clave y la propia sustentabilidad de la FUSAT.

El marco tripartito de cooperación propugnado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, y que ha sido desarrollado con empeño, ha contribuido al éxito del Programa y ha facilitado en gran medida acciones en pro de la sustentabilidad de la FUSAT en su nueva etapa. La participación de agentes sociales: sindicatos y empresarios, y la Administración, para regir el funcionamiento y las políticas de la Fundación, resulta fundamental.

El capital confianza generado de la cooperación institucional es uno de los principales valores intangibles del Programa y que permiten vislumbrar el futuro con cierto optimismo, siempre que se asuma un papel proactivo y de alta responsabilidad social para conseguir las alianzas estratégicas y los recursos necesarios.

La nueva FUSAT requiere de una estructura organizativa diferente a la actual para poder continuar desarrollándose y poder ser un referente en el país, y no convertirse en una ONG sin un valor diferencial, que esté compitiendo con otras consultoras convencionales en la prestación de servicios en materia sociolaboral, lo que podría llevarla a un fracaso a corto plazo. Para ello, requiere de una Unidad Ejecutora de



reducida dimensión pero compuesta de un equipo de personas muy competentes, fundamentalmente en materia de prevención de riesgos laborales (disciplinas clave: Seguridad e Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología, Gestión preventiva / Excelencia empresarial y Formación / Comunicación), de donde arrancan diversidad de campos de interés, pero que se considera no son tan esenciales como recursos propios (discapacitados, acción social, precariedad en el empleo, drogodependencias, envejecimiento y trabajo, trabajo infantil, etc.). Hay que tener en cuenta que el principal valor generado por la FUSAT está hoy por hoy en el campo de la prevención, desaprovecharlo a corto plazo sería una pérdida que podría ser irreparable.

Debería seguir existiendo un Comité de Dirección, como órgano rector de la FUSAT, compuesto fundamentalmente por agentes sociales: sindicatos y empresarios en régimen de paridad, y la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, además de la representación de la FUSAT y otras instituciones de especial interés, que contribuyan de manera determinante en la aportación de recursos o sean de valor estratégico para la Fundación. A fin de dar mayor operatividad al Comité de Dirección es necesario que se renueve la representación empresarial de acuerdo a los planteamientos reflejados en este Informe, a través de asociaciones empresariales claves y el número de instituciones representadas no sea excesivo, creándose complementariamente un Consejo Asesor en el que cabría una más amplia representación de instituciones de especial interés, como otras representaciones ministeriales y las propias universidades interesadas. Dentro del Consejo Asesor tendría especial importancia el grupo de instituciones dedicadas a la formación, tanto universitaria como profesional. Se considera necesaria la implicación en tal Consejo Asesor de la Universidad Tecnológica Nacional, UTN y del Instituto Nacional de Educación Tecnológica, INET. El papel del Consejo Asesor sería el de intervenir a través de grupos de trabajo sobre temas de su incumbencia, y como no, ser una vía de consulta y diálogo sobre los planes de trabajo. En este nuevo marco podría ser factible mantener los actuales Estatutos recién actualizados y mediante Actas complementarias regular el funcionamiento del Comité de Dirección y del Comité Asesor. No obstante, cabe asumir la redacción de unos nuevos Estatutos si los actuales no permitieran introducir las modificaciones organizativas necesarias, siguiendo con los actuales en régimen de provisionalidad.

Se propone que las dos organizaciones sindicales que integren el Comité de Dirección sean la UOCRA y la UATRE, por su valiosa contribución al Programa que ahora finaliza. A su vez, la contraparte podría estar conformada por la Cámara de la Construcción y una representación de las cuatro principales asociaciones

rurales de primer nivel.

Independientemente de las aportaciones económicas de instituciones colaboradoras, especialmente en el ámbito empresarial, y de posibles subvenciones a proyectos de acción social, los ingresos económicos de la Fundación habrían de proceder de un porcentaje determinado del coste de los servicios que esta ofrezca, en ningún caso superior al 10%, lo que podría condicionar la necesaria competitividad de las acciones.

Es acuciante la necesidad de estructurar en un corto plazo una Unidad Ejecutora de la FUSAT que pueda actuar con eficiencia en la configuración de la organización de la propia Fundación y el establecimiento de las alianzas necesarias, y al mismo tiempo defina las principales líneas de actuación. Ello debería realizarse en equilibrio con el nuevo Programa del BID-FOMIN sobre “Gestión por competencias” en curso de planificación, pero sin supeditarse totalmente al mismo. Ante tal urgencia, resulta necesario constituir con carácter provisional y mientras no se disponga de fondos económicos para contratar a la persona o personas necesarias, un pequeño equipo interdisciplinar de expertos que (podría ser a tiempo parcial) financiados por instituciones colaboradoras, actuales o futuras, con las que se han establecido contactos, puedan diseñar y sentar las bases para la puesta en funcionamiento de la nueva FUSAT. No es descartable en un plazo determinado la colaboración de expertos en régimen de voluntariedad, dados los nobles objetivos de la Fundación y la interesante situación de partida. Es esencial que en tal equipo estén integradas algunas personas clave de la anterior UE, como el propio director de la FUSAT y la responsable de Capacitación. Las personas que integren el pequeño equipo técnico de la FUSAT deben ser personas independientes de reconocido prestigio, con habilidades directivas y la formación técnica necesaria.

Dada la diversidad y complejidad de proyectos de previsible desarrollo, el Director de la UE, debería contar con un Subdirector Técnico para desarrollar labores de coordinación y asegurar en especial la calidad necesaria en la formulación y control de los mismos. Las excepcionales cualidades del actual Director deberían ser aprovechadas y optimizadas para la mejor proyección social de la Fundación, abriéndola al marco regional del Mercosur y a la cooperación internacional.

La Fundación, aparte de ofrecer servicios en el ámbito sociolaboral, debería poner especial énfasis en actividades de estudio e investigación, a fin de convertirse en fuente de conocimientos en su especialidad y centro de referencia nacional e internacional. La creación de un “Observatorio Estatal sobre Condiciones de Trabajo”, además de respuesta a una necesidad no resuelta por la Superintendencia



de Riesgos del Trabajo, podría ser una provechosa iniciativa en coherencia a la labor ya iniciada y a las experiencias próximas disponibles.

La FUSAT y los miembros que la integren deberían asumir un código de conducta para garantizar el respeto a principios éticos, clave para lograr la confianza necesaria. Se propone partir del Pacto Global de Naciones Unidas. Al mismo tiempo y en un plazo inmediato la FUSAT también debería asumir un sistema integrado de gestión de acuerdo a las normas ISO 9001 de Calidad, ISO 14.000 de Medio Ambiente y OSHAS 18.000 de Prevención de Riesgos Laborales, lo que facilitaría la puesta a punto de los procedimientos existentes ante la importante experiencia adquirida y contribuiría a dar una proyección social de la Fundación de indudable valor.

La página de internet de la FUSAT [www.fusat.org](http://www.fusat.org) es una valiosa aportación del Programa que requiere actualización permanente y un progresivo enriquecimiento de contenidos. El amplio equipo de personas e instituciones que han participado en el Programa deberían verse en ella reflejadas y poderla utilizar como un marco de permanente intercambio y cooperación.

Se propone organizar para los meses de marzo o abril del año 2006, un importante evento en el país coorganizado por la FUSAT y otras instituciones con las que sea interesante establecer alianzas, como ADESPA, Asociación de Empresas de Servicios Públicos Argentinos, con el objetivo de clarificar el concepto de responsabilidad social corporativa y la inclusión en la misma de la política de prevención de riesgos laborales y de atención a sus recursos humanos, así como el de contribuir a difundir el nuevo Programa del BID-FOMIN.

Buenos Aires, a 15 de Diciembre de 2005



Fdo: Manuel Bestratén  
Evaluador

Fdo: Mariel Sabra  
BID-FOMIN

Fdo: José M<sup>a</sup> Puppo  
FUSAT

## **ANEXO 1. CUADROS RESUMEN DE INDICADORES DE RESULTADOS SOBRE EL DESARROLLO DE CONVENIOS INSTITUCIONALES**



## ANEXO 2. CUESTIONARIO DE OPINIÓN A REPRESENTANTES INSTITUCIONALES

**FUSAT**

**Fundación para la Promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo**

**Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2001-2005**

**Préstamo N° ATN/7063-AR, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**Evaluación Final**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A INSTITUCIONES COLABORADORAS**

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:**

.....

**OBJETIVO:**

Este cuestionario tiene por objetivo recoger la opinión de representantes de instituciones que han tenido una colaboración significativa en el Programa de la FUSAT, con el fin de aprovechar la experiencia generada y poder definir estrategias para la continuidad de determinadas acciones y la sustentabilidad de la nueva FUSAT (Fundación para la Acción Social en el Trabajo) en su nueva andadura a partir del año 2006.

Los datos que se extraerán de este cuestionario son confidenciales y serán tratados por el responsable de la evaluación final del Programa Sr. Manuel Bestratén, que ha sido contratado por el BID a tal efecto. Tal información habrá de complementar la información extraída por el evaluador a través del análisis documental de todo lo realizado en el Programa, las visitas realizadas a las diferentes instituciones involucradas en el mismo, así como las entrevistas a personas que han participado o han sido destinatarias de las diferentes actividades. Está prevista la realización de talleres de reflexión a nivel institucional, sobre los resultados de la evaluación, los días 5, 6 y 7 de Diciembre próximo.

Este cuestionario debería ser cumplimentado preferiblemente por dos representantes de la institución, teniendo al menos uno de ellos formación y experiencia en gestión de la prevención de riesgos laborales. Habría de ser devuelto cumplimentado antes del 15 de Noviembre por correo electrónico al técnico evaluador: [manuelb@mtas.es](mailto:manuelb@mtas.es)

La sinceridad en las respuestas es fundamental para la extracción de resultados provechosos y contribuir al desarrollo de alianzas institucionales en materia de prevención de riesgos laborales.

**EFICACIA DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS, DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS:**

*Marque solo una de las 5 siguientes opciones:*



1. Muy Alta. Se han alcanzado plenamente los objetivos planteados ( )
2. Alta. Se han alcanzado los principales objetivos, aunque con alguna limitación ( )
3. Media. Aunque se han cumplido algunos objetivos ha habido notorias dificultades ( )
4. Baja. Aunque se han realizado acciones de interés los principales objetivos no se han alcanzado ( )
5. Muy Baja. Lamentablemente, las acciones desarrolladas no han alcanzado objetivos de especial interés ( )

### **PRINCIPALES VENTAJAS DE LAS ACCIONES CONJUNTAS REALIZADAS**

*Marque un máximo de 5 de las siguientes 10 opciones. Puede añadir las observaciones que crea oportunas:*

6. Han permitido a esta institución reforzar las acciones en materia de prevención de riesgos laborales, que ya venía realizando ( )
7. Se ha logrado generar productos de interés, ( publicaciones, eventos, cursos, etc.) que de otra manera hubiera sido muy difícil alcanzar ( )
8. Se ha contribuido de alguna forma a transmitir valores para crear una cultura preventiva en nuestro entorno social ( )
9. Se han generado nuevas perspectivas y nuevos enfoques en esta institución para el desarrollo de una política en prevención de riesgos laborales ( )
10. Ha sido determinante para la creación de una estructura interna que posibilita la acción preventiva de esta institución en un futuro inmediato ( )
11. Se ha conseguido capacitar adecuadamente a un importante colectivo de personas que de otra manera no se hubiera podido lograr ( )
12. Se han podido financiar actividades de interés ( )
13. El trabajo conjunto siempre resulta enriquecedor, especialmente entre instituciones con fines próximos o comunes ( )
14. El equipo de profesionales de la FUSAT ha sido de especial valía en el campo de la prevención de riesgos laborales y en la coordinación de actuaciones ( )
15. Ha permitido establecer unos lazos estrechos de cooperación entre personas e instituciones que refuerzan la necesidad de seguir trabajando conjuntamente( )

### **PRINCIPALES LIMITACIONES DE LAS ACCIONES CONJUNTAS REALIZADAS**

*Marque un máximo de 5 de las siguientes 10 opciones:*

16. La situación socioeconómica del país ha dificultado en gran medida la eficacia de las acciones emprendidas en materia de prevención de riesgos laborales ( )
17. Al carecer esta institución de medios suficientes, no ha podido efectuar las aportaciones que hubieran sido necesarias para una mayor eficacia de las acciones ( )
18. Sin garantía de continuidad, lo realizado puede dejar de fructificar ( )
19. Los aspectos formales y procedimentales exigidos para el desarrollo de las acciones han sido un factor notorio de dificultad para su correcta realización en forma y plazo ( )
20. La contribución de la FUSAT a nivel de expertos en este campo ha presentado carencias ( )
21. La contribución de la FUSAT para facilitar y coordinar las diferentes actividades ha presentado limitaciones ( )
22. Ha habido dificultades en la planificación conjunta de las actividades a realizar ( )
23. Ha habido dificultades de apoyo y seguimiento de las actividades realizadas ( )
24. Hubieran sido necesarios más recursos económicos para alcanzar los objetivos planteados ( )
25. La falta de cultura preventiva ha ido en menoscabo de la eficacia de las acciones emprendidas ( )

---



---

### **POSIBLE CONTINUIDAD DE COLABORACIÓN CON LA FUSAT**

*Marque un máximo de 5 de las siguientes 10 opciones. Puede añadir las observaciones que crea oportunas:*

26. La posible continuidad de colaboración con la FUSAT está totalmente condicionada a decisiones de esta Institución, difíciles de predecir ( )
27. Es posible continuar colaborando con la FUSAT, siempre que tal Fundación esté dispuesta a aportar los recursos necesarios, fundamentalmente económicos ( )
28. Para poder seguir cooperando con la FUSAT sería necesario que tal Fundación mejorara su organización y/o sus capacidades de servicio ( )
29. La colaboración con la FUSAT, si tal Fundación no fuera fuente de recursos económicos, estaría supeditada a que sí realizara aportaciones excelentes en competencias profesionales o apoyo logístico para el desarrollo de proyectos o actividades específicas ( )
30. Para poder seguir cooperando con la FUSAT sería necesario que tal Fundación se adecuara a necesidades prioritarias de esta Institución ( )
31. Sería conveniente que la FUSAT reforzara y consolidara un marco tripartito de



gestión y control entre los agentes sociales: organizaciones sindicales y empresariales y la Administración ( )

32. Es posible una colaboración puntual en función de intereses comunes que puedan surgir circunstancialmente ( )
33. Sería provechoso continuar con la cooperación iniciada. En tal sentido sería posible encontrar vías de financiamiento para acciones conjuntas de interés que permitan una mayor proyección social y eficacia de nuestras acciones ( )
34. Estaríamos dispuestos a cooperar de manera estable con la FUSAT y en tal sentido cabría estudiar vías para una mayor implicación funcional y económica de esta Institución con la Fundación ( )
35. Resulta difícil de predecir una posible cooperación con cierta continuidad con la FUSAT por los avatares de la sociedad, en donde las Fundaciones surgen y desaparecen en función de circunstancias diversas ( )

.....  
.....

**NOMBRES DE LOS REPRESENTANTES DE LA INSTITUCIÓN QUE HAN CUMPLIMENTADO ESTE CUESTIONARIO Y E-MAIL DE CONTACTO FUSAT**

### **ANEXO 3. CUESTIONARIO DE OPINIÓN A ALUMNOS DE CURSOS DE LA FUSAT**



**Fundación para la Promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo**  
**Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2001-2005**  
**Préstamo N° ATN/7063-AR, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**  
**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**Evaluación Final**

**CUESTIONARIO ANÓNIMO DIRIGIDO A ALUMNOS DE ACTIVIDADES DOCENTES**

**INSTITUCIÓN DE LA QUE HA RECIBIDO LA FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: .....**

**OBJETIVO:**

Este cuestionario tiene por objetivo recoger por muestreo la opinión de alumnos de los diferentes programas formativos realizados por la FUSAT en cooperación con instituciones que han tenido una colaboración significativa en el Programa, a fin de valorar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos y mejorar la eficacia de futuras acciones formativas.

Los datos que se extraerán de este cuestionario son anónimos y serán analizados por el responsable de la evaluación final del Programa, que ha sido contratado por el BID a tal efecto. Tal información habrá de complementar la información extraída por el evaluador a través del análisis documental de lo realizado en el Programa, las visitas realizadas a las diferentes instituciones involucradas en el mismo, así como las entrevistas a personas que han participado o han sido destinatarias de las diferentes actividades.

Este cuestionario debería ser devuelto cumplimentado antes del 15 de Noviembre por correo electrónico a:

**APLICABILIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES PARA CONTRIBUIR A MEJORAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU ENTORNO LABORAL**

*Marque solo una de las 5 siguientes opciones:*

1. Muy Alta.
2. Alta.
3. Media.
4. Baja.
5. Muy Baja.

## **PRINCIPALES VENTAJAS DE LA FORMACIÓN RECIBIDA**

*Marque un máximo de 5 de las siguientes 10 opciones. Puede añadir las observaciones que crea oportunas:*

6. Me han permitido conocer a personas con las que compartir inquietudes para mejorar las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en mi entorno
7. Ha sido agradable escuchar a profesionales convencidos de la necesidad de mejorar la prevención de riesgos laborales en las organizaciones
8. Los conocimientos adquiridos pueden resultarme de utilidad en un futuro, aunque considero que no es nada fácil
9. Los conocimientos adquiridos son muy útiles y podría aplicarlos siempre que mi entorno laboral me lo facilitara, ya que en la actualidad hay muchas dificultades.
10. Aunque la cultura preventiva es muy limitada estoy dispuesto a intentar contribuir a mejorar las condiciones de Seguridad y salud en el Trabajo en mi organización
11. He iniciado con dificultades la aplicación de alguna medida preventiva en mi lugar de trabajo
12. He aplicado tras el curso algunas medidas preventivas en mi entorno que me han generado satisfacciones
13. Estoy aplicando medidas preventivas tanto en mi entorno laboral como en mi vida personal
14. He podido aplicar en mi organización algunos conocimientos que han cambiado algún aspecto sobre la organización del trabajo o la gestión de la prevención que bien seguro evitarán posibles daños a trabajadores
15. La formación recibida me ha hecho ver las cosas de una manera muy diferente y ha despertado en mi una verdadera inquietud por la prevención de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo como factor de eficiencia y de competitividad de las organizaciones

---

## **PRINCIPALES LIMITACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA FORMACIÓN RECIBIDA**

*Marque un máximo de 5 de las siguientes 10 opciones. Puede añadir las observaciones que crea oportunas:*

16. La situación socioeconómica del país dificulta en gran medida la aplicación de medidas preventivas en los lugares de trabajo
17. Los conocimientos recibidos sobre prevención de riesgos laborales los encuentro del todo insuficientes para poder actuar en mi organización
18. Los conocimientos recibidos son interesantes pero de poca utilidad
19. Al carecer de medios suficientes me resulta difícil poder aplicar los conocimientos



adquiridos

20. La prevención interesa poco a los directivos de las organizaciones y ahí radica la principal dificultad
21. La prevención de riesgos laborales tiene poca incidencia con la eficiencia y competitividad de las empresas
22. Preciso de mayor información o formación para poder aplicar de manera efectiva la formación recibida
23. No existe una exigencia reglamentaria que facilite a mi modo de ver la aplicación de medidas preventivas en las empresas
24. Encuentro poca sensibilidad por la prevención de riesgos laborales entre mis propios compañeros de trabajo
25. Aunque existen muchas dificultades para efectuar cambios organizativos en materia de prevención de riesgos laborales, me siento capaz de trabajar para mejorar las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en mi entorno

.....  
.....

## **ANEXO 4: NIVEL DE "SALUD" Y CALIDAD DE LA EMPRESA: EL MODELO DE AUDITORÍA EFQM ACTUALIZADO**

**(Nota Técnica de Prevención, NTP 554, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo)**

### **Redactores:**

Manuel Bestratén Belloví  
Ingeniero Industrial

M<sup>a</sup> Rocío Benita Hortelano  
Licenciada en Ciencias Químicas

### **CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO**

*Esta NTP complementa y actualiza a las anteriores de esta colección números: 496, 497 y 498 - 1998, con el mismo título, y relativas a la aplicación del modelo EFQM de la excelencia empresarial. La presente, fruto de la revisión realizada, vigente a partir del año 2000, mantiene los nueve criterios o campos de análisis, pero enriquece la autoevaluación a partir del nuevo modelo REDER, que contempla el enfoque de estrategias, el despliegue para la implantación de programas y la evaluación y revisión de lo realizado en vistas a la mejora continua de sistemas, basándose todo ello en el necesario proceso de innovación y aprendizaje de las organizaciones.*

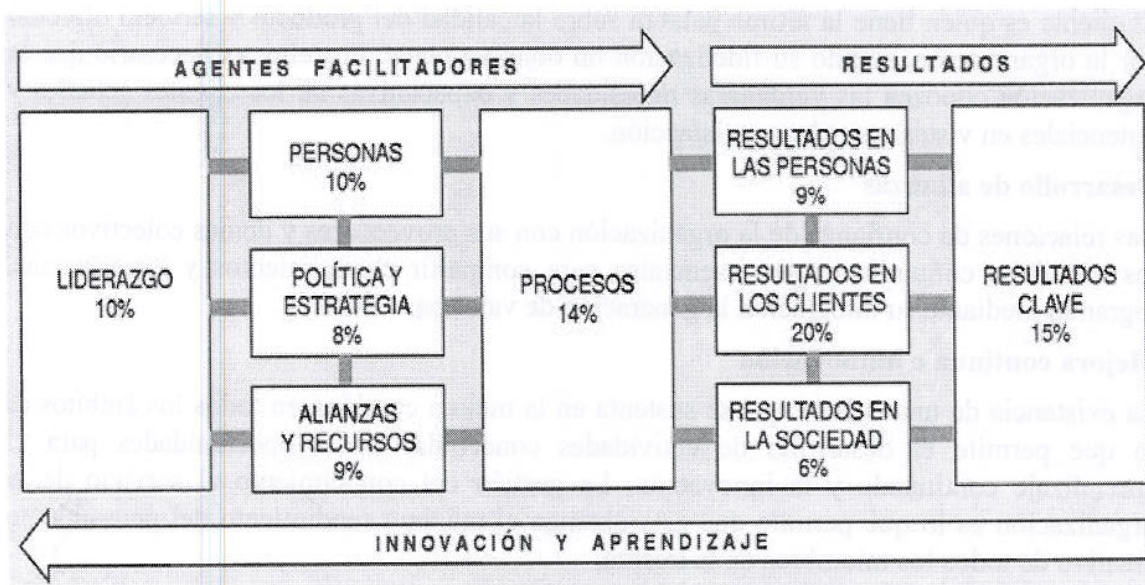
## **1. INTRODUCCIÓN**

El Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia de la gestión empresarial, en su revisión del año 2000 mantiene su esquema de análisis en base a los clásicos nueve criterios de resultados y agentes facilitadores. Estos últimos, correspondientes a los medios y actividades desarrolladas, son los cinco siguientes: liderazgo, política/estrategia, personas de la organización, alianzas/recursos y procesos. Se refieren a lo que la empresa hace en relación a la definición de líneas directrices, el desarrollo de estrategias y el control de procesos clave, la gestión de recursos, y la atención a los miembros de la organización, por ser éstos un valor esencial para la consecución de los objetivos empresariales y ser eficientes y competitivos. Los cuatro restantes criterios del modelo son los relativos a los resultados de excelencia alcanzados, respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las personas y a la sociedad. Los agentes facilitadores son la base para alcanzar los resultados y a su vez estos últimos deben retroalimentar el proceso de innovación y aprendizaje para optimizar los recursos disponibles. Ello se fundamenta en la dinámica de la mejora continua que caracteriza el camino a la excelencia



empresarial. Ver figura 1.

**Figura 1**  
**Esquema básico del Modelo EFQM de Excelencia.**



Cada uno de los criterios del modelo se analiza a partir de una serie de subcriterios, y a su vez, cada uno de éstos va acompañado en el modelo original de una lista no exhaustiva de posibles aspectos a abordar, que a modo de ejemplos facilitan la reflexión sobre todo aquello que puede ser de especial interés.

La verdadera novedad del modelo actualizado está en la incorporación del esquema lógico REDER de análisis (en inglés RADAR), por el cual cada uno de los nueve criterios contemplados debe ser evaluado desde cuatro perspectivas, la de los Resultados a lograr, la de la planificación y desarrollo de los Enfoques y estrategias, la del Despliegue de los enfoques para su implantación, y finalmente la de la Evaluación y Revisión de los enfoques y su despliegue para medir y mejorar. Más adelante se explica tal sistema de evaluación.

Los conceptos fundamentales en que se basa este modelo de auditoría, que no está sujeto a prescripción reglamentaria alguna y va más allá de las normas ISO 9000 de calidad, son los que a continuación se indican.

#### **Desarrollo e implicación de las personas**

Las capacidades y potencialidades de las personas revierten de la mejor manera posible sobre la organización en base a la existencia de un conjunto de valores compartidos, de un clima de confianza y de la asunción de responsabilidades a todos los niveles, todo lo cual

permite su desarrollo personal e intelectual, auspiciado por una organización que favorece la comunicación y el aprendizaje continuado.

### **Orientación al cliente**

El cliente es quien tiene la última palabra sobre la calidad del producto y servicio ofrecido por la organización, siendo su fidelización un objetivo clave. Por ello, es necesario que la organización conozca las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales en vistas a su plena satisfacción.

### **Desarrollo de alianzas**

Las relaciones de confianza de la organización con sus proveedores y demás colectivos con los que debe comunicarse son esenciales para compartir conocimientos y experiencias, logrando mediante su integración la generación de valor para todos.

### **Mejora continua e innovación**

La existencia de una cultura que se sustenta en la mejora continua en todos los ámbitos es lo que permite el desarrollo de actividades concebidas como oportunidades para el aprendizaje continuado y la innovación. La gestión del conocimiento al servicio de la organización es lo que permite que ésta obtenga el máximo rendimiento del pensamiento creativo de todos los miembros de la misma.

### **Gestión por procesos**

La prevalencia de la gestión por procesos frente a la gestión por funciones es lo que determina el desarrollo de actividades interrelacionadas de cooperación, las cuales de una manera sistemática han de permitir obtener informaciones fiables y las mejores decisiones respecto a las operaciones que son esenciales en la generación de valor. En tal sentido los procesos y operaciones clave han de estar debidamente optimizadas y controladas.

### **Liderazgo y perseverancia en los objetivos**

El compromiso de directivos y mandos en la política y estrategia que se despliega de forma estructurada y sistemática en la organización es lo que determina la asunción de unos valores compartidos por todos los miembros de la misma, facilitando que sean alcanzados los objetivos empresariales, siempre que sean coherentes con tales valores.

### **Responsabilidad social**

El respeto a los valores éticos, que son consustanciales al ser humano, más allá de normas y reglamentos, es lo que determina que la organización al servicio de la sociedad a la que pertenece, dé y reciba los beneficios que también necesita para su pervivencia a medio y largo plazo.



### **Orientación hacia los resultados**

El equilibrio y la satisfacción de todos los grupos de interés de una organización: clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad en general, son factores clave para su éxito continuado. El beneficio económico es obviamente sólo uno de los resultados clave. Deben ser considerados también todos aquellos resultados que son determinantes en el desarrollo de la organización.

## **2. CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO**

A continuación se exponen los criterios y subcriterios que permiten una revisión organizada y sistemática de las actividades y resultados de la organización para identificar los puntos clave y las áreas de mejora.

Los cinco primeros criterios son, como se ha comentado, agentes facilitadores. Los cuatro criterios restantes versan sobre los resultados.

### **Liderazgo**

Los directivos han de asumir su liderazgo definiendo las líneas directrices para la consecución de los objetivos empresariales e implicándose para el logro de las expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización (trabajadores, proveedores,...), ello en total coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, motivándolas, reconociendo sus logros, y asegurando la correcta implantación del sistema. El liderazgo se valora mediante cuatro subcriterios:

- a. Los líderes desarrollan la misión, valores y principios actuando como modelo de referencia en coherencia con una cultura democrática y de excelencia.*
- b. Los líderes se implican, estimulan y aseguran el desarrollo, la implementación y la mejora continua de su sistema de gestión.*
- c. Los líderes se implican en atender de la mejor manera posible a clientes, proveedores y demás colectivos con los que la organización se relaciona, incluidos los representantes de la sociedad.*
- d. Los líderes fomentan la motivación y cualificación de su personal, apoyándolos y reconociendo tanto su participación como sus logros.*

### **Política y estrategia**

La Dirección ha de formular políticas empresariales coherentes con su misión, y desarrollarlas con estrategias claramente centradas en todos los grupos de interés, apoyándose en una planificación y organización adecuada, con atención especial a los

procesos clave que generan valor. Todo ello ha de ser revisado periódicamente. Los cinco subcriterios contemplados son los siguientes:

- a. *La política y estrategia están fundamentadas en dar una respuesta eficiente a las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen relación con la organización, anticipando los avances que acontecen en el mercado sobre los productos, los servicios y las actividades.*
- b. *La política y estrategia están basadas en la información derivada del conocimiento, estudio y medida de los indicadores de rendimiento de las actividades realizadas, en especial las relacionadas con la innovación, el aprendizaje y las actuaciones de la competencia.*
- c. *La política y estrategia se desarrollan en coherencia con los valores y objetivos de la organización, evaluando su efectividad y actualizando los planes de actuación en base a los riesgos existentes y a los éxitos y fracasos producidos.*
- d. *La política y estrategia son desplegadas mediante un control de los procesos clave, revisando su eficiencia y eficacia.*
- e. *La política y estrategia se comunica, se transmite de la manera más apropiada, se implanta y se evalúa su nivel de sensibilización.*

### **Personas de la organización**

El principal activo de toda organización son las personas que la integran. La empresa ha de facilitar el desarrollo profesional de sus miembros y ha de gestionar toda la información relativa al nivel de satisfacción de los trabajadores, ha de planificar las actividades de aprendizaje para su eficaz funcionamiento y mejora, ha de velar por unas idóneas condiciones de trabajo, ha de crear canales ágiles y adecuados de comunicación e información para implicar a las personas y facilitar su participación, contribuyendo a su motivación para obtener el desarrollo innovador de los procesos, productos y servicios. La organización debe potenciar, desarrollar, gestionar y obtener valor del conocimiento, habilidades, capacidades y experiencias de su capital humano, tanto a nivel de personas, como de equipos e incluso a nivel de organización. Los cinco subcriterios que evalúan la gestión de personal son:

- a. *Los recursos humanos están planificados y gestionados basándose en sus valores éticos y se mejoran continuamente.*
- b. *El conocimiento y competencias del personal están identificados, desarrollados, sostenidos y sintonizan con los objetivos de la organización.*



- c. *Las personas apoyan un comportamiento creativo y asumen responsabilidades para la mejora de los procesos.*
- d. *La comunicación entre las personas y la organización se incentiva, es eficaz y se realiza a través de canales adecuados.*
- e. *Se reconocen los logros a las personas o equipos, se fomenta la implicación y se recompensa a través de diferentes beneficios.*

### **Alianzas y recursos**

La empresa debe gestionar sus activos tangibles: materiales, tecnológicos y financieros, e intangibles: capital intelectual, prestigio, cultura organizacional, etc., todo ello de la manera más eficiente. Para ello deben establecerse relaciones de trabajo con otros grupos de interés en la organización, respaldando la política y estrategia en un clima de confianza y de conocimientos compartidos para así conseguir el eficaz funcionamiento de los procesos, optimizando medios y minimizando costes. Los cinco subcriterios a considerar son:

- a. *Se establecen las alianzas con grupos que comparten la línea política para maximizar el valor de la cadena logística, compartiendo la información y creando valor a través de los conocimientos.*
- b. *Los recursos económicos y financieros se gestionan de manera eficiente, se evalúan las inversiones y se estudian los resultados.*
- c. *Los materiales, equipos y edificios se gestionan para optimizar su utilización, conservación o reciclaje, minimizando el posible impacto en las personas, en la sociedad y en el medio ambiente.*
- d. *Se optimiza la tecnología existente en el proceso de mejora, planificándose y revisándose las tecnologías alternativas para la obtención de los mejores resultados alcanzables.*
- e. *La información y el conocimiento se recoge, estructura, gestiona e incrementa de manera compartida propiciando la innovación y creatividad.*

### **Procesos**

La gestión adecuada de la empresa debe basarse fundamentalmente en la secuencia de acciones que van añadiendo valor al producto o servicio, y no en las funciones que se desempeñan en la organización. Las personas y las unidades funcionales se interrelacionarán en un marco de cooperación para detectar y subsanar problemas. Se identificarán los procesos clave, potenciándolos y estableciendo objetivos de mejora, desarrollando un sistema de gestión orientado a la generación de valor en todas las etapas y asegurando que los productos y servicios cumplen los requisitos establecidos. También se

verificará periódicamente la efectividad del sistema adoptado. Su evaluación se realizará a través de cinco subcriterios:

- a. Se establece un sistema de gestión integral y sistemática de los procesos para maximizar su eficacia y eficiencia implantando sistemas de medición y revisión de la consecución de los resultados.*
- b. Se implantan las mejoras establecidas en las revisiones, siendo innovadoras y asegurando que alcanzan los resultados previstos, de forma que satisfacen a los clientes y demás grupos relacionados.*
- c. Los productos y servicios que se ofrecen son resultado de las investigaciones, y de las expectativas y necesidades de los clientes, desarrollándose procesos innovadores para conseguir la satisfacción de los mismos.*
- d. Se sigue la trayectoria completa de los productos desde su diseño, ofreciendo asimismo servicios asociados en las mejores condiciones.*
- e. Se cuidan las relaciones con los clientes implicándose en la consecución de sus expectativas a través de un servicio de atención que asegura una relación fluida y de confianza.*

### **Resultados en los clientes**

La organización debe dirigirse a satisfacer las necesidades de sus clientes, por tanto ofrecerá un producto de calidad que se diferencie en lo posible del resto de ofertas existentes en el mercado, dando la información previa necesaria y realizando un seguimiento del producto y servicios asociados que añaden valor y producen satisfacción, seguridad y garantía de salud. Los logros alcanzados en los clientes se evalúan a través de dos subcriterios:

- a. Se obtiene información de la opinión que poseen los clientes entorno a la imagen, productos y servicios que ofrece la empresa y se hace un seguimiento de su fidelidad.*
- b. Se mide internamente el rendimiento de la imagen, productos y servicios que se ofrecen a los clientes, realizando una mejora continua de los mismos.*

### **Resultados en las personas**

Los logros alcanzados por la organización poseen una fuerte dependencia con la identificación de las personas con las líneas que sigue la empresa. Tales resultados serán satisfactorios si sintonizan con sus valores, si existe motivación y comunicación fluida, si existe un clima de confianza y se asumen responsabilidades, y si existe una preocupación por la seguridad y salud de las personas obteniéndose un clima de trabajo adecuado. Estos resultados se valoran a través de dos subcriterios:



- a. *Se obtienen datos sobre la motivación y satisfacción de las personas en la organización.*
- b. *Se miden los logros en la formación, seguridad, salud y servicios que la organización proporciona al personal, así como la satisfacción, productividad y grado de implicación del personal.*

### **Resultados en la sociedad**

La empresa no es una organización independiente sino que está inmersa en un entorno social en el que debe fomentar unos valores que estén en concordancia con el medio social y natural. Además de velar por el personal y sus clientes, también debe adquirir compromisos frente a una gestión sostenible que no comprometa los recursos naturales, minimizando el impacto, ambiental de los procesos desarrollados y apoyando el bienestar de la comunidad. Los subcriterios de los resultados en la sociedad son:

- a. *Se obtienen informes (de representantes sociales u otras autoridades) para medir la incidencia en la economía local, nacional o incluso internacional, y del grado de implicación en la conservación de los recursos y realización de actividades no molestas.*
- b. *Se mide el nivel de empleo, el reconocimiento social de la organización y su relación con las autoridades y entidades sociales próximas.*

### **Resultados clave**

La nueva cultura empresarial está orientada como se ha citado hacia los resultados, y son aspectos de gran interés el identificar los resultados clave para la consecución de los objetivos con el mayor rendimiento, de forma que todos los grupos implicados; trabajadores, proveedores, clientes, accionistas y la sociedad satisfagan las expectativas creadas, generando beneficio a todos los niveles. Los resultados clave se analizan a través de dos subcriterios:

- a. *Se miden los resultados clave del rendimiento de la organización, como los económicos, financieros y cuotas de mercado.*
- b. *Se revisan y mejoran los resultados clave del rendimiento a través de indicadores de; procesos, alianzas, recursos externos, finanzas, edificios, equipos, materiales, tecnología, información y conocimiento.*

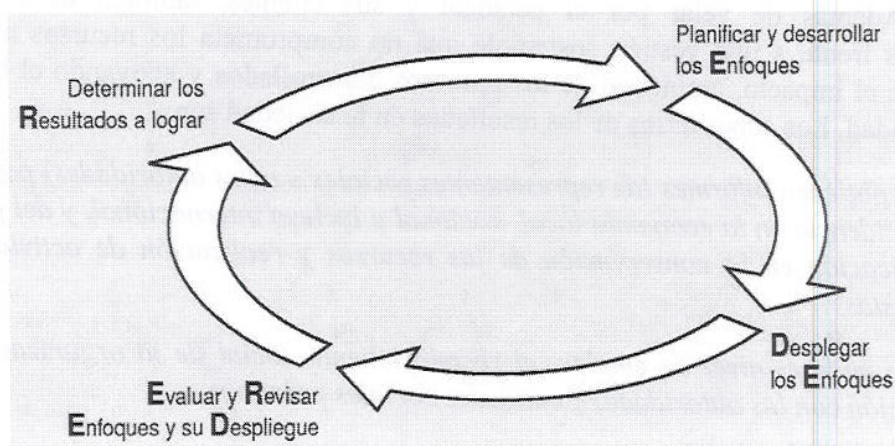
## **3, METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN REDER**

La valoración de la bondad del sistema de gestión es un elemento fundamental, ya que a través de un juicio objetivo, han de detectarse las deficiencias de los programas y prácticas

y las capacidades no desarrolladas, basándose en evidencias contrastables que deben posibilitar la mejora de sistemas y de la gestión empresarial.

El esquema lógico REDER (Figura 2) contempla los elementos de análisis para la reflexión y valoración de los criterios planteados en el modelo. Normalmente cada subcriterio tiene el mismo peso específico dentro de su propio criterio, salvo los subcriterios de resultados: 6a, 7a, y 8a que valen un 75%.

**Figura 2**  
**Procedimiento REDER**



En primer lugar hay que valorar cada subcriterio y consecuentemente cada criterio del modelo para así poder cumplimentar la primera tabla de la figura 3. En dicha tabla se recogen los puntajes asignados a cada subcriterio, que por adición de los mismos permitirá obtener el puntaje resultante de cada criterio, ello en base a la reflexión sugerida por el esquema de análisis REDER. En el caso de subcriterios de resultados es necesario considerar las tendencias y rendimientos alcanzados, la consecución de objetivos, la comparación con referentes externos y las causas que lo han hecho posible. De la misma forma para la valoración de los subcriterios de agentes facilitadores es necesario considerar el enfoque planteado, analizando si su planificación y desarrollo están sólidamente fundamentados e integrados y si se implantan de manera sistemática las mejoras deducidas de los procesos de evaluación y revisión. El criterio de valoración se puede realizar en base a la siguiente escala:

De 0 a 25 ..... Muy deficiente, De 25 a 50 ..... Deficiente

De 50 a 75..... Mejorable, De 75 a 100 ..... Excelente

La valoración "muy deficiente" correspondería a una situación en la que el tema es anecdótico, hay evidencias muy pequeñas o poco claras de lo realizado y el grado de



implantación es mínimo en las diferentes áreas, la "deficiente" sería cuándo existen algunas evidencias en la política en los últimos años, está implantado en varias áreas y los resultados son apropiados solo en alguna área relevante. Será "mejorable" cuando existe claro desarrollo en varias áreas relevantes y se evalúan y revisan; a su vez los resultados son consecuencia del enfoque aplicado y se obtienen rendimientos mínimamente aceptables. Se conseguirá la valoración "excelente" cuando las evidencias son totales y apoyadas en la política y estrategia, y están totalmente implantadas en la mayoría de áreas relevantes, existiendo una revisión continua para mejorar, aunque el rendimiento sea excelente y sostenido.

**Figura 3**  
**Formulario de valoración para la aplicación del Modelo EFQM de la Excelencia empresarial a una organización**

VALORACIÓN PARCIAL DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS						
CRITERIOS DE AGENTES FACILITADORES						
Criterio	Subcriterios			Factor		Valoración
	a	b	c	d	e	
1. Liderazgo =	(o	+ o	+ o	+	x 0,25	.....
2. Política y Estrategia =	(o	+ o	+ o	+	x 0,2 =	.....
3. Personas de la Organización =	(o	+ o	+ o	+	x 0,2 =	.....
4. Alianzas y Recursos =	(o	+ o	+ o	+	x 0,2 =	.....
5. Procesos =	(o	+ o	+ o	+	x 0,2 =	.....
CRITERIOS DE RESULTADOS						
Criterio	Subcriterios				Valoración	
	a	x Factor	b	x Factor		
6. Resultados en los Clientes =	(o	x 0.75 ) +	(o	x 0.25 ) =	.....	
7. Resultados en las Personas =	(o	x 0.75 ) +	(o	x 0.25 ) =	.....	
8. Resultados en la Sociedad =	(o	x 0.75 ) +	(o	x 0.75 ) =	.....	
9. Resultados Clave =	(o	x 0.50 ) +	(o	x 0.50 ) =		
VALORACIÓN GLOBAL DE LA EXCELENCIA EMPRESARIAL						



Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
1. Liderazgo	.....	x 1.0	.....
2. Política y estrategia	.....	x 0.8	.....
3. Personas de la organización	.....	x 0.9	.....
4. Alianzas y recursos	.....	x 0.9	.....
5. Procesos	.....	x 1.4	.....
6. Resultados en los clientes	.....	x 2.0	.....
7. Resultados en las personas	.....	x 0.9	.....
8. Resultados en la sociedad	.....	x 0.6	.....
9. Resultados clave	.....	x 1.5	.....
<b>PUNTUACIÓN TOTAL:</b>			

A continuación se exponen los aspectos a considerar en cada uno de los elementos de esquema REDER. El primero sobre resultados ha de permitir valorar los criterios y subcriterios de Resultados. Los tres restantes han de permitir valorar los criterios y subcriterios de Agentes facilitadores.

### **Resultados**

#### *Tendencias*

- Las tendencias son positivas y el rendimiento es bueno y sostenido

#### *Objetivos*

- Los objetivos son apropiados
- Los objetivos se alcanzan

#### *Comparaciones*

- Los resultados se comparan con los líderes del sector

#### *Causas*



- Los resultados son consecuencia del enfoque

### **Enfoque**

#### *Sólidamente fundamentado*

- Líneas directrices definidas
- Existe una definición clara de los procesos
- Centrado en las necesidades de los grupos de interés

#### *Integrado*

- El enfoque apoya la política y estrategia

### **Despliegue**

#### *Implantado*

- El enfoque está implantado

#### *Sistemático*

- Se despliega estructuradamente

### **Evaluación y revisión**

#### *Medición*

- Se sigue la efectividad del enfoque y el despliegue

#### *Aprendizaje*

- Se dirige a la consecución de la mejora continua

#### *Mejora*

- Se identifican, planifican e implantan mejoras

Una vez asignado el valor a cada subcriterio se realiza la ponderación según su valor dentro del criterio.

Para obtener la valoración global de la excelencia empresarial a partir de la valoración parcial de los criterios del modelo se trasladan los puntajes obtenidos de los mismos a la correspondiente tabla de la figura 3. Tales valores de los criterios multiplicados por los factores de ponderación asumidos en el modelo y por adición se obtendrá el nivel de excelencia alcanzado.

Así la valoración global en base a 1000 indica que la situación de la gestión es;

Muy deficiente ..... Inferior a 250

Deficiente ..... Entre 250 y 500

Mejorable..... Entre 500 y 750

Avanzada o Excelente ..... Más de 750

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. AMICS DE L'EBRE  
Bases del premio "Qualitat Ebrenc"  
Amigos del Ebro, Tortosa 2000.
2. SALIDO, Mª JOSÉ  
NTP- 496, 497, 498 Nivel de "salud" y calidad de la empresa  
INSHT, Barcelona, 1998
3. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT  
Modelo EFQM de Excelencia  
Club Gestión de Calidad, Madrid, 1999