

PROYECTO PILOTO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIA LABORAL

(TC-95-09-37)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL)

BENEFICIARIOS: Las industrias, empresas y trabajadores de México

OBJETIVOS: El propósito general sería de contribuir al aumento de la productividad y competitividad de la empresa y mano de obra mexicana apoyando los esfuerzos de las industrias al identificar estándares de competencia y certificación medibles y competitivos a nivel internacional. Esto se lograría apoyando esfuerzos demostrativos en sectores industriales estratégicos en una etapa inicial, que orientarían la participación de otras industrias en la creación de competencias laborales.

Los objetivos específicos del proyecto serían apoyar a grupos industriales privados a: (i) orientar la capacitación dentro de las industrias hacia competencias laborales; (ii) incorporar competencias laborales a sus regímenes de producción y prácticas operacionales de la empresa privada y de la industria; y (iii) mejorar la capacidad de los grupos industriales para orientar el desarrollo de un sistema normalizado de competencia laboral.

DESCRIPCION: Los objetivos se lograrían mediante proyectos pilotos a ser ejecutados por grupos industriales privados para identificar normas de competencias laborales. Cada grupo industrial involucra a empresas, trabajadores, oferentes de capacitación y otros participantes en actividades que apoyen el desarrollo de estas normas de competencia laboral, las cuales se refieren a las habilidades, destrezas, y conocimientos que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo. Este proceso innovador apoyaría a promover la competitividad de la empresa mexicana y flexibilidad en el mercado laboral.

El proyecto consta de los siguientes componentes: (i) asistencia técnica en el diseño y desarrollo de

normas de competencias laborales; y (ii) apoyo al desarrollo de las experiencias piloto de las industrias para el desarrollo de normas. Inicialmente, se ha identificado un grupo de proyectos piloto en industrias privadas, tales como, industria hotelera, construcción, tiendas de venta, autotransporte de carga, y telecomunicaciones (Ver Anexo I para detalle de actividades). También se han incluido recursos para que, durante la ejecución del proyecto, se puedan identificar y desarrollar pilotos adicionales.

Los grupos pilotos impulsarán la ampliación del proceso de identificación de normas y tendrán un efecto demostrativo que facilitará el establecimiento de normas en otras industrias y el desarrollo de un sistema de normalización nacional orientado por los requerimientos del sector privado. El Consejo proveerá a cada industria apoyo técnico y metodológico para asegurar consistencia entre los proyectos. Por su parte, cada grupo piloto diseñará y financiará los procesos para desarrollar estas nuevas normas y acciones para impulsar la adopción de estas prácticas a nivel sectorial. Esto incluirá métodos que aseguren el empleo de normas en las prácticas de reclutamiento, contratación, la capacitación y promoción dentro de las empresas e industrias beneficiarias.

FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Donación
	Beneficiario:	US\$2,000,000
	FOMIN:	<u>US\$3,000,000</u>
	Total:	US\$5,000,000

CALENDARIO DE EJECUCION:	El período de ejecución será de 36 meses y el plazo de desembolso será de 42 meses, con excepción de un pago adicional a la consultoría que ejecutará la evaluación ex-post del programa, para lo cual se estiman 24 meses adicionales. El Anexo III, disponible en los archivos del proyecto, presenta un cuadro con el cronograma de desarrollo de las actividades del proyecto.
--------------------------	--

CLASIFICACION AMBIENTAL:	El Comité de Medio Ambiente, clasificó esta operación en Categoría II, el 27 de febrero de 1996.
--------------------------	--

BENEFICIOS:	La creación de un sistema de competencias laborales es el reflejo de las demandas del sector privado empresarial para responder a las necesidades de incrementar su competitividad y productividad. Este sistema ayudará a generar una mayor disponibilidad de información que beneficiará a: (i) las empresas privadas, ya que contará con información objetiva acerca de habilidades del trabajador, reduciendo
-------------	---

costos asociados con su reclutamiento y reconversión laboral; y también al valorar alto desempeño y demandar personal calificado, impulsará una mayor competitividad dentro de las empresas; (ii) los trabajadores, ya que les permite aumentar su valor agregado en términos de su competitividad al valorarse sus destrezas acumuladas en el trabajo, eliminando también barreras de entrada a empleos y programas formales de capacitación; y (iii) la sociedad en general, ya que permitirá mayor fluidez y eficiencia en la vinculación entre calificaciones o funciones ocupacionales y habilidades laborales.

RIESGOS:

El riesgo principal radica en que los pilotos no tuvieran los resultados esperados por las industrias en los plazos previstos, lo cual podría implicar que los pilotos no llegarían a profundizar la absorción del proceso de normalización a nivel nacional. Para evitar este riesgo, el proyecto incluye recursos para la difusión y promoción del proceso de normalización y certificación durante su ejecución, para asegurar que la industria se internalice del proceso en general.

**CONDICIONES
ESPECIALES:**

Antes del primer desembolso de la contribución del Banco, el Consejo presentará evidencia, a satisfacción del Banco, que se han cumplido las siguientes condiciones especiales: (i) contratación del coordinador de la unidad ejecutora, según los términos de referencia aprobados por el Banco; y (ii) presentación al Banco de un plan de acción que incluirá un cronograma de actividades, presupuesto detallado, mecanismos de sustentabilidad financiera, términos de referencia de la unidad ejecutora y su personal, y los términos de referencia para las consultorías que serán contratadas bajo el proyecto.

Antes del desembolso de fondos destinados a los pilotos específicos, existirá una condición especial mediante la cual cada industria responsable por un piloto deberá firmar un convenio de acuerdo, aprobado por el Banco, con el Consejo.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 México fue declarado elegible para participar en todas las modalidades del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) por el Comité de Donantes el 23 de enero de 1994, basado en un Memorandum de Elegibilidad preparado por el Banco.

II. ANTECEDENTES

A. Introducción

- 2.1 Dentro del ámbito empresarial en México, existe un amplio reconocimiento que una mano de obra altamente calificada y con capacidad de adaptación es el factor más estratégico para competir en el mercado internacional y especialmente en vista de los recientes tratados comerciales. También se reconoce que la apertura económica está impulsando cambios significativos en los perfiles industriales que requerirán cada vez más de tecnologías avanzadas y capacidad productiva más eficiente. Las empresas que mejor se adapten a estos cambios son las que podrán responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores y, por lo tanto, las que podrán conservar y ampliar sus mercados.
- 2.2 Una economía abierta debe contar con empresas, trabajadores y programas de capacitación que puedan responder rápidamente a cambios tecnológicos y ajustes en el proceso productivo. Esta realidad está provocando cambios fundamentales en los sistemas de intercambio laboral y capacitación. El desafío para quienes emplean mano de obra y para los oferentes de capacitación consiste en mejorar la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura productiva.
- 2.3 En un mercado laboral dinámico, la empresa privada necesita un trabajador que tenga competencias generales aplicables a funciones más complejas y con habilidades técnicas especializadas. Dado a que la capacitación especializada se adquiere cada vez más en la planta productiva o dentro de la industria, se verá aún más diversidad de los programas de capacitación que la que ya existe. Bajo estas circunstancias, es importante que el empresario pueda contar con información confiable sobre las habilidades laborales que requiere el sector productivo.
- 2.4 En México ya existe una masa crítica de empresas e industrias interesadas que buscan certificaciones tipo, "ISO 9000," ^{1/} que les permita calificar como proveedores de productos y servicios en el mercado internacional. Estas empresas están promoviendo la

^{1/} ISO9000, es una certificación de calidad de servicios y productos que emite la Organización Internacional de Normas (ISO). Esta certificación es reconocida a nivel internacional por más de 80 países como un indicador de calidad. En México, este sistema funciona desde 1986

creación de normas de competencia laboral para contar con herramientas más objetivas con que evaluar el nivel de competitividad de su mano de obra y contar con indicadores más ágiles para promover procesos de reconversión, reestructuración o reingeniería para mantener su nivel de competitividad. También existen varias industrias que por su naturaleza dependen de contratistas independientes, las cuales están demandando cada vez más formas más objetivas para determinar el nivel de calificación de estos trabajadores.

B. El desarrollo de sistemas de competencia laboral orientado por el aparato productivo: experiencia internacional y lecciones aprendidas

- 2.5 La falta de formas adecuadas para medir habilidades limita la posibilidad de evaluar el nivel de calificación del trabajador o la calidad de programas de capacitación. En muchos países existen sistemas tradicionales de certificación ocupacional pero aún en estos casos la certificación tiende a reflejar estudios cursados y prácticas completadas pero no indica con precisión la capacidad que un trabajador debe tener para desempeñar habilidades laborales.
- 2.6 Por otra parte, existe una nueva tendencia en países industrializados (incluyendo los Estados Unidos, Japón, Inglaterra, Francia, y Australia) y más recientemente en países en vías de desarrollo (Jamaica, Honduras y Trinidad de Tobago) de optar por sistemas de certificación basados en *normas de competencia laboral* que describen las habilidades, destrezas, conocimientos y operaciones que un individuo debe ser capaz de desempeñar. 2/ Las características principales de estos sistemas son: (i) valoración de resultados, es decir, premian resultados manifestados en capacidad de desempeñar funciones productivas; y (ii) la identificación de normas se desarrolla de abajo hacia arriba y es altamente participativa porque nace del lado de la demanda ya que involucra trabajadores y supervisores de producción o servicios de primera línea de varias empresas de un ramo industrial en un análisis funcional altamente empírico.
- 2.7 Los sistemas de competencia laboral le dan importancia a la comprobación del desempeño de un conjunto de funciones que demuestren que el individuo posee el nivel de competencia requerido por una ocupación específica, un proceso industrial o una aplicación tecnológica determinada. La forma por la cual el nivel de competencia fue adquirido es menos importante que la capacidad de demostrar competencia a través del desempeño de la habilidad deseada.
- 2.8 Un sistema de competencia laboral genera una mayor disponibilidad

2/ Cabe señalar que, en este documento, se intercambia el uso de las palabras "norma", competencia laboral y competencia, las cuales se refieren al mismo concepto de norma de competencia laboral aquí definido.

de información acerca de habilidades y calificaciones de los trabajadores que beneficia tanto a empresas, trabajadores, y a la sociedad en su conjunto. Para las **empresas**, el sistema permite disponer de información observable acerca de las habilidades del trabajador y por lo tanto reduce los costos de reclutamiento de personal. También al valorar alto desempeño y el demandar personal calificado por competencias impulsa mayor competitividad dentro de las empresas. Para los **trabajadores**, el sistema permite aumentar su valor agregado en términos de su competitividad al permitir que se observen las destrezas acumuladas en el trabajo y también elimina las barreras de entrada a empleo o transferencias a otros empleos, y programas formales de capacitación. El proceso de análisis de competencias atadas a estándares internacionales de excelencia ayuda a impulsar la productividad y competitividad de la industria en general. Para la **sociedad** en su conjunto, la reducción de la asimetría informativa acerca de las destrezas de los trabajadores permite mayor fluidez y eficiencia en la vinculación entre ocupaciones y habilidades laborales. Para llegar a un sistema como este, se requiere la transformación fundamental de estructuras y prácticas existentes dentro del ámbito industrial, los sistemas de capacitación, y los sistemas de información de mercado laboral.

- 2.9 Para impulsar una reforma de este tipo, se vuelve crítica la co-participación y co-gestión del Gobierno y el sector privado, ya que el primero juega un papel de impulsador y coordinador del desarrollo del sistema, a la vez que el segundo le da viabilidad. A través de este diálogo y esfuerzo coordinado se pueden: (i) definir métodos para identificar y validar normas específicas a nivel nacional; (ii) elaborar instrumentos para comprobar sistemáticamente niveles de competencia y resultados de procesos de capacitación; (iii) desarrollar un lenguaje común para identificar niveles de competencia y crear mecanismos viables para calificar mano de obra por nivel de competencia; y (iv) introducir criterios orientados a competencias en los ámbitos de producción, educación general y técnica, capacitación, y empleo.
- 2.10 La experiencia de otros países demuestra que, para impulsar la incorporación de estos procesos en el sector empresarial, es importante que industrias estratégicas y altamente visibles inicien procesos de identificación de competencias laborales para lograr efectos demostrativos y promover el desarrollo de estos sistemas en el sector empresarial en general. Dada esta realidad, es conveniente incentivar la participación de industrias líderes para generar efectos demostrativos y poder avanzar en el proceso del desarrollo del sistema. La proyección del sistema en sus etapas iniciales, la impulsa una masa crítica de industrias que tienen mayores incentivos económicos y urgencia de mejorar su competitividad. La consolidación de estos sistemas orientados por el sector empresarial no depende de una cobertura absoluta de todas las industrias del país, pero si de una participación de la mayor parte de las industrias y del impacto que éstas tengan en una masa

crítica de la fuerza laboral y el ámbito ocupacional.

C. La creación del sistema de normalización y certificación laboral en México

- 2.11 La definición e integración de normas de competencia laboral y el establecimiento de un sistema de certificación de competencia laboral son los ejes centrales de la reforma estructural de la formación y capacitación de recursos humanos en México. La industria Mexicana ha demostrado interés en apoyar la creación del sistema. Hay un reconocimiento general que esto implica un proceso de transformación de largo alcance que toma tiempo. Por esto es importante la coparticipación del sector privado y del Gobierno.
- 2.12 El Gobierno de México inició esta reforma con el apoyo del sector privado y con un préstamo del BIRF, (Préstamo 3805-ME), cuyo principal objetivo es mejorar la calidad, pertinencia y flexibilidad de la educación técnica y capacitación para satisfacer las necesidades críticas del sector productivo. Dentro del programa se contempla: (i) el establecimiento de un marco de referencia nacional para crear normas de competencias; (ii) el inicio de la transformación del sistema de capacitación para incorporar técnicas de capacitación basadas en competencias con algunas instituciones de capacitación; y (iii) estímulo de la demanda para normas y certificación a través de subsidios a empresas individuales micro, pequeñas y medianas (PyMES) para cubrir los costos de introducir capacitación orientada a competencia en planta y/o financiar la certificación de sus trabajadores una vez que las normas se hayan establecido.
- 2.13 Con relación específica al establecimiento del sistema de normalización y certificación, el proyecto del BIRF financia: (i) la creación y desarrollo de un Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (US\$6.6 millones); y (ii) el diseño de un Sistema de Certificación y Pruebas de Habilidades (US\$11.2 millones) que se crearía una vez que las normas se hayan establecidos. Para más detalles sobre el programa financiado por el BIRF, ver Anexo II, disponible en los archivos del proyecto.
- 2.14 Uno de las primeras acciones para impulsar esta transformación, fue la creación en agosto de 1995, del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL). El Consejo es un fideicomiso autónomo que, en su etapa inicial, es financiado principalmente por fondos públicos y en menor escala por contribuciones privadas, pero a mediano plazo dependerá más de recursos privados y estará en condiciones de generar sus propios ingresos. La estructura del Consejo fue creada en base a un análisis de la experiencia internacional. México optó por una fórmula similar a estructuras creadas en otros países como Japón, Estados Unidos, Nueva Zelanda, y Dinamarca en el sentido que promueve co-participación entre gobierno, empleadores y trabajadores pero asegura que el control mayoritario quede en manos de empleadores y trabajadores.

- 2.15 La función general del Consejo es coordinar la creación del sistema nacional de normalización y competencias laborales, y establecer regímenes de certificación que apoyen a dicho sistema. Esto incluye: (i) dirigir y orientar las reformas necesarias para asegurar calidad, pertinencia y equidad del sistema; y (ii) apoyar a los sectores productivos en la realización de los trabajos de definición e integración de normas de competencia laboral.
- 2.16 La experiencia internacional indica que para impulsar la creación del sistema, y para incorporar un número importante de industrias en el proceso desde el inicio, es necesario compartir los costos iniciales con las industrias. Posteriormente, las industrias pueden asumir la responsabilidad de financiar la actualización periódica de normas como parte integral de sus costos de capacitación. El éxito del sistema de competencia laboral Mexicano, depende de la rapidez con la cual este sistema se pueda incorporar a la dinámica empresarial y logre ampliar la participación de la mayor parte de las industrias.
- 2.17 Mientras que el programa del BIRF establece el marco global y experiencias piloto para estimular la demanda en el sistema de capacitación y en los PyMES, el proyecto presentado para consideración de FOMIN se concentraría en incentivar la participación de grupos colaborativos de empresas y organizaciones afiliadas a ramas industriales estratégicas en proyectos piloto para crear un efecto demostrativo, lo cual es el elemento esencial para promover la implantación de estos procesos a nivel industrial.
- 2.18 Los proyectos pilotos que serían financiados por el FOMIN, anteceden la formalización del sistema de normalización en que participación otros grupos industriales. El Consejo utilizaría las experiencias y los conocimientos adquiridos a través de las experiencias piloto para desarrollar criterios para facilitar la incorporación de otras industrias en el proceso, y para elaborar procedimientos adecuados para aprobar y publicar normas que emitirán otras industrias a través de mecanismos formales, a medida que se vayan estableciendo.

D. Estrategia del Banco y de FOMIN

- 2.19 En lo que se relaciona con mercado laboral y capacitación laboral, la estrategia del Banco, acordada con el Gobierno de México, para el período 1995-1997 es de aumentar la productividad incluyendo como elementos importantes el apoyo a iniciativas de capacitación laboral, seguridad ocupacional y educación técnica. Estas actividades permitirán elevar la calidad de la mano de obra y la capacidad de empresas micro, pequeñas y medianas a incrementar su productividad y ajustarse a la competencia externa.
- 2.20 En apoyo a esta estrategia, el Banco, a solicitud del Gobierno, esta preparando conjuntamente con el BIRF una segunda etapa del Programa de Modernización de los Mercados de Trabajo, PMMT II-(ME-0186), el cual incluye programas de empleo para elevar la

competitividad de empresas apoyando esquemas de capacitación y asesoramiento técnico integral. El proyecto de Normalización y Certificación de Competencias propuesto, garantiza mayor eficiencia en los programas de empleo y apoyo a la competitividad del PMMT II ya que introduce mecanismos objetivos de medición.

- 2.21 **La participación de FOMIN**, complementa las grandes acciones de modernización del Gobierno, porque aceleraría y ampliaría la participación de la industria mexicana en el mejoramiento de sistemas de capacitación y de trabajo dándole las herramientas necesarias a las empresas para incorporar estos procesos en sus prácticas operacionales, lo cual asegurará el éxito y la sustentabilidad de este esfuerzo.
- 2.22 La propuesta al FOMIN también es parte integral de la estrategia de la **ventanilla II para México**, que intenta responder a dos necesidades críticas: (i) en el corto plazo, mitigar los efectos de la crisis económica sobre el empleo y sobre iniciativas privadas para mejorar la calidad de la mano de obra; y (ii) a largo plazo contribuir al desarrollo de sistemas de capacitación, evaluación y certificación de trabajadores orientados por el sector privado y alentados por una dinámica de incentivos de mercado. El proyecto propuesto responde específicamente a las necesidades de largo plazo, porque contempla impulsar la construcción de sistemas de desarrollo de capital humano orientados dirigidos por la empresa privada, los requerimientos del aparato productivo y una dinámica de mercado.
- 2.23 De acuerdo a los principios y la operatividad del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) (Sección 5 del Convenio), se espera que la donación de FOMIN también tendrá un impacto catalítico en incentivar aumentar el crecimiento de inversiones del sector privado.
- 2.24 El FOMIN, proporcionaría financiamiento no-reembolsable para apoyar un grupo de proyectos de industrias estratégicas y así acelerar la consolidación del sector privado como agente orientador de este proceso. El financiamiento del FOMIN apoyaría: (i) acciones demostrativas en industrias seleccionadas para profundizar la absorción de estos procesos a nivel sectorial en vez de dentro de empresas individuales; y (ii) la consolidación de estos procesos dentro de estas industrias, estableciendo mecanismos permanentes para actualizar los procesos de normalización y certificación. Las industrias que participen en acciones demostrativas bajo este proyecto jugarían un papel estratégico en la formulación del futuro sistema y sus experiencias servirán de modelo a otros grupos industriales que se incorporen al sistema a medida que la experiencia se amplíe.
- 2.25 Cabe señalar que en iniciativas como ésta, el impacto sobre la capacitación técnica y la competitividad de la fuerza laboral se materializarán en un mediano y largo plazo. A manera de ejemplo,

en países que ya cuentan con sistemas de capacitación orientados por competencias, el proceso ha tomado entre 10 y 20 años para consolidarse. El proyecto del FOMIN impulsaría el inicio de este proceso por el lado del sector productivo.

III. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El propósito general sería de contribuir al aumento de la productividad y competitividad de la empresa y mano de obra mexicana apoyando los esfuerzos de las industrias al identificar estándares de competencia y certificación medibles y competitivos a nivel internacional. Esto se lograría apoyando esfuerzos demostrativos en sectores industriales estratégicos en una etapa inicial, que orientarían la participación de otras industrias en la creación de competencias laborales.
- 3.2 Los objetivos específicos del proyecto serían: (i) facilitar una participación activa de grupos industriales en orientar la capacitación dentro de las industrias hacia competencias laborales; (ii) facilitar la incorporación de normas de competencias laborales a regímenes de producción y prácticas operacionales de la empresa privada y de la industria; y (iii) mejorar la capacidad de los grupos industriales para orientar el desarrollo de un sistema normalizado de competencia laboral.
- 3.3 Al final de los tres años del proyecto, se espera contar con: (i) métodos de normalización de competencias laborales validadas por un grupo representativo de la industria privada de México; (ii) experiencias y herramientas demostrativas que indiquen como se incorporan las normas a procesos de reclutamiento, contratación, promoción, capacitación y certificación de trabajadores; y (iii) un grupo de industrias que habrán integrado normas de competencia a sus procesos productivos y que habrán ampliado el alcance de sus inversiones en recursos humanos con la introducción de normas. Otro resultado esperado se verá en la aceleración de la transformación del sistema de formación profesional y capacitación en general.

B. Descripción general

1. Actividades generales

- 3.4 El proyecto apoya dos líneas de acción interrelacionadas: (i) el desarrollo del sistema de normalización y certificación, y (ii) el desarrollo de esquemas de identificación de normas dentro de industrias específicas. Esto se lograría principalmente a través de proyectos piloto de normalización organizados por industrias seleccionadas. Los proyectos piloto contribuirían al desarrollo de varios elementos claves del desarrollo de un sistema de competencia

laboral, tales como: (i) la verificación de áreas funcionales prioritarias para el desarrollo de normas; (ii) la identificación y validación de normas preliminares; (iii) el desarrollo de métodos e instrumentos para verificar niveles de competencias; (iv) la promoción de estas experiencias a empresarios, especialistas en recursos humanos, trabajadores y capacitadores; (v) la identificación de métodos para recuperación de costos para identificar y actualizar estas normas periódicamente; (vi) la identificación de ahorros logrados o costo efectividad relacionada a gastos inversión en la capacitación; y (vii) la evaluación de esquemas de certificación. El Anexo I presenta un detalle sobre los proyectos piloto inicialmente identificados.

- 3.5 Cada industria que desarrolle un proyecto piloto diseñaría, con apoyo metodológico del Consejo, un proceso para identificar y validar normas que consideren las necesidades específicas de la industria y desarrollarían mecanismos para adoptar las normas en dicha industria. Los pilotos desarrollarían currícula actualizada con las normas, instrumentos de prueba de desempeño, y estrategias para la creación de mecanismos para certificación. Las industrias no llegarían a certificar a sus trabajadores en el período de ejecución de este proyecto, ya que lo que se busca en esta etapa inicial es definir las estrategias y mecanismos más apropiados para dicha certificación.

2. Sectores y subsectores

- 3.6 Unos 15 sectores y sub-sectores estratégicos fueron identificados inicialmente por el Consejo para impulsar el desarrollo de las normas de competencias laborales. Entre ellos se encuentran: electrónica, metal-mecánica, metalurgia, mecánica automotriz, mantenimiento electromecánico, telecomunicaciones, turismo, construcción, comercio, transporte, e industria agropecuaria. Estos fueron identificados por el Consejo por su relevancia al desarrollo económico, número de trabajadores que emplean, proyecciones futuras de empleo en esa rama, y contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y a la balanza comercial.
- 3.7 Durante la preparación de este proyecto, el Banco evaluó propuestas presentadas por varios grupos industriales de estos sectores estratégicos y calificó una serie de proyectos piloto que cumplen con los criterios acordados para su inclusión. Para este propósito se utilizaron los cuatro siguientes criterios: (i) pertenecer a una de las industrias prioritarias identificadas por el Consejo; (ii) contar con amplia representación de los actores principales de la industria (cámaras, empleadores líderes, trabajadores); (iii) comprometerse a contribuir los fondos de contraparte requeridos bajo el proyecto además de demostrar la capacidad y disposición de adoptar y sustentar las actividades en un largo plazo; y (iv) contar con una estrategia de análisis de competencias laborales que tengan el mayor impacto sobre la ocupaciones o funciones productivas más críticas del sector y mayor posibilidad de transferibilidad a otras ramas.

- 3.8 Los grupos piloto que calificaron incluyen a hotelería, construcción, tiendas de venta, autotransporte de carga, y teléfonos. Todas estas industrias se encuentran en un proceso de ajuste y tienen mucho interés en desarrollar una fuerza laboral más calificada para competir en el mercado internacional. En el caso de los sectores hoteleros y de ventas, por ejemplo, es esencial el cambio de una cultura de servicio estandarizado a un servicio focalizado a la satisfacción individual del cliente.
- 3.9 El conjunto de estas industrias reúne una masa crítica de trabajadores y ocupaciones representativas de la fuerza laboral mexicana, lo cual le dará al Consejo y las industrias participantes importantes elementos de juicio y divulgación. Para tener un impacto demostrativo, la participación de varias industrias es importante para lograr un impacto significativo, y por lo tanto el proyecto apoyaría la integración de industrias adicionales si el Banco y el Consejo consideran que sus propuestas satisfacen los criterios anteriormente mencionados y existe disponibilidad de recursos.

3. Participantes institucionales

- 3.10 La participación de un grupo líder con amplia representatividad de cada industria es el elemento más crítico para lograr la sustentabilidad y absorción de las experiencias piloto. Este grupo tiene que asumir la responsabilidad de promover la generalización de las normas y experiencias obtenidas al resto de las empresas de su rama. Cada grupo piloto deberá procurar la participación de: (i) empresas colaboradoras, tanto grandes como pequeñas, las cuales participarán con sus trabajadores y permitiendo la aplicación del concepto y metodología de competencia laboral dentro de su plantel; (ii) organismos empresariales como cámaras y asociaciones; (iii) representantes laborales como organismos sindicales, agrupaciones laborales, o trabajadores altamente especializados en la rama; (iv) instituciones de capacitación vinculadas a la industria; y (v) otras instituciones asociadas con la industria como fundaciones, centros de investigación, u organizaciones que definan normas de productos para el sector.

4. Temas puntuales: PyMES y seguridad e higiene ocupacional

- 3.11 Cada piloto, de acuerdo a la realidad de la industria correspondiente, buscaría vincular pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el proceso de identificación de normas y la adopción de éstas. Para facilitar su participación, este proyecto crea ciertas economías de escala a través de la agrupación de empresas de todo tamaño. Bajo este esquema de grupos colaborativos por rama, gran parte de los costos iniciales ya han sido asumidos por las empresas grandes que pueden compartir sus experiencias y apoyar los esfuerzos de empresas más pequeñas de su rama. Adicionalmente, la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS), bajo el proyecto apoyado por el BIRF, ya está apoyando la adaptación de esquemas de

competencias laborales a un grupo importante de PyMEs, y cuyas experiencias relevantes serían incorporadas en este proyecto. La evaluación de medio término analizará la experiencia de las PyMEs en los proyectos piloto y recomendará ajustes en el proyecto, si fuesen necesarios, para incentivar la adopción de competencias laborales por esas empresas.

- 3.12 Dada la importancia creciente de **temas de higiene y seguridad ocupacional** en la capacitación para el trabajo, el proyecto también apoyaría una línea de acción especial propuesta por la industria de la construcción. El proyecto piloto desarrollaría una experiencia innovadora que incorpora a organizaciones laborales en el proceso de fomentar la integración de elementos de higiene, seguridad y protección ambiental en los programas de capacitación del sector de la construcción.
- 3.13 Cabe señalar que estas actividades en el sector construcción inicialmente fueron propuestas al FOMIN como un proyecto independiente, pero en base a los diagnósticos realizados como parte de la preparación de los dos proyectos, resultó importante combinarlos en uno. Su integración asegura que toda acción apoyada por el Banco relacionada con capacitación sea vinculada al proceso de normalización, y por el otro lado que el proceso de normalización incorporen la iniciativa laboral y elementos de higiene, seguridad ocupación, y protección ambiental.
- 3.14 La industria de construcción tiene características especiales que facilitan este tipo de piloto. El 90% de las empresas de construcción en México son pequeñas y el sector tiene sistemas de capacitación altamente desarrollados. La Cámara de Construcción proporciona programas de capacitación a sus miembros a través de su instituto de capacitación que opera en todo el país. Este proyecto adaptaría experiencias de normalización relevantes en los Estados Unidos que ya han incorporado esos elementos en las normas de competencia laboral y tienen programas exitosos de capacitación dirigidos por organizaciones laborales. Esta industria recibiría apoyo adicional para implementar esta acción especial. Las experiencias obtenidas bajo este piloto serían diseminadas entre los otros grupos piloto.

C. Componentes

Componente 1: Asistencia en el diseño y desarrollo de procesos de normalización (US\$985.000)

- 3.15 Bajo este componente se financiarían actividades de asistencia técnica y preparación de estudios, los cuales se realizarían a través del equipo del Consejo, y estarían destinados a: (i) diseño de metodologías de identificación y validación de normas, incluyendo análisis funcional y encuestas; (ii) diseño de actividades de capacitación basada en competencias, incluyendo métodos, materiales y guías; (iii) diseño y elaboración de métodos

e instrumentos de pruebas de desempeño, incluyendo análisis de métodos establecidos y adaptación de instrumentos y entrenamiento de personal; (iv) difusión e implantación de normas, incluyendo talleres que reunirían a industrias participantes y expertos internacionales para discutir temas comunes; y (v) identificación y desarrollo de competencias transversales. Adicionalmente, se incluyen en este componente gastos administrativos relacionados con la ejecución de los incisos anteriores.

Componente 2: Apoyo al desarrollo de las experiencias piloto de las industrias (US\$1,240.000)

- 3.16 Las siguientes actividades serían financiadas a nivel de cada proyecto piloto: (i) identificación de normas; (ii) capacitación; (iii) pruebas de desempeño; (iv) difusión e implantación; (v) promoción de seguridad ocupacional y ambiental relacionada con la industria de la construcción; y (vi) gastos administrativos relacionados con la ejecución de los incisos anteriores. Se financiarían principalmente los costos de inversión y asesorías técnicas iniciales relacionadas a cada una de estas actividades pero cada industria contribuiría una contraparte importante de recursos. Un cronograma indicativo de las actividades piloto se presenta en el Anexo III, disponible en los archivos del proyecto.
- 3.17 La identificación de normas se basa en acciones que se desarrollan principalmente al interior de la industria y que dependen de la participación de empleadores y trabajadores involucrados con el proceso productivo. Este proceso generalmente incluye: (i) un análisis de las funciones estratégicas de esa industria; (ii) la recopilación de normas de empresas líderes en esa rama y normas que ya existen a nivel nacional o internacional para esa industria en las áreas seleccionadas; (iii) la verificación de áreas de desempeño con grupos representativos que ejercen funciones en el aparato productivo; (iv) la validación de los resultados de estos ejercicios de identificación mediante pruebas de campo y encuestas donde se amplía la participación y representatividad de los que mejor conocen el proceso productivo (empresarios y trabajadores); y (v) ya establecidas las normas de competencia, se emiten instrumentos para medir nivel de competencia. Cabe notar que aunque los instrumentos de certificación se emiten del proceso de validación de normas, la creación de esquemas de certificación toma más tiempo porque debe ser negociada entre el gobierno, la industria y el sector laboral para proteger la autonomía y transparencia.
- 3.18 La elaboración de programas de capacitación basados en competencias en cada proyecto piloto incluiría el desarrollo de currícula, elaboración de material didáctico, la formación de instructores, y cursos piloto de capacitación para probar los nuevos métodos. De acuerdo con las necesidades articuladas de cada proyecto piloto, se adquirirían materiales existente en otros países para apoyar esta línea de acción.

- 3.19 Bajo este componente también se apoyaría la **capacitación de personal** al interior de cada piloto industrial con el fin de utilizar, adaptar, y elaborar instrumentos para medir el desempeño de niveles de competencia. Esta actividad también apoyaría la aplicación de **pruebas de desempeño** a grupos significativos de trabajadores de las empresas participantes. También se prepararía a personal en técnicas de validación apropiadas a ámbitos empresariales. La asistencia técnica estaría orientada a introducir métodos ágiles para simplificar la integración de estos procesos a la dinámica de producción de cada industria.
- 3.20 Actividades de **promoción y difusión** de las experiencias piloto también serían financiadas por este componente. Cada grupo piloto desarrollaría la capacidad institucional para apoyar a firmas de todo tamaño, dentro de su respectiva industria, en la adopción de normas como herramientas para el reclutamiento, contratación, promoción, y capacitación de trabajadores. Para realizar estas actividades, se contratarían asesorías especializadas para la preparación de planes de mercadeo y guías operacionales, talleres de difusión, tales como presentaciones a asociaciones, reuniones industriales, seminarios, exhibiciones comerciales, publicaciones y folletos informativos.
- 3.21 Adicionalmente, también se daría apoyo técnico para que cada proyecto piloto prepare un plan estratégico para institucionalizar la incorporación de normas en dicha industria y para desarrollar esquemas de sustentabilidad financieras. Por ejemplo, la venta de material didáctico, la provisión de capacitación directa a firmas individuales o consorcios de firmas, y otros productos y servicios que pudieran generar ingresos y, de esta manera, sustentar las actividades de los grupos industriales. Un insumo importante para el desarrollo de los planes estratégicos se derivaría de los intercambios que se organizarían entre los integrantes de los diferentes pilotos y contrapartes industriales de otros países que ya han avanzado en estos procesos.

D. Costo y financiamiento

- 3.22 El costo total estimado del proyecto es US\$5,0 millones, de los cuales la contribución del FOMIN será de US\$3,0 millones y una contribución local de US\$2,0 millones que proviene principalmente de aportes directos de las empresas (37%) en cada industria participante y en escala menor de los recursos del Consejo (3%). El financiamiento del FOMIN se distribuye de la siguiente manera: (i) 25% para asistencia en el desarrollo de sistemas de normalización; (ii) 31% para el desarrollo de las experiencias pilotos en las industrias; (iii) 11% para la evaluación de

resultados y análisis de impactos; (iv) 10% para apoyar a pilotos adicionales; y (v) 18% para gastos administrativos. Un resumen de los costos del proyecto se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Resumen de Presupuesto (US\$)				
CATEGORIAS	FOMIN	CONSEJO	INDUSTRIAS	TOTAL
I. Comp.1: Asistencia Técnica en el Desarrollo de Procesos de Normalización	985.000	115.000	130.000	1.230.000
(a) Diseño de Metodología de Identificación y Validación Normas	90.000			90.000
(b) Diseño de Actividades de Capacitación Basada en Competencias	75.000			75.000
(c) Diseño de Métodos e Instrumentos Modelo de Pruebas de Desempeño	200.000			200.000
(d) Apoyo a la Difusión e Implementación (talleres de intercambio; pasantías; publicaciones de promoción)	150.000		50.000	200.000
(e) Apoyo a la identificación y desarrollo de Competencias (transversales modelos)	230.000		80.000	310.000
(f) Gastos administrativos	240.000	115.000		355.000
II. Comp.2: Apoyo al Desarrollo de Experiencias Piloto de las Industrias	1.240.000	30.000	1.610.000	2.880.000
(a) Normalización	85.000	18.000	200.000	303.000
(b) Capacitación	65.000	9.500	275.000	349.500
(c) Prueba de Desempeño	300.000		400.000	700.000
(d) Difusión e Implementación	200.000		75.000	275.000
(e) Promoción de seguridad ocupacional y ambiental	300.000		75.000	375.000
(f) Gastos administrativos	290.000	2.500	585.000	877.500
III. Evaluación	325.000			325.000
(a) Evaluación de Resultados del Proyecto	75.000			75.000
(b) Análisis del Impacto	250.000			250.000
IV. Apoyo a Pilotos Adicionales	300.000		115.000	415.000
V. Imprevistos	150.000			150.000
TOTAL	3.000.000	145.000	1.855.000	5.000.000

E. Sustentabilidad financiera

- 3.23 La donación del FOMIN sólo sirve como fondo catalizador, que financia el costo de asistencia técnica requeridos al inicio del proceso de reorientación de esquemas de capacitación, relacionado al sistema de normas de competencias laborales. Desde un principio las industrias financiarán gran parte del proyecto propuesto, como por ejemplo, los sueldos del personal dedicados a grupos de trabajo que manejarán actividades de análisis funcional, identificación y

validación de normas. Adicionalmente, gran parte de los costos del desarrollo de programas de capacitación, material didáctico y de divulgación, y toda la capacitación y evaluación serán financiados por las cámaras, institutos de capacitación, y empresarios de cada rama.

- 3.24 Los costos a largo plazo, que representa la inversión periódica en la actualización de normas que normalmente se inicia cada cinco años, serían menores ya que los mecanismos pertinentes se formularían con la inversión inicial. Este costo se podría financiar en etapas posteriores con contribuciones de los usuarios y beneficiarios de los servicios de certificación y registros, lo cual aseguraría la sustentabilidad de estos procesos. Dentro del plan de acción que deberá ser presentado por el Consejo para aprobación del Banco, previo al primer desembolso, se incluirán mecanismos y fórmulas de sustentabilidad financiera.
- 3.25 Este proyecto facilita la sustentabilidad financiera de estas actividades a dos niveles: (i) los proyectos pilotos tendrán un efecto demostrativo que servirá para incorporar, en forma eficiente, procesos de normalización y certificación en los gastos de capacitación que ya invierten las empresas para recibir servicios de sus cámaras e institutos de capacitación; y (ii) cada grupo piloto elaborará mecanismos de recuperación de costos para financiar los costos adicionales de actualización de normas en cada industria.

F. Ejecución y organización

- 3.26 Aunque el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral ("El Consejo") será la entidad ejecutora y responsable ante el Banco por el desarrollo global del programa, los proyectos pilotos serán ejecutados directamente por las industrias participantes con la asesoría del Consejo.
- 3.27 **Organización.** El Consejo firmará un convenio con los grupos directivos de cada proyecto piloto. Este grupo estará compuesto por representantes de alto nivel de industrias participantes y contará con un Presidente, elegido entre sus miembros, y un Secretario Técnico, propuesto por el grupo o el Consejo.
- 3.28 Los proyectos piloto contarán con grupos de trabajo integrados por personal experto de la industria incluyendo trabajadores, supervisores, profesionistas, empresarios, clientes o proveedores. El Consejo proporcionará facilitadores o asesoría técnica especializada en la normalización, capacitación y certificación de competencia laboral.
- 3.29 **Ejecución.** El Consejo será responsable ante el Banco por el desarrollo de los programas piloto. Aunque el Consejo es una entidad relativamente nueva, su personal posee amplia experiencia en la administración de proyectos con financiamiento internacional.

El Consejo contratará, a satisfacción del Banco, un coordinador del proyecto y un contador, de acuerdo a términos de referencia aprobados por el Banco. Los términos de referencia preliminares de la unidad ejecutora y su personal se encuentran en los archivos del proyecto. La versión final de estos términos de referencia deberán ser incluidos en el plan de acción a ser presentado al Banco antes del primer desembolso.

- 3.30 El Coordinador del proyecto conformará un grupo asesor informal que incluirá representantes de la industria, ejecutivos y personal técnico, tanto del Consejo, como de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para realizar consultas sobre diversos aspectos de la ejecución del proyecto. El Coordinador será responsable ante el Banco de los aspectos administrativos del proyecto.
- 3.31 El directorio del Consejo reúne los secretarios de las secretarías públicas que ejercen un liderazgo sobre las políticas económicas, laborales y educativas del Gobierno, como también a líderes empresariales y laborales que coordinan sus esfuerzos con grupos representativos de cada rama industrial que participa en el sistema. Estos grupos, formalmente denominados Comités Técnicos de Normalización, forman parte de la estructura formal del Consejo y tienen responsabilidad de emitir normas para autorización del directorio del Consejo. Aún cuando los representantes del Gobierno juegan un papel importante en el Consejo, el control mayoritario está en manos del sector privado y la consolidación del sistema depende de la integración de estándares dentro de la industria privada Mexicana.
- 3.32 **Contratación de servicios.** La contratación de los servicios requeridos para el proyecto se harán siguiendo los procedimientos de selección y contratación de consultores del Banco y del FOMIN.
- 3.33 **Cronograma de Ejecución.** El período de ejecución del proyecto será de 36 meses y el plazo de desembolso será de 42 meses, con excepción de un pago adicional a la consultoría que ejecutará la evaluación ex-post del programa. El plazo de desembolsos por ese pago adicional sería de 24 meses. El Anexo III, disponible en los archivos del proyecto, presenta un cuadro con el cronograma de desarrollo de actividades.

G. Desembolsos

- 3.34 Los recursos de la donación se utilizarían de conformidad con los procedimientos del Banco. El acuerdo de cooperación técnica incluirá las cláusulas estándares del Banco pertinentes a, entre otros, auditoría, informes de progreso, inspección, evaluación, licitaciones y adquisiciones. Antes del primer desembolso de la contribución del Banco, el Consejo presentará evidencia, a satisfacción del Banco, que se han cumplido las siguientes condiciones especiales: (i) contratación del coordinador de la

unidad ejecutora, según los términos de referencia aprobados por el Banco; (ii) presentación al Banco de un plan de acción que incluirá un cronograma de actividades, presupuesto detallado, mecanismos de sustentabilidad financiera, términos de referencia de la unidad ejecutora y su personal, y los términos de referencia para las consultorías que serán contratadas bajo el proyecto; y (iii) la aprobación por parte del Banco de los convenios acordados con los grupos piloto.

- 3.35 Antes del desembolso de fondos destinados a los pilotos específicos, existirá una condición especial mediante la cual cada industria responsable por un piloto deberá firmar un convenio de acuerdo, aprobado por el Banco, con el Consejo. Ese convenio debe definir las responsabilidades de cada parte y las obligaciones financieras. Aunque cada convenio se firmaría con una organización con personalidad jurídica como representante del sector, debe también contar con las firmas de los otros miembros del grupo colaborativo de arranque que implementaría el proyecto piloto. Cabe destacar que esta condición no implica que la composición de los grupos directivos quede cerrada una vez firmado el convenio con el Consejo. Por el contrario, los grupos deben ampliarse a lo largo del proyecto, pero lo que se busca es asegurar que los pilotos cuenten con representación suficientemente amplia al principio del proceso. La mínima representación consistiría de una cámara líder de la rama, una empresa líder de la rama, un representante laboral del sector o un trabajador seleccionado por trabajadores de la empresa participante, y un proveedor de capacitación de esa rama o industria.

H. Monitoreo y evaluación

- 3.36 Dentro de los primeros tres meses del proyecto, el Consejo contratará, de acuerdo a términos de referencia aprobados por el Banco, una firma consultora para desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación (ver párrafos 7.1-7.3). Dicho sistema no sólo servirá para recopilar los datos necesarios para la evaluación, sino también servirá como un mecanismo de control de las actividades implementadas bajo el proyecto, facilitando de esta manera la supervisión del mismo. Será responsabilidad del Consejo y los proyectos piloto de implementar el sistema de monitoreo.
- 3.37 Debido a la complejidad técnica de ciertas etapas en el proceso de identificación de normas, como también la necesidad de analizar áreas adicionales durante la ejecución del proyecto, el Banco programará dos visitas de supervisión técnica en el primer año, y una en cada año subsecuente. En la eventualidad de contratar consultores para acompañar estas visitas de supervisión técnica, estos serán financiados con recursos del proyecto. Adicionalmente, el proyecto incluirá recursos a ser usados a la discreción del Banco para la contratación de asistencia técnica ad-hoc cuando sea necesario para apoyar la supervisión técnica del proyecto.

I. Informes

- 3.38 Para el adecuado control y seguimiento del programa durante su ejecución, el Consejo preparará y presentará al Banco los informes que se describen a continuación, con sus correspondientes observaciones y recomendaciones: (i) Informes de progreso semestrales detallando el desarrollo de las actividades del período; (ii) Informe intermedio, para corresponder con la evaluación intermedia al concluir los primeros 18 meses de ejecución; y (iii) Informe final, a ser entregado por el Coordinador presentará dentro de los 30 días siguientes a la finalización de la ejecución del programa.

IV. VIABILIDAD Y RIESGO

- 4.1 La viabilidad del proyecto se basa en el acuerdo que existe entre el Gobierno de México y el sector privado empresarial de desarrollar un sistema de normalización y certificación a nivel nacional. Los proyectos piloto cuentan con la participación de empresas y asociaciones empresariales líderes en cada uno de los sectores involucrados y ellos mismos han asumido el compromiso de difundir y promover los resultados de este programa en todo el país. Cabe señalar que en una primera etapa la participación de la industria no tiene que ser masiva sino más bien estratégica.
- 4.2 El riesgo principal del proyecto radica en que los pilotos no tuvieran los resultados esperados por las industrias en los plazos previstos, lo cual podría implicar que los pilotos no llegarían a profundizar la absorción del proceso de normalización a nivel nacional. Para evitar este riesgo, el proyecto incluye recursos para la difusión y promoción del proceso de normalización y certificación durante la ejecución el programa para asegurar que la industria se internalice del proceso en general.
- 4.3 Siempre existe la posibilidad que las empresas van a competir por mano de obra mejor entrenada y más calificada. Sin embargo, las industrias que participan en esta iniciativa ya colaboran en la definición de requerimientos de capacitación e invierten considerables recursos en programas de capacitación que abarcan todo un sector industrial. De la misma manera, las competencias laborales que estas industrias elaborarían, se difundirían e introducirían a todas las empresas miembros de las asociaciones de la industria a través de sus instituciones sectoriales de capacitación. Esto minimiza los posibles temores que pudieran tener las empresas. La experiencia internacional también demuestra que los beneficios de la inversión en capacitación de trabajadores a largo plazo minimiza los riesgos a corto plazo de pérdida de la inversión en capacitación.

V. CONCORDANCIA CON LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

A. Criterios generales para la elegibilidad del proyecto

- 5.1 El programa propuesto es consistente con el Acuerdo para establecer el Fondo Multilateral de Inversiones, particularmente con el Artículo I, subsección (a) y (b) proveer financiamiento para apoyar estrategias de desarrollo basadas en políticas económicas sólidas que promuevan un incremento de inversión privado y el sector privado en expansión, ya que dichas políticas acelerarían el crecimiento social y económico.

B. Criterios de facilidad para la elegibilidad del proyecto

- 5.2 El programa es consistente con los criterios de financiamiento de la Facilidad de Recursos Humanos, que tiene entre sus propósitos proveer fondos de donación para desarrollar la base de recursos humanos necesaria para aumentar la inversión y expansión del sector privado. Las actividades por este proyecto financiarían los elementos básicos de un sistema de capacitación (normas) que serían integradas eventualmente a todos los sistemas de formación y capacitación en todo el país. El proyecto focaliza en los asuntos claves de una fuerza laboral competitiva en el mercado mundial y establezca un proceso para mejorar el nivel de la fuerza laboral mexicano para cumplir con esos estándares.

VI. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DEL FOMIN

- 6.1 **Modalidad de Fondo.** El proyecto será financiado a través de una donación basada en: (i) México fue declarado elegible para todas las modalidades de financiamiento bajo el FOMIN y por el Comité de Donantes el 23 de enero de 1994; (ii) el acuerdo con México con los criterios de elegibilidad para obtener recursos donativos para el país (Artículo 3, Sección 5(b) del Acuerdo del FOMIN) está detallado en la sección III del Memorandum de Elegibilidad del país; y (iii) el proyecto propuesto tendrá un impacto catalizador en el flujo de fondos de inversión como requiere el Artículo 3, Sección 5(a) del Acuerdo de FOMIN mientras que su objetivo sea de facilitar la incorporación de regímenes de competencias y certificación para la industria mexicana, así contribuyendo al mejoramiento de la capacidad productiva de la fuerza laboral.
- 6.2 **Colocación de los recursos del FOMIN.** No se aplica ninguna restricción para la colocación de los recursos del FOMIN en México o para este proyecto específico.

VII. EVALUACION

- 7.1 La metodología de evaluación que será diseñada por la consultoría contratado al inicio del proyecto (ver párrafos 3.36-3.37), debe incluir mecanismos participativos, tales como grupos de enfoque que faciliten el intercambio de experiencias y reacciones durante la ejecución de proyecto, tanto como métodos cuantitativos y debe incluir tres informes: (i) una evaluación intermedia al concluir los primeros dieciocho meses de ejecución; (ii) una evaluación a la conclusión de los tres años de ejecución del proyecto; y (iii) una evaluación ex-post, dos años después del último desembolso. Los indicadores a ser utilizados tendrán en cuenta el marco lógico presentado en el Anexo IV. Estos indicadores también podrán incluir, entre otros, eficiencia de mecanismos institucionales y logros de metas establecidas.
- 7.2 Mientras que la evaluación intermedia y la evaluación a la conclusión del programa analizarán la eficacia del programa y cumplimiento con los objetivos del proyecto, la evaluación ex-post analizará principalmente el impacto y alcance del programa. La evaluación intermedia incluirá un análisis del avance en el logro de metas esperadas, tales como la vinculación de pequeñas empresas en el proceso de normalización, y permitirá ajustes al proyecto y sus metas, si fuese necesario.
- 7.3 Para propósitos de la evaluación ex-post, se implementarán encuestas de referencia al inicio de cada proyecto piloto y encuestas de seguimiento por muestreo para medir los cambios dos años después de la ejecución del proyecto. Como la meta más importante del proyecto es la operatividad del sistema a nivel de industria, la evaluación ex-post analizaría principalmente el nivel de que las empresas utilizarán normas en sus prácticas cotidianas como reclutamiento, y el impacto en la competitividad de los trabajadores que puede ser medido por incrementos de movilidad laboral horizontal y vertical. Los indicadores a utilizarse para la evaluación ex-post podrán incluir, entre otros: (i) productividad de empresas participantes; (ii) organización del trabajo; (iii) trayectoria laboral de los trabajadores evaluados y de los trabajadores capacitados en el proyecto piloto y evaluados; (iv) normas elaboradas y su grado de transferibilidad; (v) número de áreas de la empresa o asociación de empresas donde se generalizó la experiencia de cada proyecto piloto; (vi) adecuaciones necesarias para la metodología utilizada en los proyectos piloto; y (vii) nivel de aceptación entre los trabajadores, empresa, asociación de empresas, sindicatos, cámaras, y sector educativo.

RESUMEN DE LOS PROYECTOS PILOTO

I. INDUSTRIA HOTELERA

A. Perfil Sectorial

- 1.1 En 1995 la captación de divisas vía turismo fue de US\$7,800 millones, lo cual representa aproximadamente el 3% de participación dentro del PIB nacional.
- 1.2 Considerando el crecimiento que se espera en este sector y los cambios a que se enfrentarán las empresas involucradas para ser más eficientes y productivas, la industria hotelera se ve obligada a modernizar sus procesos, conservando el ambiente hospitalario dentro de los parámetros de competitividad más exigentes, con una fuerte orientación al servicio.
- 1.3 La industria hotelera en México emplea a más de 190,962 trabajadores. Se estima que para cubrir las expectativas en cuanto al número de turistas en el país, el sector privado deberá proporcionar 39,000 cuartos adicionales para el año 2000, lo cual también proyectaría la necesidad de crear alrededor de 25,000 nuevos empleos. Más importante aún, para lograr un incremento en su productividad, la industria hotelera deberá cambiar su estructura tradicional por la de una orientada a la atención más eficiente de sus clientes.

B. Instituciones Participantes

- 1.4 El proyecto piloto en este sector fue propuesta por una de las cadenas hotelera más grandes en México, el Grupo Posadas. Para asegurar que el proyecto tenga un impacto amplio dentro del sector, el proyecto esa empresa, incorpora un grupo mas amplio para dirigir el proyecto. Esto incluye: la Asociación de Inversionistas en Hoteles y Empresas Turísticas, A.C. (AIHET). Esta asociación fue seleccionada por la representatividad que tiene en la rama hotelera y su interés de participar en el proyecto. Otros miembros del grupo directivo incluirán a: (i) representantes sindicales que operan en este sector, la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) y la Confederación de Trabajadores de México (CTM); (ii) el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), por ser uno de los proveedores importantes de capacitación y mano de obra especializada para la industria hotelera del Grupo Posadas; y (iii) la Secretaría de Turismo (SECTUR), por ser el ente normativo del sector, a nivel nacional, y por su vinculación al área de capacitación de la industria hotelera.
- 1.5 El Grupo Posadas atiende el 20% del mercado hotelero y se conforma por un total de 40 hoteles, los cuales atienden a los siguientes mercados: (i) viajeros frecuentes de negocios que generalmente se hospedan en hoteles de categoría cuatro estrellas; (ii) viajeros

experimentados de nivel medio y alto que se hospedan en hoteles de cinco estrellas; y (iii) hoteles que corresponden a otros mercados.

C. Propuesta Inicial de Competencias a ser Normalizadas

- 1.6 El funcionamiento del sector hotelero se divide en seis funciones básicas: administración, ventas, recursos humanos, ingeniería y mantenimiento, operación de división cuartos y operación de alimentos y bebidas. De estas funciones, la atención al huésped es la que más distingue a esta industria de otras y se estima que alrededor del 30% del personal empleado por el sector hotelero se dedica a esta actividad.
- 1.7 Por lo que antecede, el proyecto piloto se centrará en lo que refiere a *servicios de atención a huéspedes*. En este sentido las posiciones de trabajo de la división cuartos que tienen mayor vinculación son: Gerente de recepción, Recepcionista, Subjefe de recepción, Reservaciones, Capitanes (bell-boys), Porteros, Operadoras Telefónicas, Jefe de estacionamiento, Auxiliar de estacionamiento, y Personal de Seguridad. Estas son las áreas donde la industria hotelera tiene la urgente necesidad de contar con personal altamente competente que pueda responder a las demandas de los clientes. Por lo tanto, la industria hotelera considera precisamente éstas áreas como estratégicas para realizar una inversión inicial en actividades de competencias laborales.

II. CONSTRUCCIÓN

A. Perfil Sectorial

- 2.1 El efecto más significativo de la industria de la construcción radica en los impactos que genera en la demanda agregada y en el empleo total, por el arrastre y vinculación que tiene con gran parte de las ramas dinámicas de la economía (38 de las 72 ramas).
- 2.2 En 1994 el valor de la producción de la industria alcanzó los NP\$50,122 millones, multiplicándose la producción una vez y media a partir de 1989. La industria de la construcción aportó en promedio por año en los últimos cinco años 5.20% al PIB. En 1995, y por causas directas de la crisis económica, la participación en el PIB fué solamente de 4.68%.
- 2.3 Ante la desaceleración de la economía nacional, se han analizado una serie de posibles alternativas, que permitan reactivar a la industria en su conjunto. En este sentido la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (Cámara), realizó un análisis de un plan estratégico para el sector, cuyo principal objetivo era fortalecer a las empresas para la competencia nacional y extranjera. Este objetivo se logrará a través de la capacitación del personal de la industria a todos los niveles y con la incorporación de tecnología de punta.
- 2.4 El sector de la construcción está compuesto principalmente por pequeñas empresas. En 1995 se registraron en la Cámara 15,313 empresas, de los cuales 13,667 eran pequeñas, 821 medianas, 469 grandes, y 357 gigantes. La industria contribuye con 2,321,000 empleos directos (374,000 fijos y el resto flotante).

B. Instituciones Participantes

- 2.5 El piloto propuesto desarrollará dos grupos de normas bajo la supervisión de una coalición de la industria. Un grupo de normas será elaborado por grupos de trabajo dirigido por la Cámara y el otro será dirigido por el Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación (ONNCCE). El grupo directivo de la coalición de esta industria estará inicialmente compuesto por la Cámara, el ONNCCE, y la Sociedad Interamericana de Educación y Capacitación Ambiental (SIECA), los cuales reúnen conjuntamente a los actores principales de la industria.
- 2.6 La Cámara reúne a un importante grupo colaborativo compuesto por el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), la Fundación de la Industria de la Construcción (FIC), el Instituto Tecnológico de la Construcción, SIECA, y varias empresas de la industria incluyendo grandes, medianas, y pequeñas que son representativas del sector.
- 2.7 El ONNCCE es una institución privada, cuya finalidad es la emisión de normas voluntarias, la verificación y la certificación de

productos, personas, procesos o servicios relacionados con las normas de la construcción y la edificación. Los miembros fundadores de ONNCCE son instituciones, cámaras y asociaciones de industriales, profesionistas y proveedores de productos industrializados y de servicios que a su vez afilián a las empresas, los profesionistas y a los técnicos que forman parte de la industria de la construcción. Esta representación de la iniciativa privada es alrededor del 60 % de la industria total.

C. Propuesta Inicial de Competencias a ser Normalizadas

- 2.8 Como se señaló anteriormente este piloto contempla la elaboración de dos grupos de normas. Por un lado, la Cámara atenderá las competencias de trabajo a nivel de obreros, electricistas y yeseros, los que representan el 70% de los trabajadores en la industria de la construcción. Por otro lado, el ONCCE elaborará normas para dirección de proyectos de construcción de inmuebles, supervisión de obras de concreto, y técnico para pruebas de concreto en laboratorio. Estas tres últimas competencias son representativas y de importancia dentro de la dirección de obras de construcción e inciden en el mejoramiento de calidad hacia otros niveles.

D. Programa para Higiene, Seguridad Ocupacional, y Consideraciones Ambientales

- 2.9 Dada la importancia creciente de temas de higiene y seguridad ocupacional en la capacitación para el trabajo, el proyecto también apoyará una línea de acción especial propuesta por la industria de construcción. Se desarrollaría una experiencia piloto innovadora que incorpora a organizaciones laborales en el proceso de fomentar la integración de elementos de higiene, seguridad y protección ambiental en los programas de capacitación del sector de la construcción. Hasta el momento, la capacitación en estos temas, la ha realizado el ICIC sin la colaboración directa de representantes obreros. Experiencias similares en Estados Unidos y Australia demuestran que si la concientización del trabajador es dirigida por grupos laborales existe una mayor posibilidad de institucionalizar estándares de higiene, seguridad y ambientales en el desempeño laboral. Con este propósito, esta industria recibiría apoyo adicional para implementar un programa de promoción y capacitación para lograr una mayor incorporación de grupos de trabajadores en promover estos temas dentro de la industria. Las experiencias obtenidas bajo este piloto serán diseminadas y compartidas con los otros proyectos piloto.

III. TIENDAS DE VENTAS

A. Perfil Sectorial

- 3.1 El comercio es una actividad económica importante en el país y representa alrededor del 15% de la fuerza laboral. En la actualidad existen unos 25,000 establecimientos comerciales que pueden ser clasificados como tiendas de autoservicio y departamentales.
- 3.2 Las tiendas de venta se dividen en tres grupos: autoservicios, departamentales, y especializadas. **Autoservicios** se refiere a un sistema directo de venta al consumidor, se exhiben productos y artículos en forma abierta, clasificados por categorías y tipos, principalmente abarrotes, artículos perecederos, ropa y mercancías generales. Estas tiendas generalmente ofrecen atención al cliente con poca intervención del personal. El total de empleados en autoservicio es de 200,178. **Tiendas departamentales** utilizan un sistema de ventas al consumidor en el que se exhiben productos clasificados por áreas o departamentos como ropa, enseres mayores y menores, deportes y cosméticos. El total de empleados en tiendas departamentales es de 68,106. **Tiendas especializadas** utilizan un sistema directo de ventas al consumidor de artículos especializados (farmacias, ferreterías, artículos deportivos, equipos eléctricos, electrodomésticos, etc.). El número de empleados en este sector de tiendas es de 9,141.

B. Instituciones Participantes

- 3.3 La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C. (ANTAD) fundada en 1983 y agrupa a 107 empresas-cadenas y tiendas, presentó una propuesta de proyecto piloto que les permitiría introducir competencias laborales a sus 107 empresas miembro y de esta manera lograr un impacto importante en esta industria.
- 3.4 Tres empresas líderes, miembros de ANTAD, se han comprometido a elaborar las competencias laborales iniciales para apoyar el proyecto piloto. Cada una representa una de las tres clasificaciones anteriormente mencionadas: Aurrerá (autoservicios), Sears Roebuck de México (departamental), y El Nuevo Mundo (especializada). En total las tres empresas participantes cuentan con un total de 183 establecimientos y emplean a más de 58,000 trabajadores.

C. Propuesta Inicial de Competencias a ser Normalizadas

- 3.5 Un análisis general de los establecimientos comerciales asociados en ANTAD reveló que independientemente del tipo o formato de tienda, se presentan las áreas funcionales importantes o clave siguientes: (i) Compras; (ii) Ventas; y (iii) Distribución y Almacenaje. Estos tres áreas significan un 70% de la fuerza de trabajo total (194,000 empleados). En estas funciones se localizan

los cinco niveles jerárquicos: dirección, gerencia, supervisión, jefatura, y operación. El 90% del personal se ubica en el nivel de operación y el 10% se distribuye en los otros cuatro niveles.

- 3.6 La industria considera que al incluir las tres funciones anteriormente mencionadas se abarcará, de hecho, a casi el 70% del personal de las empresas. Por otra parte, también debe tenerse en cuenta que estas funciones se localizan en el comercio en general y en algunos casos, como distribución/almacenamiento, en otros sectores de la producción por lo que las normas técnicas de competencia laboral y las experiencias son altamente transferibles.

IV. AUTOTRANSPORTE DE CARGA

A. Perfil Sectorial

- 4.1 Esta industria ha adquirido una posición relevante dentro de la actividad económica del país. De alrededor de 600 millones de toneladas que son transportadas anualmente, más del 85% se efectúa por este medio de transporte. Asimismo, tiene una interdependencia notoria con otras industrias, ya que proporciona servicio a prácticamente todas las ramas de la economía y adquiere insumos de otras 40. Esta industria está constituido por más de 5.000 empresas y genera 1,200,000 empleos directos y más de dos millones de indirectos.
- 4.2 Aunque la industria del autotransporte de carga es de suma importancia en México, ubicándose dentro de las primeras diez ramas industriales, existen una serie de obstáculos y problemas que ameritan su pronta y real atención, así como las acciones necesarias para solucionarlas. Con el Tratado de Libre Comercio, las empresas y autotransportistas de carga mexicanos tienen que superar las desventajas comparativas que manifiestan respecto a sus competidores de los otros dos países y alcanzar las economías de escala que les permitan ser competitivos para afrontar el reto de la apertura y la inversión extranjera. El sector ha identificado la necesidad de mejorar el nivel de la fuerza laboral para poder ser más competitiva en el mercado.

B. Instituciones Participantes

- 4.3 Este proyecto piloto será liderado por Investigación y Desarrollo de Procesos Industriales, A. C., (IDPI), entidad que se dedica a la promoción e investigaciones tecnológicas en materia de desarrollo así como acerca de aquellos temas que interesan e inciden en la enseñanza tecnológica, la formación y la capacitación para y en el trabajo.
- 4.4 IDPI participará en el grupo directivo del proyecto piloto, en un principio, con representantes de empresas relevantes de la industria del autotransporte en México (Cummins, HINMEX, Autolíneas Regiomontanas, PACCAR, Steve Knaebble, y Autotanques Estrella), la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (CANACAR), la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT), y un experto en la rama del autotransporte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

C. Propuesta Inicial de Competencias a ser Normalizadas

- 4.5 El proyecto piloto estará dirigido a operadores, mecánicos de tractocamiones y personal de apoyo del autotransporte de carga. IDPI promoverá las normas elaboradas al interior de las empresas participantes y en su momento, al sector en general.

V. INDUSTRIA FERROVIARIA

A. Perfil Sectorial

- 5.1 Las políticas de modernización del sector de comunicaciones y transportes incluyen convertir a la industria ferroviaria en una empresa competitiva e integrada a un sistema general de transporte moderno, eficiente y competitivo como lo exigen las condiciones económicas actuales y las demandas futuras de la planta productiva nacional. La empresa Ferrocarriles Nacionales de México (FNM), que ha tenido un monopolio en el país, esta bajo un plan de privatización. Las líneas de ferrocarriles se están dividiendo en cinco unidades a ser ofrecidos a concesionarios privados a través de licitaciones publicas.
- 5.2 El personal activo en FNM ha disminuido notablemente en los últimos años (40% entre 1991 y 1994). Actualmente, se encuentran laborando en la empresa 47,000 empleados. De este total, el 85% está directamente vinculado a labores propias de la industria (puestos operativos) en las ramas de transportes, fuerza motriz, coches y carros, infraestructura de vía, telecomunicaciones y comercialización de servicios. Cerca de 12,500 están ocupados en la rama de transportes y el resto están distribuidos en las diferentes ocupaciones mencionadas.

B. Instituciones Participantes

- 5.3 El proyecto piloto será dirigido por la empresa FNM una vez privatizada, específicamente a través de su Instituto de Capacitación Ferrocarrilera (ICF). Con el proceso de privatización, el ICF se separará de las líneas ferroviarias y continuaría funcionando durante todo el proceso como entidad independiente. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), como órgano responsable de la empresa FNM, mantendrá el compromiso con el proyecto durante el proceso de privatización. Una vez privatizada cada línea, los nuevos concesionarios se vincularían al proyecto piloto de normalización y certificación.

C. Propuesta Inicial de Competencias a ser Normalizadas

- 5.4 Se ha seleccionado de manera prioritaria la rama de transportes, ya que representa la columna vertebral del funcionamiento operativo. Cuenta con 12,500 trabajadores, engloba a once ocupaciones específicas, y es la rama más representativa de la industria y resultaría mas sencillo extender esta experiencia a otras ramas de trabajo. Dentro de la rama de transporte, el proyecto piloto trabajará con ocho competencias, divididas en tres áreas: maquinistas, despachadores, y conductores de trenes.

VI. INDUSTRIA AZUCARERA

A. Perfil Sectorial

- 6.1 La industria procesa la totalidad de la caña de azúcar cultivada en el país. El campo cañero se concentra en 15 estados del país, con características de suelo, clima, y elementos socioeconómicos que difieren entre si y tienen una superficie potencial de 650,000 hectáreas. La agroindustria esta organizada en 14 grupos corporativos que controlan 61 ingenios y generan más de 378.000 empleos directos.
- 6.2 La industria se encuentra en un proceso de modernización, el cual todavía no incluye a todos los ingenios. Existen 15 ingenios con tecnología moderna, 18 ingenios con tecnología intermedia y los restante 28 con tecnología atrasada. Para completar este proceso de modernización y mantener el sector a un nivel competitivo, se requiere al aumento en la capacidad de la fuerza laboral, particularmente con relación a tecnología y procesos de producción nuevos.

B. Instituciones Participantes

- 6.3 Este proyecto piloto será dirigido por la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólera (CNIAA), entidad muy importante dentro de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), no solo por la importancia de la industria azucarera, sino también porque agrupa a todos los azucareros del país. La CNIAA trabajará con un grupo directivo compuesto, inicialmente, por cinco empresas de la industria, el Centro de Asesoría o Impulso para Capacitación que se está creando dentro de la Cámara para apoyar a las empresas, quienes se encargan de su propia capacitación y el Programa Nacional de Investigación en Ciencia y Tecnología de la Agroindustria de la Caña de Azúcar (CYTCANA).

C. Propuesta Inicial de Competencias a ser Normalizadas

- 6.4 El proyecto piloto no incluirá aspectos netamente agrícolas, sino más bien se concentrará en las siguientes 12 normas en áreas técnicas dentro de las fábricas: vaporista (calderas), cabo de aguas (calderas), cabo de molinos, electricista general, operador de turbogenerador, operador de clarificación, operador de evaporadores, operador de filtros, tachero (filtros, prensas y varios), centrifugero en general, operador de bombas.

MATRIZ DE RESULTADOS DEL PROGRAMA

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El propósito general sería de contribuir al aumento de la productividad y competitividad de la empresa y mano de obra mexicana apoyando los esfuerzos de las industrias al identificar estándares de competencia y certificación medibles y competitivos a nivel internacional. Esto se lograría apoyando esfuerzos demostrativos en sectores industriales estratégicos en una etapa inicial, que orientarían la participación de otras industrias en la creación de competencias laborales.

Los objetivos específicos del proyecto son: (i) orientar la capacitación dentro de las industrias hacia competencias laborales; (ii) incorporar competencias laborales a sus regímenes de producción y prácticas operacionales de la empresa privada y de la industria; y (iii) mejorar la capacidad de los grupos industriales para orientar el desarrollo de un sistema normalizado de competencia laboral.

RESUMEN DE RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

Al final de los tres años del proyecto, se espera contar con: (i) métodos de normalización de competencias laborales validada por un grupo representativo de la industria privada en México; (ii) experiencias y herramientas demostrativas que indiquen como se incorporan las normas a procesos de reclutamiento, contratación, promoción, y capacitación de trabajadores; y (iii) un mínimo de siete industrias que habrán integrado normas de competencias a sus procesos productivos y que habrán ampliado el alcance de sus inversiones en recursos humanos con la introducción de normas.

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPECIFICOS ESPERADOS
<p><u>I. Asistencia Técnica en el Diseño y Desarrollo de Procesos de Normalización</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento de mecanismos y metodologías tipo "benchmarking" de procesos y estándares establecidos para permitir un seguimiento continuo de los procesos de normalización y certificación a nivel internacional y entre competidores a nivel industrial. • El refinamiento de políticas y metodologías adecuadas al las realidades de las industrias para apoyar procesos de indentificación de normas. • Profundizar la capacidad del Consejo de facilitar información a industrias sobre experiencias relevantes sobre procesos correspondientes al desarrollo de normas en otros países y establecimiento de mecanismos formales de intercambio de información respecto al desarrollo de normas y tecnologías relativas en sus industrias. • La publicación de estudios temáticos de interés común para las industrias. • Personal de las industrias participantes capacitados para implementar las actividades de elaboración de las normas, programas de capacitación de esas, e instrumentos de prueba de desempeño. • La consolidación de redes de intercambio entre industrias interesadas en competencias a través de la organización de más de 12 talleres de intercambio que reúnen las industrias participantes y expertos internacionales para discutir avances metodológicos y discutir problemas comunes.

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPECIFICOS ESPERADOS
<p>II. Apoyo a Proyectos Pilotos de las Industrias</p> <p>a). Normalización</p> <p>b). Capacitación</p> <p>c). Pruebas de desempeño</p> <p>d). Difusión e Implantación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 28 juegos de normas modelo elaboradas dentro de mas de siete industrias y una estructura permanente dentro de la industria para la elaboración de normas técnicas de competencia laboral. • El establecimiento de una cultura de capacitación basado en competencias y la realización de programas capacitación y producción de materiales relacionados por institutos sectoriales de capacitación de cada industria para cada una de las normas desarrolladas en los proyectos piloto. Esos programas incluirán currícula desarrollada y material didáctico elaborado. • Un mínimo de 28 programas validados por el proyecto a través de un proceso de evaluación. • Talleres piloto de capacitación dentro de las respectivas industrias. • Un mínimo de 300 instructores de las industrias participantes formados en los nuevos programas de capacitación apoyados por el proyecto. • Más de 30 técnicos e instructores de preparado al interior de cada piloto industrial para utilizar, adaptar, y elaborar instrumentos para medir el desempeño de niveles de competencia. • Más de 60 personas del personal de las industrias preparados en técnicas de validación apropiadas a ámbitos empresariales. • Más de 28 juegos de instrumentos de pruebas de desempeño desarrolladas y validadas a través de su aplicación a grupos significativos de trabajadores de las empresas participantes en los proyectos piloto. • Técnicos y evaluadores formados en la aplicación de los instrumentos. • Las experiencias piloto generalizadas dentro de las respectivas industrias. • Capacidad institucional desarrollada dentro de cada proyecto piloto para apoyar a firmas de todo tamaño, dentro de su respectiva industria, en la adopción de normas como herramientas para el reclutamiento, contratación, promoción, y capacitación de trabajadores. • Esquemas y estrategias de recuperación de costos establecidas para asegurar la sustentabilidad del proceso de actualización de normas y productos relacionados a cada proyecto piloto. • Un mínimo de 20 talleres de divulgación y otras actividades realizadas para facilitar la difusión de las experiencias piloto y lecciones aprendidas en el ámbito internacional. • Un plan estratégico preparado para cada proyecto piloto para institucionalizar la incorporación de normas en dicha industria.

PROYECTO DE RESOLUCION

MEXICO. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROYECTO
PILOTO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION DE
COMPETENCIA LABORAL

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL) y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de propuesta a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica no reembolsable para el Proyecto Piloto de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$3.000.000 o su equivalente, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.