

Iniciativa Privada para el Desarrollo de Recursos Humanos:

Proyecto Piloto en el Sector de Construcción

(TC-99-05-03-7)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC).
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos son los trabajadores y gerentes en el sector de la construcción y los proveedores de servicios de recursos humanos al sector.
Objetivos:	<p>El objetivo general del Proyecto es estimular y ampliar la capacidad del sector privado para manejar y hacer hincapié en mayores esfuerzos en el desarrollo de sus recursos humanos. Los objetivos específicos de este Proyecto piloto son: (a) mejorar la capacidad de las empresas constructoras para dirigir un proceso continuo de capacitación para sus trabajadores; (b) mejorar la calidad y aumentar el número de proveedores de capacitación para el sector de la construcción; (c) incrementar la incidencia y calidad de capacitación de trabajadores, particularmente al nivel obrero, dentro del sector; y (d) sentar las bases para la modernización del sistema nacional de capacitación a través de la transferencia de las experiencias del Proyecto hacia otros sectores de la economía nicaragüense.</p>
Descripción:	<p>El Programa está compuesto por los siguientes componentes: (i) Establecimiento de las Bases del Sistema de Capacitación Continua: Diseño, Desarrollo Curricular y Expansión de Oferta; (ii) Programa Piloto de Capacitación y Acreditación; y (iii) Sistematización y Transferencia de la Experiencia para la Modernización del Sistema Nacional de Capacitación.</p> <p>Las actividades del Proyecto van dirigidas al establecimiento de un Programa efectivo y eficiente de capacitación continua en el sector de la construcción basado en competencias laborales, cuya finalidad sería la de promover una mayor inversión en los servicios de entrenamiento y la de preparar al sector privado a fin de que tenga la suficiente capacidad para responder con efectividad a las demandas del mercado. Se planea, con acciones específicas, ampliar y aplicar las lecciones aprendidas en este Proyecto a otros sectores, de tal modo que dicha experiencia y la fortaleza del sistema privado de capacitación, podrán contribuir a la modernización del sistema nacional de capacitación en Nicaragua.</p>

El Proyecto capitalizará sobre la fortaleza de la Cámara de la Construcción, con su liderazgo y capacidad técnica, para desarrollar un sistema sectorial con varios elementos innovadores. A la fecha, el Proyecto representa el esfuerzo más ambicioso de Nicaragua para establecer un sistema de competencias laborales y un sistema de capacitación con liderazgo privado. Por primera vez, los trabajadores incluyendo obreros temporales serán el enfoque de un sistema de capacitación dirigido por las empresas. La inclusión de los obreros temporales en los Programas de capacitación de empresas permite al Proyecto llegar a los obreros menos calificados y a los microempresarios. El Proyecto también es innovador por fomentar el establecimiento de un mercado regional de capacitación por el sector, aprovechando experiencias y capacidades de varios países de Centro América.

Financiamiento:	Modalidad:	No reembolsable
	Contrapartida local:	US\$ 655.500
	FOMIN: (Ventanilla II)	US\$ 1,022.000
	Total:	US\$ 1.677.500

Plazos:	Período de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso:	48 meses

Condiciones previas al primer desembolso de la contribución:	Previo al primer desembolso, la CNC presentará al Banco evidencia de la constitución de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), de acuerdo a lo acordado previamente con el Banco.
---	---

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a la República de Nicaragua, elegible para todas las modalidades de financiamiento del FOMIN en su reunión del 7 de junio de 1994. El Proyecto es elegible para financiamiento del FOMIN, en el marco de la Facilidad de Recursos Humanos al contribuir a la mejora de la capacitación de recursos humanos en el sector de la construcción de Nicaragua y como Proyecto Piloto que favorezca la modernización del sistema nacional de formación hacia las necesidades del sector privado.

II. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 2.1 Nicaragua se encuentra en un proceso de reforma estructural y apertura económica pero el crecimiento del país se ve restringido por un problema del mercado laboral con dos vertientes: existe un alto nivel de desempleo y a la vez una falta de mano de obra calificada para satisfacer apropiadamente la demanda de empleo. La tasa oficial de desempleo en 1998 alcanzó el 16% y se estima que el subempleo subirá al 36%. Esta situación fue agravada en 1998 por la destrucción causada por el huracán Mitch, que tuvo un impacto devastador en sectores claves de la economía. Para poder recuperarse y seguir creciendo, el país requiere de una fuerza laboral mejor capacitada que permita a la economía nicaragüense competir a nivel global y así generar nuevos empleos.
- 2.2 El sistema de capacitación, el cual está dominado por el sector público, no responde adecuadamente a las necesidades del sector privado. El eje del sistema de capacitación en Nicaragua es el instituto estatal INATEC. El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), recibe un impuesto del 2% sobre la nómina de las empresas privadas. El INATEC no ha canalizado esos aportes en capacitar personal de las empresas sino que ha enfocado sus actividades para proveer cursos de capacitación a jóvenes y a desempleados. Muchos de los cursos del INATEC son considerados de baja calidad y con poca relevancia para las necesidades de las empresas. La oferta privada de capacitación es muy limitada y está constituida casi exclusivamente de ONGs que trabajan con grupos específicos de alto riesgo y/o bajos recursos o institutos privados que ofrecen cursos en áreas muy estrechas donde existe mayor capacidad de pago, tales como la administración, la computación y el inglés. El impuesto que recolecta el INATEC para financiar sus actividades ha tenido un efecto negativo al disminuir el incentivo de las empresas de invertir en su propia capacitación. Esta situación ha obstaculizado el desarrollo de un sistema de capacitación orientado por el sector privado y vinculado a sus necesidades.
- 2.3 Las políticas del actual Gobierno Nicaragüense ofrecen una oportunidad de transformar el sistema de capacitación y aumentar el papel del sector privado. En las propuestas presentadas por el INATEC al Plan Nacional de Desarrollo Educativo, se plantea como meta que el sector privado se responsabilice por un

40% de la capacitación en un plazo de 5 años, y un 50% en 10 a 15 años.¹ Esto requiere una transformación sustancial en el rol actual de las empresas privadas en materia de capacitación. Consistente con estas metas, el Gobierno está promoviendo el reembolso de la mitad del impuesto del 2% sobre la nómina, para aquellas empresas que proporcionan entrenamiento privado a sus trabajadores. Dicho reembolso, que es un incentivo importante para la inversión en capacitación privada fue autorizado en 1994, pero hasta el momento la mayoría de los empresarios desconocen el procedimiento. Por lo tanto, su uso ha sido limitado a las grandes empresas que tienen sistemas internos de manejo de recursos humanos. Otra política importante del Gobierno ha sido la decisión de establecer dentro del INATEC, un sistema de capacitación basado en competencias laborales. Este tipo de sistema facilitará la articulación de la demanda y el mejoramiento de la calidad de la oferta de capacitación.

- 2.4 La estrategia del Gobierno Nicaragüense y del Banco se centra en la modernización del sistema nacional de capacitación, hacia uno liderado por el sector privado empresarial orientado a su demanda. El reto, es el de promover sistemas de capacitación continua en varios sectores que involucren tanto a empresas pequeñas y medianas, como a las grandes. Esto requiere el fortalecimiento del sector privado para que pueda asumir un papel protagónico en el nuevo sistema. Para iniciar este proceso y sentar las bases para la transformación del sistema nacional, se ha identificado al sector de la construcción como el sector piloto, cuyo potencial económico hará viable el inicio de reformas al sistema de capacitación.

B. Importancia del Sector de la Construcción

- 2.5 La construcción es un sector con necesidades y capacidades de implantar un sistema de capacitación continua. Asimismo, es un sector cuya expansión es requerida urgentemente por el país. Hasta la fecha, la capacitación en el sector ha sido limitada y dirigida principalmente al personal administrativo. La capacitación de obreros ha sido prácticamente inexistente, debido a la poca oferta de cursos y a la estructura misma del sector, donde un alto porcentaje de trabajadores son temporales y tienen una alta rotación entre las empresas. Además, el mejoramiento de la fuerza laboral en el sector ha sido restringido debido a que no existe un sistema de certificación o acreditación de trabajadores y por lo tanto, los trabajadores tienen pocos incentivos para invertir en su propia capacitación y para mejorar sus calificaciones. De igual manera, los empleadores tienen dificultad en identificar las habilidades y necesidades de los trabajadores individuales.
- 2.6 En el sector de la construcción la escasez de trabajadores calificados es crítica, ya que dicho sector se encuentra en un momento de gran crecimiento potencial debido a la apertura económica y a los esfuerzos de reconstrucción después del huracán Mitch. Existe la posibilidad que las empresas nacionales pierdan las oportunidades de crecimiento frente a las firmas extranjeras, si no mejoran su calidad y capacidad de responder a las exigencias nuevas del mercado. Las

¹ Documentos presentados por la representación del INATEC al proceso de definición de metas y estrategias para el Plan Nacional de Desarrollo Educativo, mayo 1999.

empresas constructoras han empezado a enfrentar esta situación. Sin embargo, están conscientes de que capacitando a sus trabajadores solamente tendrá poco impacto en mejorar la calidad de la fuerza laboral si no se establece dentro del sector un sistema continuo de capacitación. Dicho sistema es importante para facilitar la articulación de necesidades por parte del sector, contribuir a la mejora de la oferta de capacitación con estándares de calidad, y expandir el nivel y cantidad de entrenamiento dentro del sector. A tal efecto, la Cámara Nicaragüense de la Construcción, la cual representa a la inmensa mayoría de empresas importantes del sector, estableció una comisión ad-hoc de capacitación que ha tomado varios pasos iniciales para expandir y desarrollar un sistema de capacitación. Estas iniciativas en la preparación de este Proyecto, incluyen la firma de un convenio con el INATEC para facilitar el uso expandido del reembolso. El Proyecto propuesto por el FOMIN profundizará, sistematizará e institucionalizará los esfuerzos de la Cámara para desarrollar un modelo de capacitación continua sectorial que se pueda duplicar y transferir a otros sectores de la economía.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del Programa es estimular y ampliar la capacidad del sector privado para manejar en forma más eficiente el desarrollo de sus recursos humanos. Los objetivos específicos de este Proyecto piloto son: (a) mejorar la capacidad de las empresas constructoras para dirigir un proceso continuo de capacitación de sus trabajadores; (b) mejorar la calidad y aumentar el número de proveedores de capacitación en el sector de la construcción; (c) incrementar la capacitación de trabajadores, particularmente al nivel obrero dentro del sector, y (d) sentar las bases para la modernización del sistema nacional de capacitación a través de la transferencia de las experiencias del Proyecto hacia otros sectores de la economía nicaragüense.

B. Metas y Aspectos Innovadores

- 3.2 Al final del Proyecto, se espera haber logrado fundamentalmente las siguientes metas más importantes: (a) establecimiento de un sistema dentro de la CNC que facilite la articulación de la demanda por parte de las empresas; (b) incremento sustancial en la capacitación de trabajadores en empresas constructoras (3,430 trabajadores capacitados de 70 empresas); (c) aumento de la oferta privada de capacitación en cantidad y calidad (105 docentes entrenados de 15 proveedores de capacitación); (d) incremento en la utilización de una nueva currícula basada en competencias laborales (material didáctico desarrollado para ocho ocupaciones y distribuido a proveedores); (e) establecimiento de un sistema de acreditación basado en competencias laborales en el sector de la construcción (instrumentos de acreditación desarrollados y 1,000 trabajadores acreditados); y (f) la transferencia de experiencia a otros sectores de la economía.
- 3.3 El establecimiento de un sistema sectorial representa una innovación importante que contribuirá a cumplir la meta del gobierno de modernizar el sistema nacional de capacitación. El Proyecto aprovechará el liderazgo, capacidad técnica, y

preparación extensiva superior de la Cámara de la Construcción. Por primera vez, los trabajadores, incluyendo obreros temporales, serán el enfoque de un sistema de capacitación dirigido por las empresas. La inclusión de los obreros temporales en los Programas de capacitación de empresas grandes, permite al Proyecto llegar a los obreros menos calificados y a los microempresarios. El Proyecto también es innovador puesto que fomenta el establecimiento de un mercado regional de capacitación, aprovechando las experiencias y capacidades de varios países de Centro América. Adicionalmente, a la fecha el Proyecto representa el esfuerzo más ambicioso de Nicaragua para establecer un sistema de competencias laborales.

C. Componentes

- 3.4 El Proyecto tendrá tres componentes, (1) Establecimiento de las Bases del Sistema; (2) Programa Piloto de Capacitación y Acreditación; y (3) Transferencia de Experiencia, que se describen a continuación:

**1. Establecimiento de las Bases del Sistema de Capacitación Continua:
Diseño, Desarrollo Curricular y Expansión de la Oferta.
(FOMIN: US\$612.000 y CNC: US\$44.940)**

- 3.5 El primer componente establecerá las bases fundamentales para la ejecución de un sistema de capacitación continua dentro del sector de la construcción. Este componente consiste de tres subcomponentes importantes: (a) el diseño y establecimiento de dicho sistema continuo; (b) el desarrollo de nuevos Programas de capacitación y acreditación basados en competencias laborales; y (c) la ampliación y fortalecimiento de la oferta.

a) Diseño y Establecimiento de un Sistema Continuo

- 3.6 Este subcomponente financiará el diseño y la estrategia de implementación del sistema de capacitación continua dentro del sector de la construcción. El diseño incluirá los mecanismos para coordinar y articular la oferta y la demanda de capacitación dentro de un amplio grupo de empresas constructoras y proveedores de capacitación nuevos y existentes.

El sistema será dirigido por una nueva Unidad Coordinadora de Capacitación establecida dentro de la Cámara. Esa unidad funcionará a su vez, como la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). Se contratarán expertos para diseñar el sistema y desarrollar una base de datos que maneje, entre otras cosas, los registros de la oferta y la demanda de capacitación.

- 3.7 Además, este subcomponente financiará actividades para promover la capacitación y diseminar la información sobre el nuevo sistema y el uso del reembolso de la mitad de los aportes al INATEC, dentro del sector de la construcción. Estas actividades serán dirigidas a todas las empresas potenciales participantes en el Proyecto, incluyendo las empresas que no son miembros de la Cámara. Esto incluirá la promoción en publicaciones de la CNC y la realización de talleres de concientización dirigidos a los empresarios y los trabajadores. El funcionamiento del sistema y las responsabilidades de la UCP se resumen en la Sección IV y se describen en detalle en el Anexo IV.

b) Desarrollo de Nuevos Programas de Capacitación y Acreditación
Basados en Competencias Laborales

- 3.8 El Proyecto financiará la realización de un diagnóstico para identificar aproximadamente ocho ocupaciones de prioridad para el sector que requiera el desarrollo de nuevos currículums de capacitación y acreditación. Las ocupaciones identificadas por la Cámara de manera preliminar incluyen: albañiles, operadores de equipos grandes, topógrafos, maestros de obra, contadores, y gerentes de recursos humanos. Para cada una de las ocho ocupaciones, se definirán competencias laborales y se desarrollarán currículas, material didáctico e instrumentos para la acreditación de trabajadores con base en esas competencias. Este proceso se realizará dentro del marco de colaboración de un Comité Técnico conformado por la CNC y el INATEC. El Proyecto apoyará a la contribución técnica de la CNC al Comité, por medio del financiamiento de un especialista técnico en cada ocupación. El desarrollo de nuevos Programas es importante para mejorar la calidad de la capacitación y establecer modelos a ser utilizados en otros sectores. Los proveedores de capacitación recibirán entrenamiento y materiales para estos currículums bajo el subcomponente (c).

c) Ampliación y Fortalecimiento de la Oferta de Capacitación

- 3.9 La escasa oferta de capacitación en el sector, requiere de un esfuerzo especializado para mejorar la calidad de la oferta existente y también aumentar la cantidad de proveedores. En este subcomponente se hará un diagnóstico de proveedores y se diseñará e implementará una estrategia integral para ampliar y fortalecer la oferta. Esta estrategia incluirá un Programa de orientación y entrenamiento a nuevos proveedores de capacitación utilizando los currículums desarrollados en el subcomponente b). El diagnóstico incluirá la identificación de organizaciones e individuos que actualmente no ofrecen capacitación al sector, pero que tienen capacidad de crear e implementar nuevos cursos que respondan a la demanda emergente del sector, incluyendo proveedores actuales y potenciales de otros países centroamericanos. Se establecerá un registro de proveedores privados cuyos servicios tendrán que cumplir con criterios de calidad. De tal modo, el registro establecerá las bases para un mercado más competitivo en cuanto a calidad, precio y cobertura del país.
- 3.10 La estrategia para fomentar la oferta incluirá varios incentivos para estimular la oferta, empezando con el entrenamiento de proveedores de capacitación. A través de cursos especializados, se capacitarán aproximadamente 105 docentes, técnicos y profesionales provenientes de 15 proveedores de capacitación. Este entrenamiento estará basado en los nuevos Programas de capacitación desarrollados para las ocho ocupaciones. Por otro lado, se realizarán talleres generales sobre el modelo de capacitación continua y la metodología de capacitación basada en competencias. Otros posibles incentivos a la oferta dirigidos por la UCP, serán la entrega del material didáctico elaborado bajo el Proyecto a otras instituciones de capacitación, el acceso a locales para dictar algunos cursos, y el acceso a las obras de construcción para realizar la capacitación práctica.

**2. Programa Piloto de Capacitación y Acreditación.
(FOMIN: US\$70.700 y CNC: (US\$484.370))**

- 3.11 El Programa piloto que se pondrá en marcha en este componente servirá para poner a prueba el sistema y metodología de capacitación desarrollados en el primer componente y asegurar su viabilidad en el sector de la construcción y su aplicabilidad en otros sectores. La UCP tendrá un papel catalizador en promover la capacitación y acreditación y en ayudar a las empresas en identificar sus necesidades y contratar los cursos.
- a) Capacitación de Trabajadores
- 3.12 La capacitación bajo el Proyecto estará dirigida a tres niveles de trabajadores: obreros, técnicos medios y administradores, poniendo el mayor énfasis en el nivel obrero en donde actualmente no existe capacitación dentro de las empresas. Las metas estimadas para los tres años del Proyecto son capacitar a 2.450 obreros, 700 técnicos medios y 280 administradores y técnicos superiores. Los beneficiarios serán los trabajadores empleados dentro de empresas constructoras, siendo trabajadores temporales un mínimo del 50% de los obreros capacitados. Los cursos serán cortos, con un promedio de 30 horas y tendrán elementos teóricos y prácticos. Cada vez que sea necesario y posible se realizará la capacitación práctica “al pie de obra” (in situ). A nivel obrero, los cursos podrán incluir técnicas nuevas de acabados para albañiles y manejo de equipamiento moderno para operadores de equipos. Para el nivel de técnicos medios, que incluye los maestros de obra, bodegueros y supervisores, la capacitación incluirá metodologías de enseñanza para mejorar el proceso de capacitación continua dentro de las obras. Para los técnicos superiores y administradores, la capacitación podrá incluir tecnologías nuevas de gerencia de Proyectos y contabilidad. Todos los cursos tocarán temas del medio ambiente, género, seguridad ocupacional y ética.
- 3.13 Se utilizarán dos modelos distintos para la contratación de cursos. El primero será la organización de cursos por parte de la UCP donde podrán participar varias empresas o en el cual una empresa pida el apoyo de la UCP al contratar un curso especializado. La contratación de esos cursos se realizará por medio de licitaciones y la selección de proveedores pre-calificados del registro. El segundo modelo será la contratación directa por parte de las empresas, en coordinación con la UCP. Para el caso de capacitación en la operación y mantenimiento de equipos grande, la UCP facilitará la coordinación de esfuerzos entre empresas constructoras, distribuidoras nacionales y fabricantes internacionales de equipos.² En todos los casos, la UCP mantendrá registros de los cursos realizados y los reembolsos obtenidos del INATEC. Las empresas financiarán casi todos los cursos utilizando el reembolso y también facilitarán la participación de los trabajadores y la utilización de sus obras para capacitación in situ.
- 3.14 La capacitación bajo el Proyecto será financiado en su mayoría, por el reembolso de las contribuciones de las empresas y no por la contribución del FOMIN. La

² Discusiones para un esfuerzo coordinado de capacitación en equipamiento grande ya han sido iniciados con la empresa Caterpillar y su distribuidora en Nicaragua.

contribución del FOMIN sólo apoyará cursos dirigidos específicamente a gerentes de recursos humanos. El objetivo de estos cursos es mejorar la manera en que las firmas organizan y desarrollan sus recursos humanos. Esto es esencial para fomentar una apreciación mayor de las ventajas de invertir en recursos humanos y asegurar que la capacitación sea continua e integrada dentro de las empresas. Este es un enfoque especial que no está cubierto por el reembolso del INATEC y es la única capacitación de trabajadores que será financiada por el FOMIN.

b) **Acreditación/Convalidación Ocupacional de Trabajadores**

- 3.15 Uno de los retos a largo plazo es llegar a un sistema donde la capacitación sea certificada y reconocida en el mercado. Esto requiere la amplia utilización de currícula basada en competencias laborales y la certificación autónoma de la capacitación que pruebe las capacidades del trabajador en desempeñar las competencias definidas para ocupaciones específicas. Para contribuir al desarrollo de este sistema, el Proyecto apoyará la acreditación de 1000 trabajadores utilizando las pruebas de desempeño desarrolladas en el primer componente.³ La acreditación se realizará en los cursos financiados por el Proyecto o en un proceso separado de calificación por individuo. La acreditación es una actividad relativamente nueva en el INATEC. Su instauración se encuentra en etapa de preparación y definición. Las responsabilidades respectivas de los sectores públicos y privados en la acreditación todavía están por definirse.

3. Sistematización y Transferencia de la Experiencia para la Modernización del Sistema Nacional de Capacitación.
(FOMIN: US\$59.500 y CNC:US\$1.000)

- 3.16 Este componente transferirá la experiencia piloto a los sectores privado y público, contribuyendo de esta forma a la modernización del sistema nacional de capacitación. Para facilitar este proceso, se sistematizará y analizará la experiencia del Proyecto en el último año y se fomentará un diálogo público-privado cuyo propósito será promover acciones específicas dirigidas a la modernización del sistema. La experiencia del Proyecto será documentada con análisis, conclusiones, recomendaciones, y un plan de acción a corto y mediano plazo para la transferencia de la experiencia a empresas y proveedores de capacitación de otros sectores. Se promoverá el reembolso de la mitad de los aportes del INATEC a un amplio grupo del sector privado que no pertenece al sector de la construcción, estimulando de esta manera una expansión del rol del sector privado en lo referente a capacitación. La CNC se reunirá con varios gremios para diseminar información sobre el Proyecto y se realizarán talleres con dos sectores para discutir la experiencia en más profundidad.
- 3.17 Se establecerá desde el primer año de ejecución del Proyecto, un Comité Consultivo con la participación de entidades privadas incluyendo cámaras, gremios, proveedores de capacitación y entidades públicas incluyendo el INATEC, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación y otros relevantes.

³ La certificación se refiere al cumplimiento con todas las competencias (estándares) dentro de una ocupación. La acreditación mide el cumplimiento por subcompetencias y por lo tanto es más accesible y realista para iniciar el sistema.

Este Comité servirá como un foro donde se explorarán las experiencias internacionales en la modernización de sistemas de capacitación y los temas puntuales relevantes al Proyecto y Nicaragua, como por ejemplo experiencias con competencias laborales.

IV. EJECUCIÓN

A. El organismo ejecutor

- 4.1 La Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC) es una de las cámaras más sólidas y dinámicas de Nicaragua. Reúne a 70 empresas de construcción horizontal y vertical y 20 empresas suplidoras de equipo para construcción. Legalmente constituida como entidad sin fines de lucro, la CNC cuenta con una organización adecuada para atender a las necesidades del sector. Mantiene suficientes recursos humanos y logísticos para desarrollar las actividades propuestas de esta operación en beneficio de sus miembros y del sector de la construcción en general. Entre otros, mantiene vías de comunicación y de información a nivel formal e informal con otros gremios y con entidades gubernamentales.
- 4.2 Dado el gran número de nuevas obras de construcción por realizarse en Nicaragua a raíz de los daños ocurridos por el huracán Mitch, la CNC ha tomado la iniciativa de empezar a organizar actividades para mejorar la identificación de las necesidades de capacitación y perfeccionar la mano de obra de las empresas miembros de la Cámara. El compromiso del sector se evidencia por las acciones ya iniciadas con sus propios recursos. Además, la Cámara está buscando mecanismos para incentivar la capacitación. Por ejemplo, está aprovechando un proceso de revisión de los reglamentos sobre la contratación de obras públicas, para proponer al Gobierno la inclusión en las licitaciones de criterios que favorezcan a las firmas que tienen Programas de capacitación para sus trabajadores.

B. Organización

- 4.3 La ejecución del Proyecto estará a cargo de la Unidad Coordinadora de Capacitación dentro de la CNC, que servirá durante los tres años del Proyecto como la Unidad Coordinadora del Proyecto. Las funciones principales de la Unidad incluirán la organización, coordinación y fuente de información de la oferta y la demanda de capacitación, la promoción de los méritos de capacitación para el sector, la identificación continua de las necesidades del sector, la articulación de la demanda emergente a la oferta de capacitación, el facilitar la contratación de capacitación, la promoción constante de nuevos proveedores de capacitación y el mantenimiento de diálogos con varias entidades dentro y fuera del país para obtener información relevante. El presupuesto detallado que indica los costos de cada actividad se presenta en el Anexo II. Las adquisiciones de bienes, así como las contrataciones, que se obtendrán con fondos de esta cooperación técnica se realizarán de acuerdo a los procedimientos del Banco. El Proyecto financiará el diseño de un sistema informático que servirá para mantener registros de los proveedores de capacitación, la demanda de cursos, la utilización del reembolso del 1% y otras estadísticas. El mismo sistema mantendrá

indicadores a ser utilizados para el monitoreo y evaluación del Programa. Adicionalmente, con los recursos de FOMIN se establecerá un centro de documentación con material didáctico, libros y revistas técnicas de apoyo a la capacitación.

C. Medio ambiente e impacto social

- 4.4 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social del Banco consideró esta operación en su reunión TRG 22-99 del 11 de junio y recomendó que la currícula y el material didáctico desarrollados bajo el Proyecto incorporen los temas de medio ambiente y seguridad ocupacional y que el Proyecto promoviera la participación de micro y pequeña empresas. Adicionalmente, los temas de ética de trabajo y género serán tratados en todos los cursos.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costos

- 5.1 El costo del Proyecto se ha estimado en US\$1.677.500. El FOMIN aportará 60% del financiamiento (US\$1.022 millones) con carácter no reembolsable y las empresas del sector, a través de la CNC, aportarán el otro 40% (US\$655.500). A continuación se presenta un resumen del presupuesto. Un presupuesto detallado se presenta en el Anexo II.

ACTIVIDADES	FOMIN	CNC EFECTIVO	CNC EN ESPECIE	TOTAL
Componente 1: Establecimiento del Sistema	612,000	9,600	35,340	656,940
1.1 Diseño y Actividades de Orientación	49,800	9,600	31,500	
1.2 Desarrollo de Nuevos Programas de Cap.	491,000	0	3,840	
1.3 Ampliación y Fortalecimiento de la Oferta	71,200	0	0	
Componente 2: Piloto de Capacitación y Acreditación	70,700	481,800	2,570	555,070
2.1 Capacitación de Trabajadores	68,200	451,800	0	
2.2 Acreditación/Convalidación Ocupacional	2,500	30,000	2,570	
Componente 3: Transferencia de Experiencia	59,500	0	1,000	60,500
Administración	49,710	89,190	36,000	174,900
Evaluación y Seguimiento	110,000	0	0	110,000
Auditoria Externa	40,000	0	0	40,000
Imprevistos	80,090	0	0	80,090
TOTAL	1,022,000	580,590	74,910	1,677,500

B. Sostenibilidad Financiera

- 5.2 El Proyecto buscará la sostenibilidad financiera de sus actividades a dos niveles: la continuación del sistema de capacitación establecido dentro del sector de la construcción y la transferencia de la experiencia a otros sectores, contribuyendo así a la modernización del sistema nacional. La sostenibilidad de la Unidad Coordinadora de Capacitación de la CNC, cuyos costos son relativamente pequeños, depende del compromiso de las empresas en seguir invirtiendo en capacitación y utilizando los servicios ofrecidos por la Cámara. El compromiso de las empresas y los pasos ya tomados por la Cámara son buenas indicaciones de la intención del sector en continuar con el proceso de capacitación. Además, el sistema de reembolsos provee un incentivo importante a las empresas que, una vez consolidado bajo el Proyecto, facilitará una inversión continua. Para asegurar la sostenibilidad, el Proyecto incluirá un análisis y recomendaciones sobre alternativas para la recuperación de costos y la sostenibilidad financiera de la Unidad.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 El Proyecto presenta una oportunidad para el Banco de apoyar a la modernización del sistema nacional de capacitación en Nicaragua. El Gobierno Nicaragüense ha tomado pasos importantes para facilitar la participación del sector privado en el sistema de capacitación. Este Proyecto tiene carácter de fase piloto para aprovechar las nuevas políticas y probar métodos a fin de expandir la participación del sector privado. Se seleccionó al sector de la construcción para dicha fase por ser un sector con capacidad organizacional para dirigir un sistema de capacitación y por tener potencial de crecimiento sostenible a mediano y largo plazo. Además, dicho sector se considera como una vía a través de la cual se podrá desarrollar, reconstruir y revitalizar la economía debido a los daños ocasionados por el huracán Mitch. Las empresas del sector y su Cámara ya han empezado a invertir con sus propios recursos en acciones preparativas para el Proyecto, demostrando así un fuerte interés y capacidad para desarrollar el Proyecto. El apoyo del FOMIN facilitará la profundización de los esfuerzos del sector y servirá para sentar las bases de un sistema de capacitación moderno utilizado por un número mayor de empresarios.

B. Riesgos

- 6.2 El riesgo principal del Proyecto es la limitada oferta privada de capacitación existente. El Proyecto depende de la ampliación significativa de la oferta para responder a la nueva demanda de capacitación. Para mitigar este riesgo, el Proyecto propone actividades dirigidas específicamente al aumento de la oferta incluyendo la expansión a proveedores de capacitación de otros países particularmente dentro de Centro América, la inclusión de un amplio rango de proveedores nicaragüenses en el Proyecto (universidades, escuelas técnicas, ONGs, constructoras mismas), el apoyo a nuevos consorcios para aprovechar las capacidades de varias organizaciones y el uso de incentivos que incluyen cursos de capacitación a proveedores y acceso a material didáctico y aulas.

- 6.3 La inversión en capacitación por parte de las empresas constructoras presenta un reto para el Proyecto, ya que las empresas tienen poca historia de inversión en capacitación especialmente en los obreros. Sin embargo, este riesgo se ve disminuido debido a que los empresarios tienen acceso al reembolso de la mitad de sus aportes al INATEC y por una serie de actividades a ser implementadas bajo el Proyecto, a fin de promover y estimular la capacitación. La utilización del reembolso implica que la capacitación, en un principio, no requerirá nuevas inversiones sino la recuperación de gastos ya realizados.

VII. MONITOREO Y EVALUACION DEL PROYECTO

A. Monitoreo

- 7.1 El monitoreo de este Proyecto se hará en base a un Sistema de Monitoreo y Evaluación. En los primeros dos meses del Proyecto, la UCP contratará, con la no objeción del Banco, una firma especializada en evaluaciones para realizar las siguientes tareas: (a) diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación; (b) analizar el sistema informático para asegurar que la base de datos diseñada para el Proyecto incluya los datos requeridos para el monitoreo y evaluación; (c) capacitar a personal de la UCP en el uso y mantenimiento del sistema; (d) revisar el sistema periódicamente y hacer ajustes necesarios.

B. Informes

- 7.2 Para el adecuado control y seguimiento del Proyecto durante su ejecución, la CNC preparará y presentará al Banco para su no objeción, informes anuales. Los informes deberán detallar el desarrollo de las actividades según el cronograma, destacando temas importantes con su debido análisis y sugerencias para revisiones de metas, si fuesen necesarias.

C. Evaluaciones

- 7.3 El Proyecto contempla dos evaluaciones, una evaluación intermedia y una final. La evaluación intermedia servirá para analizar resultados del Programa Piloto de capacitación y funcionamiento del sistema de capacitación y recomendará ajustes necesarios. La evaluación intermedia se realizará una vez cumplido el 40% de la meta de capacitación (estimado para los primeros 18 meses del Proyecto a partir del primer desembolso), o en un periodo acordado entre el Banco y la agencia ejecutora. La evaluación final se realizará al concluir las actividades del proyecto. Los dos informes de evaluación incluirán una evaluación de la eficiencia del Proyecto y también una evaluación de la efectividad del Proyecto. La evaluación de la eficiencia incluirá un análisis de: (i) las operaciones de la UCP en términos de productividad y capacidad interna; (ii) la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de las empresas y trabajadores; (iii) el cumplimiento de las metas destacadas en el Marco Lógico; y (iv) recomendaciones concretas para mejorar la ejecución y para garantizar su continuidad posterior al financiamiento del FOMIN. La evaluación de la efectividad medirá el impacto del Programa de capacitación en la productividad de los trabajadores y empresas. La evaluación final será apoyada por un consultor independiente para asegurar la objetividad de la evaluación. Los datos que se recopilen por medio del sistema de monitoreo,

servirán de información para la evaluación y permitirán a la UCP realizar el monitoreo de las actividades del Proyecto, apoyando de este modo su ejecución. A nivel de trabajadores, podría medirse el impacto en términos de aumentos de salario, especialmente dado el sistema de remuneración en el sector donde el sueldo de los obreros se basa en la productividad en vez de horas trabajadas.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 Antes del primer desembolso, la CNC presentará al Banco evidencia de la constitución de la Unidad Ejecutora de acuerdo con los procedimientos del Banco.

Nicaragua: Iniciativa Privada para el Desarrollo de Recursos Humanos
MARCO LOGICO DEL PROYECTO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN:			
Mejorar y fomentar la capacitación de los trabajadores nicaragüenses, con calidad y valores éticos, en función de sus propias necesidades, y de la productividad y calidad requeridas por el sector productivo.	1.1 Aumento de la proporción de los trabajadores capacitados en relación con los asegurados activos en el INSS.	1.1 Registros del Sistema Nacional de Capacitación y registro de inscritos activos en el INSS.	1. El Gobierno continúa con la política de fomentar la participación y protagonismo del sector privado en el sistema nacional de capacitación. 2. Los empresarios y los trabajadores tienen conciencia del impacto e importancia de la capacitación en la producción, los ingresos y las condiciones laborales.
PROPOSITO:			
Un sistema ágil, moderno y continuo de capacitación ocupacional para el Sector de la Construcción, reaplicable a otros sectores productivos, que contribuya a mejorar: i) la capacidad y productividad de las empresas; ii) la calidad de las obras y productos, iii) la adaptación a las nuevas tecnologías; y iv) las condiciones de vida de los trabajadores.	1.1 Sistema continuo de capacitación en funcionamiento y documentado.	1.1 Documentación y registros sobre los resultados obtenidos del proyecto.	1. Los empresarios están comprometidos con el desarrollo del Sistema y apoyan a sus trabajadores para que participen en las acciones de capacitación.
COMPONENTES:			
1. Establecimiento de las Bases del Sistema de Capacitación Continua: Diseño, Desarrollo Curricular y Expansión de la Oferta.	1.1 Sistema continuo de capacitación organizado y funcionando en el Sector de la Construcción. 1.2 70 empresas del Sector de la Construcción capacitando a sus trabajadores (con énfasis en los obreros y en los mandos y técnicos medios): 50% de la meta lograda a los 18 meses del proyecto, y el 100% al final del mismo.	1.1 Memoria e informes de la CNC e informes trimestrales de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). 1.2 Registros estadísticos de la UCP y bases de datos.	1. La CNC y los organismos sindicales de la construcción apoyan la organización del sistema de capacitación.

<p>1.1 Sistema de capacitación continua diseñada.</p>	<p>1.1.1 Modelos y mecanismos establecidos para: i) fomentar la calidad y cobertura de la capacitación; ii) coordinar y articular la oferta y la demanda de capacitación. 1.1.2 Acuerdos CNC-INATEC establecidos para el uso del 1% de la cuota de las empresas, el mejor aprovechamiento de instalaciones e inversiones para la capacitación, y el trabajo cooperativo en temas técnico-pedagógicos. 1.1.3 Empresas del sector participantes en el proyecto utilizando el sistema de reembolso del 1% de sus planillas cotizado al INATEC en capacitar a sus trabajadores en el marco del proyecto.</p>	<p>1.1.1 Documentos escritos sobre el modelo de capacitación. Informes del proyecto. 1.1.2 Convenios firmados entre CNC e INATEC. Memorias anuales de INATEC y boletines de la CNC. 1.1.3 Informes de la CNC</p>	<p>2. La CNC y las empresas de construcción aseguran la contrapartida del proyecto y los recursos de autosostenimiento. 3. INATEC hace efectiva la política de reembolsar el 1% de la cuota empresarial para la capacitación de trabajadores.</p>
<p>1.2 Nuevos programas de capacitación y acreditación basados en competencias laborales desarrollados</p>	<p>1.2.1 Comité Técnico CNC-INATEC de acreditación de competencias del Sector funcionando sistemáticamente y orientando las actividades correspondientes (DACUM, validación de competencias y subcompetencias, currículos, materiales de capacitación, pruebas ocupacionales, etc.). 1.2.2 Plan de capacitación y de acreditación de competencias laborales elaborado sobre la base de un diagnóstico de necesidades en el Sector.</p>	<p>1.2.1 Informes y actas del Comité Técnico. Informes del trabajo realizado por subcomisiones de trabajo formadas a través del Comité. 1.2.2 Informes de la UCP. Resultados del diagnóstico y plan de capacitación.</p>	<p>4. La Comisión Consultiva CNC-INATEC orienta las decisiones y estrategia de los procesos. 5. INATEC provee recursos técnico-docentes para implementar la Certificación Ocupacional en acuerdo con la CNC.</p>
	<p>1.2.3 Pruebas para convalidar y acreditar las competencias y subcompetencias laborales de los trabajadores preparadas y validadas en ocho ocupaciones (oficios) de la construcción.</p>	<p>1.2.3 Informes anuales de la UCP.</p>	<p>6. Los técnicos y trabajadores expertos de las empresas de la construcción participan activamente en la elaboración, validación y aplicación de los currículos y el material didáctico.</p>

	1.2.4 Currícula, material didáctico y metodologías para cursos de capacitación definidos, aplicados y validados en el Sector sobre la base de competencias y subcompetencias.	1.2.4 Informes anuales de la UCP.	
1.3 Oferta privada de capacitación aumentada y fortalecida.	1.3.1 15 proveedores de servicios de capacitación (consultores, centros o empresas) para el Sector, la mayoría trabajando sobre la base de currículas y material didáctico elaborado por competencias. 5 por año. 1.3.2 Proveedores privados de capacitación trabajando con calidad, eficiencia y eficacia con técnicos y docentes de empresas capacitados en el Sistema de Capacitación, gestión de la capacitación y/o en metodología de la capacitación.	1.3.1 Informes anuales de la UCP. 1.3.2 Estadísticas e indicadores de resultados de la UCP.	7. Existen centros privados de capacitación interesados en expandir su oferta. Hay personas o grupos interesados en establecer nueva oferta privada de capacitación en el Sector.
2. Programa piloto de capacitación y de acreditación de competencias y subcompetencias laborales.	2.1 Plan piloto de capacitación y de certificación/ acreditación para los trabajadores del Sector ejecutado durante el lapso del proyecto.	2.1 Registros estadísticos e indicadores de la UCP.	
2.1 Capacitación de trabajadores.	2.1.1 3.430 trabajadores de las empresas capacitados incluyendo: i) personal permanente de nivel gerencial y técnicos medios, ii) trabajadores temporales de relativa continuidad, iii) trabajadores temporales de alta rotación. 2.1.2 Al menos el 50% de los obreros capacitados en los cursos del proyecto han aumentado sus ingresos.	2.1.1 Estadísticas e indicadores de resultados del sistema de capacitación (UCP). 2.1.2 Informe de evaluación de impacto de la capacitación en el nivel de obrero.	

2.2 Acreditación de competencias laborales de los trabajadores.	2.2 1.000 trabajadores acreditados según competencias o subcompetencias laborales. 45% en el tercer año y 55% en el segundo. Alta proporción de trabajadores acreditados provenientes de cursos de capacitación del proyecto (70%).	2.2 Estadísticas de la UCP.	
3. Sistematización y Transferencia de la Experiencia para la Modernización del Sistema Nacional de Capacitación	3.1 Sistema de capacitación documentado y disponible como modelo a replicar por otros sectores productivos. 3.2 Diálogo público-privado sobre el Sistema de Capacitación Continua desarrollado en la CNC durante el proyecto.	3.1 Informes de la CNC. 3.2 Informes de la CNC.	
ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 1.			
Subcomponente 1.1: Diseño del sistema de capacitación continua			
1.1.1 Contratación de asistencia técnica para la organización del Sistema de Capacitación Continua.	1.1.1 Consultor externo seleccionado y cooperando con la UCP en la definición del Sistema de Capacitación Continua y sus procesos, y para la elaboración de normas y reglamentos de los modelos requeridos según nivel de los trabajadores.	1.1.1 Contrato del consultor e informes de resultados de la consultoría. Presupuesto ejecutado.	
1.1.2 Definición del sistema global y de los modelos de capacitación continua por niveles ocupacionales.	1.1.2 Modelos aprobados y en operación para la capacitación de: i) obreros de la construcción, ii) técnicos medios, iii) profesionales y técnicos superiores.	1.1.2 Informes de la UCP. Documentación sobre modelos aprobados.	
1.1.3 Elaboración de normas, reglamentos e instrumentos para el funcionamiento del Sistema (modelo global y por niveles).	1.1.3 Normas, reglamentos e instrumentos elaborados y aprobados.	1.1.3 Informes de la UCP. Documentación de normas, reglamentos y otros. Presupuesto ejecutado.	
1.1.4 Análisis y aprobación del Sistema de Capacitación Continua por la Junta Directiva de la CNC.	1.1.4 Procesos de operación del sistema ajustados y aplicados, de acuerdo con las particularidades de cada nivel de trabajadores.	1.1.4 Acuerdo de la Junta Directiva de la CNC.	

1.1.5 Difusión en el Sector de la Construcción de las características y formas operativas del Sistema.	1.1.5 Publicaciones incluidas en boletines y Revista Informativa de la CNC; carteles y desplegables elaborados y distribuidos entre los afiliados de la CNC y los sindicatos de la construcción.	1.1.5 Boletines y revista informativa de la CNC. Copia de carteles y desplegables distribuidos. Presupuesto ejecutado.	
1.1.6 Acuerdos CNC-INATEC.	1.1.6 Acuerdos establecidos entre la CNC y el INATEC sobre: i) reembolsos del 1% aportado por las empresas, ii) uso de capacidad instalada subutilizada por el INATEC, iii) cooperación mutua en el proceso de convalidación y acreditación de competencias laborales, y iv) coordinación y ejecución de procesos técnico-pedagógicos.	1.1.6 Acuerdos CNC-INATEC documentados.	
1.1.7 Promoción entre las empresas del Sector del uso de reembolsos de INATEC. Concientización de los sectores empresariales y laborales sobre la importancia de la capacitación.	1.1.7 Eventos de promoción realizados en el primer año del proyecto: al menos 4 reuniones con empresarios, 2 foros y 6 publicaciones en el boletín u otro medio de difusión de la CNC.	1.1.7 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
1.1.8 Contactos y diálogo con asociaciones gremiales del exterior, organismos internacionales e instituciones de capacitación de otros países.	1.1.8 Acuerdos de cooperación concretados para el desarrollo del Sistema de Capacitación.	1.1.8 Informes de la UCP.	
1.1.9 Constitución de Comité Técnico CNC-INATEC para la acreditación de competencias laborales en el Sector de la Construcción.	1.1.9 Comité Técnico de enlace CNC-INATEC constituido y funcionando sistemáticamente con representantes de ambas entidades y de los proveedores privados de capacitación (análisis, apoyo, impulso y toma de decisiones sobre el desarrollo de talleres DACUM, currículas para cursos, material didáctico, pruebas ocupacionales, y otros).	1.1.9 Informes de la UCP. Actas del Comité Consultivo.	1. El Comité Consultivo CNC-INATEC trabaja sistemáticamente en pro de la constitución y desarrollo del Sistema de Capacitación Continua del Sector.
1.1.10 Definición y aprobación de los mecanismos y responsable de realizar el proceso de acreditación de competencias laborales.	1.1.10 Procesos y responsabilidades aprobados por la CNC y el Banco.	1.1.10 Informes de la UCP.	

Subcomponente 1.2: Nuevos programas de capacitación y acreditación desarrollados			
1.2.1 Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación.	1.2.1 Diagnóstico realizado en aproximadamente 200 empresas de construcción: 70 afiliadas a la CNC Y 130 no afiliadas, y validados por la CNC y las organizaciones sindicales. Primer trimestre del proyecto.	1.2.1 Plan elaborado.	
1.2.2 Definición de prioridades de capacitación.	1.2.2 Prioridades de capacitación definidas para la elaboración de instrumentos técnicos de acreditación/convalidación de competencias y del plan de piloto del proyecto. Primer trimestre.	1.2.2 Documento sobre prioridades de capacitación.	
1.2.3 Elaboración del plan piloto de capacitación y certificación/acreditación ocupacional para los tres años del proyecto.	1.2.3 Plan indicativo de tres años elaborado sobre la base del diagnóstico de necesidades de capacitación, con énfasis en las prioridades detectadas.	1.2.3 Plan de tres años.	
1.2.4 Elaboración de los planes piloto anual ajustados.	1.2.4 Planes y presupuestos anuales aprobados, incluyendo los ajustes derivados del sistema de indicadores para seguimiento y evaluación (análisis continua; retroalimentación anual para realizar ajustes).	1.2.4 Planes anuales y presupuestos estimados.	
1.2.5 Realización de talleres DACUM sobre dos ocupaciones seleccionadas para el nivel de obreros de la construcción.	1.2.5 Productos obtenidos del DACUM: competencias, subcompetencias y tareas definidas.	1.2.5 Documentos del DACUM. Presupuesto ejecutado.	1. El INATEC y la CNC se coordinan y comprometen en la realización de las actividades técnico-pedagógicas de este subcomponente.
1.2.6 Selección y contratación de especialistas internacionales para la elaboración de currículas y material didáctico de cursos de capacitación.	1.2.6 Especialistas en ocho ocupaciones (oficios) de la construcción contratados (3 meses especialista en cada ocupación, total 24 meses).	1.2.6 Informes de actividad de los especialistas. Presupuesto ejecutado.	2. Las empresas y sus trabajadores experimentados participan en la validación de los instrumentos.
1.2.7 Desarrollo de currículas de la capacitación en las ocupaciones seleccionada, por competencias, subcompetencias y tareas.	1.2.7 Currículas establecidas, impresas y difundidas entre la oferta privada de capacitación.	1.2.7 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	

1.2.8 Elaboración de material didáctico.	1.2.8 Material didáctico elaborado para cursos de capacitación (complementación, especialización), sobre la base de la información suministrada por el DACUM.	1.2.8 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
1.2.9 Validación de currículas y material didáctico.	1.2.9 Currículas y material didáctico validado con la cooperación de las empresas del Sector.	1.2.9 Informes de la UCP.	
1.2.10 Elaboración de listas maestras de equipo, herramientas y materiales para el desarrollo de los cursos.	1.2.10 Listas maestras utilizadas para evaluar el equipo disponible en las empresas que ofrecen servicios de capacitación.	1.2.10 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
1.2.11 Consecución de material didáctico en el exterior.	1.2.11 Contactos realizados con al menos 6 organismos o entidades del exterior para obtener colaboración en material didáctico para los cursos a los trabajadores de la construcción en sus diferentes niveles. Material didáctico adaptado y utilizado para la capacitación en el Sector.	1.2.11 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
1.2.12 Selección y contratación de especialistas internacionales para elaborar pruebas de convalidación y acreditación de competencias ocupacionales.	1.2.12 Especialistas internacionales contratados (ocho meses especialista en total, 1 mes cada especialista) para colaborar en la elaboración de pruebas de convalidación y acreditación laboral por competencias y subcompetencias en ocho ocupaciones (oficios) del Sector.	1.2.12 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
1.2.13 Elaboración de pruebas teóricas y prácticas de acreditación/convalidación. Consecución de material en el exterior.	1.2.13 Material elaborado y ajustado. Bancos de pruebas de convalidación y acreditación ocupacional establecidos para ocho ocupaciones (oficios) de la construcción.	1.2.13 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
1.2.14 Validación de pruebas para la convalidación y acreditación de competencias laborales.	1.2.14 Pruebas validadas.	1.2.14 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	

Subcomponente 1.3: Oferta privada de capacitación aumentada y fortalecida			
1.3.1 Investigación sobre la oferta privada de capacitación (proveedores).	1.3.1 Datos sobre situación, volumen y tipo de oferta de capacitación para el Sector a nivel nacional incorporados a la base de datos de la UCP.	1.3.1 Bases de datos de la UCP.	
1.3.2 Definición de estrategias para aumentar y fortalecer la oferta de servicios privados de capacitación.	1.3.2 Estrategia para el fortalecimiento y expansión de la oferta privada de capacitación aprobado.	1.3.2 Informes de la UCP.	
1.3.3 Definición de criterios de selección e incentivos a la oferta privada de capacitación.	1.3.3 Criterios de selección e incentivos definidos y aprobados por la CNC (locales, currícula, material didáctico y capacitación docente).	1.3.3 Documentos aportados por la UCP sobre la actividad.	
1.3.4 Fomento de la oferta de capacitación privada.	1.3.4 Dos convocatorias a interesados en ofrecer de cursos y programas integrales de capacitación en el Sector, por medios de comunicación escritos (primer año). 15 proveedores privados de capacitación de trabajadores del Sector de la Construcción establecidos y trabajando sobre la base de competencias y subcompetencias laborales.	1.3.4 Recortes de periódico. Presupuesto ejecutado.	1. Existen personas, grupos o asociaciones privadas, u ONGs interesadas en ofrecer nuevos servicios de capacitación para el Sector.
1.3.5 Registro de la oferta.	1.3.5 Empresas proveedoras de servicios de capacitación registradas en la UCP (sistema de registro continuo).	1.3.5 Informe del banco de datos y registros de la UCP.	
1.3.6 Información a los oferentes de servicios privados de capacitación.	1.3.6 Dos talleres realizados sobre el modelo del Sistema de Capacitación Continua, con responsables de las empresas seleccionadas y personal de los organismos de capacitación existentes (uno el primer año y otro el segundo).	1.3.6 Informe de los talleres. Presupuesto ejecutado.	
1.3.7 Preparación de recursos humanos, materiales y logísticos para la capacitación de personal de las empresas privadas de servicios de capacitación.	1.3.7 Medios de capacitación disponibles para capacitar al personal técnico y docente de los proveedores privados de capacitación.	1.3.7 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	

1.3.8 Desarrollo de los cursos de capacitación para personal de los proveedores privados de capacitación.	1.3.8 30 técnicos y/o profesionales y 75 docentes de los proveedores privados capacitados en aspectos metodológicos y de gestión de la capacitación: 10 técnicos y/o profesionales y 15 docentes el primer año; 10 técnicos y/o profesionales y 30 docentes en cada uno de los siguientes años. 40% correspondientes a proveedores de capacitación existentes al inicio del proyecto y 60% a nuevos proveedores.	1.3.8 Estadísticas del Sistema. Presupuesto ejecutado.	
ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 2			
Subcomponente 2.1: Capacitación de trabajadores			
2.1.1 Capacitación y asistencia técnica a las empresas del Sector, en desarrollo de recursos humanos.	2.1.1 Empresas del Sector con capacidad para elaborar y desarrollar sus planes de capacitación ágil y oportunamente, a través de 140 gerentes o profesionales superiores capacitados en el proyecto en materia de planificación y gestión de la capacitación (NOTA: personal incluido en la meta de capacitación del proyecto para el nivel de profesional y técnico superior).	2.1.1 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
2.1.2 Articulación oferta-demanda de capacitación realizada con las empresas.	2.1.2 Contactos directos, boletines, panfletos y otros utilizados para la articulación. Empresas del Sector utilizando el Sistema de Capacitación.	2.1.2 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	
2.1.3 Licitación de cursos según: plan operativo y necesidades imprevistas de las empresas.	2.1.3 Dos licitaciones realizadas por semestre a partir del segundo semestre del proyecto, publicadas en los medios escritos de comunicación.	2.1.3 Publicaciones en los medios de comunicación. Presupuesto ejecutado.	
2.1.4 Análisis de oferentes y adjudicación de las licitaciones.	2.1.4 Licitaciones adjudicadas a oferentes incluidos en el registro de la UCP (privados, ONGs, públicos, etc.).	2.1.4 Informes de la UCP.	
2.1.5 Adjudicación directa realizada a empresas oferentes registradas en la UCP.	2.1.5 Cursos adjudicados en forma directa a empresas del registro de oferta de capacitación.	2.1.5 Informes de la UCP.	

2.1.6 Asistencia y apoyo a las empresas para gestionar el reembolso de costos de capacitación ante el INATEC.	2.1.6 Reembolso del INATEC efectuado a las empresas del sector que auspician la capacitación de trabajadores.	2.1.6 Informes de la UCP.	
2.1.7 Desarrollo de los cursos de capacitación.	2.1.7 3.430 trabajadores en cursos en los tres años del proyecto (2.450 obreros, 700 técnicos medios y 280 profesionales y técnicos superiores): 15% el primer año, 40% el segundo y 45% el tercero.	2.1.7 Estadísticas e indicadores del proyecto.	
2.1.8 Registro del volumen de trabajadores de las empresas capacitados.	2.1.8 100% de la capacitación realizada en el marco del proyecto registrada. 70% de volumen de capacitación contratada directamente por las empresas del Sector, sin mediación de la UCP, registrado (capacitados por las empresas en sus instalaciones o en entidades públicas y privadas no incluidas en el plan del Sistema).	2.1.8 Registros de la UCP.	1. Las empresas están anuentes a informar a la CNC sobre el volumen de trabajadores capacitados por vías diferentes al Sistema.
Subcomponente 2.2: Acreditación/convalidación ocupacional de trabajadores.			
2.2.1 Promoción de la acreditación ocupacional a nivel de empresas y de trabajadores (en y fuera de las empresas).	2.2.1 Mensajes radiales o por cable emitidos durante quince días de cada semestre durante el tiempo del proyecto. Promoción en boletines y revistas de la CNC. Reuniones con sindicatos y grupos de empresa sobre el plan de la acreditación por competencias.	2.2.1 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.	1. Una proporción significativa de trabajadores mostrará interés en su certificación y/o acreditación ocupacional. La empresa estimulará a sus trabajadores para que se incorporen a la certificación/acreditación ocupacional.
2.2.2 Aplicación de pruebas de acreditación/convalidación ocupacional en dos ocupaciones seleccionadas.	2.2.2 1000 trabajadores de la construcción acreditados por competencias o subcompetencias ocupacionales: acreditados en una o varias subcompetencias (450 el segundo y 550 el tercero).	2.2.2 Registros del INATEC. Estadísticas de la UCP.	

ACTIVIDADES DEL COMPONENTE 3:			
3.1 Sistematización de la experiencia. Informe técnico del proyecto.	3.1 Experiencia del proyecto documentada, con conclusiones, análisis, recomendaciones y un plan de acción a corto y mediano plazo. Niveles de análisis; i) aplicación del modelo según nivel y tipo de trabajadores; ii) articulación oferta-demanda; iii) eficacia y eficiencia de la capacitación y de la certificación/acreditación por competencias; iv) sistema de reembolsos INATEC; v) proveedores privados de capacitación; vi) absorción del sistema por los empresarios; vii) papel de las organizaciones sindicales; viii) otros.	3.1 Informe técnico del proyecto, realizado sobre la base de registros, memorias y reportes del proyecto.	
3.2 Promoción del uso de reembolsos de la cuota al INATEC en otros gremios empresariales.	3.2 Al menos los siguientes eventos realizados en el último semestre del proyecto: 4 reuniones con gremios empresariales, y 8 publicaciones en boletines u otros similares de las correspondientes cámaras.	3.2 Informes de la UCP. Estadística sobre participantes en los eventos. Presupuesto ejecutado.	1. Ha sido ágil y oportuno el sistema de reembolsos aplicado por INATEC.
3.3 Réplica de la experiencia del proyecto en otros gremios empresariales.	3.3.1 Tres talleres realizados entre la CNC y otros gremios empresariales (cámaras) para analizar la experiencia del proyecto y motivarlos para su implementación.	3.3.1 Informes de la UCP. Informe de participantes en los eventos. Presupuesto ejecutado.	2. El éxito del proyecto garantiza el interés de otros sectores productivos por replicar la experiencia.
	3.3.2 Dos talleres realizados con proveedores privados de capacitación sobre la experiencia del proyecto.	3.3.2 Informes de la UCP. Informe de participantes en los eventos. Presupuesto ejecutado.	
	3.3.3 Plan de asistencia técnica elaborado por la Unidad de Coordinación y Administración de la CNC a los gremios interesados en adaptar el Sistema Continuo de Capacitación a sus necesidades.	3.3.3 Plan de asistencia técnica aprobado. Informe de la UCP.	

<p>3.4 Diálogo público-privado sobre el Sistema de capacitación continua, sus resultados y posibilidades.</p>	<p>3.4.1 Comité Consultivo constituido y reuniéndose sistemáticamente, para generar el diálogo, con participación de entidades privadas (cámaras, gremios, proveedores de capacitación) y públicas (INATEC, Ministerio de trabajo, Ministerio de Educación y otros).</p> <p>3.4.2 Dos foros realizados sobre el tema, con la participación de autoridades de los subsistemas educativos, el Ministerio de Trabajo, representantes de organismos sindicales y de gremios empresariales, y de proveedores de capacitación privada (uno en el primer año; uno en el segundo). Análisis de experiencias en sistemas privados de capacitación y de experiencias en acreditación de competencias laborales en otros países.</p>	<p>3.4.1 Informes de la UCP.</p> <p>3.4.2 Informe de la UCP. Presupuesto ejecutado.</p>	<p>3. Hay interés del Gobierno en continuar apoyando el Sistema de Capacitación Continua con protagonismo del sector privado</p>
---	---	---	--

ACTIVIDADES GENERALES:

Actividades de administración y planificación:

<p>1. Definición de normas administrativas, manuales y reglamentos del proyecto.</p>	<p>1.1 Normas de funcionamiento del proyecto aprobadas. Manuales y reglamentos aplicados.</p>	<p>1.1 Normas, manuales y reglamentos aprobados en el primer trimestre por el Banco y la CNC.</p>	<p>1. Desde la Secretaría Técnica de la Presidencia se contribuye a agilizar e impulsar el proyecto.</p>
<p>2. Organización de la UCP: i) personal, ii) local, iii) equipo informático y de oficina.</p>	<p>2.1 UCP establecida y en funcionamiento.</p>	<p>2.1 Informe escrito de la CNC. Presupuesto ejecutado.</p>	
<p>3. Establecimiento de una unidad de documentación en la UCP.</p>	<p>3.1 Material didáctico, libros, cartillas y revistas técnicas de apoyo a la capacitación adquiridos y registrados en el primer semestre del proyecto, por un valor de US\$15.000, disponibles para uso del Sistema.</p>	<p>3.1 Informes de la UCP. Presupuesto ejecutado.</p>	

4. Elaboración de modificaciones de presupuesto.	4.1 Modificaciones de presupuesto aprobadas.	4.1 Documentos de plan operativo. Presupuesto ejecutado.	
Actividades de seguimiento y evaluación:			
5. Asistencia técnica para el sistema de seguimiento y monitoreo, comunicación y evaluación del proyecto.	5.1 Empresa (consultora) nacional contratada para: i) diseñar y poner en marcha del sistema de seguimiento, registro y evaluación del proyecto y sus actividades; ii) efectuar un monitoreo sistemático del proyecto; iii) realizar la evaluación de mediano plazo del proyecto; iv) realizar la evaluación final del proyecto. 5.2 Indicadores trimestrales elaborados y utilizados para supervisión, control y toma de decisiones.	5.1 Informes de la UCP. Informes, documentos, evaluaciones, etc. elaborados por la empresa consultora. Presupuesto ejecutado. 5.2 Informes de la UCP.	
6. Desarrollo del sistema informático (software y capacitación del personal de la UCP).	6.1 Software en uso para: i) registros estadísticos, ii) elaborar indicadores de avance y evaluación, ii) bases de datos, iii) registros de reembolsos de INATEC, iv) otros. Actividad realizada mediante pago de servicios técnicos a una empresa nacional.	6.1 Productos del sistema computarizado. Bases de datos establecidas. Presupuesto ejecutado.	
7. Estudio de impacto de la capacitación en los egresados (por muestreo).	7.1 Información obtenida sobre el impacto de la capacitación en producción e ingresos del trabajador.	7.1 Informe del estudio. Presupuesto ejecutado.	
8. Estudio de impacto de la capacitación en la calidad y productividad del trabajador en la empresa (por muestreo).	8.1 Información obtenida sobre el impacto de la capacitación en la calidad y productividad del trabajador en la empresa.	8.1 Informe del estudio de impacto. Presupuesto ejecutado.	
9. Estudio de sostenibilidad financiera del Sistema de Capacitación Continua por parte de la CNC.	9.1 Opciones realistas y aplicables para el sostenimiento del Sistema. Toma de decisiones al respecto por parte de la CNC.	9.1 Estudio de sostenibilidad. Informes de la CNC.	
10. Auditorías externas.	10.1 Una auditoría externa del proyecto realizada al fin de cada año.	10.1 Informes de auditoría.	

11. Evaluación de medio término del proyecto.	11.1 Evaluación realizada al final del segundo año del proyecto.	11.1 Informe de evaluación externa. Presupuesto ejecutado.	
---	--	--	--

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	1° AÑO				2° AÑO				3° AÑO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION CONTINUA.												
<u>1.1 Diseño del sistema de capacitación.</u>												
1.1.1 Contratación asistencia técnica para organización del Sistema.	X											
1.1.2 Definición modelo de capacitación global y por nivel de trabajadores.	X											
1.1.3 Elaboración normas, reglamentos e instrumentos.	X											
1.1.4 Análisis y aprobación del Sistema por Junta Directiva CNC.	X											
1.1.5 Difusión de las características y formas operativas del Sistema.	X						X	X				
1.1.6 Acuerdos CNC-INATEC.	X	X	X									
1.1.7 Promoción entre empresas del Sector del uso de reembolsos INATEC. Concientización sectores empresariales y laborales.												
1.1.8 Contactos y diálogo con gremios y entidades del exterior.												
1.1.9 Constitución Comité Técnico CNC-INATEC para el proceso de acreditación de competencias laborales.	X	X										
<u>1.2 Desarrollo de nuevos programas de capacitación y acreditación</u>												
1.2.1 Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación.	X											
1.2.2 Definición de prioridades de capacitación.	X											
1.2.3 Elaboración plan piloto de tres años.	X											
1.2.4 Elaboración de planes y presupuestos operativos anuales ajustados (sobre la base del plan piloto de tres años).	X				X				X			
1.2.5 Realización talleres DACUM en 8 ocupaciones del nivel obreros del Sector.	X	X			X				X			
1.2.6 Selección-contratación de 8 especialistas internacionales (currículas y material didáctico de cursos).	X				X				X			
1.2.7 Desarrollo de currículas de la capacitación por competencias, subcompetencias y tareas.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	
1.2.8 Elaboración de material didáctico.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	
1.2.9 Validación de currículum y material didáctico.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	

[illegible]

Nicaragua: Iniciativa Privada para el Desarrollo de Recursos Humanos
Términos de Referencia Indicativos para la Unidad Coordinadora del Proyecto

I. Gerente del Proyecto

Calificaciones

Ingeniero con experiencia en gerencia de proyecto y conocimiento de temas de capacitación. Es preferible que tenga experiencia de trabajo con organizaciones multilaterales y con el sector de la construcción.

Responsabilidades Generales

Dirigir, como el Gerente del Proyecto, la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) dentro de la Cámara Nicaragüense de la Construcción (CNC). Organizar, coordinar, y controlar todas las actividades vinculadas al Proyecto. Supervisar el equipo de la UCP y todos los consultores contratados bajo el Proyecto.

Responder por la marcha del Programa frente al BID y la CNC. Presentar informes anuales al BID.

Administrar los recursos del Proyecto en forma oportuna y eficiente. Mantener un programa interno de vigilancia financiera que asegure la disponibilidad de fondos suficientes en las cuentas especiales asignadas para tal efecto. Asegurar la disponibilidad de fondos de contrapartida requerida por parte de la CNC y sus miembros.

Establecer la UCP con una estructura técnica, financiera y administrativa eficiente, con personal calificado que asegure una ejecución ágil, eficiente y oportuno de las actividades del Proyecto.

Participar, con un asesor externo, en el diseño del sistema de capacitación continua y el desarrollo de todos los procedimientos operativos de dicho sistema.

Coordinar cada uno de los Componentes del proyecto, de tal manera que se ejecuten con diligencia, eficiencia y oportunidad, los planes de ejecución anual acordados, proporcionando los fondos, servicios y otros insumos logísticos que faciliten las unidades técnicas de la CNC, el cumplimiento de sus compromisos de gestión y los indicadores de impacto acordados en los documentos legales.

Conducir, supervisar y participar con voz en los comités de evaluación de los procesos de adquisición y contratación de servicios y capacitación, asegurando la aplicación de la normativa del BID.

Mantener y resguardar los archivos documentales y electrónicos del Proyecto.

Coordinar e integrar la demanda de capacitación del sector de la construcción, para lo cual deberá contratar los diagnósticos previstos bajo el Proyecto y mantener los sistemas establecidos dentro de la UCP para ayudar a las empresas en la identificación continua de necesidades.

Organizar todas las actividades requeridas bajo la ejecución del Proyecto, incluyendo los varios talleres, consultorías, y cursos de capacitación a la oferta de capacitación.

Promocionar el Proyecto dentro del sector y a nivel nacional. Participar en diálogos con el sector público sobre la modernización del sistema nacional de capacitación.

II. Promotores de Capacitación y Acreditación

Calificaciones

Profesional universitario de áreas relacionados con experiencia mínima de dos años. El puesto requiere buenas relaciones personales y disposición para tomar iniciativa y motivar a otra gente. Preferiblemente conocimiento del sector de la construcción y temas de capacitación.

Responsabilidades Generales

Actuar como miembro del equipo de la UCP, en el cargo de Promotor de Capacitación y Acreditación. Se reportará al Gerente del Proyecto.

Participar, con un asesor externo y el Gerente del Proyecto, en el diseño del sistema de capacitación continua y particularmente en la elaboración del plan de acción para el Programa Piloto de Capacitación y Acreditación a ser implementado en el Componente 2 del Proyecto.

Participar en la organización de los talleres de concientización para los empresarios y los trabajadores.

Promocionar cursos de capacitación y acreditación, asegurando el logro de las metas del Proyecto.

Hacer el seguimiento de todos los cursos, asegurando la asistencia de los participantes, el debido pago de los cursos, y el registro de todos los datos requerido por el sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto.

III. Contador y Encargado de Contrataciones

Calificaciones Profesional Universitario de áreas relacionados con experiencia mínima de cinco años en contaduría y adquisición de bienes y servicios. Preferiblemente, dos años de experiencia en manejo de normas y procedimientos de adquisición de organismos internacionales.

Responsabilidades Generales

Actuar como miembro del equipo de la UCP, en el cargo de Contador y Encargado de Contrataciones. Se reportará al Gerente del Proyecto.

Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos para la ejecución presupuestaria y registro contable de la UCP, con base en las normas y procedimientos del BID y lo establecido en el Convenio del Proyecto.

Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos para contrataciones por parte de la UCP y las empresas constructoras bajo el Programa Piloto de Capacitación y Acreditación. Normas deben ser con base en las normas y procedimientos del BID y lo establecido en el Convenio del Proyecto.

Elaborar los documentos de licitación para contrataciones, de invitación para concurso de servicios de capacitación, los contratos y sus respectivos anexos de Firmas o Individuales.

Apoyar al Gerente del Proyecto en la resolución de problemas de carácter técnico relacionado con las adquisiciones y contrataciones.

Realizar el seguimiento técnico del cumplimiento de los compromisos establecidos en los contratos.

Elaborar los documentos de presupuesto con sus respectivos reportes de ejecución, para ser incluidos en los informes anuales a ser presentados al BID por el Gerente de la UCP.

Mantener actualizada la contabilidad del Proyecto para cada componente y subcomponente. Mantener un archivo de pago por objeto de gasto.

Apoyar al Gerente de Proyecto en la resolución de problemas de carácter técnico relacionados con el presupuesto y contabilidad.

Realizar el seguimiento técnico del cumplimiento de los compromisos financieros establecidos en la programación presupuestaria de la UCP y en las contrataciones.

Realizar el seguimiento técnico del cumplimiento de los compromisos establecidos en la programación de desembolsos de la UCP.

PROYECTO DE RESOLUCION

**NICARAGUA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA
DE INICIATIVA PRIVADA PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:
PROYECTO PILOTO EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

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 que sean necesarios con la Cámara Nicaragüense de la Construcción, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorando de donantes a que se refiere el documento MIF/AT-_____ sobre un Programa de Iniciativa Privada para el Desarrollo de Recursos Humanos: Proyecto Piloto en el Sector de la Construcción.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.022.000, 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.