

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BARBADOS

**PROYECTO PILOTO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN
BARBADOS: UN ENFOQUE DE PRÁCTICAS ÓPTIMAS
(ATN/MH-7725-BA)**

MEMORANDO A LOS DONANTES

--

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO	1
II.	ANTECEDENTES	1
	A. Situación macroeconómica	1
	B. El acuerdo tripartito	2
	C. El Consejo Nacional de Productividad de Barbados (BNPC).....	2
III.	OBJETIVOS DEL PROYECTO Y COMPONENTES BÁSICOS	3
	A. Objetivos.....	3
	B. Componentes.....	3
IV.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO.....	7
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
VI.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	10
	A. Justificación.....	10
	B. Riesgos	11
	C. Impacto ambiental y social.....	12
	D. Beneficios y beneficiarios	13
VII.	CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO/INDICADORES DE REFERENCIA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	13
	A. Criterios de desempeño del proyecto	13
	B. Evaluación de resultados.....	14
VIII.	EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO.....	14
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	14

ANEXOS

Anexo I Marco lógico simplificado

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Anexo II	Presupuesto detallado
Anexo III	Informe de los consultores técnicos: Organizaciones entrevistadas, términos de referencia preliminares de los consultores del proyecto y marco lógico detallado
Anexo IV	Cronograma de ejecución del proyecto
Anexo V	Clientela del BNPC

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BNPC	Consejo Nacional de Productividad de Barbados
CET	Arancel externo común
OMC	Organización Mundial de Comercio
PIB	Producto interno bruto

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 Barbados ha sido elegible para recibir recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) desde el 12 de diciembre de 1995. Debido al efecto que ejercerá en las industrias del sector privado, tanto en términos de una mejor productividad como de la capacidad para medirla, el proyecto complementará los esfuerzos que ha emprendido Barbados en aras de aumentar su competitividad internacional, el desempeño de sus exportaciones y los ingresos en divisas. Conforme consta en el Documento de País de Barbados (GN-2051), la formulación de indicadores de productividad y el fortalecimiento del Consejo Nacional de Productividad de Barbados son factores clave para apoyar el progreso del sector privado y la competitividad externa. El programa contribuirá asimismo al logro de los objetivos de reducción de los niveles de transferencia a organismos estatales y cuasiestatales.

II. ANTECEDENTES

A. Situación macroeconómica

- 2.1 Durante la última década, Barbados ha venido poniendo en marcha una serie de reformas económicas cuyo propósito inicial era la estabilización, luego de un período de crecimiento lento y un debilitamiento de los fundamentos macroeconómicos. Este programa fue supervisado detenidamente por el FMI y apoyado por el BID a través de un programa de reforma del sector de la inversión destinado a encarar directamente las distorsiones en el sector financiero y en los mercados de tierras y para habilitar el ambiente para nuevos inversionistas. Se hizo hincapié en la productividad como parte del objetivo de promover el crecimiento y mantener la estabilidad macroeconómica.
- 2.2 En la actualidad los fundamentos macroeconómicos gozan de bastante solidez. La tasa de desempleo disminuyó, pasando de 23% en 1992 a 9,6% en 1999. La inflación permanece en niveles manejables, en torno al 2,2%. El déficit fiscal general se ha mantenido en menos del 2,5% del producto interno bruto (PIB) durante los últimos siete años y la progresiva consolidación del actual superávit primario le ha permitido al gobierno financiar un porcentaje cada vez mayor del programa de gastos de capital con cargo a fondos de contrapartida. El nivel de reservas en moneda extranjera fluctúa en el equivalente de 14 a 16 semanas de importaciones. Barbados ha cumplido con todas sus obligaciones contraídas al amparo del arancel externo común de CARICOM y su política comercial coincide con los compromisos asumidos ante la OMC.
- 2.3 Al contarse ahora con un marco macroeconómico estable, el programa económico ha pasado a centrarse cada vez más en el desarrollo y la aplicación de iniciativas apropiadas de apoyo a la consolidación del desempeño en materia de ahorros e inversiones y de aumento de la competitividad de la economía para abordar las

implicancias de largo alcance de la liberalización del comercio para el sector productivo en particular.

B. El acuerdo tripartito

- 2.4 Tras experimentar un crecimiento moderado a fines de los años ochenta, la economía de Barbados decayó en 1990. Como parte del esfuerzo por reavivar la economía, el gobierno, el sector privado y el movimiento sindical comenzaron un proceso de consulta tripartito que fue formalizado con la aprobación de la Ley del Consejo Nacional de Productividad de 1993. El Consejo fue constituido para apoyar al proceso tripartito, proporcionando la capacitación y experiencia necesarias para promover una cultura de gestión basada en resultados, la medición de la productividad y el pago de sueldos y salarios basados en el desempeño en los sectores público y privado.
- 2.5 Durante los últimos ocho años el Consejo ha proporcionado orientación y dirección a las empresas de los sectores público y privado que han estudiado la posibilidad de distribuir las ganancias en materia de rentabilidad y productividad en sus organizaciones. El proceso tripartito es un mecanismo singular que contribuyó significativamente al crecimiento sostenido y la estabilidad que ha experimentado Barbados desde 1993.

C. El Consejo Nacional de Productividad de Barbados (BNPC)

- 2.6 En virtud de este objetivo, la Junta Nacional de Productividad fue creada en agosto de 1993 como componente institucional integral de la estructura de gestión económica, con la meta de aumentar la competitividad mediante la promoción de mejoras de la productividad. En 1996 el Consejo Nacional de Productividad de Barbados (BNPC) se convirtió en el sucesor de la Junta al amparo de la Ley del Consejo Nacional de Productividad de Barbados. El BNPC es un órgano técnico tripartito creado por los agentes sociales para desarrollar y diseminar métodos de medir la productividad en toda la economía. El Documento de País de Barbados (GN-2051) declara: “La estrategia del Banco procurará, mediante la asistencia técnica, fortalecer el BNPC como elemento importante del desarrollo del sector privado y la competitividad externa”.
- 2.7 El BNPC es un órgano creado por disposición de ley que recibe una subvención anual del gobierno central para el financiamiento de sus programas de gastos ordinarios y de capital. Una junta directiva integrada por representantes del gobierno, el sector privado y el movimiento laboral rige sus actividades. Esta composición tripartita personifica el concepto de una sociedad social formal que ha sido la principal característica institucional del programa de reforma económica que ha venido aplicando Barbados desde 1991. Las operaciones cotidianas del Consejo están a cargo de un director ejecutivo que cuenta con el apoyo de una plantilla de 10 funcionarios repartidos en tres divisiones. El BNPC colocó en primer lugar en su

orden de actividades la promoción del concepto del aumento de la productividad como base para la fijación de salarios y remuneraciones.

- 2.8 El principal objetivo del BNPC es la sensibilización de los actores clave de la economía nacional a fin de lograr una aceptación amplia de los conceptos. Ha aumentado paulatinamente sus actividades y elevado su perfil en tanto que autoridad idónea en el tema y depósito de información técnica conexas. En el curso del período 1996-2000 el BNPC impartió una serie de programas educativos y de asesoría a clientes del sector público, el sector privado y el movimiento laboral. Asimismo ha emprendido varios proyectos de consultoría, asistiendo a compañías y a organismos gubernamentales tanto a nivel local como regional en la formulación y aplicación de técnicas para mejorar la productividad. Hasta el momento, los esfuerzos del BNPC por desarrollar técnicas para medir la productividad se han centrado mayormente en actividades de concientización y capacitación. El Consejo ha brindado asistencia técnica para el desarrollo de planes de incentivos basados en el desempeño a 22 empresas del sector privado y a cuatro de propiedad del estado.
- 2.9 Las respuestas de todos los agentes sociales han sido alentadoras y la prestación de los citados servicios profesionales se ha convertido en una importante fuente de ingresos para el BNPC. En el transcurso del período 1996-2000 los ingresos generados por esa actividad registraron un considerable aumento, pasando de US\$14.400 a US\$100.000. A través del componente de fortalecimiento, el proyecto ayudará al BNPC a convertirse en una entidad financiera y administrativamente autónoma para el año 2005, con ingresos proyectados de US\$400.000.

III. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y COMPONENTES BÁSICOS

A. Objetivos

- 3.1 El principal objetivo de este proyecto piloto es aumentar la competitividad de la economía, brindando apoyo técnico al sector privado en el desarrollo de tecnologías y formas de medir la productividad, indicadores internacionales de referencia y herramientas en materia de prácticas óptimas, a fin de generar mejoras de productividad en el sector privado, aumentando así la rentabilidad y contribuyendo a la consolidación del desempeño económico en su totalidad. Para cumplir con este objetivo, el proyecto fortalecerá la capacidad operativa del BNPC de brindar orientación y apoyo técnico al sector privado y ayudará al Consejo a convertirse en una institución financiera y administrativamente autónoma para el año 2005.

B. Componentes

- 3.2 El programa consta de dos componentes relacionados que son: i) Aplicación de iniciativas para mejorar la productividad y ii) Fortalecimiento de la capacidad del BNPC de brindar orientación y apoyo técnico al sector privado.

(i) Componente I. Aplicación de iniciativas para mejorar la productividad

- 3.3 Las iniciativas para mejorar la productividad tratan del desarrollo de métodos sólidos, prácticos y de aceptación general de medir la productividad y de la identificación de herramientas disponibles y adecuadas para el aumento a corto plazo de la productividad, como aquellas proporcionadas por indicadores de referencia y prácticas óptimas.
- 3.4 Fundamentalmente, las medidas de productividad describen la relación entre el producto y el tiempo trabajado por los empleados o todas las personas que participan en el proceso productivo. Las medidas de productividad suelen derivarse por categorías generales tales como la manufactura y los servicios y también por subcategorías. Además se mide el costo unitario del trabajo conjuntamente con la productividad. Estas medidas globales no siempre captan el aporte específico de factores individuales de producción. Sin embargo, representan el efecto combinado de muchas influencias tales como la tecnología, inversión, utilización de la capacidad productiva y capacidad de organización. Sería necesario contar con un análisis de expertos para recomendar cómo los datos, índices y deflatores de precios empleados en la derivación de medidas deben desarrollarse. Es preciso tomar decisiones sobre el uso de datos de muestras o censos de establecimientos, la definición de la remuneración e índices del producto del sector, entre otras consideraciones técnicas.
- 3.5 La fijación de indicadores de referencia es una herramienta que ayuda a mejorar los procesos o funciones empresariales. Se puede definir como una búsqueda continua de prácticas óptimas pertinentes que contribuyan a un mejor desempeño en la entrega de bienes y servicios. Supone una comparación con competidores y dirigentes industriales y un aprendizaje de sus experiencias. Se emplea con mucha frecuencia en la industria privada en varios países. Las grandes compañías suelen realizar su propia fijación de indicadores de referencia pero las pequeñas empresas dependen del servicio prestado por organismos especializados tales como el BNPC. La fijación de indicadores de referencia se considerará la herramienta más inmediata para la mejora de la productividad.
- 3.6 En el marco de este componente, el FOMIN financiará un programa piloto para facilitar la recopilación de datos básicos sobre las relaciones de producción y las formas de medir la productividad en varios sectores clave. El componente también desarrollará metodologías para el análisis consecuente de los cambios de productividad en los diversos sectores económicos. Un asesor en productividad que conozca las medidas y metodologías que han logrado resultados positivos en otros países será contratado para asesorar al BNPC en esta materia. Respecto de la fijación de indicadores de referencia, el programa incluye un examen de las prácticas óptimas actuales previo a la identificación y selección de las prácticas que se consideren idóneas en el contexto económico de Barbados.

- 3.7 El BNPC, a través de su comité coordinador del proyecto, se responsabilizará de la selección de metodologías, medidas y prácticas óptimas, tras consultar con sus clientes. En la actualidad, el marco metodológico y las experiencias adquiridas son insuficientes para una aplicación en amplitud de estas técnicas. El programa propuesto, con su énfasis en el examen, capacitación y demostración práctica, proporcionará la capacidad inicial.
- 3.8 Las actividades contempladas bajo este componente están encaminadas a: i) equipar a profesionales del sector con algunas herramientas básicas necesarias para encarar los retos que encierra una mayor exposición a la competencia internacional; ii) promover un mayor entendimiento y respaldo a iniciativas para mejorar la productividad entre gerentes del sector privado, trabajadores y sindicatos; y iii) consolidar la situación del BNPC en tanto que depósito fidedigno de información y fuente de apoyo técnico en temas relativos a mejoras en productividad.
- 3.9 En el desarrollo y aplicación de mecanismos para medir y mejorar la productividad, se tendrán debidamente en cuenta las posibles consecuencias sociales y ambientales.
- 3.10 Las actividades específicas en el marco de este componente serán las siguientes:
- a. Desarrollo de nuevas formas de medir la productividad, incluidos el producto por unidad de insumo de mano de obra, el costo unitario del trabajo, índices, deflatores, medidas de productividad referentes a un factor y a múltiples factores y metodologías prácticas aceptables para su estimación.
 - b. Creación de una base y marco para medir en forma consecuente los cambios en la productividad a través del tiempo, en distintos sectores y en la economía en general.
 - c. Programas de capacitación que serán desarrollados e impartidos por consultores conforme se detalla a continuación:
 - (i) El asesor de productividad desarrollará e instaurará programas de capacitación que faciliten un mayor entendimiento, por parte de empresas privadas, el personal del BNPC y los grupos de apoyo a trabajadores, acerca de los conceptos básicos de la productividad, su medición y utilización. Asimismo, se incluye en esta actividad la capacitación de un núcleo de instructores principales para la presentación de los programas de capacitación que abordarán temas específicos sobre productividad.
 - (ii) Tres expertos en materia de creación de indicadores de referencia diseñarán e impartirán una serie de programas de orientación para asistir al personal del BNPC, empleados y gerentes del sector

privado, representantes sindicales y personal del sector público a entender el papel que cada uno desempeña en el desarrollo de los métodos para establecer indicadores de referencia y el mejoramiento de los procesos productivos mediante la aplicación de prácticas óptimas.

- (iii) Cuatro consultores de capacitación en el país diseñarán e impartirán una serie de programas complementarios de capacitación en el país que reforzarán las iniciativas en el ámbito de la productividad. Estos programas se orientarán a atender las necesidades de los profesionales del sector, la plana mayor de los sindicatos, los trabajadores y el público en general.
- d. Reestructuración del programa existente de educación pública y divulgación, a efectos de incorporar medios electrónicos y un uso más intensivo de medios impresos en una campaña constante que satisfaga las necesidades de información de la comunidad nacional. Una característica clave de este componente es el desarrollo del sitio virtual en Internet del BNPC que ofrece información general y técnica y que ya se ha establecido. La sección técnica enfocará en las necesidades del sector privado y el movimiento laboral. El acceso será en función de términos comerciales. Un consultor en relaciones públicas asistirá al BNPC en esta tarea.

(ii) Componente II. Fortalecimiento de la capacidad operativa del BNPC para brindar orientación y apoyo técnico al sector privado en forma continua y ayudar al Consejo a convertirse en una institución financiera y administrativamente autónoma

- 3.11 Este componente contempla dos actividades específicas: a) fortalecer el sistema de información gerencial y b) desarrollar y ejecutar un plan operativo.
- a. Será necesario fortalecer el sistema de información gerencial del BNPC para mejorar su capacidad como depósito de datos pertinentes sobre productividad. Estos datos quedarán a disposición de todas las empresas del país en forma continua. Un sistema ampliado de información permitirá que el Consejo responda eficazmente a solicitudes de servicios y asistencia; por lo tanto, la gestión mejorada del sistema motivará la compra y distribución de computadoras y software correspondiente y demás sistemas necesarios para apoyar las actividades ampliadas del BNPC.
 - b. El asesor en materia de productividad formulará, con el apoyo del director ejecutivo y el economista jefe, un nuevo plan operativo que garantice que el BNPC alcance, a la brevedad posible, una situación de independencia financiera sustentable en función de los ingresos procedentes de la prestación de sus servicios técnicos.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO

- 4.1 El Consejo Nacional de Productividad de Barbados será el organismo ejecutor del proyecto. Será responsabilidad del BNPC la ejecución del proyecto; la administración financiera; la adquisición de bienes y servicios de consultoría; la prestación de servicios de apoyo; y la coordinación con los agentes sociales y de la labor de educación del público. La orientación estratégica global del programa estará a cargo de un comité coordinador del proyecto que se deberá reunir trimestralmente como mínimo. Lo integrarán tres miembros de la junta, uno por cada uno de los agentes sociales, y el director ejecutivo del Consejo Nacional de Productividad de Barbados. El economista jefe del BNPC actuará como secretario del comité.
- 4.2 En la ejecución del programa, el BNPC contratará los servicios de expertos extranjeros y locales especializados en los temas metodológicos y prácticos que se aplican a la medición de la productividad, la creación de indicadores de referencia y la aplicación de prácticas óptimas en procesos productivos que son de importancia para la economía de Barbados, a la utilización de los medios de comunicación para diseminar información y a la capacitación de personal del sector privado en temas técnicos relacionados con el mejoramiento de la productividad. Se propone la contratación de un asesor en materia de productividad, tres consultores especializados en fijación de indicadores de referencia y prácticas óptimas, cuatro consultores para capacitación en el país y un consultor en relaciones públicas. El experto en productividad sería el principal asesor del BNPC y también coordinaría la labor de otros expertos.
- 4.3 La coordinación técnica del programa estará a cargo del asesor sobre productividad, que será el primer consultor en ser contratado. Con el ánimo de satisfacer las necesidades de la actual gama de actividades del sector privado en Barbados, dicho consultor asesorará al BNPC acerca del enfoque más adecuado para recopilar y mantener una serie de indicadores de referencia. Además, formulará recomendaciones acerca de la selección definitiva de industrias y/o compañías para el estudio piloto, asistirá en la finalización de los términos de referencia y la contratación de los tres consultores que desarrollarán los indicadores de referencia; y hará el seguimiento y supervisará el trabajo técnico de dichos consultores. El asesor en productividad prestará apoyo técnico al comité coordinador cuando surja la necesidad.
- 4.4 Los expertos en materia de fijación de indicadores de referencia y prácticas óptimas (3) documentarán una serie de indicadores internacionales de referencia y herramientas en materia de prácticas óptimas que sean adecuadas para las necesidades y circunstancias específicas del sector privado local; someterán a prueba los indicadores de referencia desarrollados a través de un programa piloto y, en función de los resultados obtenidos, formularán y documentarán estrategias de

duplicación que apoyen las operaciones a largo plazo del BNPC. Estos consultores deben completar su trabajo al cabo de 12 meses a partir de la ejecución del proyecto.

- 4.5 Los consultores internos de capacitación (4) y el experto en relaciones públicas deberán haberse contratado para comienzos del segundo año de ejecución del proyecto. Los expertos en fijación de indicadores de referencia podrían considerarse como probables candidatos para ofrecer capacitación internamente, si bien para ello será preciso concertar contratos nuevos e independientes.
- 4.6 De conformidad con lo establecido en el párrafo 3.9 a), el plan operativo lo elaborará un asesor en productividad dentro de un plazo de cuatro meses a partir del inicio de la ejecución del proyecto.
- 4.7 La coordinación general del programa será responsabilidad del economista jefe del BNPC, quien también prestará apoyo de contrapartida al asesor en productividad. El economista jefe contará con el apoyo interno de tres empleados del BNPC que trabajarán como funcionarios de contrapartida junto con los expertos en fijación de indicadores de referencia.
- 4.8 El apoyo administrativo del programa estará a cargo de la unidad de contabilidad y administración del BNPC, a cuya cabeza está un gerente administrativo. La unidad se encargará de recibir y desembolsar todos los recursos relacionados con el proyecto, siendo responsable de mantener y preparar debidamente los registros contables, de conformidad con los requisitos del Banco. Se abrirá una cuenta individual en la que se mantendrán todos los recursos relacionados con el proyecto, incluidos los aportes de contrapartida.
- 4.9 El período de ejecución del proyecto será de 24 meses, siendo el período de desembolso de 36 meses. En el Anexo IV de los archivos del proyecto figura un calendario de ejecución del programa, y el BNPC ha proporcionado una lista de empresas, que se enumeran en el Anexo V, de la cual se tomarán los participantes en el programa piloto. Se seleccionarán unas 10 a 20 empresas para el proyecto piloto en función de una muestra representativa de tipos y tamaños de industrias. El apoyo presupuestario inicial del BNPC ha sido provisto y este último está listo para iniciar la ejecución del proyecto.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del programa se calcula asciende a US\$694.300, de los cuales el FOMIN financiará US\$416.580 (es decir, 60%) a través de su Ventanilla II. El financiamiento de los US\$277.720 restantes corresponden al aporte de contrapartida del BNPC. El Anexo II recoge el presupuesto detallado.

- 5.2 Los recursos del FOMIN se destinarán a cubrir los costos de contratación de los consultores internacionales (tres expertos en fijación de indicadores de referencia/prácticas óptimas, un asesor sobre productividad y un consultor de evaluación), en tanto que el aporte de contrapartida del BNPC servirá para cubrir el costo de la capacitación en el país, la campaña de educación pública y el equipo necesario para respaldar el fortalecimiento interno del BNPC, así como los gastos administrativos del proyecto. El espacio y gastos de oficinas y los costos administrativos relacionados con la capacitación en el país serán un aporte en especie.
- 5.3 Actualmente el BNPC cobra una comisión por todos los servicios de apoyo técnico al sector privado y al movimiento laboral. Los servicios prestados al gobierno central y al resto del sector público se han venido ofreciendo gratuitamente. El flujo de ingresos que generan estas actividades ha sido suficiente para cubrir todos los costos conexos (incluyendo los relacionados con la prestación de servicios al gobierno y sus organismos) y para materializar un superávit modesto pero en ascenso desde que el Consejo asumió el control contable en 1997.
- 5.4 Con la ejecución de este proyecto, la estructura de comisiones será aplicable a organismos gubernamentales y, al mismo tiempo, la subvención anual que recibe el BNPC se reducirá proporcionalmente. Se calcula que una vez terminado el proyecto la ampliación de la gama de productos le permitirá al Consejo mantener la prestación de servicios y reinvertir el excedente disponible en la ampliación adicional de la capacidad.
- 5.5 Los sindicatos y el sector privado han acordado proporcionar apoyo de contrapartida para financiar el costo del personal de apoyo, que según lo presupuestado asciende a US\$43.200. Las compañías privadas que participarán en el estudio piloto pagarán una cuota. Las cuotas se estructurarán de manera de asistir al BNPC a lograr la autonomía financiera.
- 5.6 El Consejo estará en condiciones de ampliar su clientela en respuesta a la demanda regional e internacional gracias a una mayor capacidad, particularmente capacidad técnica de disseminación de información a través de Internet. Según los cálculos del BNPC, un 25% de sus ingresos los generaría la prestación de servicios a la región. Todos los costos incrementales relacionados con la ampliación del producto y la clientela son recuperables.
- 5.7 El BNPC seguirá manteniendo una cuenta separada a la que asignará todos los costos e ingresos relacionados con la prestación de asistencia técnica.
- 5.8 La clave de la sustentabilidad institucional del programa estriba en la medida en la que el BNPC pueda desarrollar y mantener la capacidad de prestar oportunamente servicios pertinentes de alta calidad a sus clientes; en su capacidad de ampliar su clientela para así lograr una elevada demanda de sus productos; y en la capacidad y la disposición de las compañías para pagar por los servicios. El BNPC ha registrado

un crecimiento constante en su capacidad institucional, capacidad que se vería adicionalmente reforzada gracias al programa. La estructura de tarifas y la mayor dotación de personal de alto nivel mejorarán la viabilidad financiera del BNPC. La afiliación del BNPC a varias organizaciones externas en campos afines, incluyendo el Centro Americano de Productividad y Calidad (APQC), también posibilitará el acceso a investigación y otras fuentes de conocimientos especializados necesarios. La creciente demanda de los servicios del BNPC y la disposición de pago de las compañías se puso claramente de manifiesto en las entrevistas sostenidas con organizaciones coordinadoras tales como la Asociación de Fabricantes de Barbados, la Asociación Hotelera de Barbados, la Confederación de Empleados de Barbados y la Organización del Sector Privado de Barbados, en el curso de las cuales se expresaron puntos de vista enérgicos en apoyo de lo que se considera una intervención que debió haberse hecho hace mucho tiempo.

FINANCIAMIENTO				
Partida	BID/FOMIN	BNPC	Total	%
A. Componente I - Aplicación de iniciativas para mejorar la productividad	316.004	119.196	435.200	62,8
1. Expertos en fijación de indicadores y prácticas óptimas – 3	227.034		227.034	32,7
2. Asesor de productividad – 1	88.970		88.970	12,9
3. Capacitación en el país		85.196	85.196	12,3
4. Educación al público		34.000	34.000	4,9
B. Componente II – Fortalecimiento interno del BNPC	24.860	27.500	52.360	7,5
1. Formulación del plan operativo	24.860		24.860	3,6
2. Equipo de computación		20.000	20.000	2,9
3. Otros equipos		7.500	7.500	1,0
C. Gastos administrativos		94.800	94.800	13,7
D. Evaluación del programa	21.380		21.380	3,0
Subtotal	362.244	241.496	603.740	87,0
Imprevistos (15%)	54.336	36.224	90.560	13,0
Total	416.580	277.720	694.300	100,0
	60%	40%	100%	

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Justificación

- 6.1 La justificación del proyecto radica en el objetivo macroeconómico de promover la flexibilidad y competitividad del sector de bienes exportables en un entorno liberalizado. La actual estructura económica es indicativa de un muy fuerte sesgo

que favorece al sector de bienes que no son de exportación, correspondiendo el aporte promedio del sector de exportaciones a aproximadamente 31% del PIB durante el período quinquenal de 1994-1998. El crecimiento de los sectores mayorista y minorista por sí solo ha sobrepasado el crecimiento del PIB durante los últimos cinco años. Habida cuenta del robusto crecimiento que se observa en el sector de la construcción, es importante que el sector de bienes exportables aumente su aporte a los ingresos en divisas a fin de garantizar la continua estabilidad de la cuenta externa.

- 6.2 El programa también contribuirá directamente a abordar la clara amenaza que representa para el sector manufacturero la apertura de los mercados mundiales. Más aún, los sectores que al amparo del programa recibirán tratamiento especial representaron el 45% del PIB en 1998. Al prestar especial atención a los sectores mayorista y minorista, el diseño del programa reconoce el efecto directo que tendrá en la ventaja comparativa de los sectores de bienes exportables.
- 6.3 Al facilitar el desarrollo de una capacidad autóctona para generar indicadores de referencia, el proyecto secundará la eficiencia en la asignación de recursos del sector privado. Los inversionistas actuales o potenciales estarán en condiciones de aplicar estrategias operativas mejor encauzadas, por cuanto podrán basar sus decisiones en información empírica sectorial sobre las prácticas que rigen en los mercados en los que compiten.
- 6.4 Barbados es el único país miembro de CARICOM que dispone de un contrato social formal y un Consejo Nacional de Productividad en funcionamiento. La consolidación del consenso nacional y el fortalecimiento de la capacidad operativa del BNPC podrían por lo tanto ofrecer al resto de la región valiosas lecciones sobre la experiencia adquirida, al tiempo de preparar al Consejo para asistir a otros miembros de la unidad económica en el proceso de desarrollar métodos estructurados y económicos para mejorar la productividad. De esta forma el éxito que se logre en la ejecución del programa podría tornarse en un valioso aporte a la infraestructura institucional necesaria para apoyar el mercado y la economía únicos de CARICOM.

B. Riesgos

- 6.5 Habida cuenta de la estructura tripartita del BNPC y la naturaleza de las intervenciones propuestas, el éxito del proyecto depende considerablemente de la continua solidez del consenso nacional, conforme fuera plasmado en el contrato social. Cualquier debilitamiento del apoyo a los principios del contrato social por cualquiera de las partes obrará en detrimento del logro de los objetivos del proyecto. Entre las causas probables de un fracaso de esa índole cabe citar limitaciones técnicas, falta de flexibilidad en la estructura organizacional, problemas financieros o la percepción de sesgo de parte del público en general.

- 6.6 Las entrevistas hechas a los agentes sociales confirmaron el gran interés que tienen en el proyecto. No obstante, el diseño del programa presta particular atención a la consolidación del consenso nacional e incluye un componente de educación pública en apoyo de ese objetivo.
- 6.7 Un posible riesgo podría ser la renuencia de las compañías en participar en el estudio piloto si se les exige el pago del servicio. Sin embargo, las entrevistas iniciales revelaron un contundente apoyo. De las conversaciones sostenidas con representantes del sector privado se desprende que están dispuestos a participar en el proyecto piloto de fijación de indicadores de referencia y pagar por el servicio. Algunas empresas privadas se han comprometido con el BNPC a participar en las actividades piloto. Se ha procedido a documentar formalmente la participación y los compromisos. Si bien el componente de educación pública podría contribuir a atenuar este riesgo, la medida en que las empresas estén dispuestas a pagar por el servicio dependerá en últimas de la capacidad del BNPC de ofrecer productos de calidad a un costo razonable. Este es un tema que aborda el diseño del proyecto en su componente de fortalecimiento de la capacidad y en la propuesta de reestructurar al BNPC en el marco de un plan operativo que incorporará un elemento de tarifas por servicio, así como disposiciones para la subcontratación de servicios que no sean parte del acervo de idoneidad del Consejo.
- 6.8 Siempre existe el riesgo en los países pequeños de que el nivel de rotación de personal menoscabe las actividades de fortalecimiento institucional. Con el ánimo de abordar con éxito esta circunstancia, es importante que la política y la práctica de gestión de recursos humanos del BNPC preste continua atención al desarrollo y el mantenimiento de la memoria institucional. El diseño del proyecto aborda este tema mediante la inclusión de los requisitos para manuales de capacitación e información en todos los términos de referencia pertinentes de consultores.
- 6.9 Otro riesgo estriba en la posibilidad de que el producto que generen los consultores no sea adecuado. Éste es, en gran medida, un esfuerzo pionero y es importante que se establezcan sistemas para facilitar la contratación de los expertos técnicos más capacitados y de mayor experiencia de los que se disponga. Con ello en mente, el programa incluye una disposición para la contratación de un asesor sobre productividad que trabajará con el BNPC en la finalización de una estrategia para llevar a cabo la encuesta propuesta sobre creación de indicadores de referencia, la evaluación de las propuestas de consultoría, la supervisión técnica de la labor de los consultores, y el fortalecimiento de la capacidad del BNPC de orientar a sus clientes del sector privado, al movimiento laboral y al sector público.

C. Impacto ambiental y social

- 6.10 Las principales actividades que se realizarán en el marco del programa se relacionan con la puesta en práctica de iniciativas para mejorar la productividad y

para fortalecer la capacidad operativa y financiera del BNPC. No se prevén riesgos mayores de índole ambiental o social.

- 6.11 Las formas de medir la productividad describen la relación entre el producto y el trabajo, y el programa empleará la fijación de indicadores de referencia como herramienta inmediata para seleccionar las prácticas óptimas que contribuyan al mejor desempeño y al aumento de la productividad. Los términos de referencia de los consultores requerirán que éstos, al desarrollar y aplicar técnicas para medir y mejorar la productividad, presten la atención debida al tema de la sustentabilidad ambiental y social de las prácticas que aumentan la productividad. Además, la participación del sector privado, los trabajadores y el gobierno ayudará a reducir al mínimo cualquier efecto negativo. Se prevén beneficios sociales positivos como resultado de la distribución de los aumentos de la productividad entre los agentes sociales. Una institución fortalecida ayudará a garantizar la sustentabilidad de estos beneficios.

D. Beneficios y beneficiarios

- 6.12 Los beneficiarios directos del proyecto serán las compañías participantes en el estudio piloto, así como el BNPC. El estudio piloto creará indicadores de seguimiento para el desempeño que en términos de productividad registren las compañías escogidas, además de identificar métodos para medir las mejoras en productividad que podrían emplearse en dichas compañías. El beneficio para el BNPC radicará en la capacitación de su personal en nuevas metodologías para evaluar el desempeño en términos de productividad, la formulación de un plan operativo a mediano plazo orientado a lograr la sustentabilidad financiera y un sistema de información gerencial. Los beneficiarios secundarios serán las instituciones del sector privado que se beneficiarán, gracias a una mayor competitividad, de los nuevos servicios que en materia de mejor productividad ofrecerá el BNPC. El proyecto también beneficiará al país mediante un crecimiento económico más sostenible y a los sindicatos laborales y a los trabajadores por cuanto el proceso de negociación salarial será más transparente, además de incorporar incentivos y estar fundamentado en la productividad.

VII. CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO/INDICADORES DE REFERENCIA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

A. Criterios de desempeño del proyecto

- 7.1 Durante la ejecución del programa, el BNPC presentará al Banco informes semestrales de progreso y un informe final. Los informes deben medir el progreso alcanzado por el programa en relación con los indicadores de seguimiento identificados en el marco lógico (Anexo III de los archivos del proyecto). El informe final también deberá presentarse al Banco en formato electrónico.

- 7.2 Se llevará a cabo una evaluación intermedia del proyecto durante el duodécimo mes de su ejecución. Será responsabilidad del comité coordinador del proyecto coordinar la evaluación intermedia, en la cual participará el Banco. En dicha evaluación se empleará lo informado en el informe semestral de progreso para el período pertinente. Luego de hecha la evaluación, el director ejecutivo del BNPC presentará al Banco un documento impreso junto con el archivo electrónico. Este informe debe evaluar el desempeño del proyecto, destacando los principales problemas y temas y las soluciones propuestas.
- 7.3 Será función del comité coordinador del proyecto rendir informes formales a la junta del BNPC con una frecuencia trimestral.

B. Evaluación de resultados

- 7.4 Una evaluación del programa debe llevarse a cabo dentro de un lapso de nueve meses a partir de la fecha de finalización. El Banco contratará a un consultor para que realice la evaluación, la cual se centrará en la eficacia del diseño y entrega del programa, la calidad de los servicios de consultoría, la efectividad de la estrategia de duplicación, la calidad del apoyo técnico prestado por el BNPC y el grado de compromiso demostrado por los agentes sociales en aras de mantener las respectivas mejoras a la productividad. Si bien podría ser difícil llegar a conclusiones firmes en el período relativamente corto de nueve meses, la evaluación debe también centrarse en el progreso alcanzado por el BNPC en aras de lograr su objetivo de sustentabilidad financiera y el papel del programa en este respecto. El BNPC presentará al Banco un informe de evaluación por escrito junto con el archivo electrónico.

VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO

- 8.1 El BNPC ha iniciado la labor del componente de relaciones públicas del proyecto, habida cuenta de la importancia que encierra ese elemento para el logro del objetivo del programa. En el curso del período comprendido entre mayo y noviembre de 2000, se desarrolló un sitio en Internet que está siendo sometido a pruebas. Hasta la fecha se han gastado US\$14.000. El equipo de proyecto recomienda que este gasto se reconozca como un aporte de contrapartida, siempre y cuando se hayan respetado los procedimientos del Banco para la adquisición de todos los bienes y servicios.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Ninguna.