Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2011 - JUNIO 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Gestión de Recursos Humanos en un Nuevo Marco de Relaciones Laborales

Nro. Proyecto: AR-M1014 - Nro. Operación: ATN/MH-9734-AR

**Propósito:** Contribuir a establecer un nuevo marco de relaciones laborales en las empresas, formulando y aplicando modelos de gestión por competencias validado con empleadores y trabajadores, que faciliten atraer, retener y desarrollar el talento humano.

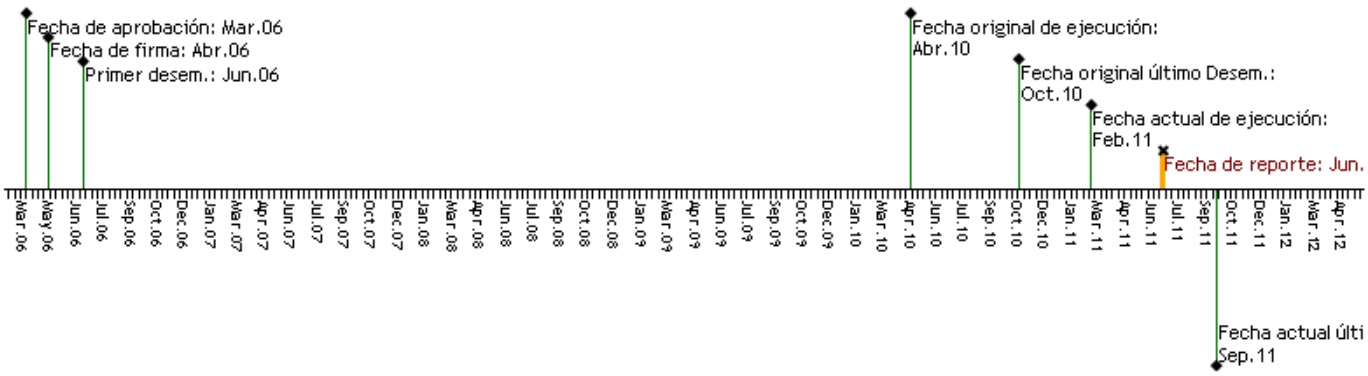
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| ARGENTINA | ARGENTINA | WSD - Desarrollo de habilidades laborales | SKIL - Desarrollo de normas de competencia y certificación |

**Agencia Ejecutora:** Fundación Social Aplicada al Trabajo

**Líder equipo de diseño:**

**Líder equipo de supervisión:** Sabra, Mariel

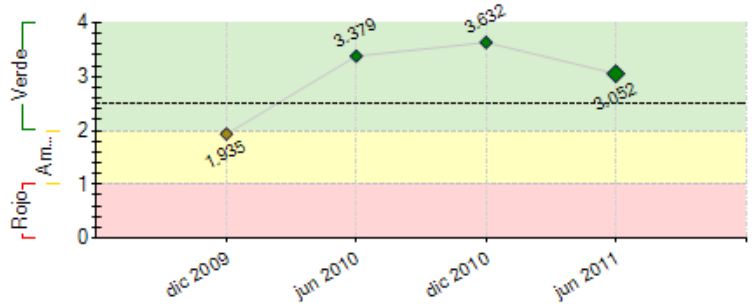
**CRONOLOGÍA DE EVENTOS**




**RECURSOS**

| | Aprobado | Cancelado | Desembolsado |
|---|---|---|---|
| **FOMIN** | $1,430,000.00 | $42,295.71 | $1,387,704.29 |
| **Contrapartida** | $0.00 | $1,430,000.00 | $1,404,442.42 |

**PUNTAJE DE DESEMPEÑO**




----- Promedio desempeño FOMIN

## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

**Desempeño del proyecto una vez terminado**

El desempeño es altamente satisfactorio. Logros: Contribución a un nuevo marco de relaciones laborales, aplicando modelos de gestión validados con empleadores y trabajadores. Satisfacción de las empresas participantes, quienes manifiestan mejoras sustanciales en aspectos claves que denotan avances en sus sistemas de gestión. Relevamiento en 60 empresas argentinas, intercambio de experiencias internacionales. 45 técnicos formados. 40 empresas con aplicación del Modelo FUSAT (26 con abordaje integral y 14 con procedimientos selectivos). 151 empresas sentibilizadas (las 40 ya mencionadas, 97 adicionales y 14 CFP). 26 empresas en lista de espera. 290 personas sensibilizadas (participantes de Talleres implementados. 500 Guías - Modelo FUSAT distribuídas. 200 ejemplares de material informativo con resultados distribuídos. 8 estudios y casos sectoriales elaborados y difundidos. -Creación e Implementación de Especialización en Gestión por Competencias UNTREF-FUSAT. Principales dificultades salvadas: 1- Se han incrementando actividades de sensibilización para facilitar el acceso a empresas. 2- Se trabajo en la relación técnico- empresa para facilitar la colaboración de las empresas y el acceso a la información. Redefinición de metas durante la evaluación intermedia. Nivel de riesgo bajo. Avance realizado es significativo, las actividades del plan de sostenibilidad han sido abordadas generando nuevas posibilidades. La Guía -Modelo FUSAT ha demostrado ser muy efectiva.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto ha logrado trabajar con exito una tematica nueva, logrando muy buenos resultados en las Pymes en las cuales tuvo participación y posicionandose

como un referente en la tematica aplicada a este tipo de empresas. No obstante, el desafio sigue estando, dado que el tema es altamente sensible a cambios de entorno, crisis, etc, lo cual hace que la sensibilización y acciones deban permanecer en forma constante. Aun no existe cultura de gestión por competencias en las Pymes (ni siquiera en muchas grandes empresas), por lo cual el proyecto ha sido precursor y ha debido enfrentar un desafío mayor al repecto.

Se cita la opinión del evaluador al respecto:

"Hay que destacar de buen inicio que la implantación de sistemas de gestión por competencias en pequeñas y medianas empresas, está en la actualidad en fase muy incipiente en Argentina y en general en la mayoría de países desarrollados. Éste ha sido un ámbito de actuación al que se le reconoce hoy en círculos intelectuales y empresariales avanzados, una extraordinaria importancia para la generación de capital humano e intelectual en las organizaciones, su principal activo dentro de una economía globalizada. Pero ello no está aun con un desarrollo aceptable en nuestra sociedad laboral. Es más, se requieren cambios sustanciales en las organizaciones para que la gestión por competencias pueda integrarse en las organizaciones como base de su sistema de gestión general y deje de ser algo aislado en los ámbitos estrictos de los departamentos de personal de algunas grandes empresas, y solo cuando éstos existan. Por ello, el Programa desarrollado por la FUSAT ha de considerarse pionero en este campo. Sus logros han de considerarse remarcables y por otro lado, hay que entender que la limitación de sus éxitos haya sido debida en gran medida a las dificultades genéricas del entorno social en el que se ha desenvuelto el Programa."....

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

**a) Alcanzados resultados positivos en todas las empresas que han participado en el Componente II del Programa**

Todas las empresas en las que se ha intervenido muestran notoria satisfacción por la labor realizada, ya que expresan que les ha permitido, además de resolver problemas específicos que tenían planteados en al ámbito de los recursos humanos, descubrir la importancia y utilidad de desarrollar sistemas de gestión por competencias. La labor pro activa de la UE de FUSAT y la dedicación de los consultores han permitido superar las dificultades iniciales tanto en lo relativo a la selección de empresas como al desinterés existente, fundamentado por un desconocimiento generalizado de las ventajas que comporta un sistema de gestión por competencias. Cabría afirmar que la capacidad de adaptación a las necesidades específicas de las empresas y la labor de sensibilización y formación personalizada de la FUSAT a todos sus interlocutores han sido destacables para encauzar el buen desarrollo de los planes de trabajo. Todas las acciones formativas desarrolladas por la FUSAT, como los talleres de selección de personal y otros, han sido bien valoradoa por las empresas.

Dada la premura de tiempos del Programa y las exigencias de trabajo planteadas entre la FUSAT a través de sus consultores y la dirección de las empresas para desarrollar actuaciones esenciales demandadas, a pesar de que éstas han sido exitosas, no han permitido completar la implementación de sistemas de gestión

por competencias, con todos los procedimientos que ello comporta. No obstante, todas las organizaciones consultadas valoran la contribución de un sistema de gestión por competencias y muestran interés en proseguir participando en el Programa, al menos de manera puntual y tratar de completar en un futuro la construcción de tales sistemas. Se destaca el capital confianza generado con las empresas participantes.

**b) Contribución significativa a la difusión de conceptos actualizados sobre gestión por competencias en cooperación con instituciones clave.**

La gestión por competencias es una materia que cada vez irá tomando más importancia en las empresas, por tratarse de un valor de responsabilidad social y en el fondo de un derecho de los trabajadores a desarrollarse profesionalmente y humanamente. Pero también, por mera necesidad de las organizaciones basadas en principios de eficiencia, responsabilidad y competitividad. Los conceptos asumidos en las publicaciones de la FUSAT, realizadas por un equipo interdisciplinar de especialistas de tal Fundación, 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.

Según acredita la propia FUSAT y así se ha constatado, aparte de las 26 empresas implicadas en el Componente II hay más de un centenar de empresas sensibilizadas en la materia, algunas de ellas es de suponer interesadas en la aplicación del Modelo si las condiciones de oferta-demanda resultasen favorables.

El que tales conocimientos a través del Modelo FUSAT se impartan también en la Universidad, no es más que un reconocimiento a su importancia y una loable contribución a su penetración por mimetismo a todo el ámbito universitario.

**c) Cumplimiento de muchas de las indicaciones 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 de la aplicación de los nuevos sistemas. El esfuerzo de corrección de las desviaciones ha sido notorio, habiendo sido en el año 2009 donde se ha concentrado el grueso de la actividad del Programa por la propia dinámica y experiencia adquirida por la FUSAT y su equipo de consultores externos. Converger las diferentes actuaciones en las empresas bajo un Modelo propio FUSAT, disponiendo de una sencilla publicación para su divulgación, ha facilitado enormemente la visión unitaria e integradora de los cometidos, con la necesaria coherencia entre los mismos. En el siguiente apartado de detallan los cumplimientos al respecto producidos.

**d) Consolidado un equipo propio -aunque reducido- de consultores de la FUSAT, especialistas en gestión por competencias.**

Es imprescindible reconocer el esfuerzo desarrollado por la FUSAT para reunir y constituir un equipo de consultores especializado en gestión por competencias, dadas las limitaciones de partida apuntadas anteriormente. La impartición de una formación específica de 60 horas sobre esta materia por parte de FUSAT,

permitió seleccionar a las personas más capaces para incorporarlas al equipo de FUSAT, aunque éstas ya tuvieran una formación básica en la materia y cierta experiencia en este campo o afines. Los profesores de este curso fueron los que se constituyeron luego en consultores principales del Programa. Todos los consultores que asistieron como alumnos, con los que se habló en su día, han valorado muy positivamente tal formación recibida. Su formación y experiencia laboral era dispar al inicio del tal curso.

A su vez, el trabajo continuado en equipo de los consultores en sus respectivas acciones en las empresas y la celebración de seminarios periódicos para el intercambio de experiencias, coordinados por la UE de la FUSAT, ha contribuido a su buen nivel de formación, a la adquisición de una visión global y pragmática sobre la materia y a la propia consolidación del equipo. Se ha constatado que cada consultor desarrolla su talento diferencial en el Programa, lo que enriquece



sustancialmente la fuerza del equipo para la optimización de las intervenciones y la propia sostenibilidad de la FUSAT. No obstante, hay que destacar que el equipo de consultores principales y por tanto, más implicados en el Programa, es pequeño y ha habido rotación de personas, algunas de ellos con un papel relevante en el Programa, y que se apartaron del mismo. Tal fue el caso, de Laura Montanaro, experta en “Competencias laborales”, quien fuera coordinadora técnica de la UE de la FUSAT y que pasó a integrarse en UOCRA a partir de finales de 2007, desde donde ha seguido colaborando con el Programa pero de manera muy limitada; y de Sergio González, quien fuera coordinador de expertos del sector Servicios en el Programa y que dejó el cargo en el año 2009 por cambio de residencia, según se nos ha manifestado.

La FUSAT acredita tener 24 consultores formados como facilitadotes, para inducir modelos de gestión por competencias, aunque a juicio de este Evaluador, debe acrecentarse la formación de los consultores principales de la FUSAT, tal como se expondrá más adelante. Además, el actual equipo de consultores vinculados al Programa es muy reducido y algunos de ellos están estrechamente ligados a los sindicatos que han estado participando, lo que puede generar en algún momento conflicto de intereses. Por ello resulta vital ampliar la red de consultores independientes de alto nivel de competencia en la materia para mantener vínculos estrechos y continuados con la FUSAT.

**e) Constatado el compromiso de la UNTREF para proseguir el desarrollo curricular de la formación universitaria específica sobre gestión por competencias en base al Modelo FUSAT (2ª edición)**

La celebración del primer curso de postgrado sobre gestión por competencias, con la asistencia de 21 alumnos, se considera en términos generales correcta y ha

cumplido los objetivos establecidos. Los alumnos han mostrado un elevado nivel de satisfacción. Los inconvenientes en coordinación temática, obvios en una primera edición y en una materia con estrechas interrelaciones, han sido detectados y se han tomado las medidas pertinentes para su corrección. El Modelo FUSAT ha actuado como elemento de unificación del curso.

En las reuniones mantenidas con los representantes de la UNTREF, se manifiesta el compromiso para continuar la impartición de esta materia en tal ámbito universitario. Además, existe la voluntad de contribuir a la edición del texto final del Programa en el que se recoja el marco teórico y las experiencias generadas, para ser utilizado como material docente del curso de postgrado que está basado esencialmente en el Modelo FUSAT. Se ha constatado también en ambas partes, la voluntad de vincular a los alumnos de tal postgrado a las actividades de FUSAT en un futuro.

**f) Constatada la implicación de las instituciones colaboradoras en el desarrollo de la FUSAT. Generado capital confianza ante las mismas y ante la sociedad.**

En las diferentes reuniones mantenidas con los representantes de las organizaciones con las que FUSAT tiene establecidos convenios de colaboración y a partir de las actuaciones realizadas y hechos constatados, se aprecia un aceptable nivel de implicación de las mismas y su posible contribución a la sostenibilidad de la Fundación. A ello ha contribuido indudablemente la buena relación personal existente entre la Dirección de FUSAT y los directivos de las instituciones implicadas, a parte del propio estímulo generado por las actuaciones conjuntas e históricas realizadas, ya que los lazos de colaboración se remontan al anterior Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y en el que se han seguido realizando acciones conjuntas. Cabe destacar la mayor implicación del sindicato SMATA en el Programa, lo que ha contribuido a que los resultados de las experiencias desarrolladas en el sector Automotriz hayan sido en términos globales más satisfactorios.

Se constata que la FUSAT tiene buena reputación en el desempeño de sus actuaciones, lo que representa un indudable valor de presente y de futuro en vistas a su sostenibilidad, siempre que sea capaz de adaptarse permanentemente a las necesidades de su entorno ofreciendo servicios de excelente calidad.

Se considera consolidado en la FUSAT el modelo tripartito de colaboración propugnado por la Organización Internacional del Trabajo. Se ha respetado el marco tripartito de cooperación para el desarrollo del Programa, (desarrollado también exitosamente en el anterior Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo) 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.

**g) Implementación correcta de actividades del Componente III para la difusión del Programa y sus logros, así como para la sostenibilidad de la FUSAT**

La FUSAT junto con el BID, han organizado un taller sobre “Desafíos y Sostenibilidad del Programa”, a consecuencia del cual se elaboró un Plan de Sostenibilidad

de FUSAT en el que se recogen el conjunto de buenas prácticas y lecciones aprendidas de las experiencias desarrolladas y del propio quehacer de la Fundación.

Tal documento tiene un especial interés porque permite tomar con celeridad las medidas oportunas antes de finalizar el Programa. No se indica en este documento de la Evaluación final un detalle del conjunto de medidas asumidas, todas de interés. A juicio del Evaluador se efectúan algunas aportaciones adicionales que se consideran relevantes.

Los casos de experiencias relevantes del Programa (mínimo 4) están en fase de revisión final para su edición y difusión, tal como el Marco Lógico plantea. El Evaluador tuvo la oportunidad de revisar los casos y plantear una serie de propuestas para mejorar su valor pedagógico. Tales casos formarán parte del documento final del Programa, en fase avanzada de elaboración.

Las acciones de difusión y sensibilización realizadas por la FUSAT, entre las que hay que destacar la propia realización de diversas acciones formativas y divulgativas, la puesta en funcionamiento de la web institucional y el boletín informativo de noticias de edición mensual, son esenciales para promocionar las actividades de la FUSAT y contribuir a su sostenibilidad."

**Evaluación final**
el programa ha cumplido objetivos.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36606866

## SECCIÓN 3: INDICADORES

| | | Indicadores | Línea de base | Planeado | Logrado | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propósito:** Contribuir a establecer un nuevo marco de relaciones laborales en las empresas, formulando y aplicando modelos de gestión por competencias validado con empleadores y trabajadores, que faciliten atraer, retener y desarrollar el talento humano.<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **P.I1** | Empresas que aplican modelos de gestión por competencias (90% de las 50 participantes). De acuerdo a evaluación intermedia, 20 lo aplicarán en forma completa, y el resto en forma parcial. | 0 | 45 | 151 | 336 % |
| | **P.I2** | Incremento porcentual del número de empresas cuya gestión de recursos humanos cumple con la lista de competencias mínimas definidas por ADRHA. | 0 | 20 | 20 | 100 % |
| | **P.I3** | Por lo menos 45 empresas asistidas manifiestan mejoras sustanciales en al menos tres de los siguientes aspectos: a)Transparencia en las funciones y competencias de las personas; b) Clima laboral; c) competencias claves (de las personas, mandos medios y organización) mediante formación específica y transferencia metodológica; d) liderazgo de mandos (Implicación en el Sistema y conocimiento organizacional); e) Selección de personal (conocimiento organizacional) | 0 | 45 | 40 | 89 % |
| **Componente 1:** Sensibilización, desarrollo y validación de modelos de gestión por competencias<br>**Peso:** 24%<br>**Clasificación:** Muy Satisfactorio | **C1.I1** | Empresas en lista de espera para participar en el Programa | 0 | 25 | 25 | 100 % |
| | **C1.I2** | Propuesta diseñada modelo gestión por competencias, adaptado al contexto argentino y sectores participantes. | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| | **C1.I3** | Consultores actualizados y formados como facilitadores para inducir modelos gestión por competencias en empresas. | 0 | 24 | 24 | 100 % |
| | **C1.I4** | Empresas con modelos de gestión por competencias desarrollados, aplicados y validados. | 0 | 4 | 9 | 225 % |
| | **C1.I5** | Experiencias compartidas con empresas. | 0 | 50 | 137 | 274 % |
| | **C1.I6** | Centros de formación en lista de espera para participar en el Programa | 0 | 5 | 12 | 240 % |
| **Componente 2:** Desarrollo de experienciasdemostrativas de gestión porcompetencias<br>**Peso:** 68%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I1** | Cantidad de empresas en las cuales se aplicó el Modelo de Gestión y se implantaron los procedimientos esenciales | 0 | 45 | 40 | 89 % |
| | **C2.I2** | ADRHA cuenta con sistemas e instrumentos de evaluación para certificar competencias de gerentes de recursos humanos de las 46 empresas participantes (1=cumple; 0=no cumple). | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| | **C2.I3** | Estudio demanda completado (1= cumple; 0= no cumple). | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| | **C2.I4** | Descriptor de competencias para certificar competencias en responsables de recursos humanos desarrollado. | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| | **C2.I5** | Cantidad de empresas en las cuales se aplicó el Modelo de Gestión de manera integral | 0 | 20 | 0 | 130 % |
| **Componente 3:** Difusión, evaluación y | **C3.I1** | Estudios y casos sectoriales | 0 | 4 | 8 | 200 % |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| sostenibilidad<br>**Peso:** 8%<br>**Clasificación:** Muy Satisfactorio | **C3.I2** | Empresas en sectores participantes que reciben el material informativo con resultados | 0 | 100 | 200 | 200 % |
| | **C3.I3** | Página de internet operando y actualizada | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| | **C3.I4** | Empresas en lista de espera (FUSAT) para introducir gestión por competencias. | 0 | 25 | 26 | 104 % |
| | **C3.I5** | Plan sostenibilidad de FUSAT y de las entidades participantes, diseñado e implementado (1= cumple; 0= no cumple) | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| | **C3.I6** | Manuales (y CD) de gestión de personal por competencias publicados | 0 | 100 | 500 | 500 % |

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**
***[No se reportaron factores para este período]***

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 10

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable
Es probable que se sostengan acciones de AT a empresas dirigidas a mejorar la gestión de sus recursos humanos. Como se indicó anteriormente, el tema es lento para instalar, pero se estima que FUSAT tiene capacidad para realizarlo y un equipo de consultores formados para ello. Se realizo taller de sosteniblidad en noviembre 2009. Las acciones indicadas fueron abordadas en su mayoría.

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

*[No se reportaron factores para este período]*

**Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=35119750

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

| Lecciones Aprendidas | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Diseñar estrategias de medición acordes al contexto donde se aplica el Programa y sistematizadas para facilitar el proceso de evaluación. | Design | Di Santo, Fabiana |
| 2. Con el fin de mejorar la medición en futuros proyectos, consideramos fundamental diagnosticar previamente la existencia y "accesibilidad" de indicadores "históricos" sobre lo que se pretende evaluar y en el contexto preciso. En base a ello establecer los productos esperados y los efectos perseguidos. | Design | Di Santo, Fabiana |
| 3. Prever mecanismos de financiación externa al Banco /FOMIN y a las PyMEs desde el diseño, que garanticen la sostenibilidad de las acciones una vez concluído el Programa.- | Design | Di Santo, Fabiana |

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.**

El producto principal es el Modelo FUSAT de gestion de capital humano, a partir del cual se derivan los desarrollos curriculares.
la documentacion se encuentra en la pagina de la comunidad FOMIN de Argentina.

**Productos principales del proyecto**

*[Abr 2007]* Guía para el Desarrollo de Modelos de Capital Humano por Competencias PyMEs (Methodologies/training materials)
**Autor:** FUSAT

*[Oct 2009]* PROGRAMAS CURRICULARES 2005-2009 (Methodologies/training materials)
**Autor:** FUSAT

*[Oct 2009]* mapa funcional de jovenes emprendedores rurales (Technical publications)
**Autor:**

## SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

27/DIC/2011 Informe de Evaluación Intermedia [http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36606873]
27/DIC/2011 Informe de Evaluación Final [http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36606866]

Ficha del proyecto http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1014&lg=SP