

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ARGENTINA

**Gestión de recursos humanos en un nuevo marco de relaciones
laborales**

(AR-M1014)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Tomás Engler (RE1/SO1) Jefe; Mariel Sabra (CAR/FOMIN), Elena Heredero (FOMIN), María Elena Nawar (FOMIN), María Ariano (RE1/SO1); Rosina de Souza (LEG); y Claudia Pévere (RE1/SO1), quien asistió en la producción del documento.

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES	2
A.	Conceptos básicos y situación de la gestión de personal por competencias	2
1.	Gestión de competencias como factor de competitividad	2
2.	Gestión por Competencias en la Argentina	3
B.	Estrategia y justificación del proyecto	5
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA	6
A.	Objetivos del Programa	6
B.	Componentes del Programa	6
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMOS DE EJECUCIÓN	8
A.	Organismo ejecutor	8
B.	Mecanismo de ejecución	9
VI.	MONITOREO Y EVALUACIÓN	11
A.	Supervisión y monitoreo	11
B.	Evaluaciones intermedia y final	11
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS	11
A.	Beneficios y beneficiarios	11
B.	Riesgos	12
VIII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	12
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	12
X.	EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO	12

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado
ANEXO III	Lista de proyectos complementarios de FOMIN y Cartera FOMIN en Argentina

APÉNDICES

Proyecto de Resolución
Recuadro: Beneficios de la Gestión de Personal por Competencias

INFORMACION DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE RE1

PREPARACIÓN:

Cartas de Intención
Borrador de Convenio Interinstitucional
Cronograma
Evaluación de capacidad institucional de FUSAT

EJECUCIÓN:

Reglamento Operativo
ISDP

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADRHA	Asociación de Recursos Humanos de Argentina
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAPAC	Cámara Argentina de la Construcción
CD	Comité de Dirección
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Ambiental
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUSAT	Fundación Social Aplicada al Trabajo
IERIC	Instituto de Estadísticas y Registro de la Industria de la Construcción
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISDP	Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyectos
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
POS	Plan Operativo Semestral
PROEPS	Programa de Expansión de la Educación Profesional
SMATA	Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor
UCA	Universidad Católica de Argentina
UE	Unión Europea
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
UOCRA	Unión de Obreros de la Construcción de Argentina
UNTREF	Universidad 3 de Febrero

**PROGRAMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN NUEVO MARCO DE RELACIONES
LABORALES
(AR-M1014)**

I. RESUMEN EJECUTIVO

País Beneficiario:	Argentina		
Organismo Ejecutor:	Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT)		
Beneficiarios:	2 mil trabajadores argentinos, 50 empresas pequeñas y medianas, 24 consultores capacitados, FUSAT y asociados.		
Financiamiento y fuente:	BID/FOMIN Facilidad II	US\$	1.430.000
	Contrapartida local:	US\$	1.430.000
	Total:	US\$	2.860.000
Objetivo y descripción:	<p>El objetivo del Programa es contribuir a un nuevo marco de relaciones laborales en las PyMES, donde la gestión por competencias sea el modelo central para atraer, mantener y desarrollar el capital humano, con miras a mejorar su productividad y empleabilidad. Para ello, se diseñará y aplicará un modelo de gestión de capital humano por competencias, validado con empleadores y trabajadores en PyMES innovadoras, que hayan avanzado en capacitación laboral, certificación de competencias y procesos de mejoramiento de calidad, y se incluirán también PyMES en cadenas productivas de empresas que ya gestionen sus recursos humanos por competencias. Se priorizarán cuatro sectores (construcción, automotriz, turismo y financiero).</p> <p>El Programa tendrá tres componentes: (i) Sensibilización, capacitación y validación de un modelo de gestión por competencias; (ii) Desarrollo de experiencias demostrativas; y (iii) Difusión y sostenibilidad.</p>		
Calendario de ejecución:	Ejecución: 48 meses	Desembolsos: 54 meses	
Condiciones contractuales especiales:	<p>Antes del primer desembolso el ejecutor deberá haber: (i) seleccionado al Coordinador; (ii) firmado convenios pertinentes con entidades que participan en el Programa; y (iii) validado el RO y tener la no objeción del BID al mismo. Además, presentará al Banco 3 meses después del primer desembolso: (a) el diseño del sistema de evaluación; y (b) los resultados de la línea de base.</p>		
Revisión social y ambiental:	<p>El Programa fue examinado por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) el 6 de enero de 2006 y sus sugerencias y recomendaciones han sido incorporadas en el diseño de la operación (pár. 8.1).</p>		
Iniciativas relevantes de otras entidades internacionales:	<p>No se conocen experiencias de este tipo en Argentina.</p>		

II. ANTECEDENTES

A. Conceptos básicos y situación de la gestión de personal por competencias

1. Gestión de competencias como factor de competitividad

- 2.1 En el contexto globalizado actual, la respuesta de la gestión de competencias a las nuevas realidades del mercado laboral favorece tanto la competitividad de las empresas como la empleabilidad de los trabajadores. Los sistemas de gestión por competencias permiten mejorar la adaptación de quienes trabajan a las demandas del mundo productivo, alineando su gestión, aptitudes, capacidades, habilidades y formación con estrategias de negocio de la empresa, mejorando así la calidad de productos y servicios, la productividad, el clima interno, la rentabilidad de la empresa y, por ende, su competitividad. Los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos, al no generar los beneficios de la gestión por competencias (Apéndice 2), dan lugar a desventajas comparativas en los mercados mundiales, donde cada vez más empresas aplican este tipo de gestión, como es el caso, por ejemplo, en Inglaterra (BP, 950 empleados y 600 contratistas), Francia (Aluminium Pechiney, 550 empleados) y España (Iberdrola, 10.000 empleados), entre otras, con diferencias en los modelos aplicados y sistemas de certificación de competencias que los apoyan.
- 2.2 Este tipo de gestión parte de un nivel básico de “competencias de empleabilidad” o capacidades esenciales¹ del trabajador para aprender y desempeñarse productivamente dentro de la empresa, así como para conseguir y conservar un empleo y sintonizar con el mercado laboral sin dificultades². Pese a la novedad del enfoque, ya hay estudios que demuestran un retorno económico para empresas con esquemas de gestión por competencias. Un estudio en 16 empresas chilenas de distintos sectores³ mostró una asociación positiva de indicadores de productividad con programas de gestión de recursos humanos por competencias, especialmente en empresas más innovadoras. También hay evidencia que “la capacitación no aumenta la productividad en forma directa, sino que el impacto que pueda tener dependerá de la forma en que sea gestionada”⁴, es decir, los sistemas de gestión por competencias aumentan el efecto de la formación en la productividad empresarial. Otras experiencias documentadas han mostrado que este instrumento se difunde fácilmente a empresas medianas y pequeñas de cadenas de producción. Además, hay empresas interesadas en esta modalidad por sus beneficios sociales (v.g., empleabilidad, calidad de vida del trabajador), como expresión de responsabilidad social empresarial.

¹ Competencias interpersonales y de comunicación, manejo de información, recursos, procesos, sistemas y tecnologías, y de resolución de problemas.

² Brunner J, Competencias de Empleabilidad, www.geocities.com/brunner_cl/empleab.html?200527.

³ Bravo D, Contreras D, Montero C (1999); *Indicadores de Impacto de la Capacitación sobre la Productividad*, Departamento de Economía, Universidad de Chile.

⁴ Silva Boggiano P, “Productividad y Capacitación”, CORCIN, www.corcin.cl/informativo_legal_detalle.asp?idInformativoLegal=16.

- 2.3 En América Latina la gestión de personal por competencias está en sus comienzos y las empresas que eligen este modelo han comprobado que facilita la convocatoria, el desarrollo y la retención del talento humano, así como su alineamiento con la visión y valores de la organización. En general, las empresas que están gestionando por competencias son grandes e innovadoras, que integran procesos de calidad y mejoramiento continuo. En la práctica se aplica más a la selección y desempeño del personal y a cambios en la cultura de la empresa, y - menos frecuentemente- se relaciona con la estrategia del negocio y el sistema de compensaciones. Por ejemplo, en Venezuela, MAVESA aplica un modelo centrado en el desarrollo personal y movilidad interna, la toma de decisiones en la línea y la integración de gestión de personas en la línea de conducción. En Chile, desde la introducción de la certificación de competencias laborales (Fundación Chile⁵, 1999), más empresas gestionan su personal por competencias. La Volkswagen de México apuesta al capital humano para alcanzar sus objetivos de negocio, fomentando competencias claves y el compromiso de todo su personal.
- 2.4 Estas y otras experiencias se han valido de sistemas de certificación de competencias que han orientado procesos de capacitación laboral, y proyectos de investigación y difusión en torno al trabajo basado en competencias, como son: el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia⁶, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México⁷, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)⁸, el INA de Costa Rica, los Ministerios de Trabajo y Promoción Social y de Educación del Perú⁹, el Programa de Expansión de Educación Profesional (PROEPS) en Brasil, la Cámara Paraguaya de la Construcción y el Ministerio de Trabajo del Uruguay. Estos esfuerzos han contado con el apoyo del BID/FOMIN y otras entidades internacionales (v.g., OIT¹⁰), y el Fondo Argentino de Colaboración Horizontal. Cabe destacar que a partir de muchos de estos esfuerzos surge como iniciativa del FOMIN la Red de Socios para la Innovación en el Ámbito de las Competencias Laborales¹¹.

2. Gestión por Competencias en la Argentina

- 2.5 Según una encuesta realizada por la Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT), las empresas en Argentina perciben la gestión por competencias¹² como un instrumento que genera valor, vinculado a la estrategia de negocios y que

⁵ ATN/MH-6698-CH, Programa certificación competencias laborales, www.fundacionchile.cl.
⁶ www.sena.edu.co.

⁷ Promueve, autoriza y supervisa Organismos Certificadores y Centros de Evaluación.
⁸ <http://www.insaforp.org.sv/>.

⁹ Contempla la reforma de todo el sistema de formación profesional, el Foro peruano de Capacitación Laboral (FOPECAL) que promueve un sistema de normalización y acreditación de competencias.

¹⁰ Gregorio A, *Procesos de acreditación y certificación de competencia laboral*, IBERFOP, Rev. N°2.

¹¹ Documento MIF/GN-95, la red de competencias laborales y certificación de proyectos FOMIN en Argentina, Bahamas, Brasil, Chile, Ecuador, Jamaica, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago, ha hecho difusión de lecciones aprendidas y mejores prácticas y está identificando nuevas áreas de acción para mejorar y consolidar los sistemas de competencias laborales y certificación.

¹² Encuesta FUSAT a gerentes de recursos humanos y gerentes empresariales, Argentina 2005.

permite mejorar resultados de los negocios¹³, pese a su introducción reciente. El mayor desarrollo de estos sistemas ha sido en empresas grandes (65% de las encuestadas tienen 200 a 800 empleados)¹⁴ con poca penetración de sus cadenas de valor. Las PyMES, sector que más ha crecido y más empleo genera, están más rezagadas, ya que cuentan con recursos limitados para introducir nuevas soluciones que les permitan competir.

- 2.6 Si bien ha habido más desarrollo en instituciones de formación profesional que en los ámbitos empresarios, hay experiencias relevantes en el país con esta modalidad, como es el caso de Volkswagen, EDESUR, Dow Chemical y Correo Argentino. También se ha avanzado en varios sectores a través del trabajo realizado bajo el Programa de certificación de competencias laborales del FOMIN (ATN/MH-6605-AR) por las industrias de la construcción, automotriz y metalúrgica, las cuales han generado normas técnicas de competencia laboral para certificar trabajadores y mejorar su grado de calificación, y por lo tanto estarían en mejores condiciones para aplicar ahora sistemas de gestión por competencias.
- 2.7 La Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA), que incluye entre sus miembros tanto a PyMES como empresas grandes, reconoce el valor de la gestión por competencias y, en las empresas donde laboran sus miembros como gerentes o directores de recursos humanos, promueve la gestión profesional del capital y talento humano, la incorporación y conservación de competencias requeridas del personal, con instrumentos adaptables a cambios que mejoran la productividad, empleabilidad y profesionalidad del personal y el clima laboral. Reconoce igualmente la importancia de apoyar en este empeño a las PyMES, de las cuales dependen muchas de sus empresas para su producción.
- 2.8 Así, queda claro que un número creciente pero limitado de empresas argentinas reconoce la necesidad de cambios en sus negocios para contar con trabajadores versátiles, capaces de aprender y adaptarse a nuevos entornos productivos y tecnológicos, como factor decisivo para mejorar la calidad y competitividad de sus servicios y productos. Al mismo tiempo los trabajadores saben que su capacidad para contribuir al negocio y adecuar su desempeño a condiciones cambiantes incide de modo directo en sus perspectivas laborales y calidad de vida, y agrupaciones sindicales argentinas importantes (v.g., UOCRA, SMATA) han dado fe del valor de la gestión por competencias montando sistemas propios de certificación.
- 2.9 Sin embargo, para que la gestión por competencias en Argentina se convierta en práctica generalizada, consolidando avances en certificación de competencias y capacitación laboral (v.g., sector construcción y automotriz párrafo 2.6) y un nuevo marco de relaciones laborales, es preciso abordar: (i) el poco conocimiento y aplicación de la gestión por competencias, en particular entre las PyMES, que exige estrategias de comunicación y sensibilización que puedan vencer resistencias, prejuicios, desconfianzas y diferencias culturales en los ámbitos

¹³ Uriburu R, González S, “Estado actual de las competencias: Conclusiones de la primera encuesta Argentina Online, 2005.

¹⁴ Uriburu y González, op cit

empresariales; (ii) la ausencia de esfuerzos organizados para cambiar modalidades de gestión de personal por las empresas, en parte por insuficiente coordinación entre el Ministerio de Trabajo, entidades formadoras y el propio sector empresarial, que alinearía mejor las capacidades de la fuerza laboral y las relaciones obrero-patronales con la superación de brechas de productividad y calidad de la producción nacional; y (iii) la necesidad de formar una masa crítica de profesionales de gestión humana en estos conceptos.

B. Estrategia y justificación del proyecto

- 2.10 La adicionalidad del proyecto propuesto consiste en integrar la gestión del capital humano a la estrategia de excelencia en la calidad de las empresas, especialmente las PyMES, implementando herramientas novedosas, como son los sistemas de gestión por competencias. El proyecto busca asentar de un modo perdurable estos modelos de gestión en un grupo de empresas argentinas, generando un efecto demostrativo en otras. Además, aprovecharía inversiones previas del FOMIN que han ayudado a crear condiciones propicias para este paso importante y generaría un nuevo mercado de servicios para la introducción de esta modalidad a las empresas.
- 2.11 El proyecto propuesto responde a la estrategia acordada con el Banco, que incluye entre sus prioridades en materia de competitividad: (a) la formación de capital humano y su adecuación a los retos competitivos del país; (b) la reducción de desigualdades sociales y económicas con políticas que promuevan igualdad de oportunidades, aumento de productividad y empleabilidad de la mano de obra nacional, potenciando la generación de empleos y ofertas flexibles de capacitación laboral; y (c) la asistencia financiera y técnica directa a las PyMES. Además, la estrategia de educación prioriza la reforma de educación media y técnico-profesional para mejorar la empleabilidad y competitividad de la mano de obra.
- 2.12 El diseño del proyecto propuesto ha tomado en cuenta las lecciones y experiencias de proyectos FOMIN¹⁵ en el campo de certificación laboral, normas y competencias, formación y sistemas de mejoramiento continuo de la calidad, para aplicar ahora la calidad en la gestión del capital más importante de una empresa: su personal. Entre sus resultados se destaca el diseño por el Ministerio de Trabajo de la Política Nacional de Formación Profesional y del Sistema Nacional de Certificación de Competencias, que ya trabaja con 14 sectores y pretende tener 20 mil trabajadores certificados para el 2007. Para potenciar el efecto demostrativo del proyecto, se focalizará la intervención en PyMES innovadoras con procesos de mejoramiento de calidad, en sectores beneficiados por los proyectos de capacitación laboral y certificación de competencias, y en PyMES integradas a

¹⁵ (i) Capacitación de Trabajadores en Empresas (ATN/MH-6026-AR), que ayudó a instalar formación del trabajador como factor clave de competitividad PyMES y gestión recursos humanos; (ii) Inserción laboral de Población Ciega (ATN/MH-6958-AR), demostró valor de competencias para inserción de discapacitados en nichos en los cuales tengan rendimiento superior; (iii) Salud y Seguridad en el Trabajo (ATN/MH-7063-AR), que ratifica importancia de fuerza laboral y entorno sanos para productividad y competitividad; (iv) Certificación de Competencias Laborales (ATN/MH-6605-AR), ayudó a pasar de etapa de demanda formación de trabajadores a certificación de saberes; y (v) Mejora Continua en la PyME (ATN/MH-7331-RG), aplicó sistemas de gestión de calidad, gestión ambiental e inocuidad de alimentos en la PyME argentina.

cadenas productivas de empresas que ya estén gestionando recursos humanos por competencias. Al mismo tiempo, busca la continuidad del proceso iniciado, habilitando a la FUSAT y entidades asociadas y participantes como referentes de calidad para el desarrollo de ofertas nuevas de apoyo a la introducción de esta modalidad de gestión en el empresariado argentino.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 3.1 El **fin** del programa es contribuir a mejorar la productividad de las PyMES argentinas, así como la empleabilidad de la fuerza laboral a partir del mejoramiento de las competencias de los trabajadores y las relaciones laborales. Tiene como **propósito** establecer un nuevo marco de relaciones laborales en las empresas, formulando y aplicando modelos de gestión por competencias validados con empleadores y trabajadores, que ayuden a atraer, retener y desarrollar el talento humano.

B. Componentes del Programa

- 3.2 **Componente I: Sensibilización, desarrollo y validación de modelos gestión por competencias (FOMIN US\$376 mil, Contraparte US\$191 mil).** El componente tendría como productos: (a) un grupo de empresas y centros formadores receptivas a la gestión de personal por competencias; y (b) modelos de gestión por competencias diseñados, aplicados y validados en cuatro empresas, lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas.
- 3.3 Para ello, se prevé financiar: (i) la elaboración de materiales conceptuales y metodológicos sobre experiencias argentinas en materia de formación y gestión por competencias; (ii) talleres de sensibilización para empresarios, gerentes de recursos humanos, profesionales, autoridades técnicas y universitarias; (iii) identificación y selección de sectores, instituciones y empresas “líderes” que participarían en una ronda inicial de mini-experiencias piloto en por lo menos cuatro PyMES; (iv) la capacitación metodológica de 24 consultores especialistas en competencias y equipos profesionales de las empresas participantes; (v) la aplicación controlada de modelos de gestión de recursos humanos por competencias en las empresas participantes, a partir de la evaluación y elaboración de sus respectivos perfiles de competencias; (vi) la evaluación, sistematización y validación de estas experiencias; y (vii) talleres para socializar y promover experiencias transferibles y lecciones aprendidas a otras PyMES.
- 3.4 **Componente II. Desarrollo de experiencias demostrativas de gestión por competencias (FOMIN US\$656 mil, Contraparte US\$965 mil).** A partir de los resultados del primer componente, se apoyaría el diseño y aplicación de experiencias demostrativas con modelos de gestión por competencias para completar la implantación de estos modelos en por lo menos 46 PyMES adicionales a las de la experiencia mini-piloto, totalizando 50, de sectores que más hayan avanzado en la certificación y capacitación por competencias (v.g., construcción, automotriz). Estas serán seleccionadas en base a criterios de

selección y procedimientos detallados en el RO (v.g., PyMES innovadoras, con un mínimo estimativo de 40 empleados, con avances en procesos innovadores de organización del trabajo, de mejoramiento de calidad). Así, se financiarían: (i) asistencia técnica para identificar competencias genéricas y específicas críticas de las empresas seleccionadas, así como las normas pertinentes de competencia laboral (conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes, comprensión) requeridas para evaluar los niveles y ocupaciones de la empresa; (ii) diseño de esquemas de gestión a partir de las normas, incluyendo competencias particulares de las gerencias de gestión del talento humano, involucrando representantes de las empresas y sus trabajadores; (iii) diseño, implementación e institucionalización de cursos para la formación continua de trabajadores, supervisores, mandos medios y superiores en base a las normas; (iv) asistencia técnica para un estudio de la demanda potencial para cursos universitarios de especialización en gestión por competencias; y (v) asistencia técnica para apoyar la implementación de los modelos de gestión. Se prevé que FUSAT instalará un esquema de cobros con subsidios decrecientes para los servicios prestados a las empresas participantes (Ver RO y 4.2).

- 3.5 **Componente III. Difusión, evaluación y sostenibilidad (FOMIN US\$58 mil, Contraparte US\$130 mil).** En este último componente se evaluará la calidad de los modelos aplicados, aprovechándose los que resulten exitosos en el diseño de estrategias para la replicación de los modelos en otras empresas y para el funcionamiento de FUSAT (ver 5.1) y las entidades participantes como referentes para el desarrollo de ofertas técnicas de apoyo a procesos similares en el mercado argentino. Así, al final del período de ejecución se contará con: información difundida sobre buenas prácticas (en documentos producidos y página internet FUSAT) a por lo menos 100 empresas nacionales, 25 empresas en lista de espera para introducir esquemas de gestión por competencias, y un plan de sostenibilidad de la FUSAT y entidades asociadas en sus primeras etapas de implementación.
- 3.6 Con recursos de este componente se financiará: (i) asistencia técnica para diseñar e implementar la evaluación durante la ejecución de experiencias en marcha; (ii) documentación y difusión de casos abordados, lecciones aprendidas y buenas prácticas; (iii) talleres de difusión de modelos exitosos y sus resultados; (iv) foros de intercambio de experiencias con actores públicos, privados y académicos, orientados a potenciar el efecto demostrativo de las experiencias apoyadas y maximizar su impacto en el mundo empresarial argentino; y (v) el desarrollo y la implementación inicial del plan de sostenibilidad de la FUSAT y las entidades participantes como referentes para la expansión de la gestión por competencias en el mundo empresarial argentino.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

Tabla 4.1 Cuadro de Costos

Rubro	FOMIN	Contrapartida	Total	%
Componente 1	376.040	191.500	567.540	19,8%
Componente 2	656.500	965.500	1.622.000	56,7%
Componente 3	58.250	129.790	188.040	6,6%
Evaluación y auditoría	40.000	20.000	60.000	2,1%
Administración	225.360	79.250	304.610	10,7%
Imprevistos	73.850	43.960	117.810	4,1%
Total	1.430.000	1.430.000	2.860.000	100,0%

- 4.1 El proyecto tendría un costo total de US\$2,86 millones (ver presupuesto detallado en Anexo II), de los cuales el FOMIN contribuirá US\$1,43 millones (50%) en recursos no reembolsables de la Facilidad II. La FUSAT y los demás participantes nacionales aportarán por lo menos US\$1,43 millones, comprometidos por: Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA) US\$400 mil, UCA US\$120 mil, IERIC US\$400 mil, SMATA US\$400 mil y UNTREF US\$95 mil. Por lo menos 50% de estos aportes de contrapartida será en efectivo. Durante la ejecución podrán incorporarse instituciones aportantes de otros sectores.
- 4.2 La **sostenibilidad** del proyecto nace de la capacidad técnica docente, de asesoría, y de investigación a ser instaladas en la FUSAT (ver 5.1) y entidades participantes como centros de excelencia y referentes reguladores de la calidad de las ofertas que puedan estimular en este campo en el mercado. La sostenibilidad financiera de estas capacidades en FUSAT e instituciones asociadas será producto de ingresos por estos servicios (asesoría a empresas, capacitación, estudios y publicaciones, entre otros). Los recursos así recaudados durante la ejecución del programa serán depositados en un fondo a ser utilizado para financiar las primeras actividades de investigación, difusión y promoción después del periodo de ejecución, asegurando que esos recursos beneficien al mayor número de empresas.
- 4.3 Por lo menos un año antes de terminar el periodo de ejecución del proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del Banco, el ejecutor, y otros a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto. El alcance de este taller deberá ser acordado entre el Banco y el ejecutor con la debida anticipación.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMOS DE EJECUCIÓN

A. Organismo ejecutor

- 5.1 Será ejecutora de la operación la FUSAT, una organización no gubernamental sin fines de lucro creada en 1998, que tiene como misión trabajar con gremios de empleadores y trabajadores, instituciones públicas y privadas, universidades e instituciones de formación profesional en la capacitación, asesoría técnica e investigación orientadas al desarrollo productivo y eliminación de costos sociales provocados por inadecuadas condiciones de trabajo. En sus distintas ejecutorías ha

logrado consolidar un poder de convocatoria a actores sociales importantes en la esfera gubernamental, empresarial y sindical, y de la educación superior, tocando una amplia gama de sectores productivos industriales y agrícolas en todo el país. La FUSAT ha demostrado su capacidad institucional al ejecutar el Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo (ATN/MH-7063-AR), con un desempeño efectivo en la articulación de actores del mundo laboral (empresarios, gremios, Estado) pese a dificultades enfrentadas durante la crisis argentina (2001-2003). Como destaca el informe de evaluación final¹⁶, ha consolidado un valor técnico como referente en salud y seguridad laboral y campos afines. Además, el desarrollo de su estructura actual y la presente propuesta responden a recomendaciones de esa evaluación.

- 5.2 La FUSAT constituirá un Comité de Dirección (CD), que conducirá técnicamente el Programa, y una Unidad Ejecutora del Programa (UEP), responsable de su coordinación, regidos por el RO acordado (disponible en archivos técnicos). El cuerpo de consultores incluye un coordinador, cuatro supervisores y dos asistentes que apoyarán a FUSAT en el trabajo a realizarse en las empresas por los 24 especialistas en competencias. La FUSAT se asociará a organismos representativos de sectores empresariales y/o de trabajadores, de trayectoria reconocida, incluyendo inicialmente la ADRHA, el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Universidad Nacional 3 de Febrero y la Universidad Católica de Argentina, entre otros que vienen trabajando exitosamente con la FUSAT en actividades afines. FUSAT celebrará convenios con cada una de estas entidades que aportarán recursos y el trabajo conjunto se coordinará a través del CD.
- 5.3 El CD estará integrado por un representante de la Junta Directiva de la FUSAT y de cada una de las entidades aportantes, y por el Director General del Programa, quien lo presidirá. La UEP contará con dos personas - un coordinador ejecutivo y un asistente contable. Las obligaciones de las instituciones participantes se determinarán en cada caso mediante convenio escrito con FUSAT, de acuerdo a un convenio tipo previamente aprobado que estipulará, entre otros aspectos, los montos que cada uno aportará al Programa en efectivo y en especie, el conjunto de los cuales conformarán la contrapartida nacional, sujetos a la no-objeción del Banco. Las responsabilidades de las distintas instancias están detalladas en el RO.

B. Mecanismo de ejecución

- 5.4 **Unidad Ejecutora del Programa (UEP).** La UEP se encargará de gerenciar y ejecutar las actividades del Programa, y de controlar la gestión y el manejo del presupuesto utilizando los procedimientos establecidos.
- 5.5 **Manejo de fondos.** FUSAT mantendrá un adecuado sistema contable, financiero y de control interno, con cuentas separadas y específicas para la administración de la contribución y los fondos de contrapartida. Dará trámite a solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones, conforme a procedimientos del Banco en materia de desembolsos; y presentará al Banco informes semestrales del estado

¹⁶

Bestraten M, Informe de Evaluación Final del Programa de Salud y Seguridad en el Trabajo (ATN/MH-7063-AR), Diciembre 2005.

de situación del fondo. Durante la ejecución se utilizará el mecanismo de verificación de desembolsos ex-ante. Luego de desembolsos exitosos, el Banco podrá optar por la verificación ex-post para gastos debajo de un monto a determinar y podrá establecer que alguna adquisición específica incluida en el Plan Operativo Semestral (POS) sea revisada ex-ante. También el Banco podrá revertir la aplicación ex-post, y pasar a revisión ex-ante la totalidad de las adquisiciones. Cuando gastos elegibles en forma individual no superen US\$ mil o su equivalente, se podrá presentar solamente un listado de los gastos, en cuyo caso se revisará en oficinas del ejecutor un mínimo del 15% de las facturas y comprobantes. Estos gastos no requerirán la no-objeción ex-ante del Banco.

- 5.6 **Plazo de ejecución.** El programa se ejecutará en 48 meses y el desembolso se hará en 54 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo del 10% del monto total del Programa.
- 5.7 **Estado de preparación.** El diseño, el presupuesto y las actividades planificadas en el marco del proyecto se han preparado con la FUSAT, UCA, ADRHA, IERIC y UNTREF. Se han acordado el RO, presupuesto, cronograma y plan de adquisiciones, así como términos de referencia para el personal a ser contratado para la UEP. Además, se cuenta con cartas de intención que comprometen los aportes de contrapartida por parte de las entidades participantes previstas y con el borrador del convenio-tipo a ser firmado entre FUSAT y dichas entidades antes del primer desembolso.
- 5.8 **Adquisiciones.** FUSAT adquirirá los bienes y servicios y contratará servicios de consultoría necesarios, de acuerdo a los procedimientos y políticas del Banco. Se realizarán de acuerdo al Plan Semestral de Contrataciones aprobado por el Banco, a precios de mercado y mediante métodos competitivos, siguiendo procedimientos establecidos en las *Políticas para la Selección y Contratación de Consultores financiados por el Banco* (GN-2350-4)¹⁷ y *Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados por el Banco* (GN-2349-4)¹⁸, a ser reflejados en el Convenio entre el Banco y la FUSAT. Para la contratación de servicios de consultoría se seguirá el procedimiento de selección basada en calidad y costo. Los procedimientos deberán garantizar procesos transparentes, competitivos y costos más económicos (ver RO). Justificadamente, se podrá presentar a consideración del Banco métodos alternativos.

¹⁷ Selección directa para consultorías individuales o de empresas menores de 6 meses y US\$30 mil con no-objeción del Banco; no-objeción del Banco al método a utilizar para consultorías individuales o empresas que excedan US\$30 mil o su equivalente); y asimilación a una adquisición menor de consultorías individuales o firmas consultoras para capacitaciones hasta US\$2 mil total

¹⁸ Contratación directa para bienes y servicios menores de US\$2 mil, comparación precios de 3 o más oferentes para US\$2 mil a menos de US\$30 mil con no-objeción del Banco, licitación pública nacional para US\$30 mil y más.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

A. Supervisión y monitoreo

- 6.1 La Representación del Banco en Argentina será la responsable por la supervisión y monitoreo del Programa, con el apoyo técnico del equipo de proyecto. La FUSAT entregará informes semestrales dentro de los 15 días posteriores a la finalización de cada semestre, que incluirán: (i) análisis financiero de la ejecución; (ii) evaluación del cronograma físico y resultados obtenidos; (iii) caracterización de indicadores de progreso, dificultades y limitaciones encontradas; y (iv) plan de ejecución y cronograma revisados para el semestre siguiente y resto de ejecución. El informe de terminación de proyecto (PCR) será preparado por el especialista del Banco dentro de 90 días de la fecha del último desembolso. Además, serán realizadas durante la ejecución auditorías anuales de cuentas del Programa. Al final de la ejecución se organizará un Taller de Cierre con la participación del ejecutor, el personal del Banco y otro personal a ser acordado con el Banco, con el objetivo de evaluar los resultados alcanzados, identificar las lecciones aprendidas y proponer acciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

B. Evaluaciones intermedia y final

- 6.2 Con fondos de la contribución FOMIN se financiarán dos evaluaciones: una intermedia, 24 meses después de que el Programa haya sido declarado elegible para desembolsos o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos; y otra final, tres meses antes de la finalización del Programa. Los términos de referencia respectivos serán preparados por el Banco junto con la FUSAT. Se contratará un consultor para el estudio de línea de base y diseño del sistema de evaluación. La evaluación intermedia analizará: (a) el grado de avance y desempeño general del Programa; (b) metodologías empleadas de capacitación e introducción de modelos de gestión por competencias en las empresas; y (c) la viabilidad del plan de sostenibilidad propuesto por FUSAT, a la luz de la experiencia inicial. Para la evaluación final, el consultor contratado por FUSAT identificará y evaluará: (i) beneficios concretos obtenidos por las empresas que hayan introducido esquemas de gestión por competencias; (ii) la percepción que tienen trabajadores y directivos de empresas participantes de beneficios alcanzados durante el proceso y la identificación de instancias de discriminación por etnia, género, edad u otro factor; y (iii) lecciones aprendidas y buenas prácticas. Para ello, la FUSAT compilará los indicadores correspondientes, conforme al Marco Lógico acordado (Anexo I), y facilitará el acceso a toda la información y documentación requeridas para llevar a cabo estas evaluaciones y para otras necesidades del Banco.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios y beneficiarios

- 7.1 El proyecto beneficiará a por lo menos dos mil trabajadores de unas 50 empresas pequeñas y medianas (PyMES) en distintas partes del país, e indirectamente a empresas con PyMES en su cadena de producción. Beneficiará también a la FUSAT y entidades asociadas (IERIC, SMATA, ADRHA, UCA, UNTREF), a los

24 consultores capacitados, y a otras universidades y organizaciones que se integren al proceso, con ofertas técnicas que viabilicen esta transformación del sector empresarial argentino.

B. Riesgos

- 7.2 El mayor riesgo que podría presentar el Programa sería la falta de demanda y resistencia de parte de algunas empresas. El equipo considera que tanto el elevado nivel de interés observado de los principales interlocutores (cámaras empresariales, sindicatos, universidades y centros de formación, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), plasmado en las cartas de compromiso de recursos, como los talleres de sensibilización del primer componente, minimizan este riesgo.

VIII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Dado la naturaleza de este Programa, no se espera que esta iniciativa genere impactos ambientales ni sociales negativos. El Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) revisó y aprobó el resumen del Programa en la sesión CESI del 6 de enero de 2006, recomendando la inclusión en la evaluación de criterios referentes a la discriminación por etnia, género, edad u otros elementos.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Como condiciones contractuales previas al primer desembolso, el organismo ejecutor deberá haber (i) seleccionado al Coordinador del programa (ii) firmado los convenios pertinentes con las demás entidades que participan en el Programa; y (iii) validado el RO y contar con la no objeción del BID al mismo. Además, será condición contractual presentar al Banco 3 meses después del primer desembolso: (a) el diseño del sistema de evaluación; y (b) los resultados de la línea de base.

X. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 10.1 No están previstas excepciones a las políticas del Banco.

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><u>Fin (Objetivo general)</u></p> <p>Contribuir a mejorar la productividad de las PyMES argentinas, así como la empleabilidad de la fuerza laboral a partir del mejoramiento de las competencias de los trabajadores y las relaciones laborales</p>	<p>2 años después de la conclusión del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Productividad</u>: incremento >25% en el volumen de unidades producidas por determinada dotación en las empresas participantes • <u>Empleabilidad y Estabilidad</u>: Índice de despidos por desempleo disminuye un 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación ex post de impacto • Datos de producción de las empresas participantes • Datos de recursos humanos de empresas participantes • Encuesta del clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen diálogos efectivos entre empresas y trabajadores en sectores participantes. • Sistemas de capacitación laboral y certificación de competencias aseguran disponibilidad de trabajadores calificados certificables / certificados en competencias requeridas por empresas participantes • Situación macroeconómica presenta tendencia estable
<p><u>Propósito</u></p> <p>Establecer un nuevo marco de relaciones laborales en las empresas participantes, formulando y aplicando modelos de gestión por competencias validado con empleadores y trabajadores, que faciliten atraer, retener y desarrollar el talento humano.</p>	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos 45 empresas (90% de 50 empresas participantes) aplican modelos de gestión por competencias con los siguientes resultados de su aplicación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar en 50% índice de desarrollo (cobertura puestos promocionables internos vs. externos ○ Aumentar en 50% promoción (movilidad) de personal capacitado ○ Reducción del 40% en sanciones disciplinarias ○ Clima laboral mejora 30% en 90% empresas • Incremento en 20% del número de empresas cuya gestión de recursos humanos cumple con lista de competencias mínimas definidas por ADRHA 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Evaluación final • Informe de Terminación del Proyecto (PCR) • Informe Final de FUSAT • Informes Progreso, ISDP y Evaluación Intermedia • Informes de recursos humanos de empresas participantes • Normas técnicas de competencias laborales, guías de evaluación y autoevaluación • Encuesta del clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés y compromiso de actores involucrados (empresarios, trabajadores, y gobierno) se mantiene durante instalación y operación de modelos de gestión por competencias. <p>FUSAT desarrolla Plan de sustentabilidad viable y capacidades con participantes como centros excelencia en gestión por competencias.</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>Componente I</u> Sensibilización, desarrollo y validación de modelos de gestión por competencias	A los 12 meses: <ul style="list-style-type: none"> • 25 empresas y 5 centros de formación en lista de espera para participar en el Programa. • Propuesta diseñada modelo gestión por competencias, adaptado al contexto argentino y sectores participantes. • 24 consultores actualizados y formados como facilitadores para inducir modelos gestión por competencias en empresas. • Modelos de gestión por competencias desarrollados, aplicados y validados en 4 empresas • Experiencias compartidas con por lo menos 50empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso • ISDP • Propuestas y documentos generados en el proceso • Evaluaciones desempeño 	Empresas seleccionadas tienen voluntad y condiciones para ensayar modelos.
<u>Componente II</u> Desarrollo de experiencias demostrativas de gestión por competencias	A los 48 meses: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Gestión aplicado en por lo menos 46 empresas. • ADRHA con sistemas e instrumentos de evaluación para certificar competencias de gerentes de recursos humanos y gerentes certificados de las 46 empresas participantes. • Estudio demanda completado A los 36 meses: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión aplicado en por lo menos 30 empresas A los 24 meses: <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión aplicado en por lo menos 10 empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso • ISDP • Evaluación intermedia • Informes de recursos humanos de empresas participantes • Encuesta a beneficiarios • Informe estudio demanda 	Empresas participantes completan capacitación e instalación modelos gestión por competencias, suministran información y facilitan evaluación de resultados. ADRHA asegura voluntad y viabilidad financiera del Centro
<u>Componente III</u> Difusión, evaluación y sostenibilidad	A los 48 meses: <ul style="list-style-type: none"> • • • 4 estudios y casos sectoriales, 100 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Progreso e ISDP • Documentación materiales producidos y de su distribución • Evaluación intermedia y final 	Material producido y difundido es utilizado por empresas beneficiarias y estimula demanda para incorporar gestión de personal por competencias..

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Plan Sostenibilidad FUSAT y entidades participantes	<p>manuales (y CD) de gestión de personal por competencias publicados</p> <ul style="list-style-type: none">• Material informativo con resultados distribuidos a por lo menos 100 empresas en sectores participantes.• Pagina internet operando y actualizada.• Por lo menos 25 empresas en lista de espera (FUSAT) para introducir gestión por competencias.• Plan sostenibilidad FUSAT y entidades participantes diseñado e implementado.		<p>Seguimiento cumplido por FUSAT a empresas beneficiarias, permitiendo captación de nuevas demandas. FUSAT y entidades asociadas siguen trabajando juntas como referentes para expansión de gestión por competencias en empresas argentinas.</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>Actividades Componente 1</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasta 3 talleres de sensibilización para empresas se llevan a cabo entre los meses 10 y 30. ▪ Hasta 3 talleres para funcionarios de centros educativos entre los meses 13 y 15. ▪ Estudios de metodologías aplicadas en AR desarrolladas en el mes 4. ▪ Diseño de curricula por competencias y contenidos desarrollados en el mes 6. ▪ Edición e impresión de material didáctico en el mes 7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Progreso e ISDP • Documentación materiales producidos y de su distribución • Evaluación intermedia y final 	Empresas seleccionadas tienen voluntad y condiciones para ensayar modelos.
<u>Actividades Componente 2</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un conjunto de competencias genéricas y 10 conjuntos de competencias específicas críticas definidas para el mes 10. ▪ Diseño de esquemas de gestión para gerentes a partir de las normas definida para el mes 15. ▪ Diseño de cursos para la formación continua desarrollado para el mes 15. ▪ Implementación e institucionalización de cursos para la formación continua durante los meses 16 y 42. ▪ Estudio de demanda para cursos universitarios finalizado en el mes llevado a cabo en el mes 30. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Progreso e ISDP • Documentación materiales producidos y de su distribución • Evaluación intermedia y final 	<p>Empresas participantes completan capacitación e instalación modelos gestión por competencias, suministran información y facilitan evaluación de resultados.</p> <p>ADRHA asegura voluntad y viabilidad financiera del Centro</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<u>Actividades Componente 3</u>	<ul style="list-style-type: none">▪ <u>Hasta 10 talleres de difusión de modelos exitosos y resultado entre los meses 11 y 42.</u>▪ <u>1 foro de intercambio de experiencias con actores públicos, privados y académicos entre los meses 11 y 42.</u>	<ul style="list-style-type: none">• Informes Progreso e ISDP• Documentación materiales producidos y de su distribución• Evaluación intermedia y final	Material producido y difundido es utilizado por empresas beneficiarias y estimula demanda para incorporar gestión de personal por competencias.. Seguimiento cumplido por FUSAT a empresas beneficiarias, permitiendo captación de nuevas demandas. FUSAT y entidades asociadas siguen trabajando juntas como referentes para expansión de gestión por competencias en empresas argentinas.

PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DETALLADO

COMPONENTE	FOMIN	CONTRAPARTIDA	TOTAL	%
	III A	EFFECTIVO		
COMPONENTE 1 - Sensibilización, capacitación y validación de un modelo de gestión por competencias	376,040	191,500	567,540	20%
Estudio de metodologías aplicadas en Argentina (1 consultor Sr., por USD 1.500 mensuales; y un Jr por USD 750 mensuales, dos meses)	4,500	0	4,500	1%
Consultoría del exterior para el estudio (1 consultor intl.1 mes)	4,000	4,000	8,000	1%
Facilitadores sectoriales (4 consultores por 24 meses por 6 días hábiles al mes, por USD 140 por día)	80,640	0	80,640	14%
Convocatoria a consultores	0	5,000	5,000	1%
1 consultor senior especializado en competencias que coordinara al grupo de consultores (12 meses por USD 2600 mensuales)	15,600	15,600	31,200	5%
4 Especialistas para elaboración del metodo en formación por competencias (2 meses por USD 2500 cada uno).	20,000	0	20,000	4%
4 Consultores Sr. Especializados en competencias para coordinar aplicación modelo a validar (10 meses por US 2500 cada uno)	100,000	0	100,000	18%
12 Semi Sr. para aplicar el modelo a las cuatro empresas piloto (12 meses por US 1200 cada uno).	86,400	86,400	172,800	30%
2 Cursos de 100 hs para los Especialistas en Competencia (100 hs x USD 50 por hora x 2 cursos)	3,000	0	3,000	1%
Diseño de currícula por competencias y contenidos (1 consultor x 3 meses x USD 1700)	0	5,100	5,100	1%
Diseño del material pedagógico (1 consultor x 2 meses x US 1700)	0	3,400	3,400	1%
Edición e impresión del material pedagógico	0	7,000	7,000	1%
Logística para los cursos	0	5,000	5,000	1%
Talleres de sensibilización		10,000	10,000	
Consultores internacionales - 2 meses	13,000	0	13,000	2%
Capacitación a funcionarios de centros educativos y del sector trabajo - 2 consultores por 3 meses por USD 1700 cada uno para diseño de currícula, y 50hs para dictado (formación docente) por USD 70 la hora-	9,700	10,000	19,700	3%
2 asistentes tecnicos por 36 meses x USD 1100 cada uno	39,200	40,000	79,200	14%
COMPONENTE 2 - Desarrollo de experiencias demostrativas	656,500	965,500	1,622,000	57%
Hasta 24 tecnicos capacitados (621 meses)	434,700	434,700	869,400	54%
4 Consultores Sr. Especializados supervisores del trabajo de campo (132 meses)	165,000	165,000	330,000	20%
1 consultor senior especializado en competencias que coordinara al grupo de consultores (36 meses por USD 2600 mensuales)	46,800	46,800	93,600	6%
Pasajes y Viáticos para los consultores	0	40,000	40,000	2%
Consultorias para apoyo a las empresas durante la ejecucion (promedio de USD 5000 por 50 empresas)	0	250,000	250,000	15%
1 consultor Sr. para mejoramiento y certificación de procesos de FUSAT para tres años	10,000	0	10,000	1%
Consultor para el plan de negocios de FUSAT	0	4,000	4,000	0%
Equipamiento para la aplicación del modelo	0	25,000	25,000	2%
COMPONENTE 3 - Difusión y sostenibilidad	58,250	129,790	188,040	7%
Consultoría para diseño estrategia y plan de difusión (1 consultor x 2 meses x USD 2500 mensuales)	5,000	0	5,000	3%
Actividades de difusión según estrategia diseñada	10,000	70,000	80,000	43%
Coordinador Ejecutivo (48 meses x USD 2200 x 40%)	42,240	0	42,240	22%
Secretaria Ejecutiva UCA (54 meses x USD 500)	0	27,000	27,000	14%
Desarrollo y publicación de estudios de casos sectoriales (4 meses consultoría por USD 3000 cada uno)	0	12,000	12,000	6%
Diseño y publicación de los manuales con el modelo (1 consultor para diseño de la edición)	1,010	9,990	11,000	6%
Actualización y mantenimiento página Web (36 meses x USD 300 mensuales)	0	10,800	10,800	6%
EVALUACIÓN Y AUDITORÍAS	40,000	20,000	60,000	2%
Evaluación (diseño del sistema, línea de base, medio término y final)	30,000	10,000	40,000	67%
Auditoría	0	10,000	10,000	17%
Consultor para monitoreo de calidad de productos	10,000	0	10,000	17%
ADMINISTRACIÓN	225,360	79,250	304,610	11%
Coordinador General (part-time: 54 meses x USD 3000 x 60%)	97,200	0	97,200	32%
Coordinador Ejecutivo (48 meses x USD 2200 x 60%)	63,360	0	63,360	21%
Administrativo Contable (part-time): 54 meses x USD 2000 x 60% del tiempo	64,800	0	64,800	21%
Gastos administrativos	0	79,250	79,250	26%
IMPREVISTOS	73,850	43,960	117,810	4%
TOTAL PROYECTO	1,430,000	1,430,000	2,860,000	

Proyectos relacionados en Argentina

A. Proyectos FOMIN similares.

Ninguno.

B. Proyectos similares o relacionados del Banco.

Ninguno.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/MH-6605-AR 4-Aug-99	Certificación de Competencias Laborales Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad US\$3.687.000	7-Aug-00 45 meses (original) 69 meses (con 24 meses de extensión)	99%	El proyecto finalizará su ejecución a principios de este año. La marcha del programa hasta el momento indica que se viene dando cumplimiento a los indicadores de desempeño. Asimismo, no ha habido modificaciones importantes en los supuestos que pudieran afectar negativamente al logro de los objetivos del proyecto.
ATN/MH-6958-AR 26-Apr-00	Inserción Laboral de la Población Ciega Federación Argentina de Instituciones US\$626.900	14-Jul-00 40 meses (original) 66 meses (con 26 meses de extensión)	95%	El proyecto ha concluido su período de ejecución, cumpliendo con los resultados esperados.

ATN/MH-6026-AR 26-Jun-98	Capacitación de Trabajadores en Empresas Agenica para el Desarrollo Económico de Córdoba US\$2.507.500	7-Sep-98 42 meses (original) 69 meses (con 27 meses de extensión)	100%	El proyecto ha concluido su ejecución de forma satisfactoria alcanzando los resultados esperados en términos de personas capacitadas y bonos emitidos. Sin embargo no logró estimular la creación de un mercado para la inversión sostenible en servicios de capacitación.
ATN/MH-7063-AR 26-Jul-00	Programa Salud y Seguridad en el Trabajo Fundación para la Promoción de la Salud US\$2.300.000	27-Sep-00 40 meses (original) 65 meses (con 25 meses de extensión)	98%	El proyecto finalizará su ejecución a principios de este año. La marcha del programa hasta el momento indica que se viene dando cumplimiento a los indicadores de desempeño. Asimismo, no ha habido modificaciones importantes en los supuestos que pudieran afectar negativamente al logro de los objetivos del proyecto.

Recuadro 2-1 Beneficios de la Gestión por Competencias	
Beneficios para las Empresas	Beneficios para los Trabajadores
Facilita aumento de productividad.	Mejora estabilidad laboral y empleabilidad.
Facilita reducción de pérdidas operacionales, frecuencia accidentes de trabajo y ausentismo laboral.	Mejora conocimientos, habilidades, desempeño profesional y oportunidades de formación, certifica mejores prácticas en contexto globalización laboral.
Facilita innovar organización del trabajo, adoptar mejores prácticas, capacitación orientada a demanda, alineando desarrollo fuerza laboral con necesidades de la empresa y oferta de formación.	Incentiva el desarrollo profesional continuado.
Facilita administrar progresión laboral basada en estándares validados y reconocidos de desempeño, y mejora clima laboral.	Aprovecha la experiencia de los trabajadores mayores, más experimentados, en beneficio de los que van entrando o avanzando en la empresa.

MULTILATERAL INVESTMENT FUND										
ARGENTINA MIF PORTFOLIO										
No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec.	FAC	Approval	Status	MIF	% Disb
1	MIF/AT-25	TC9406035	ATN/MT-4742-AR	Water Sector Reform for Mendoza	MMAUV	I	07-Dec-94	Completed	795,000	100.00
2	MIF/AT-25	TC9410218	ATC/MT-4743-AR	Water Sector Reform for Mendoza	MMAUV	I	07-Dec-94	Completed	464,647	100.00
3	MIF/AT-36	TC9404063	ATN/ME-4851-AR	Network of Business Services Centers Program	UIA	IIa	15-Feb-95	Completed	7,009,931	100.00
4	MIF/AT-66	TC9410169	ATN/MT-5080-AR	Guarantee System for Small and Medium Enterprise	MEOSP	I	29-Nov-95	Completed	560,686	100.00
5	MIF/AT-106	TC9501421	ATN/ME-5441-AR	Program for Assistance to Small Rural Producers	FAA	IIa	11-Dec-96	Completed	3,000,000	100.00
6	MIF/AT-114	TC9501413	ATN/ME-5489-AR	Microenterprise Support Services Program	CGEE	IIa	05-Feb-97	Completed	1,900,000	100.00
7	MIF/AT-134	TC9609184	ATN/MT-5613-AR	Regulatory Agency for Water - Sante Fe	ENRESS	I	25-Jun-97	Completed	434,782	100.00
8	MIF/AT-150	TC9707053	ATN/ME-5765-AR	Advisory Center for New Businesses	FMAYO	IIa	19-Nov-97	Completed	2,500,000	100.00
9	MIF/AT-174	TC9704059	ATN/MT-5976-AR	Water Regulatory Agency - Buenos Aires Province	ORBAS	I	27-May-98	Cancelled	0	0.00
10	MIF/AT-182	TC9704075	ATN/MH-6026-AR	Human Resource Management System	FUE	II	26-Jun-98	Completed	2,499,220	100.00
11	MIF/AT-195	TC9805188	ATN/MH-6096-AR	Institutional Strengthening for Consumer Protection	ADELCO	II	11-Aug-98	Completed	241,680	100.00
12	MIF/AT-213	TC9806326	ATN/MT-6261-AR	Strengthening Water & Sanitation Sector Privatization	ENOHSA	I	24-Nov-98	Completed	475,000	100.00
13	MIF/AT-263	TC9710163	ATN/MT-6574-AR	Strengthening Competition Protection	CNDC	I	07-Jul-99	Completed	14,315	100.00
14	MIF/AT-273	TC9812069	ATN/MH-6605-AR	Worker Skills Certification Program	MTSS	II	04-Aug-99	In execution	3,677,000	93.72
15	MIF/AT-274	TC9810210	ATN/ME-6632-AR	Equity Fund for Small Enterprises	BCOOBAB	IIa	01-Sep-99	Completed	90,310	100.00
16	MIF/AT-299	TC9710197	ATN/MH-6719-AR	Support to Small Retail Industry	CAME	II	05-Nov-99	Completed	600,000	100.00
17	MIF/AT-299	TC9710197	ATN/ME-6718-AR	Support to Small Retail Industry	CAME	II	05-Nov-99	Completed	1,400,000	100.00
18	MIF/AT-314	TC9806269	ATN/MH-6958-AR	Regional Employment Program for the Blind	FAICA	II	26-Apr-00	In execution	626,900	95.09
19	MIF/AT-322	TC9812068	ATN/MT-6953-AR	National Network of Mediation and Arbitration Centers	CARCO	I	26-Apr-00	In execution	990,000	59.14
20	MIF/AT-335	TC9905056	ATN/MH-7046-AR	Training Program for Energy Regulators in Mercosur	CEARE	II	12-Jul-00	In execution	680,000	98.71
21	MIF/AT-338	TC9907008	ATN/MH-7063-AR	Occupational Health and Safety Program	FPSST	II	26-Jul-00	In execution	2,300,000	91.58
22	MIF/AT-360	TC9910075	ATN/ME-7157-AR	Market Diversification for Small Enterprises	BCOOBAB	IIa	04-Oct-00	In execution	1,690,000	70.85
23	MIF/AT-396	TC9812067	ATN/MH-7355-AR	Quality Standards and Certification	OAA	II	07-Mar-01	In execution	1,024,000	88.69
24	MIF/AT-396	TC0102048	ATN/MH-7356-AR	Quality Standards and Certification	FNC	II	07-Mar-01	In execution	613,000	32.66
25	MIF/AT-423	TC0012079	ATN/ME-7514-AR	Support for Small Enterprises in Non-Traditional Sectors	LEATID	IIa	18-Jul-01	In execution	836,000	50.96
26	MIF/AT-434	TC0103048	ATN/MH-7595-AR	Private Sector Labor Intermediation Program	AMIA	II	19-Sep-01	In execution	1,730,000	39.62
27	MIF/AT-479	TC0101063	ATN/ME-7925-AR	Local Development and Small Firm Competitiveness	FUNDES	IIa	26-Jun-02	In execution	1,860,000	33.06
28	MIF/AT-511	TC0204019	ATN/ME-8112-AR	Development Production Chains Provincia Córdoba	ADEC	IIa	20-Nov-02	In execution	1,082,640	41.36
29	MIF/AT-517	TC0110053	ATN/ME-8129-AR	Indust. Ecoefficiency Dev. Program	FEM	IIa	04-Dec-02	Completed	115,546	100.00
30	MIF/AT-528-1	TC0205020	ATN/ME-8352-AR	System Facilitating International Market Access by Small	FORTALEC	IIa	25-Jun-03	In execution	1,500,000	30.30
31	MIF/AT-555	TC0305019	66/MS-AR	Expansion and Strengthening of FIE Gran Poder S. A.	FIE	IIb	19-Nov-03	In execution	2,000,000	62.50
32	MIF/AT-555	TC0305019	67/MS-AR	Expansion and Strengthening of FIE Gran Poder S. A.	FIE	IIb	19-Nov-03	Approved	200,000	0.00
33	MIF/AT-555	TC0305019	ATN/ME-8510-AR	Expansion and Strengthening of FIE Gran Poder S. A.	FIE	IIb	19-Nov-03	In execution	390,640	18.43
34	MIF/AT-595	AR-M1001	ATN/ME-8762-AR	Making SMEs in the metallurgical sector more	ADIMRA	IIa	07-Jul-04	In execution	885,000	10.00
35	MIF/AT-617-1	AR-M1003	ATN/ME-8916-AR	Small Loan Facility for SME's in Argentina	FDLC	IIb	27-Oct-04	In execution	500,000	23.93

36	MIF/AT-637-1	AR-M1007	ATN/ME-9076-AR	Government E-Procurement Support for SMEs - B2G	APYME	IIIa	02-Feb-05	In execution	696,281	7.18
37	MIF/AT-638-1	TC0305018	ATN/ME-9079-AR	Development of an Entrepreneurial Culture	FGP	IIIa	02-Feb-05	In execution	780,000	10.00
38	MIF/AT-652	AR-M1006	ATN/ME-9353-AR	SME Products in East Asia	CANE	IIIa	10-Aug-05	In execution	1,550,300	10.00
39	MIF/AT-668	AR-M1004	ATN/ME-9355-AR	Competitiveness of Worker-Run Companies and Systematization of Management Models	MTES	IIIa	10-Aug-05	Approved	1,500,000	0.00
40	MIF/AT-677	AR-M1005	ATN/ME-9415-AR	Consolidating Microfinance System with Support of Fondo de Capital Social	FONCAP	IIIa	21-Sep-05	Approved	800,000	0.00
41	MIF/AT-697	AR-M1009	ATN/ME-9531-AR	Environmental Management for Cleaner Production in	Fund.	IIIa	29-Nov-05	Approved	495,000	0.00
								Total MIF Amount	50,507,879	

PLAN DE CONTRATACIONES

PROGRAMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UN NUEVO MARCO DE RELACIONES LABORALES (AR-M1014)

I. GENERAL

1. **Información del Proyecto.** Beneficiario: Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT)
2. **Aprobación del Plan de Contrataciones.** Original: con la aprobación de la operación. Revisión: con la presentación de los informes semestrales.
3. **Fechas de publicación del Aviso General de Adquisiciones:** N/A
4. **Período cubierto por este Plan:** 18 meses desde el primer desembolso.

II. BIENES

Ref No.	Descripción	Costo estimado US\$ (Fin. Banco)	Método de Adquisición	Pre-calificación	Método de Revisión del Banco	Fecha Esperada de Licitación
	<i>Bienes</i>					
	N/A					

III. CONSULTORIAS

Lista de Contrataciones

Ref No.	Descripción	Costo estimado US\$ (Fin. Banco)	Método de Selección	Pre-calificación	Método de Revisión del Banco	Fecha Esperada de Licitación
1	Otros Consultores Individuales para el desarrollo de los componentes y administración del Programa (contratos menores a USD 50.000).	271.050	SBCC	No	Ex - ante	Mayo 2006 a Noviembre 2007
2	4 Consultores individuales: Facilitadores sectoriales (96 meses consultor)	80.640	SBCC	No	Ex - ante	Oct- Nov 2006

3	4 Consultores Sr. Especializados en competencias para coordinar aplicación modelo (142 meses consultor)	265.000	SBCC	No	Ex - ante	Sept-Oct 2006
4	12 Semi Sr. para aplicar el modelo a las cuatro empresas piloto por doce meses	86.400	SBCC	No	Ex - ante	Marzo 2007
5	Coordinador General (54 meses consultor)	97.200	SBCC	No	Ex - ante	Abril 2006
6	Coordinador Ejecutivo (48 meses consultor)	63.360	SBCC	No	Ex - ante	Abril 2006
7	Administrativo contable (54 meses consultor)	64.800	SBCC	No	Ex - ante	Abril 2006

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Argentina. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/MH-____-AR para un Programa de Gestión de Recursos Humanos en un Nuevo Marco de Relaciones Laborales

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 Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre cooperación técnica para un programa de gestión de recursos humanos en un nuevo marco de relaciones laborales.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.430.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, 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.