



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
GOBIERNO DE ARGENTINA
Presupuesto del Proyecto

Número del Proyecto: ARG/09/001
Título del Proyecto: Programa de Apoyo a las Empresas Autogestionadas por sus Trabajadores

Título Abreviado:

Fecha de inicio: 01/06/2009
Fecha de finalización: 31/12/2011
Agencia de Ejecución: Gobierno
Agencia de Implementación: Gobierno
Sector y Subsector ACC: Condiciones de empleo. Desarrollo Sustentable
Sector y Subsector DCAS: Gestión económica. Planeamiento y políticas de empleo.
Área de Concentración Principal: Promoción de erradicación de la pobreza y de los medios de subsistencia. Generac. De empleo.
Tipo de Intervención Principal: Generación de capacidad. Asistencia de cap.
Beneficiarios Principales: Grupos objetivo. Los grupos más vulnerables. Los trabajadores desocupados y subocupados.
Tipo de Revisión: Sustantiva y presupuestaria

Financiamiento del Presupuesto (en US\$)	
INSUMOS	REV "A"
PNUD:	
01-UNDP IPF/TRAC	0
Costos Compartidos:	
Gobierno:	1.697.168
Terceros:	
TOTAL DE INSUMOS	1.697.168
Gastos de Administración:	50.915
TOTAL GENERAL	1.748.083

Breve Descripción:

El proyecto tiene como objetivo contribuir a la mejora de las condiciones de formalidad laboral y productiva de las empresas autogestionadas por sus trabajadores con miras a su competitividad y sustentabilidad.

Aprobado por:	Firma:	Fecha:	Nombre/Cargo:
Organismo de Ejecución		26 MAYO 2009	Lic. ENRIQUE DEIBE SECRETARIO DE EMPLEO M.T.E. y.S.S.
Gobierno:		01 JUN 2009	RODOLFO M. OJEA QUINTANA EMBAJADOR SECRETARIO DE COORDINACION Y COOPERACION INTERNACIONAL
PNUD:		01 JUN 2009	CARLOS FELIPE MARTÍNEZ REPRESENTANTE RESIDENTE

HOJA DE DATOS BASICOS

Proyecto: ARG/09/001

Fecha de inicio: 01/06/2009

Fecha de finalización: 31/12/2011

Ejecución: Nacional

Modalidad: Plena

Organismo Nacional de Ejecución: Ministerio de Trabajo, Empleo y
Seguridad Social

Director Nacional: Lic. Enrique Deibe

Cargo: Secretario de Empleo

Domicilio: Av. Leandro N. Alem 650, Piso 15 – C.A.B.A.

T.E.: (54 11) 4310-6373/75

Coordinador: Lic. Franca Venturi

Domicilio: Av. Leandro N. Alem 638, Piso 6° - C.A.B.A.

T.E. : (54 11) 4310-5710

E-mail oficial p/notificaciones: eaugestionadas@trabajo.gov.ar

Presupuesto Total: U\$S 1.748.083

Fuentes de Financiamiento: Gobierno

El documento del proyecto consta de 50 páginas


Director Nacional del Proyecto

LIC. ENRIQUE DEIBE
SECRETARIO DE EMPLEO
M.T.E. V.S.S.

26 MAYO 2009

Fecha

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

**PROYECTO ARG/09/001/A PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS AUTOGESTIONADAS
POR SUS TRABAJADORES**

El proyecto tiene como objetivo contribuir a la mejora de las condiciones de formalidad laboral y productiva de las empresas autogestionadas por sus trabajadores con miras a su competitividad y sustentabilidad.

Los productos son:

1. ASISTENCIA TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.
2. ASISTENCIA TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA PUESTA EN MARCHA Y/O REACTIVACIÓN DE UNIDADES PRODUCTIVAS.
3. GESTIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PROGRAMÁTICOS

ÁREA ESTRATÉGICA DE APOYO: Promoción del Empleo y Desarrollo Sustentable.

FECHA: _____

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

CONTEXTO

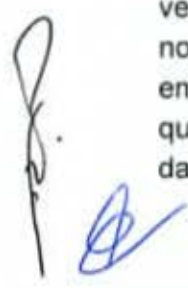
En el inicio de la presente década Argentina sufrió el impacto de una de las crisis más profundas de su historia económica. A fin de revertir la grave situación económica y social se debieron enfrentar situaciones adversas, tales como la pérdida acumulada del 20% del PBI y del 30% de la demanda interna, consecuencia de una caída de la inversión del 54% y del consumo privado del 22%, una retracción del 27% en la producción de bienes y del 14% en los servicios; una inflación minorista que en cuatro meses de 2002 ya acumulaba 21%; un tipo de cambio que amenazaba con una escalada sin control y un nivel de desocupación récord del 23,3%¹.

Este proceso condujo en el período 2001-2002 a la mayor crisis social, política y económica de la historia argentina. En el año 2002, la desocupación abierta afectaba a tres millones de personas, aproximadamente el 50% de la población se encontraba en situación de pobreza, mientras que los niveles de actividad económica habían declinado más de un 10% con relación al año 2001.

La estrategia utilizada para afrontar esta crisis, representó un punto de inflexión constituyendo las bases de un nuevo modelo económico y social y un patrón de crecimiento basado en una nueva política macroeconómica y en la centralidad del trabajo de calidad como factor principal de inclusión social.

Con relación al modelo macroeconómico, la salida del régimen de convertibilidad propició cambios en los precios relativos a partir de la fijación de un tipo de cambio competitivo, por lo que diferentes sectores postergados durante los últimos años, fundamentalmente aquellos productores de bienes transables, lograron recuperar competitividad en los mercados internacionales, incidiendo positivamente en los niveles de actividad económica y, fundamentalmente, sobre el empleo.

A la vez, la actividad empresarial se vio favorecida por la existencia de una amplia base de recursos productivos ociosos acumulados durante la etapa anterior que podían ser puestos en valor. En el período 2003-2007, prácticamente todos los indicadores macroeconómicos mostraron signos de mejoría respecto de la situación verificada en la segunda mitad de la década del '90 y la demografía empresarial no fue la excepción. Por otra parte, la orientación al crecimiento de las nuevas empresas podría haberse visto favorecida por una estructura de precios relativos que, en comparación con la vigente en la década del '90, abre nuevas oportunidades de negocios y ensancha su margen de rentabilidad. Asimismo, en el nuevo



¹ Análisis Económico N° 4: Evolución Reciente de la Economía Argentina y Perspectivas de Sostenibilidad: un enfoque comparado. Septiembre de 2005. Ministerio de Economía y Producción.

contexto, las PyMEs juegan un rol más protagónico ensanchando el espacio de demanda para los nuevos proveedores locales².

Por su parte, el modelo implementado a partir de 2003, introdujo una nueva concepción del trabajo como articulador entre la esfera económica y social, como base de la cohesión, como fuente de dignidad y como factor constitutivo de la ciudadanía³.

Este proceso fue posible tanto por el contexto macroeconómico internacional, como por las políticas heterodoxas adoptadas en lo económico y por el activo papel del Estado en la coordinación y orientación económica. En la dimensión laboral, hubo una fuerte promoción de la negociación colectiva y, en líneas generales, el fortalecimiento de las instituciones laborales orientadas hacia la configuración de un nuevo régimen de empleo. Como resultado de estas reformas, y con una economía creciendo al 9% anual, en sólo cuatro años se han creado más de tres millones de puestos de trabajo, con la tasa de desocupación en continuo descenso y situada en un dígito, junto con un incremento notable del empleo asalariado registrado en todos los sectores de actividad.

Sobre este último factor, según datos de la Encuesta Permanente de Hogares, el incremento del empleo registrado entre el primer trimestre de 2003 y el primer trimestre de 2007 fue superior al 50%, representando en la actualidad el 51,4% del total de asalariados del sector privado⁴.

Durante todo este periodo el empleo siguió respondiendo a la actividad económica. En 2007 se crearon para el total urbano 196.000 puestos y la tasa de empleo alcanzó un nivel elevado desde la perspectiva histórica de 46,1% (en promedio para 2007). Los nuevos empleos creados fueron en su mayoría formales y de tiempo completo. También continuó la recuperación salarial, de la mano de una mayor generalización del proceso de negociación colectiva en el sector privado, y de ajustes en los salarios públicos. El índice de salarios se elevó en 2007 un 22,7% anual, pero el alza fue más pronunciada para las remuneraciones de los asalariados del sector público (28,4%), seguida por los asalariados no registrados (24,1%), asociada con los ajustes en el salario mínimo.

En el período interanual comprendido entre los cuartos trimestres de 2006 y 2007, el nivel de empleo registrado en la industria, los servicios y el comercio creció un 8,3% (383 mil puestos), lo cual pone de manifiesto el sostenimiento de una elevada dinámica del empleo registrado a lo largo de los últimos 5 años. Este crecimiento fue resultado de la creación bruta de 770 mil puestos (originados por empresas que se constituyeron en el período y por firmas existentes); menos 387 mil puestos destruidos por firmas que cesaron su actividad o contrajeron sus dotacio-

² Las Nuevas Empresas con alto crecimiento del empleo en Argentina. Evidencias de su importancia y principales características en la Post-Convertibilidad - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección General de Estudios y Formulación de Políticas de Empleo.

⁴ El trabajo femenino en la post convertibilidad, Argentina 2003 - 2007 - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección General de Estudios y Formulación de Políticas de Empleo.

nes. El elevado crecimiento del empleo se manifestó con diferente intensidad en los tres sectores analizados: la tasa de crecimiento en la industria fue del 5,8%, en el comercio del 9,6% y en el sector servicios del 8,9%⁵.

No obstante el marco descripto, como un factor insoslayable desde los meses de noviembre/diciembre del año pasado y a la fecha de elaboración del presente documento, es necesario hacer referencia a los nuevos desafíos que impone la crisis financiera global cuyos primeros efectos han comenzado a evidenciarse con el inicio del año en curso y que demandarán la actualidad y un *aggiornamento* de los abordajes y de las herramientas del Estado para atender las situaciones críticas.

EL EMERGENTE DE LAS EMPRESAS AUTOGESTIONADAS POR SUS TRABAJADORES Y EL PAPEL DEL MTEYSS

En el marco de la crisis primero y en un contexto de crecimiento económico con tendencia al "pleno empleo" después y aún en el marco de la actual crisis internacional, surgieron y se proyectan las empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores, conformando el fenómeno de las más de 200 empresas identificadas en la actualidad en todo el país con estas características.

En particular, las empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores actuaron, por un lado, como instrumento de salvataje empresarial para sostener sus fuentes laborales, muchas veces sin certezas jurídicas ni políticas públicas que acompañen el proceso, y por otro lado acompañaron el desarrollo territorial local desde sus aspectos económicos y sociales porque son empresas asociativas de capital nacional.

Para brindar respuesta a la problemática que planteaban ante el Ministerio hacia el año 2003, se decidió poner en marcha una estrategia de atención que se materializó en el marco del Proyecto ARG/02/003 'PROGRAMA NACIONAL DE PROMOCIÓN Y ASISTENCIA AL TRABAJO AUTOGESTIONADO Y LA MICROEMPRESA' cuyo objetivo era contribuir a la generación de nuevas fuentes de trabajo y/o al mantenimiento de puestos existentes, a través de la promoción y el fortalecimiento de unidades productivas autogestionadas por los trabajadores.

En el momento del inicio del Proyecto se contaba con información acerca de alrededor de 160 empresas recuperadas por sus trabajadores, obtenida a partir de distintas fuentes, principalmente de los listados provistos por las organizaciones representativas del sector.

Actualmente se registran datos sobre 217 empresas recuperadas, que fueron tomando contacto con el Programa a lo largo de la ejecución, mayormente a partir



⁵ Dinámica del Empleo y Rotación de Empresas - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección General de Estudios y Formulación de Políticas de Empleo.

de la relación con otras que habían participado en las acciones del mismo o con sus referentes.

Las unidades productivas autogestionadas relevadas hasta el momento involucran aproximadamente 10.000 trabajadores y las inscriptas en el registro del Programa, alrededor de 7.500.


De las 217 empresas recuperadas relevadas, 152 se encuentran inscriptas en el registro del Programa y 133 fueron asistidas a través de las distintas líneas disponibles. Entre las asistidas, se encuentran 8 que, por razones ajenas a su voluntad y posibilidades, no pudieron continuar en el proceso de recuperación y puesta en marcha de la actividad.

Asimismo, en el marco del tratamiento establecido por el Proyecto se inscribieron 10 unidades productivas autogestionadas que no surgieron de procesos de recuperación y se brindó asistencia a 6 de ellas. Las mismas constituyen casos de interés, en la medida en que mantienen alguna relación de tipo asociativo (comercial, productiva, etc.) con empresas recuperadas asistidas por el Programa, o con sus organizaciones representativas. Estas organizaciones, que en principio representaban intereses propios y característicos de las empresas recuperadas, han dado cabida a otro tipo de experiencias a las cuales acompañan y asisten y, en ese sentido, promovieron el acercamiento de las mismas al Programa.

El 95% de las unidades productivas relevadas se constituyeron bajo la forma de Cooperativa de Trabajo, las restantes son Cooperativas de Trabajo y Consumo, de Provisión de Servicios y Sociedades Anónimas. La elección mayoritaria de la Cooperativa de Trabajo como forma jurídica está determinada fundamentalmente por lo establecido en el artículo 190 de la Ley de Concursos y Quiebras, que habilita al juez interviniente a otorgar la posibilidad de continuar la actividad a los ex trabajadores de la fallida organizados como cooperativa de trabajo. Asimismo, la Cooperativa de Trabajo resulta una figura jurídica adecuada a la decisión del conjunto de trabajadores que llevan adelante la gestión de una empresa en forma asociativa.

El 85% de las unidades productivas se encuentran localizadas en las regiones de mayor tradición industrial del país (Buenos Aires, Ciudad de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza, con una fuerte presencia en el conurbano bonaerense con el 37% del total).

Asimismo, pertenecen a variados sectores de actividad, contando con una mayor representación las que desarrollan actividades vinculadas con la industria metalúrgica (22%), de la alimentación (16%), de la carne (8%), textil (6%), de la construcción (5%) y gráfica (5%). El sector de servicios esta representado por el 19%.




La mayor parte de las unidades productivas relevadas cuentan entre 11 y 50 trabajadores (68%), aunque también integran ese universo empresas con hasta 10 trabajadores (10%) y con 51 o más (22%).



De las 162 unidades productivas inscriptas en el Registro de Unidades Productivas del Programa, 128 se encuentran en funcionamiento y 26 están en proceso de reactivación.

Atendiendo a las características de sus integrantes, y de acuerdo con una muestra de 3.951 trabajadores, las unidades productivas están constituidas en un 76% por hombres y en un 24% por mujeres. En cuanto a la composición etaria, el 70% de los trabajadores se encuentra en la franja que va de los 26 a los 55 años, pero se destaca la presencia de un 4% de integrantes con 65 años o más.

Durante el período de ejecución del Proyecto se brindó asistencia a 139 unidades productivas. Dicha asistencia se dirigió a 95 unidades productivas con destino a la ayuda directa a sus integrantes con el objetivo de contribuir al sostén de sus ingresos. Por otro lado, 99 unidades recibieron aportes no reembolsables para ser aplicados a la inversión productiva, a través de la adquisición de materia prima, insumos, equipamiento y/o la realización de obras de infraestructura. Es importante aclarar que de las 139 unidades productivas asistidas, 55 recibieron aportes para ambos destinos.

Frente a este universo heterogéneo que implicó que durante la crisis y primeros años post crisis el Ministerio de Trabajo jugara un rol de gestor de la política social dando respuestas a proyectos de trabajadores desocupados que surgían claramente como *alternativas frente a la crisis*, el desafío actual consiste en la asimilación del concepto del "trabajo autogestionado" como una "alternativa en el mundo del trabajo".

En este sentido, las empresas recuperadas y otros esquemas de autogestión constituyen una realidad que "llegó para quedarse" luego de la crisis de 2001-2002 y la posterior fase expansiva. En ese marco, por su indudable importancia económica y social, se destaca la relevancia que estas entidades se integren a políticas de Estado que hagan eje en lo productivo y la creación de empleo desde una perspectiva sustentable en el mediano y largo plazo. Se trataría, así, de integrarlas a políticas que propicien avanzar en la resolución del "doble problema" característico de estas unidades: la informalidad laboral y productiva. Se busca, en consecuencia, mejorar las condiciones productivas de las empresas con eje en una mayor competitividad y, en particular, el acceso a condiciones "genuinas" y sustentables de producción y comercialización, y también avanzar en una mayor formalización de la situación de los trabajadores. En otras palabras, que la cuestión de las empresas recuperadas pueda salir de la "lógica asistencial" con la que necesariamente nació (dado el contexto de crisis en el que emergió gran parte de estas experiencias de autogestión) y empiece a formar parte de una agenda de



políticas por el desarrollo productivo y la inclusión sustentable, sin por ello soslayar su rol en el campo de la economía social.

En efecto, la asistencia brindada a los trabajadores involucrados en estos emprendimientos constituyó un aspecto importante en el acompañamiento hacia la formalización, en la medida en que las líneas de trabajo implementadas se articularon ~~para atender distintos momentos del proceso de desarrollo de las unidades~~ productivas. En ese sentido, si bien el Proyecto surgió como una herramienta para atender la situación de coyuntura, que durante la crisis ocurrida a principios de la presente década se manifestó a través del reclamo de los trabajadores para la defensa de sus puestos de trabajo, se constituyó más adelante como estrategia de acompañamiento en el mediano plazo de las sucesivas etapas involucradas en la puesta en marcha, la producción y la gestión del negocio. La incorporación de una mirada que atiende al desarrollo del proceso más allá de la situación de vulnerabilidad inicial, permitió distinguir la necesidad de sumar alternativas de asistencia que puedan dar respuesta a las distintas necesidades que surgen a medida que las unidades productivas avanzan en su proceso de consolidación.

Además, se observa a su vez que el proceso que en un principio se pensó como coyuntural y directamente relacionado con la crisis que afectó al país entre los años 2000 y 2001, no se detuvo y continúa hasta la actualidad acentuado esta vez por los primeros efectos de la crisis financiera global. De acuerdo con la información que surge del Registro de Unidades Productivas Autogestionadas de la Secretaría de Empleo, entre los años 2000 y 2003 se constituyeron 74 cooperativas de trabajo y desde el año 2004 al 2008 se conformaron 75, lo que estaría indicando que, tal como se mencionó anteriormente, la recuperación de empresas por parte de los trabajadores se constituyó en una alternativa válida frente a la amenaza de pérdida de sus puestos de trabajo.

Actualmente frente al cierre y/o abandono de empresas, cuando están involucrados y afectados los intereses de los trabajadores, éstos recurren a una estrategia ya conocida para defender sus fuentes de trabajo y transitan caminos recorridos por otras unidades productivas que lograron reiniciar la actividad en forma autogestionada.

3. ESTRATEGIAS

Impulsadas por el crecimiento de la economía, la mayoría de las empresas recuperadas logró ponerse en funcionamiento porque, tal como se indicó, están en esta situación 128 unidades productivas de las 162 inscriptas en el Registro del Programa. A su vez, esto supuso nuevos desafíos asociados al desarrollo y la expansión productiva que obliga a las empresas a incrementar la formalización laboral y productiva.



El Proyecto ARG/02/003 logró asistir a 139 empresas recuperadas que conforman el 60% del universo identificado, mediante ayuda económica individual a los trabajadores y el financiamiento de proyectos de inversión productiva. De esta manera, contribuyó al proceso de recuperación y puesta en funcionamiento de las empresas y al sostenimiento de los puestos de trabajo. A su vez, en aquellos casos de ~~empresas que lograron reactivar su actividad, el Proyecto brindó asistencia en~~ cuestiones vinculadas al proceso productivo y gestión del negocio. Adicionalmente, ha sido un instrumento de difusión y sensibilización de la autogestión como una nueva modalidad de empleo y estrategia de producción.

En general, los problemas identificados en las unidades productivas asistidas que lograron insertarse en el mercado guardan similitud con aquellos que por lo general presentan las micro, pequeñas y medianas empresas. En este sentido, al problema de los costos de producción, se podrían agregar otros agrupados en tres categorías: problemas de administración del negocio, de producción y de gestión comercial.

Respecto de este último aspecto, en general carecen de planes de negocios y estudios de mercado. Generalmente trabajan a pedido, no cuentan con una estrategia productiva definida y no contemplan la posibilidad de desarrollar nuevos productos. El trabajo a fañón es una modalidad bastante extendida entre las empresas, que si bien está determinada generalmente por las restricciones para el acceso al capital de trabajo, podría intentar ser disminuida o sustituida por producción propia a partir del desarrollo de una política promocional que permitiera la llegada a posibles nuevos clientes.

Surge como otra debilidad a atender entre las empresas analizadas y asistidas la precariedad o inexistencia de los métodos para la medición de costos y el registro de los mismos. No se miden los costos de interrupción de los procesos productivos, ni de los productos fuera de especificaciones y recuperados. Los precios se suelen establecer en base a los de la competencia. No se controla la calidad de las materias primas, de procesos, ni de productos terminados y no se llevan adelante acciones de mantenimiento preventivo, sólo se realizan acciones correctivas ante averías.

Existen dificultades en la asignación de tareas y en la organización del trabajo, ya que generalmente no existen políticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos (descripciones de los puestos de trabajo y de los perfiles requeridos para ellos). Asimismo existen necesidades vinculadas con la falta de capacitación para la operación de determinadas máquinas.

Se verificó en varios casos la ausencia de sistemas de información y registro, que permitirían un mayor control de la gestión integral del negocio.



Todos estos aspectos constituyen déficits en términos de factores competitivos, en especial el referido a la higiene y la seguridad de los trabajadores en sus puestos de trabajo, en virtud de las deficientes condiciones de las plantas productivas y sus instalaciones respecto de las cuales, y considerando su tamaño y las inversiones necesarias, las unidades productivas aún no han podido capitalizarse para poder revertirlas

Referido a este tema, es denominador común en las unidades productivas, más allá de las particularidades propias de cada sector de actividad, la necesidad de incorporar hábitos de orden y limpieza, el desconocimiento del peligro de contaminación ambiental que entrañan los productos utilizados en el proceso productivo, la existencia de riesgos en el movimiento de materiales, instalaciones eléctricas en malas condiciones, máquinas y herramientas cuya operación presenta riesgos para los operarios y la no utilización de los elementos de protección personal.

Teniendo en cuenta que estas necesidades no sólo afectan la integridad psicofísica de los trabajadores, sino que dificultan el adecuado desarrollo de los procesos productivos, se inició una línea de trabajo que contribuyó a la mejora de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo a través de la provisión de equipamiento básico, reacondicionamiento y/o reparación del existente y capacitación de los trabajadores. Esta línea se encuentra en fase incipiente de puesta en marcha iniciando acciones en 27 unidades productivas y –en tanto fase experimental– se hace necesaria su continuidad en el marco del presente proyecto.

En sentido de lo expuesto, si bien los instrumentos desarrollados hasta el momento resultan ser aptos para lograr cierto nivel de actividad y subsistencia, se considera necesario complementarlos con otros que puedan dar respuesta a los problemas generales recién identificados que impiden el desarrollo competitivo de las empresas recuperadas en particular y de las autogestionadas en general.

En consecuencia, se precisa una redefinición del Programa en reconocimiento de dos cuestiones centrales vinculadas con las modalidades y los resultados de la intervención realizada hasta el presente. Primero, que la situación actual de las empresas recuperadas (al igual que otras experiencias de trabajo autogestionado) dista de la existente hacia comienzos de la década de los 2000 por dos razones centrales: a) la etapa expansiva que experimentó la economía argentina entre 2003 y 2008 y b) la exitosa intervención del Programa en la mayoría de los casos sobre la realidad estructural y el desempeño de las empresas recuperadas. Segundo, el hecho mencionado que las empresas recuperadas conforman una realidad que "llegó para quedarse", pero en un nuevo estadio resultante de potenciar el cuadro asociado a su expansión en la etapa 2003-2008 por efecto de los puntos a) y b) apuntados y los desafíos que imponen los primeros síntomas y/o efectos de la crisis financiera global.



Finalmente, como parte de la estrategia, entre las herramientas de apoyo, se hace imprescindible el acompañamiento flexible que permita adecuar los recursos a la variedad de la casuística, de manera de conjugar el tratamiento de los grupos/proyectos más vulnerables que requieren la conjunción de las herramientas básicas en un extremo (sostén de ingresos, subsidio para la producción, asistencia técnica integral), con los más desarrollados que requieran trabajar con asistencia específica sobre cuestiones vinculadas a la consolidación y/o crecimiento en el otro (calidad del empleo, de la gestión del trabajo y del negocio).

AMPLIACIÓN DEL SUJETO DESTINATARIO

Durante su ejecución el Programa amplió su campo de intervención habiendo sumado a la asistencia a los trabajadores en la defensa de sus puestos de trabajo el apoyo de las empresas autogestionadas en cuestiones atinentes a su eficacia productiva. En la actualidad y en virtud del proceso de maduración y consolidación de algunas de las unidades productivas y de la aparición de nuevas empresas autogestionadas en el periodo de expansión económica registrado desde el año 2003, se torna necesario profundizar las estrategias de intervención sobre aquellos escollos asociados al crecimiento, la sustentabilidad y el desarrollo de las empresas y sus trabajadores.

En función de que el Programa pueda potenciar al "trabajo autogestionado" como una "alternativa en el mundo del trabajo", se propone en primer lugar ampliar el sujeto beneficiario. En este sentido, se abarcará no sólo aquellas unidades productivas que se encuentren en proceso de recuperación y estén en una situación de precariedad laboral; sino también aquellas empresas autogestionadas bajo esquemas asociativos (surgidas o no de un proceso de recuperación) que tengan una cierta inserción en el mercado y demuestren la necesidad de potenciar el desarrollo y la reproducción de sus socios trabajadores y de la propia unidad productiva.

En este amplio abanico se han ido identificando empresas autogestionadas en forma asociativa vinculadas a cadenas de valor en procesos vinculados a las economías regionales que en algunos casos pudieron reactivarse acompañando el proceso de crecimiento de los últimos años.

Entre los nuevos emergentes de empresas autogestionadas por sus trabajadores –además de las empresas recuperadas– y compartiendo origen en la crisis y post crisis de los primeros años de la presente década, se puede contar a los emprendimientos que tuvieron la capacidad y posibilidad de generar valor agregado en torno al difundido trabajo de recolección y clasificación de basura en los grandes centros urbanos bajo la denominación de "cartoneros".



Por otra parte, un emergente de las estrategias de salida del Programa Jefes de Hogar y de los emprendimientos de desocupados sin esa cobertura, son las cooperativas de trabajo participantes de los distintos planes que se implementaron durante la Emergencia Social y Económica, muchos de los cuales han sistematizado y consolidado su experiencia a través del desarrollo de figuras consorciales, redes y otras expresiones asociativas que les ha permitido ganar escala económica, diversificar, agregar valor y/o reconvertirse en algunos casos.

En efecto, los programas de construcción de viviendas y obras comunitarias impulsados por el gobierno a partir del año 2003 para hacer frente a la emergencia económica, impulsaron la conformación de numerosísimas cooperativas de trabajo en todo el país con el propósito de generar empleo en el marco de programas de viviendas y obras comunitarias. En la actualidad muchas de ellas han avanzado en procesos de diversificación y/o ganado escala asociativa para favorecer su participación en instancias licitatorias del sector público a nivel municipal, provincial y nacional. En el marco del proyecto se prevé el desarrollo de esquemas experimentales de asistencia en torno al nuevo plan de obra pública anunciado por el gobierno para hacer frente a los avatares que a nivel del empleo ha empezado a generar la crisis financiera internacional.

En términos generales y como aproximación descriptiva de la experiencia acumulada, si bien los proyectos de trabajo bajo estas modalidades presentan variado grado evolutivo, lo mismo parece suceder respecto de las personas que conforman el grupo, por cuanto la situación de desempleo de base presenta a trabajadores que lo han sido por escaso período de tiempo y a otros desempleados de larga duración y con variada situación en términos de formación, competencias y capital social de inserción. Las competencias de las personas en estos casos pueden requerir directamente el acompañamiento en materia de capacidades y habilidades para gestionar un negocio o bien el recupero y recalificación de saberes y/o la formación en términos integrales.

Los conceptos vertidos se asimilarían al enfoque de la Resolución de la Conferencia Internacional del Trabajo de 2002 relativa al trabajo decente y la economía informal. En marzo de 2007, la Comisión de Empleo y Política Social del Consejo de Administración de la OIT establecía que si bien el sector informal gana terreno y sigue planteando un importante desafío al desarrollo, numerosos países buscan nuevas políticas, soluciones innovadoras y respuestas prácticas a fin de fomentar el trabajo decente para una proporción considerable de la población activa.

En el documento 'La Economía Informal: hacer posible la transición al sector formal', realizado con motivo del Coloquio Interregional tripartito sobre la economía informal, Ginebra, 27-29 de noviembre de 2007, se expresa que la economía informal comprende principalmente actividades de pequeña escala en



los sectores tradicionales de la economía, pero también una parte de las nuevas estrategias de producción y de las modalidades de empleo en curso de transformación de la economía mundial.

En este sentido, el mayor impulso de las políticas ha intensificado la búsqueda de soluciones innovadoras y de respuestas prácticas capaces de fomentar el trabajo decente para una proporción considerable de la mano de obra, preservando y aumentando sus ingresos y perspectivas de remuneración y, al mismo tiempo, promoviendo la competitividad de los países en una economía global.

La Conferencia Internacional del Trabajo de 2002 compuesta por gobiernos y organizaciones de empleadores y de trabajadores de más de un centenar de países, en torno a un análisis tripartito a fondo sobre el mercado de trabajo y sus tendencias, enfatizó como uno de los desafíos más importantes, la necesidad de superar los déficit de trabajo decente que son más graves para los trabajadores involucrados en procesos económicos en tránsito a la formalidad o en condiciones formales precarias o insuficientes:

- en términos de marco, se alude a la economía informal en lugar de sector informal, en relación al conjunto de actividades económicas, que tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto.
- la economía informal posee un importante potencial de creación de empleos e ingresos, debido a la relativa facilidad con que se entra en ella y a lo limitado de las exigencias en materia de educación, competencia, tecnología y capital; pero los empleos creados de esa forma suelen no cumplir los criterios de trabajo decente.
- en contextos de crisis y emergentes post crisis inmediata, el trabajo en la economía informal se distingue porque los lugares de trabajo son pequeños y mal definidos, las condiciones de trabajo poco seguras y poco saludables, posee bajos niveles de competencias y de productividad, ingresos reducidos o irregulares, largas jornadas de trabajo, falta de acceso a la información, a los mercados, la financiación, la capacitación y la tecnología;
- los trabajadores de la economía informal no son reconocidos, no están inscritos, y su actividad no está reglamentada ni protegida por la legislación laboral y la protección social;
- la mayoría de los trabajadores y las unidades económicas no gozan de derechos a la propiedad garantizados, lo que les impide el acceso al capital y al crédito;
- tienen dificultades para acceder al sistema jurídico y judicial para hacer cumplir los contratos, y el acceso a la infraestructura y prestaciones públicas es limitado o inexistente;

En estos sentidos, el compromiso a asumir desde las órbitas de los Ministerios de Trabajo es promover, en colaboración con las instituciones competentes, un



marco regulatorio que facilite la creación de nuevas empresas, el fomento de un espíritu empresarial, la creación de empresas formales y la incorporación de las empresas informales en la economía formal, con el objeto de reducir considerablemente los niveles de trabajo no registrado desprovisto de protección social.

En términos de las competencias y orientación de las políticas, los diagnósticos y las propuestas difieren acerca de si facilitar la transición a la formalidad consiste en ampliar la capacidad y los sistemas de asistencia de las instituciones, destinados inicial e históricamente a hacerse cargo de situaciones relativas al empleo remunerado en el segmento formal, y más allá de éste, o si la reforma debe consistir en un nuevo planteamiento o reinención de los marcos, instrumentos y cultura de difusión para adaptarse a las condiciones específicas de la economía informal.

En este marco, a la hora de definir el sujeto destinatario caracterizado en términos generales como aquellas unidades productivas autogestionadas que cuenten con un proyecto sustentable y orientado al desarrollo y reproducción de sus trabajadores con el objetivo de avanzar en el proceso de formalización laboral y productiva, se establecen además variables o dimensiones a tener en cuenta, operacionalizadas a través de algunos indicadores:

- 1. Tamaño de la unidad productiva autogestionada:** Además de la cantidad de trabajadores que es un indicador sobre el que inclusive se han diferenciado los montos de subsidio, en términos complementarios se prevé tomar en consideración el criterio dispuesto por el Artículo 1º Título I de la Ley N° 25.300, según el cual el nuevo sujeto destinatario no debería exceder los montos máximos de ventas totales anuales definidos para las Micro, Pequeñas y Medianas. Por valor de ventas totales anuales se entiende "aquel que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada. Como se van identificando un número importante de casos con una antigüedad menor, para el cálculo establecido en el párrafo anterior podría considerarse el promedio proporcional verificado desde su puesta en marcha".

SECTOR TAMAÑO	AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN
• Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
• Pequeña empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
• Mediana empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

2. **Gestión y dirección asociativa de la unidad productiva:** La existencia de esta dimensión se conforma mediante una breve reseña histórica del proceso de conformación de la unidad productiva autogestionada en la que se detallan las principales causas que llevaron a sus integrantes a adoptar esta modalidad y la figura jurídica adoptada. Respecto de esta última lo importante es demostrar que la gestión y la dirección de las mismas se realiza de manera asociativa.
3. **Situación del empleo permanente-cantidad y calidad de puestos de trabajo:** En este sentido, se procura una transcripción de la estructura del empleo actual de la empresa, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, tomando en consideración la antigüedad en la unidad productiva y en el desarrollo del perfil laboral.
4. **Sustentabilidad del Proyecto:** En base a la experiencia acumulada, se prevé considerar indicadores que ilustren la situación de la unidad productiva en cuanto a:
 - **Situación de las ventas según último ejercicio:** detalle de los principales productos o líneas de productos comercializados, cantidad y precio unitario (en caso de ser posible su cuantificación) y monto total, el cual debe coincidir con la facturación del último ejercicio económico.
 - **Descripción del mercado:** caracterización de los principales clientes y los principales competidores.
 - **Descripción diagnóstica de la capacidad productiva y de gestión:** consideración del estado de situación de la unidad en cuanto a infraestructura, capacidad tecnológica instalada, higiene y seguridad y estándares de calidad alcanzados, habilidades y competencias de los trabajadores, estructura de funcionamiento y gerenciamiento. Si bien el Programa ha avanzado en el relevamiento de información a través de un cuestionario elaborado al efecto, se prevé desarrollar metodologías para combinar indicadores en procura de un índice combinado que permita medir la sustentabilidad de estas unidades ponderando los factores competitivos con los de organización social empresaria.
 - **Situación financiera, previsional e impositiva de la unidad productiva:** se prevé avanzar en relevamiento y análisis de aspectos que den cuenta de la situación de los trabajadores respecto de la seguridad social, los esquemas de financiamiento y marcos regulatorios como medida del avance en términos de formalización de la unidad productiva.



LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO

En función de la ampliación del sujeto beneficiario y del alcance del rol experimentado por el Programa como antecedente, se proponen dos ejes básicos de intervención:

- **Producto 1. Asistencia técnica y económica no reembolsable para la mejora de la competitividad y posicionamiento en el mercado (con contraparte).** Están destinadas a todas las unidades productivas autogestionadas que logren acreditar una tendencia hacia la madurez y formalización productiva y laboral y que requieran asistencia sobre cuestiones específicas vinculadas a la consolidación y/o crecimiento. Para ser beneficiario de esta línea, el sujeto debería reunir las siguientes condiciones:
 - i) facturación anual superior a la mitad de los topes máximos definidos para Microempresas.
 - ii) personería jurídica otorgada.
 - iii) evaluación realizada en la fase de diagnóstico de la capacidad productiva y de gestión de nivel medio/alto.
 - iv) disponibilidad legal para el uso de los equipos e instalaciones.

Esta línea supone una inversión de contraparte por parte de las unidades productivas (monetaria o en especies) y una asistencia monetaria superior establecida en virtud de rangos de financiamiento según la cantidad de trabajadores integrantes de la unidad y las condiciones de inversión requeridas respecto de las condiciones de salud y seguridad de los puestos de trabajo.

CANTIDAD DE TRABAJADORES	BASE	AFORAMIENTO	TOTAL PROYECTO	PROGRAMA	UNIDAD PRODUCTIVA
1 a 20	\$ 2.200,00	90%	\$ 48.888,89	\$ 44.000,00	\$ 4.888,89
21 a 50	\$ 2.500,00	80%	\$ 156.250,00	\$125.000,00	\$ 31.250,00
51 y +	\$ 3.000,00	80%	\$ 375.000,00	\$300.000,00	\$ 75.000,00

Más allá de los rangos establecidos, los montos y la contraparte podrán estar sujetos a la evaluación y determinación del Programa y su propósito es el financiamiento de inversiones puntuales que aumenten las capacidades tecnológicas y generen ventajas competitivas genuinas. Incluye desde la compra de maquinaria y eventualmente capital de trabajo asociado hasta la asistencia técnica en aspectos puntuales vinculados a las áreas de producción, gestión y comercialización. Este mismo concepto se aplica en los planes de mejora en materia de higiene y seguridad en el trabajo que prevén un esquema de financiamiento de aproximadamente el 85% para inversiones y el 15% para asistencia técnica y capacitación vinculada a la temática.

En materia de apoyo a emprendimientos asociativos de segundo grado que involucren a unidades productivas autogestionadas, se prevé la posibilidad de financiar inversiones conjuntas, por ejemplo, para montar centros de servicios de uso común, centros de capacitación, participación conjunta en ferias y exposiciones, adquisición de maquinarias y herramientas de uso compartido, producción conjunta, consorcios de comercialización y/o de innovación tecnológica, etc. Por proyecto asociativo se conceptualiza a efectos del Proyecto a aquellos en los que un grupo de dos o más unidades autogestionadas deciden complementar esfuerzos para resolver de manera conjunta algún problema en común: falta de mano de obra calificada, desactualización tecnológica, dificultad para acceder a nuevos mercados. En caso de aquellos proyectos que involucren una asociación entre unidades autogestionadas y empresas "tradicionales", la cantidad de las primeras deberá ser mayor que la de las segundas y deberá demostrarse que el núcleo del proyecto gira alrededor de los emprendimientos autogestionados.

En términos complementarios el Proyecto prevé la implementación de líneas institucionales de trabajo, tales como la prevista con el IRAM con miras al desarrollo de un referencial normativo de certificación específico para empresas autogestionadas por sus trabajadores en forma asociativa y la implementación de esquemas de auditoría y asistencia técnica de las unidades productivas conducentes a la aplicación de modelos de gestión de calidad y eventualmente su certificación.

Paralelamente, se prevé avanzar con esquemas de asistencia técnica *in company* orientada por la demanda y ofrecida por expertos cuya modalidad facilita la generación de cambios incrementales y acelera los tiempos de maduración.

- **Producto 2. Asistencias técnica y económica no reembolsables para la puesta en marcha y/o reactivación de unidades productivas. (sin contraparte).** Está destinada a todas las unidades productivas autogestionadas que presenten un estado de situación crítico en cuanto a tamaño y formalidad laboral y productiva. De manera general, se entiende por situación crítica aquellas empresas que no han logrado la autosustentabilidad del negocio y que en particular reúnen algunas de las siguientes características (o todas):
 - i) unidad productiva en proceso de recuperación o formación con menos de tres años de antigüedad.
 - ii) facturación anual inferior a la mitad de los topes máximos establecidos para Microempresas.
 - iii) personería jurídica otorgada o en trámite.
 - iv) evaluación realizada en la fase de diagnóstico de la capacidad productiva y de gestión de nivel medio/bajo.





Los montos de los aportes se establecen en función de la cantidad de trabajadores que integran la unidad y los requisitos correspondientes quedan sujetos a la evaluación particular que realice el Programa de cada proyecto y podrán utilizarse para ayuda económica para el sostén de ingresos de los trabajadores con miras a garantizar el SMVM, mejora de la capacidad productiva a través de la reparación y/o adquisición de equipamiento básico, de materias primas o insumos y mejora de la capacidad física a través de reacondicionamiento de infraestructura e instalaciones, así como asistencia técnica integral y capacitación para la gestión del negocio y la organización del trabajo asociativo.

Para ambos productos, las unidades productivas participan a través de un formulario único modulado que es guiado por el Programa en una fase de preasistencia para su formulación y luego evaluado para determinar, análisis técnico mediante, la asistencia que corresponde aplicar en función de las características estructurales y de comportamiento de la unidad productiva solicitante y la naturaleza del proyecto a asistir.

En este sentido, cabe destacar que se prevé que los destinatarios participen de un proceso de preasistencia para la formulación de las propuestas de trabajo guiado por la Unidad Coordinadora, de modo que las posibilidades y alcance concreto de las acciones a desarrollar en el marco del Programa se delinean y consensúan en forma previa al proceso de evaluación y aprobación. Esta instancia se propone evitar presentaciones que no podrían ser aprobadas y optimizar la asignación de los recursos, por cuanto desde ese mismo momento se activan acciones de articulación intra e interinstitucional para potenciar las capacidades presenciales.

En este último sentido, el Proyecto prevé afianzar la mancomunidad de acciones con los instrumentos y herramientas puestos a disposición por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, tales como sostén de ingresos para los trabajadores afectados por procedimientos preventivos de crisis, el seguro por desempleo, las herramientas de apoyo a emprendimientos productivos que aún no transitan fases de formalización, la capacitación de los trabajadores en el marco de acuerdos con actores de la producción y sectoriales, la certificación de las competencias laborales, el fortalecimiento de entramados productivos territoriales, entre otros.

Además, en el marco del Proyecto ARG/02/003 se han realizado acciones de asistencia técnica y acompañamiento a las unidades productivas para gestiones ante organismos públicos nacionales especializados y reguladores, y con gobiernos provinciales y municipales que ha permitido conformar un particular modelo de gestión y una red de articulación institucional, en cuyo marco y además de entidades de las instancias provinciales y locales cabe mencionar a las siguientes:

- 
- 
- la Fundación EXPORT-AR para la difusión conjunta de un material de apoyo sobre cómo participar en ferias y exposiciones para las unidades productivas

- La Subsepyme a través del Proyecto desarrollado con PNUD sobre Clusters Asociativos.
- el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) para trabajar en forma conjunta en un referencial normativo de calidad para empresas autogestionadas,
- el Registro de Efectores Sociales para la inscripción de unidades asistidas por el Programa, con empresas de servicios públicos y entes reguladores para acompañamiento de situaciones específicas de algunas unidades productivas.
- el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
- el Banco de la Nación Argentina para la promoción conjunta de las líneas de crédito con las que cuenta esta institución destinadas a este sector en el marco del Programa para el Desarrollo Regional (PRODER).
- el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) para el desarrollo de acciones de asistencia técnica y capacitación.
- la Dirección General de Cooperación Internacional

Cabe destacar que las acciones de acompañamiento técnico a las unidades productivas se realizarán durante todo el tiempo que dure la asistencia, como así también durante la gestión otros organismos que ejecuten programas e instrumentos de asistencia a los beneficiarios previstos en el Programa.

Por otra parte, en el marco de la estrategia de la Secretaría de Empleo para este sector se ha conformado en el año 2007 un Consejo Consultivo con instituciones vinculadas a la temática de la recuperación de empresas gestionadas por sus trabajadores. Lo conforman: la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires, el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, la Unión Obrera Metalúrgica – Seccional Quilmes; la Universidad Nacional de Quilmes, la Universidad Nacional de Rosario, la Subsecretaría e la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados – CTA, la Federación de Cooperativas de Trabajo y el IRAM.

Asimismo, considerando las particulares características de los destinatarios y de la estrategia dispuesta para su tratamiento en el ámbito de lo público, se considera de gran importancia la posibilidad de sistematización para evaluar las posibilidades de replicación de la experiencia a nivel internacional a través del establecimiento de intercambio de experiencias y para el fomento de buenas prácticas, con la descripción de casos de éxito y fracaso, sobre todo si se considera que, la cuestión de las empresas recuperadas y, más ampliamente, los esquemas de autogestión conforman una realidad que *"llegó para quedarse"* como nueva modalidad de empleo y de políticas específicas de apoyo tanto en la Argentina como en muchos países latinoamericanos.

En este sentido, durante el mes de noviembre de 2007, el Programa organizó la I Exposición Latinoamericana y II Exposición Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, invitando a empresas recuperadas de la región –Uruguay, Brasil y Venezuela- y de Italia, con el propósito de comenzar a establecer vínculos que den cuenta de las recomendaciones de los organismos del MERCOSUR.

En particular, como consecuencia del encuentro entre empresas recuperadas argentinas e italianas, se firmó el 24 de septiembre de 2008 el 'Acuerdo marco de cooperación internacional entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y un organismo de financiamiento cooperativo italiano, Cooperazione Finanza Impresa -CFI- que tiene por objeto realizar en forma conjunta o alternativamente programas de estudios, de investigación y de intercambio en los temas de capacitación, asistencia técnica y financiera para unidades productivas autogestionadas por sus trabajadores, como así también todo lo concerniente al intercambio de experiencias para la sistematización de modelos de gestión y el fomento de buenas prácticas.

El intercambio de experiencias que comenzaron bilateralmente posibilitó un salto de calidad de los procesos autogestivos y permitió vinculación e intercambio técnico, productivo y social. En este sentido, se propone desarrollar en el marco del Proyecto:

- el relevamiento de la presencia o ausencia de políticas públicas/legislación de los países relacionadas con empresas autogestionadas;
- la generación de espacios de análisis que permitan implementar acciones conjuntas y/o transferir conocimiento e intercambio técnico que permitan elaborar soluciones comunes a la misma problemática, materializada, por ejemplo en la elaboración de un documento que permita ser una referencia en el proceso de integración organizativa.
- la articulación institucional entre las organizaciones que representan los intereses de las empresas autogestionadas para generar, intercambiar y profundizar un ámbito de aprendizaje de experiencias similares en la región.
- el fomento y contribución al intercambio de experiencias de las empresas recuperadas de la región a través de reuniones y talleres con el objetivo de generar aprendizajes orientados a las destrezas técnico/productivas, como así también a modelos de gestión y prácticas sociales.
- el fomento y estímulo a la organización de una red comercial entre empresas autogestionadas.

En virtud de la trayectoria lograda y los nuevos desafíos del contexto, se prevé analizar en el marco del Proyecto la pertinencia y oportunidad de la elaboración de un manual metodológico que incorpore una matriz de análisis de impacto del Programa y que adicionalmente pueda servir de herramienta o guía sobre aciertos y desaciertos para futuras políticas públicas. Para ello, se prevé contar con una base de datos que conforme la línea de base para el estudio y la determinación de indi-



cadores que den cuenta de aspectos cuantitativos y cualitativos relacionados con el proceso y resultados vinculados a la formalización laboral y productiva de las unidades participantes del Proyecto. Como una aproximación que podrá ser ajustada en la medida en que se avance en la implementación, se presentan con carácter tentativo los siguientes indicadores:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
PRODUCTIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en la disposición legal de los medios de producción y de la infraestructura (sede/establecimiento/local). 2. Cambios en la gestión de stock. 3. Cambios en los niveles de producción/prestación de servicios. 4. Cambios en la capacidad instalada utilizada. 5. Cambios en los niveles de inversión en activos fijos e intangibles.
SALUD Y SEGURIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en las condiciones de equipamiento e infraestructura. 2. Variación en la cantidad de accidentes/enfermedades profesionales registradas.
RELACIONES LABORALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en la cantidad de integrantes. 2. Variaciones en el nivel de ingresos en los asociados. 3. Variaciones en el total de retribuciones adicionales a los retiros. 4. Variación en el acceso a la protección social.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA (SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y REGISTRO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en la valuación del total de activos. 2. Variaciones en el total de reservas constituidas. 3. Variaciones en la valuación del total de pasivos. 4. Variaciones en el nivel de la productividad laboral (valor de ventas netas de la PEA/número de integrantes).
COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en la cantidad de clientes. 2. Variaciones en el total de ventas netas.
AMBIENTALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en el desarrollo de las actividades para la preservación del medio ambiente.
RELACIONES CON EL ENTORNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modificaciones en las vinculaciones con otras empresas (PEAS, MiPyMES, etc.) y organismos públicos y privados, de promoción y regulatorios

ENFOQUE DE GÉNERO

El relevamiento de unidades productivas autogestionadas realizado en el marco del Proyecto ARG/02/003 permite identificar una composición de género conformada por un 76% de trabajadores hombres y un 24% de trabajadoras mujeres.

En particular, se espera que en el transcurso del presente Proyecto y a partir de esta identificación, surja un análisis de los indicadores establecidos para el monitoreo del Proyecto que permita realizar conceptualizaciones desde esta perspectiva en relación con la especificidad del modelo de gestión de los destinatarios del Proyecto, en la medida en que se ha podido observar que algunas unidades están integradas prácticamente en un 100% por mujeres (sectores textil y alimentación, entre otros) y que en otras, las mujeres integran los departamentos de administración y en no pocos casos cubren los puestos de tesoreras en los órganos de dirección de la figura jurídica.

Por otra parte, se prevé desarrollar mediciones y acciones de articulación con otras entidades públicas y privadas dedicadas específicamente al desarrollo de la temática, especialmente con la Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Cabe destacar que las recomendaciones efectuadas por PNUD para el desarrollo del enfoque que contemplan: (i) información cuantitativa: datos desagregados por sexo y; (ii) información cualitativa: brechas de género relacionadas con el acceso, los ingresos, las competencias, las promociones, etc. y políticas/iniciativas/prácticas de promoción de igualdad –servicios de cuidado infantil, licencias por maternidad, etc. agregaría valor al abordaje del Proyecto. Sin embargo la corta duración del Proyecto y la atención de la demanda esperada podrían condicionar la profundidad y alcance del enfoque.

CONTRIBUCIÓN DEL PNUD

El Gobierno de la República Argentina ha solicitado la cooperación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, atendiendo la experiencia que este organismo ha acumulado en otros países de dentro y fuera de la región en el apoyo a programas que tiendan a promover el desarrollo económico y social.

El PNUD contribuirá brindando asistencia técnica a la Unidad Ejecutora a fin de analizar nuevas formas alternativas que tienen como centralidad el trabajo autogestionado en forma asociativa en unidades productivas en proceso de formalización o ya formalizadas, en el marco de acciones de fortalecimiento de las capacidades y condiciones laborales de los trabajadores y la mejora de su capacidad productiva y competitividad.



Asimismo, asistirá al Organismo Ejecutor en la consolidación de la estrategia implementada hacia el interior de la Secretaría de Empleo, como parte de una agenda de políticas para el desarrollo productivo y la inclusión sustentable.

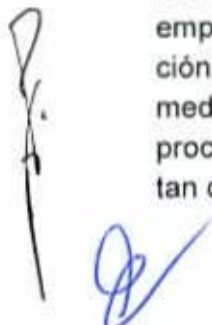
ESTRATEGIA DE SALIDA

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, a través de la Secretaría de Empleo como ámbito de ejecución, ha ido avanzando en la construcción de la estrategia de atención del trabajo autogestionado en forma asociativa con el antecedente del Proyecto ARG/02/003: Programa Nacional de Promoción y Asistencia al Trabajo Autogestionado y la Microempresa y la incorporación del Programa de Competitividad para Empresas Autogestionadas y Sistematización de Modelos de Gestión-ATN-9355-AR con FOMIN-BID.

En relación con el organigrama de la Unidad Coordinadora y el equipo de consultores contratados para la implementación de las acciones previstas en el Proyecto, se prevé avanzar en la transferencia de conocimientos y experiencia para la consolidación del enfoque y la estrategia al interior de la estructura de la Secretaría de Empleo a fin de consolidar el área y el enfoque del desarrollo productivo y regional, a sabiendas de que la problemática laboral, desde un criterio sustentable, está estrechamente relacionada con la del desarrollo productivo y regional.

En este sentido, se procurará desde el inicio de la ejecución del presente proyecto avanzar paulatinamente en la incorporación del área y de los consultores a la estructura y modalidades de contratación del Ministerio y su concreción antes de finalizar el Proyecto. Respecto del esquema de gestión, se prevé iniciar una fase de adecuación a los procedimientos administrativos de la jurisdicción del Organismo Ejecutor que si bien se aplican para la planificación, gestión y rendición de los recursos financieros; no se aplican aún para las adquisiciones y contrataciones dirigidas a los destinatarios. Cabe destacar que la compra y/o contratación centralizada por parte del equipo del Programa en una manera ágil y rápida ha permitido resguardar la política pública en el sentido de mantener una unidad ejecutora pequeña que pueda dar cuenta de la transparencia en la aplicación de los fondos al garantizar el control directo sobre los mismos; y que al mismo tiempo permita "transferir tecnologías de gestión" al destinatario por cuanto la ejecución de los aportes económicos se prevé en el marco de un proceso participativo en el que se desarrolla una "política de compras" con criterios de pertinencia, calidad, costos y preservación del medio ambiente evaluados en forma conjunta.

No obstante, en la medida en que se acompaña el proceso de evolución de las empresas asistidas, se pretende incorporar esquemas combinados en adecuación a los procesos de transferencias que prevé la administración pública, en la medida que los sistemas de adquisiciones y contrataciones implican tiempos y procesos más complejos para efectivizar las prestaciones que no siempre resultan compatibles con el dinamismo que impone el funcionamiento del mercado.



En relación con los destinatarios del Proyecto, al final de la intervención, se espera haber contribuido a que las empresas recuperadas en particular y otras formas autogestionadas en general puedan ser parte constitutiva o tener cierto grado de centralidad en esquemas de desarrollo productivo y regional en situación de competitividad y sustentabilidad. En este sentido, se han propuesto dos estadios de asistencia que procuran sostener la puesta en marcha y/o reactivación de unidades productivas por un lado, y la fase de consolidación para las que están en funcionamiento y atendiendo los desafíos del mediano plazo por el otro, a través de distintas herramientas que si bien conforman prestaciones de única vez —(i) asistencia técnica y capacitación en función de demandas específicas en materia de gestión integral del negocio, organización del trabajo e higiene y seguridad; (ii) cofinanciamiento de bienes de capital con capital de trabajo asociado y/o refacciones y acondicionamiento de las instalaciones; (iii) adquisiciones de materias primas, insumos y/o equipamiento y/o refacciones edilicias para la mejora de la capacidad productiva y de la higiene y la seguridad en el trabajo—, permiten articularse en forma simultánea o secuenciada dependiendo de las características y grado evolutivo que presente cada unidad destinataria. De este modo, las unidades productivas podrán recibir todos estos aportes en un plazo de entre 3 meses y dos años aproximadamente en la medida en que logren los requisitos en el transcurso del tiempo.



4. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS

Título y número del proyecto: Proyecto ARG/09/001: PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS AUTOGESTIONADAS POR SUS TRABAJADORES			
Objetivo			
Contribuir a la mejora de las condiciones de formalidad laboral y productiva de las empresas autogestionadas por sus trabajadores con miras a su competitividad y sustentabilidad.			
PRODUCTOS ESPERADOS	RESULTADOS ANUALES	ACTIVIDADES	LÍNEAS PRESUPUESTARIAS
1. Asistencias Técnica y Económica para la mejora de la competitividad y posicionamiento en el mercado	Aproximadamente 80 convenios con unidades productivas autogestionadas fortalecidas a la finalización del proyecto, de acuerdo al siguiente detalle anual: 2009 20 2010 26 2011 34	<p>1.1. Evaluar las presentaciones y realizar los diagnósticos de las unidades productivas participantes.</p> <p>1.2. Firmar los convenios para el cofinanciamiento de los proyectos</p> <p>1.3. Coordinar con las unidades productivas los procesos de compra, contratación y rendiciones de las adquisiciones de bienes de capital con capital de trabajo asociado y/o refacciones y acondicionamiento de las instalaciones para la mejora de la competitividad y la higiene y seguridad en el trabajo.</p> <p>1.4. Brindar asistencia técnica y capacitación en función de demandas específicas en materia de gestión integral del negocio, organización del trabajo e higiene y seguridad.</p> <p>1.5. Articular y firmar convenios con organismos nacionales, provinciales y municipales y con entidades especializadas para el desarrollo de actividades conjuntas de asistencia técnica y capacitación.</p> <p>1.6. Articular y firmar convenios con organismos competentes en la regulación de la actividad económica, la protección social, la seguridad en el trabajo, entre otros, para el desarrollo de iniciativas conjuntas en materia de revisión y encuadre de la normativa en relación a las necesidades de los distintos sectores.</p>	71310 72145 74220 71635 72120 72160 (HyS) 74220 (HyS)

PRODUCTOS ESPERADOS	RESULTADOS ANUALES	ACTIVIDADES	LÍNEAS PRE- SUPUESTA- RIAS
3. Gestión de los lineamientos programáticos	Asegurar la implementación y posterior seguimiento de los productos del Programa.	<p>3.1. Diseñar los lineamientos del Programa y elaborar y ajustar el plan de trabajo del Programa.</p> <p>3.2. Definir los procesos sustantivos y operativos para la implementación del Programa en tiempo y forma.</p> <p>3.3. Diseñar y producir los insumos requeridos para la implementación del Programa.</p> <p>3.4. Elaborar los instrumentos que permitan registrar el monitoreo y evaluación del programa.</p> <p>3.5. Difundir el Programa y sus herramientas por medios institucionales y a través de la realización de talleres y/o encuentros a los potenciales destinatarios en todo el país.</p> <p>3.6. Articular acciones con otras dependencias del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, con la Administración Nacional, Provincial y Local y con entidades públicas y privadas internacionales y nacionales para optimizar los recursos técnicos y financieros disponibles.</p> <p>3.7. Realizar la gestión contable y financiera del Programa según los procedimientos del Manual de Gestión de Proyectos – PNUD.</p>	<p>71305</p> <p>71610</p> <p>71620</p> <p>72165</p> <p>74110</p> <p>74215</p> <p>74525</p>



5. PLAN DE TRABAJO ANUAL - AWP

PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO			PRESUPUESTO PREVISTO		
		2009			FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA	IMPORTE
		JU- NIO	T3	T4			
1. Asistencia técnica y económica para la mejora de la competitividad y posicionamiento en el mercado.	1.1. Evaluar las presentaciones y realizar los diagnósticos de las unidades productivas participantes.				Gobierno	71310	8.000
	1.2. Firmar los convenios para el cofinanciamiento de los proyectos					72145	15.000
						74220	2.500
						71635	3.500
	1.3. Coordinar con las unidades productivas los procesos de compra, contratación y rendiciones de las adquisiciones de bienes de capital con capital de trabajo asociado y/o refacciones y acondicionamiento de las instalaciones para la mejora de la competitividad y la higiene y seguridad en el trabajo.					72120	123.762
				72160	132.013		
1.4. Brindar asistencia técnica y capacitación en función de demandas específicas en materia de gestión integral del negocio, organización del trabajo e higiene y seguridad.							
1.5. Articular y firmar convenios con organismos nacionales, provinciales y municipales y con entidades especializadas para el desarrollo de actividades conjuntas de asistencia técnica y capacitación.							

PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO			PRESUPUESTO PREVISTO		
		2009			FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA	IMPORTE
		JU- NIO	T3	T4			
	1.6. Articular y firmar convenios con organismos competentes en la regulación de la actividad económica, la protección social, la seguridad en el trabajo, entre otros, para el desarrollo de iniciativas conjuntas en materia de revisión y encuadre de la normativa en relación a las necesidades de los distintos sectores.						
	1.7. Articular y firmar convenios con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales vinculados al financiamiento y a la promoción empresarial y productiva.						
	1.8. Realizar el seguimiento y supervisión de los proyectos.						
2. Asistencia técnica y económica para la puesta en marcha y/o reactivación de las unidades productivas	2.1. Evaluar las presentaciones de solicitud de asistencia económica no reembolsable para el inicio del Proyecto y/o apoyo ante situaciones críticas.				Gobierno	72150	84.406
	2.2. Asesorar y orientar sobre los procedimientos y trámites necesarios para la formalización de los requisitos.						
	2.3. Brindar las ayudas económicas de sostén de ingresos individuales a los trabajadores cuyas solicitudes resulten aprobadas						

PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO			PRESUPUESTO PREVISTO		
		2009			FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUESTARIA	IMPORTE
		JU- NIO	T3	T4			
	2.4. Brindar asistencia técnica para la formulación de las propuestas para los aportes orientados a la mejora de la capacidad productiva en forma individual y/o colectiva.						
	2.5. Evaluar y aprobar las propuestas.						
	2.6. Firmar los convenios para la implementación de las propuestas.						
	2.7. Coordinar las autorizaciones de compra, contratación y rendiciones de las adquisiciones de materias primas, insumos y/o equipamiento y/o refacciones edilicias para la mejora de la capacidad productiva.						
	2.8. Realizar el seguimiento y supervisión de la ejecución de las propuestas.						
3. Gestión de los lineamientos programados	3.1. Diseñar los lineamientos del Programa y elaborar y ajustar el plan de trabajo del Programa.				Gobierno	71305	144.000
						71610	6.500
	3.2. Definir los procesos sustantivos					71620	6.500
	3.3. Diseñar y producir los insumos requeridos para la implementación del Programa.					74110	5.000
						74215	2.500
	3.4. Elaborar los instrumentos que permitan registrar el monitoreo y evaluación del programa.				74525	6.250	

PRODUCTOS ESPERADOS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CALENDARIO			PRESUPUESTO PREVISTO		
		2009			FUENTE DE FONDOS	PARTIDA PRESUPUES- TARIA	IMPORTE
		JU- NIO	T3	T4			
	3.5. Difundir el Programa y sus herramientas por medios institucionales y a través de la realización de talleres y/o encuentros a los potenciales destinatarios en todo el país.						
	3.6. Articular acciones con otras dependencias del MTEySS, con la Administración Nacional, Provincial y Local y con entidades públicas y privadas internacionales y nacionales para optimizar los recursos técnicos y financieros disponibles.						
	3.7. Realizar la gestión contable y financiera del Programa según los procedimientos del Manual de Gestión de Proyectos – PNUD.						




6. ARREGLOS DE GESTIÓN

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de la República Argentina y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986, en este Proyecto se adopta la modalidad de ejecución nacional plena.

Mediante dicha modalidad el Gobierno Argentino propone al PNUD acordar como Organismo de Ejecución la Secretaría de Empleo, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo y donde funcionará la sede del Proyecto.

El Director Nacional del Proyecto será el Secretario de Empleo, del cual dependerá el Coordinador. El Director Nacional del Proyecto propondrá a la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto al Coordinador del Proyecto, remitiendo su currículum y otros antecedentes que estime pertinentes, e indicará cuales serán las facultades que delegará el Director Nacional en el Coordinador. La Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto resolverá, junto con el PNUD, acerca de su designación en dicho cargo.

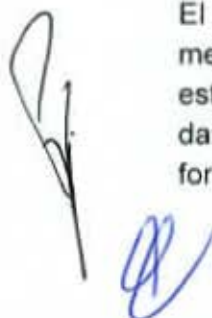
La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento de proyecto y sus anexos.

El Director Nacional designará un Coordinador Ejecutivo, quien encabezará la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) y será el responsable ante el Director Nacional de coordinar, dirigir, planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

Tanto el Director Nacional del Proyecto como el Coordinador General deberán registrar sus firmas e iniciales en el Registro de Firmas abierto en la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Al Director Nacional del Proyecto le corresponderá con exclusividad efectuar las solicitudes de anticipo de fondos y las respectivas rendiciones de gastos, pudiendo delegar en el Coordinador Ejecutivo la facultad de realizar las contrataciones y adquisiciones, así como los demás actos necesarios para la administración del proyecto, todos los cuales serán realizados en nombre del Proyecto.

El Director Nacional del Proyecto preparará y presentará al PNUD un informe trimestral sobre la utilización de los anticipos recibidos con cargo al proyecto, y el estado de cuenta bancario. Dichos informes deberán ser presentados a más tardar en las siguientes fechas: Abril 15, Julio 15, Octubre 15 y Enero 15, y cada informe deberá corresponder al trimestre anterior o al último anticipo recibido cuan-



do se solicite más de un anticipo recibido cuando se solicite más de un anticipo por trimestre.

El PNUD no entregará otro anticipo mientras no reciba el mencionado informe y el estado de cuenta bancario.

Las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema FOMS – Sistema Informático On Line– que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, el PNUD y la Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Para ello, el Proyecto deberá contar, desde su inicio, con el equipamiento y conexión de Internet que le permita su operación permanente y en tiempo real.

El presente proyecto terminará. 1) Por vencimiento del término previsto para su duración; 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de los previsto; 4) por fuerza mayor o caso fortuito.

El organigrama del equipo del proyecto y los términos de referencia se presentan en el Anexo I.

PRESENTACIÓN DE INFORMES Y EVALUACIÓN

El proyecto será objeto de un examen conjunto por parte de la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El director o coordinador del proyecto preparará anualmente y someterá a una reunión de examen conjunto, el informe de progreso del proyecto. La organización, el alcance y las fechas de las reuniones se decidirán después de celebrar consultas entre las partes que hayan firmado el documento de proyecto. Parte integral del informe de progreso será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El proyecto será visitado, cuando menos una vez al año, por funcionarios del PNUD para verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a los planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución.

A La finalización del proyecto, se preparará un Informe Final, para su consideración en la reunión Tripartita Final. El borrador de dicho informe se preparará con la suficiente antelación para que pueda ser revisado y ajustado antes de esa reunión.

El proyecto estará sujeto a auditoria de acuerdo con el programa anual que establezca el PNUD. El gobierno deberá proporcionar los servicios de una institución pública que se encargue de realizar la auditoria entre los meses de Enero y Abril, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Dicha auditoria será realizada de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyectos apoyados por el PNUD. En caso de que el gobierno no pueda proporcionar en tiempo y forma los servicios de auditoria, se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizarla. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoria será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD.

Asimismo, de acuerdo a la normativa vigente (Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno – Términos de Referencia para auditar proyectos de ejecución nacional NEX o proyectos ejecutados por organizaciones no gubernamentales, Anexo 6A; Rev. 3 de Enero de 2009), se establece que los proyectos de ejecución nacional están sujetos a una auditoria independiente que —entre otras cosas— verificará el cumplimiento de las normas y el adecuado uso de los fondos cuyo manejo se descentraliza.



7. MONITOREO Y EVALUACIÓN

ANÁLISIS DE RIESGOS

DIMENSIÓN /FACTOR	VARIABLES	DEFINICIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN MEDIDAS DE MITIGACIÓN
CONTEXTO	Contexto político	Un condicionante externo a las posibilidades de éxito del proyecto es la precaria situación patrimonial de las unidades productivas destinatarias en cuanto al acceso/propiedad de los medios de producción.	<p>El proyecto prevé contribuir a través de relevamientos y gestiones específicas ante los poderes legislativo y judicial, entre las que se pueden mencionar informes técnicos para acompañar las gestiones de los trabajadores para los proyectos de leyes de expropiación ante los ministerios de la producción provinciales, para las solicitudes de continuidad de la explotación ante los juzgados de unidades en procesos falenciales, para las habilitaciones ante organismos reguladores y especializados; entre otras.</p> <p>Por otra parte, se prevé que los recursos económicos que aporta el Programa sean capitalizables por los destinatarios directos, es decir, que se puedan incorporar a su patrimonio y por ello el Programa se orienta propiciar o fortalecer el proceso de formalización institucional y económico de sus destinatarios.</p>
	Previsibilidad de financiamiento	En el enfoque orientado por la demanda, si bien el financiamiento del Proyecto es previsible, los destinatarios pueden presentar obstáculos para cumplir con los requisitos para su obtención, a la vez que cuentan con dificultades de tiempo y recursos para efectuar las presentaciones, esto implica que los tiempos previstos para el cumplimiento de las metas del Proyecto deban enfrentar estos imponderables de la demanda.	El equipo del Proyecto dispone de una fase de preasistencia a los destinatarios para apoyar la formulación de las solicitudes al Programa y garantiza la flexibilidad de participación en distintas líneas en forma simultánea en la medida que avanza en la consecución de las condiciones que conforman los requisitos de participación.

DIMENSIÓN /FACTOR	VARIABLES	DEFINICIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN MEDIDAS DE MITIGACIÓN
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Relevancia político institucional del organismo ejecutor en la implementación	Dificultades para la identificación de la oferta de servicios y prestaciones orientadas al sector.	El Ministerio de Trabajo en general y el equipo de la SE que implementa el Programa Trabajo Autogestionado en particular, conforman un referente a nivel nacional sobre las políticas orientadas a favorecer las iniciativas de autogestión asociativa de los trabajadores, tanto para los destinatarios identificados como para los organismos públicos y privados vinculados a la temática.
	Capacidad operacional (recursos asignados)	Dificultades para concretar la aplicación de los recursos en los tiempos planificados de ejecución de metas en base a las características y procedimientos de los productos y la heterogeneidad y desagregación de detalle de cada una de las solicitudes teniendo en cuenta que el Proyecto adquiere y/o contrata en forma directa los bienes y/o servicios requeridos y efectúa la transferencia patrimonial en el convenio de partes con el destinatario.	El equipo del Programa cuenta con recursos humanos y perfiles adecuados para efectuar estas actividades a la vez que avanza en la concepción de un enfoque de "co-gestión" con el destinatario promoviendo su participación en el proceso: identificación de las necesidades y análisis de proveedores, elaboración de especificaciones técnicas, análisis de pertinencia y calidad-precio de los bienes/servicios. Por otra parte, se procura disminuir la brecha entre la planificación para la obtención de los recursos financieros del Proyecto y su ejecución real una vez que ingresan al mismo, no sólo a nivel de su compromiso sino tomando en cuenta los plazos hasta el efectivo pago teniendo en cuenta la complejidad descripta.



DIMENSIÓN /FACTOR	VARIABLES	DEFINICIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN MEDIDAS DE MITIGACIÓN
	Procedimientos internos	Dificultades para su cumplimiento.	El Programa aplica el manual de gestión de proyectos y pretende avanzar, además de en el diseño de la estrategia y sus líneas de acción, en la adaptación de sus criterios a los procedimientos de la jurisdicción del Organismo Ejecutor en pos de la futura estrategia de salida del Proyecto.
COMPLEJIDAD DEL PROYECTO	Presupuesto total	Dificultades en la planificación/ajuste de las metas del Proyecto y la consecuente asignación de recursos.	El presupuesto total estimado toma en consideración la experiencia de ejecución de la SE en relación con estos destinatarios. La asignación toma en cuenta las actividades rutinarias convergentes al enfoque sistémico que permitirá consolidar el menú de opciones para la asistencia de los posibles destinatarios. Para ajustes y/o eventos específicos, el equipo a cargo del Programa toma en cuenta la revisión del presupuesto anualmente de modo de garantizar la previsibilidad de cada actividad. En forma corriente y como ejercicio de corto plazo, el equipo del Programa procura actualizar y ajustar las planificaciones.
	Cantidad de transacciones	Dificultades ocasionadas por el cuantioso volumen de transacciones.	Ver medidas conducentes a mitigar los riesgos respecto de la capacidad operacional del Proyecto, específicamente en relación a la adquisición y/o contratación de bienes y servicios a cargo del equipo del Programa.

DIMENSIÓN /FACTOR	VARIABLES	DEFINICIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN MEDIDAS DE MITIGACIÓN
	Cantidad de contratos superiores a UDS 100.000	Dificultades ocasionadas por inconsistencias debidas a la complejidad del procedimiento en términos de razón y oportunidad.	El equipo del Programa conoce los procedimientos de contratación para montos superiores a los U\$S 100.000 y en la experiencia de la SE sólo el evento especial realizado en los años 2005 y 2007 con las empresas recuperadas por los trabajadores impacta en este esquema de contratación. En caso de incluir esta actividad en la previsión de años, se tomará en cuenta la complejidad del procedimiento para su planificación.
	Número actores institucionales involucrados	Posibles dificultades por intermediación de instituciones y actores vinculados a la temática.	El Programa procura que la relación con los destinatarios sea directa y que los trabajadores participen de los distintos procesos. A su vez, realiza una labor indirecta de fortalecimiento de entidades representativas del sector y en el armado de redes a través de la sistematización de actividades de intercambio de experiencias y fomento de buenas prácticas.
	Número de jurisdicciones involucradas	Dificultades para la actividad de seguimiento del Programa teniendo en cuenta la dispersión territorial de sus destinatarios.	El equipo del Programa tiene como actividad de concepto permanente la visita a los destinatarios que reciben la asistencia del mismo, en cualquiera de sus fases y/o líneas de acción. Por otra parte, se procura la articulación con la estructura territorial de la SE en todo el país y con instituciones y actores vinculados a los destinatarios que conforman referentes territoriales del Programa.



PLAN DE MONITOREO

PRODUCTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD
1. Asistencia técnica y económica para la mejora de la competitividad y posicionamiento en el mercado	Fortalecimiento de las unidades productivas para su consolidación en el mercado a través de la inversión en pequeños proyectos de inversión cofinanciados	20 unidades productivas fortalecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos de las unidades productivas participantes realizados • Procesos de compra, contratación y rendiciones de las adquisiciones y refacciones coordinar con las unidades productivas • Seguimiento y supervisión de los proyectos realizado 	<p>Convenios para el cofinanciamiento de los proyectos firmados</p> <p>Informe de Rendimiento del Proyecto</p>	<p>Coyuntural</p> <p>Anual</p>
	Diagnóstico y fortalecimiento de las unidades productivas para la mejora de los factores de competitividad	25 modelos de gestión empresarial sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos integrales realizados • Acciones de asistencia técnica y capacitación brindadas a los trabajadores 	<p>Informes de Progreso</p>	<p>Semestral</p>




PRODUCTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD
	Asistencia técnica, capacitación y adquisición de los bienes necesarios para la mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo de las unidades productivas autogestionadas	35 unidades productivas autogestionadas fortalecidas en materia de seguridad e higiene en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos para la presentación de las propuestas. Propuestas evaluadas y aprobadas Actividades de asistencia y capacitación para los trabajadores de las unidades productivas participantes cumplidas Adquisiciones y contrataciones necesarias para la provisión de bienes realizadas Seguimiento y supervisión de las propuestas realizado 	<p>Convenios/protocolos para la implementación de las propuestas firmados</p> <p>Informe de Rendimiento del Proyecto</p>	<p>Coyuntural</p> <p>Anual</p>




PRODUCTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD
2. Asistencia técnica y económica para la puesta en marcha y/o reactivación de las unidades productivas	Ayuda económica individual para el inicio del proyecto y/o apoyo ante situaciones críticas, concretada en la asistencia directa a trabajadores en proceso de inicio y formalización y/o en situaciones críticas	40 unidades productivas autogestionadas asistidas	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades productivas asesoradas y asistidas para la realización de las presentaciones • Presentaciones evaluadas • Asistencia económica individual asignada en coordinación con las áreas específicas del MTEySS • Convenios firmados con organismos nacionales, provinciales y municipales, con entidades especializadas y con organismos competentes para la realización de actividades conjuntas de asistencia técnica y capacitación y para el desarrollo de iniciativas en materia de revisión y encuadre de la normativa relacionada con los destinatarios 	<p>Informe de Rendimiento del Proyecto</p> <p>Resoluciones aprobatorias</p>	<p>Anual</p> <p>Mensual</p>




PRODUCTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD
	Apoyo técnico y económico para la mejora de la capacidad productiva a través del fortalecimiento de los procesos de puesta en marcha y/o reactivación de las unidades productivas en aspectos vinculados con capital de trabajo y la gestión y comercialización de los bienes y servicios producidos	40 unidades productivas autogestionadas asistidas	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades productivas asistidas para la formulación de propuestas • Propuestas evaluadas y aprobadas • Procedimientos de compra, contratación, rendición de adquisiciones y refacciones realizados • Seguimiento y supervisión de las acciones realizado 	<p>Convenios firmados para la implementación de acciones</p> <p>Informe de Rendimiento del Proyecto</p>	<p>Coyuntural</p> <p>Anual</p>

PRODUCTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	PERIODICIDAD
3. Gestión de los lineamientos programáticos	Implementación y seguimiento de los productos del Programa	Asegurar la implementación y posterior seguimiento de los productos del Programa	<ul style="list-style-type: none"> Plan de trabajo del Programa elaborado Procesos sustantivos y operativos para la implementación del Programa definidos Insumos para la implementación del Programa diseñados y producidos Instrumentos para el registro del monitoreo y la evaluación del Programa diseñados Articulación establecida con otras áreas del Ministerio, con otros organismos de la Administración Pública en sus distintos niveles y organizaciones privadas nacionales e internacionales Gestión contable y financiera del Programa de acuerdo con los procedimientos del Manual de Gestión de Proyectos - PNUD 	<p>Informe de Rendimiento del Proyecto</p> <p>Revisiones del Documento de Proyecto</p> <p>Informe Financiero</p>	<p>Anual</p> <p>Semestral</p>

PLAN DE COMUNICACIONES

TIPO DE COMUNICACIÓN	ORIGEN	DESTINATARIOS	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> Revisiones de Proyecto 	Unidad Ejecutora del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 	Realizar las modificaciones que los productos del proyecto requieran y/o reflejar las modificaciones presupuestarias correspondientes.
<ul style="list-style-type: none"> Informes 	Unidad Ejecutora del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Coordinación y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo Banco Interamericano de Desarrollo 	Elevar los informes financieros requeridos para la ejecución del proyecto como así también cumplir con las normativas vigentes.
<ul style="list-style-type: none"> Acciones promocionales 	Unidad Ejecutora del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Beneficiarios actuales y futuros del Programa de Trabajo Autogestionado, instituciones en general públicas y privadas y organizaciones de segundo grado. 	Realizar acciones de difusión de las distintas líneas del programa para captar a futuros beneficiarios y ofrecer las nuevas líneas a los actuales beneficiarios.
<ul style="list-style-type: none"> Acciones de articulación 	Unidad Ejecutora del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Organismos nacionales, provinciales y municipales y entidades especializadas. 	Concretar acciones conjuntas para el desarrollo de actividades relacionadas con asistencia técnica y capacitación.
		<ul style="list-style-type: none"> Organismos competentes en la regulación de la actividad económica, protección social, seguridad en el trabajo, etc. 	Desarrollar iniciativas conjuntas relacionadas con la revisión y encuadre de la normativa en relación a las necesidades de los distintos sectores.
		<ul style="list-style-type: none"> Organismos públicos y privados, nacionales e internacionales relacionados a financiamiento empresaria y productivo. 	Articular acciones con estos organismos que permitan que los beneficiarios puedan incrementar su capital de trabajo.

8. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1, párrafo 1, del Acuerdo suscripto entre el Gobierno de la República Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) firmado por las partes el 28 de febrero de 1985 y aprobado por la Ley N° 23.396, del 10 de octubre de 1986.

Como se ha señalado en el Apartado "Arreglos de Gestión", en virtud del art. III párrafo 1 del referido Acuerdo, el Gobierno Argentino ha propuesto al PNUD acordar a la Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social como Organismo de Ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo ejecutor en cumplimiento del Proyecto quedarán sujetas a las disposiciones del referido Acuerdo y del presente Documento de Proyecto, según lo dispuesto por el párrafo 3 del citado Artículo III. De lo antedicho se desprende que el Organismo Ejecutor actúa, en este caso, como mandatario del Gobierno Argentino en el marco de un Acuerdo Internacional ratificado por ley de este Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que en razón de lo establecido en el Artículo 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

El Acuerdo prevé que el mismo *"se aplicará toda asistencia del PNUD y a los Documentos del Proyecto y otros instrumentos que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del organismo de ejecución en relación con tales Proyectos"*.

De ello se desprende que las partes tienen amplias facultades en cuanto a la fijación de la normativa general y funciones del organismo ejecutor, las que deberán especificarse en el documento de Proyecto y sus anexos, pudiendo entonces designar como organismo ejecutor a una estructura del Gobierno Argentino, fijarle funciones y dotarla de la facultad de dictar la normativa específica en materia de contrataciones, pagos, etc.

Generalizando lo antedicho, el Acuerdo establece (Artículo X, párrafo 1) que *"el gobierno adoptará todas las medidas necesarias para que el PNUD, sus organismos de ejecución, sus expertos y demás personas que presten servicios por cuenta de ellos, estén exentos de los reglamentos u otras disposiciones legales que puedan entorpecer las operaciones que se realicen en virtud del presente Acuerdo"*, otorgando así amplia libertad a las partes para fijar la normativa de ejecución que consideren mas apta.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- a) Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- b) Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- c) Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se reescale la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación o a decisiones de las partes intervinientes, o se tengan en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto o por extensión del ciclo del proyecto o modificaciones en el presupuesto del proyecto, se deberán hacer revisiones sustantivas y presupuestarias, las cuales debe firmar tanto el PNUD, el Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto, y el organismo ejecutor.

PARTE V. PRESUPUESTO

Se adjunta con Calendario de Desembolsos del Proyecto

ANEXOS

ANEXO I: ORGANIGRAMA Y TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA UNIDAD COORDINADORA DEL PROYECTO.

Anexo II: MANUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS EJECUTADOS POR EL GOBIERNO ASÍ COMO SUS MODIFICACIONES Y ACTUALIZACIONES.

PRESUPUESTO INSUMO - PRODUCTO

Título: Proyecto ARG/09/001: Programa de Apoyo a Empresas Autogestionadas por sus Trabajadores

AÑO: 01/05/2009 al 31/12/2011

Project ID	Expected Outputs	Key Activities Actividad 1:	Time Frame		Responsible Party	Planned Budget									
			Start	End		Fund	Donor	Account	Budget Description	Amount US\$					
										2009	2010	2011	Total		
	Producto 1	Asistencia Técnica y Económica para la mejora de la Competitividad y Posicionamiento en el Mercado	01/04/2009	31/12/2013	Secretaría de Empleo		GOB	71310	Consultores Técnicos	8.000	8.000	8.000	24.000		
			01/04/2009	31/12/2013			GOB	71635	Otros gastos de viajes	3.500	4.000	5.000	12.500		
			01/04/2009	31/12/2013			GOB	72120	Convenios con EAs Apoyo Competividad	123.762	165.017	206.271	495.050		
			01/04/2009	31/12/2013			GOB	72145	Convenios con Instituciones	15.000	0	0	15.000		
			01/04/2009	31/12/2013			GOB	72160	Conv con EAs Asistencia Hig y Seguridad	132.013	158.416	184.818	475.247		
			01/04/2009	31/12/2013			GOB	74220	Costos de Traslado	2.500	2.200	2.200	6.900		
											Subtotal producto 1	284.775	337.633	406.289	1.028.697
										GOB	75100	GMS	8.543	10.129	12.189
SUBTOTAL ACTIVIDAD 1						Total Producto 1			293.318	347.762	418.478	1.059.558			
Project ID	Expected Outputs	Key Activities Actividad 2:	Time Frame		Responsible Party	Planned Budget									
			Start	End		Fund	Donor	Account	Budget Description	Amount US\$					
										2009	2010	2011	Total		
	Producto 2	Asistencia Téc y Ec. puesta marcha y/o react de las U.P.	01/04/2009	31/12/2013	Secretaría de Empleo		GOB	72150	Conv con EAs de Apoyo Cap. Productiva	84.406	63.307	79.208	226.921		
									Subtotal Producto 2	84.406	63.307	79.208	226.921		
			01/04/2009	31/12/2013			GOB	75100	GMS	2.532	1.899	2.376	6.807		
SUBTOTAL ACTIVIDAD 2						Total Producto 2			171.344	128.513	160.792	460.650			

Project ID	Expected Outputs	Key Activities Actividad 3:	Time Frame		Responsible Party	Planned Budget								
			Start	End		Fund	Donor	Account	Budget Description	Amount US\$				
										2009	2010	2011	Total	
	Producto 3	Gestión de los lineamientos programáticos	01/04/2009	31/12/2013	Secretaría de Empleo		GOB	71305	Unidad Ejecutora	144.000	120.000	100.000	364.000	
						GOB	71610	Pasajes	6.500	5.200	4.700	16.400		
						GOB	71620	Viáticos	6.500	5.200	4.700	16.400		
						GOB	74110	Gastos de Auditoría	5.000	5.000	5.000	15.000		
						GOB	74215	Materiales de Promoción y Difusión	4.500	3.500	3.000	11.000		
						GOB	74525	Gastos de Funcionamiento	6.250	6.250	6.250	18.750		
								Subtotal Producto 3	172.750	145.150	123.650	441.550		
								GOB	75100	GMS	5.183	4.355	3.710	13.247
SUBTOTAL ACTIVIDAD 3									350.683	294.655	251.010	896.347		
Subtotal Proyecto									541.931	546.090	609.147	1.697.168		
Subtotal GMS									16.258	16.383	18.274	50.915		
TOTAL PROYECTO									558.189	562.473	627.421	1.748.083		



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
 ARG/09/001 - Programa de Apoyo a Empresas Autogestionadas por sus Trabajadores
 Presupuesto
 Fuente de fondos: 01 - UNDP-IPF / TRAC - (Trac 1.1.1 & 1.1.2)
 Agencia de Ejecución: GOB - Gobierno

Sublínea	Descripción	Total	2009	2010	2011
100	COSTO COMPARTIDO				
101	Costo Compartido Gobierno				
101.01	Gob.				
	Monto	1.697.168	541.931	546.090	609.147
	Admin. de la Oficina de Campo	50.915	16.258	16.383	18.274
	% Costo Admin.	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	AjustesSAO	0			
	Total	1.748.083	558.189	562.473	627.421
109	Total Costos Compartidos				
	Monto	1.697.168	541.931	546.090	609.147
	Admin. de la Oficina de Campo	50.915	16.258	16.383	18.274
	% Costo Admin.	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Ajustes SAO				
	Total	1.748.083	558.189	562.473	627.421
999	Net UNDP Contribution				
	Monto	0	0	0	0
	Total	1.748.083	558.189	562.473	627.421

ANEXO I
ORGANIGRAMA Y TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA
UNIDAD COORDINADORA DEL PROYECTO



ORGANIGRAMA UNIDAD COORDINADORA



Handwritten signatures in black and blue ink, located in the bottom left corner of the page.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

COORDINADOR GENERAL

PERFIL:

Educación formal:

Graduado universitario carrera de ciencias sociales (Sociología, Ciencia Política, Ciencias Económicas o Derecho), con experiencia en programas sociales.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Gestión de proyectos con Organismos Internacionales.
- Uso de metodologías para el diseño de proyectos sociales y evaluación de procesos y resultados.
- Coordinación de equipos

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel)

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo
- Interpersonal para trabajar en equipo, aprender y transmitir conocimientos, servir al público (personas e instituciones), trabajar con gente de diferente idiosincracia.
- Análisis y resolución de problemas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES:

Experiencia profesional:

- Representante del Programa ante las instituciones públicas y privadas y ante los Organismos Internacionales.
- Encargado de la administración y supervisión técnica del Programa, planificando las actividades específicas e impartiendo las instrucciones necesarias para su ejecución.
- Supervisará la asistencia a las unidades autogestionadas y el proceso de evaluación y aprobación de propuestas.
- Propondrá al Director del Programa para su aprobación, las modificaciones o adecuaciones del Reglamento Operativo.
- Supervisará la preparación de los informes y controlará el grado de desempeño de los indicadores del Proyecto y la ejecución financiera.
- Será responsable de la presentación de los estados financieros auditados a los organismos competentes.
- Desempeñará las demás funciones que le asigne el Director del Programa.



RESPONSABLE DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PERFIL

Educación formal:

Profesional Graduado Universitario en Ciencias Económicas (Contador Público Lic. en Administración de Empresas) o Estudiante Avanzado con estudios terciarios en carreras afines.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Programas sociales con financiamiento internacional.
- Dominio de las normas aplicables a la Administración Pública y a las Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos.
- Dominio de los diversos criterios de registros contables.

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel)
- Muy buen manejo Sistema Uepex.

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo
- Aptitud para trabajar en equipo, aprender y transmitir conocimientos, atender al público.
- Análisis, toma de decisiones y resolución de problemas.

Cualidades personales:

- Responsabilidad, sociabilidad, dominio propio, honestidad, integridad.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

- Registrar y mantener actualizada la contabilidad de todas las operaciones del Proyecto, en tiempo y forma, cumpliendo con todas las normas y procedimientos de Administración Pública y PNUD.
- Emitir los informes periódicos requeridos por la CGN, PNUD.
- Realizar y verificar el registro del Proyecto en el SIDIF.
- Conciliar las cuentas contables (bancarias y otras).
- Archivar en forma ordenada toda la documentación correspondiente a las operaciones contabilizadas por el Proyecto (resoluciones de asignación de créditos o de aprobación de proyectos, órdenes de pago y documentación de soportes, comprobantes de transferencias bancarias, etc.).
- Controlar las transferencias al MTEySS de los bienes de uso comprados por el Proyecto.
- Controlar la recepción de la documentación correspondiente al aporte de la contraparte (otros organismos) y de los proyectos finalizados y realizar el



- seguimiento de los pendientes.
- Atender las auditorías contables internas (UAI) y externas
 - Gestionar los procesos de compras y adquisiciones en el marco de Proyectos PNUD, administración de Tesorería, Cuentas a Pagar y manejo de las cuentas del proyecto.

CONSULTORES DEL AREA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PERFIL

Educación formal:

Profesional en Ciencias Económicas (Contador Público) o con estudios terciarios y/o secundario completo.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Práctica y experiencia en tareas administrativas.
- Preferentemente conocimiento de la administración de Programas sociales con financiamiento nacional y/o internacional.

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel)
- Muy buen manejo Sistema Uepex.

Habilidades:

- Redacción propia.
- Flexibilidad para el trabajo en equipo.
- Disponibilidad para desarrollar actividades múltiples dentro de su especialidad.
- Capacidad para llevar adelante las tareas en forma sistemática y planificada.
- Iniciativa propia.

Cualidades personales:

- Responsabilidad, sociabilidad, dominio propio, honestidad, integridad.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

Actividades:

- Brindar apoyo administrativo al responsable del área en aspectos referidos a: adquisiciones de bienes y servicios, registros y archivo de documentación, informes sobre estado de actuaciones de las actividades bajo su responsabilidad y todas las actividades que en el marco de su área se demanden.
- Administrar los procesos y gestiones inherentes a la Línea I del Programa: "Ayuda Económica Individual" y realizar el seguimiento mensual de las liquidaciones a beneficiarios.

- Brindar apoyo a las actividades desarrolladas en las áreas sustantivas del Programa.
- Asistencia al responsable del área en las tareas que se requieran.

RESPONSABLE AREA LEGAL

PERFIL

Educación formal:

Profesional graduado en Derecho.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Programas sociales con financiamiento internacional.
- Dominio de las normas aplicables a la Administración Pública y a las Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos.
- Dominio de los diversos procedimientos legales para adquisiciones y contrataciones.

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel)

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo
- Aptitud para trabajar en equipo, aprender y transmitir conocimientos, atender al público objetivo.
- Análisis y resolución de problemas.

Cualidades personales:

- Responsabilidad, sociabilidad, dominio propio, honestidad, integridad.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

- Tipificar y verificar el cumplimiento de la normativa del Programa, supervisar y diligenciar toda documentación vinculada al mismo. Rediseñar los procedimientos a aplicar.
- Realizar los procesos de adquisiciones y contrataciones de consultorías del Programa, de acuerdo a las normas y procedimientos de organismos internacionales.
- Elaborar conjuntamente con los sectores técnicos los documentos relativos a las propuestas y actividades especiales, garantizando el cumplimiento de las normas y los procedimientos que se apliquen.
- Proveer soporte jurídico a las consultas y necesidades de orientación de los beneficiarios del Programa.
- Diseñar y ajustar los procedimientos e instrumentos de evaluación legal.



- Evaluar los aspectos jurídicos de las unidades productivas presentantes, como de las propuestas presentadas.
- Elaborar los instrumentos legales de aprobación de las propuestas presentadas.
- Confeccionar los contratos de los consultores, firmas consultoras y adquisición de bienes.
- Mantener actualizado el registro de comunicaciones de procedimientos legales.
- Elaborar y efectuar el diligenciamiento de los actos administrativos emitidos por la Coordinación y Dirección Nacional del Proyecto.
- Confeccionar y actualizar los instrumentos referidos a la estructura normativa requerida para la ejecución del Programa.
- Realizar todas las actividades que dentro de su área específica, le encomiende el Coordinador del Programa para el buen cumplimiento de los objetivos del Programa.

CONSULTOR AREA LEGAL

PERFIL

Educación formal:

Abogado o próximo a graduarse con orientación en procedimientos concursales y procesos de quiebras

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Práctica tribunalicial/ análisis y manejo de expedientes

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel)

Habilidades:

- Redacción propia de escritos de mero trámite.
- Flexibilidad para el trabajo en equipo.
- Compromiso con la tarea y la problemática.
- Disponibilidad para desarrollar actividades múltiples dentro de su especialidad.
- Capacidad para llevar adelante las tareas en forma sistemática y planificada.
- Iniciativa propia.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

- Realizar el trabajo de campo en los distintos juzgados para el relevamiento de la situación jurídica de las unidades productivas gestionadas por trabajadores y en las unidades que no han atravesado la instancia judicial.
- Identificar y analizar el esquema de créditos y deudas de los concursos y quiebras.
- Relevar el estado de situación de las expropiaciones de unidades productivas.



- Participar en la elaboración de propuestas para la definición y resolución de las situaciones dominiales.

RESPONSABLE AREA INSTITUCIONAL Y MONITOREO

PERFIL

Educación formal:

- Título universitario: Ciencias Sociales

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Coordinación de acciones para el establecimiento de alianzas, firmas de convenios, acuerdos marco, etc. con organismos y/o agencias vinculadas con la temática.
- Coordinación de acciones vinculadas con la realización de eventos, rondas de negocios, etc. que permitan vincular a los beneficiarios del programa con áreas de interés.
- Producción y sistematización de información.
- Dominio de herramientas estadísticas y metodológicas para la construcción de indicadores.
- Monitoreo y evaluación
- Elaboración de informes
- Desarrollo y evaluación de proyectos asociativos
- Coordinación de equipos de menos de 5 personas.

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel, Access)

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo; producción de informes; interpersonal para trabajar y coordinar equipos; análisis y resolución de problemas; muy buena comunicación

Cualidades personales:

- Responsabilidad, sociabilidad, dominio propio, integridad, honestidad.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

- Concretar firmas de convenios, acuerdos marco, etc. con instituciones vinculadas a la temática.
- Elaborar informes de avance y resultados.
- Diseñar mecanismos e instrumentos para la recolección de la información necesarios para el seguimiento de las acciones del Programa.
- Adecuar el esquema de información y bases para el registro de información.



- Consolidar la información relevada por diferentes fuentes en relación con los proyectos y actores intervinientes.
- Relevar y articular estudios que aporten orientaciones para la ejecución del Programa.
- Sistematizar los datos y analizar la información.
- Identificar indicadores de seguimiento y evaluación, procesar la información sobre proyectos de autogestión.

CONSULTOR DEL AREA INSTITUCIONAL Y MONITOREO

PERFIL

Educación formal:

Graduado universitario carrera de ciencias sociales (Sociología, Ciencia Política, Ciencias Económicas o Derecho), con experiencia en programas sociales.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Gestión de proyectos con Organismos Internacionales.
- Uso de metodologías para el diseño de proyectos sociales y evaluación de procesos y resultados.
- Coordinación de equipos

Conocimientos informáticos

- Muy buen manejo de utilitarios (Word, Excel)

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo
- Aptitud para trabajar en equipo, aprender y transmitir conocimientos, servir al público (personas e instituciones).
- Análisis y resolución de problemas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

Experiencia profesional:

- Asistencia en la coordinación de acciones institucionales.
- Asistencia a la Coordinación para la representación del Programa ante las instituciones públicas y privadas y ante los Organismos Internacionales.
- Asistencia para la administración y supervisión técnica del Programa, planificando las actividades específicas y elaborando los instrumentos y documentos del Programa.
- Asistencia a las unidades autogestionadas y en el proceso de evaluación y aprobación de propuestas.
- Elaboración de informes y participación en el control del grado de desempeño de los indicadores del Proyecto y la ejecución financiera.



- Participación en el seguimiento y gestión de los estados financieros y administrativos del Programa.
- Desempeño las demás funciones que le asigne la Coordinación del Programa.

RESPONSABLE AREA TÉCNICA

PERFIL

- Graduados universitarios en Ciencias Sociales o Ingeniería.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Gestión de proyectos y planes de mejora en procesos productivos, mantenimiento y programas de calidad industrial.
- Conocimiento y/o vinculación con distintas regiones del Interior (actores y referentes territoriales).
- Evaluación técnica de proyectos.
- Elaboración de formularios para cada línea de acción del Programa.
- Asesoramiento y orientación a los destinatarios en el llenado de los formularios específicos de cada línea de acción del Programa.

Conocimientos informáticos

- Buen manejo de utilitarios (Word, Excel y Access)

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo; producción de informes; calidad interpersonal para trabajar y coordinar equipos; análisis y resolución de problemas; muy buena comunicación

Cualidades personales:

- Responsabilidad, sociabilidad, dominio propio, integridad, honestidad.

CONSULTORES AREA TÉCNICA

PERFIL

Educación formal:

- Graduados universitarios en Ingeniería y Relaciones del Trabajo.

Áreas de experiencia técnica mínima tres años:

- Desarrollo de actividades en empresas manufactureras y/o servicios en áreas técnicas de proyecto, gestión, producción, y/o servicios.
- Experiencia específica en el área de relaciones laborales.
- Evaluación técnica de proyectos.



- Gestión de proyectos y planes de mejora en procesos productivos, mantenimiento y programas de calidad industrial.
- Conocimiento y/o vinculación con distintas regiones del Interior (actores y referentes territoriales).

Conocimientos informáticos

- Buen manejo de utilitarios (Word, Excel y Access)

Habilidades:

- Muy buena administración del tiempo; producción de informes; interpersonal para trabajar y coordinar equipos; análisis y resolución de problemas; muy buena comunicación

Cualidades personales:

- Responsabilidad, sociabilidad, dominio propio, integridad, honestidad.

PRINCIPALES ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES

Actividades:

- Evaluar proyectos presentados en el marco del Programa.
- Asistir técnicamente en la formulación de proyectos y planes de negocios.
- Coordinar actividades del equipo de diagnosticadores para Asistencia Técnica e Higiene y Seguridad.
- Asesoramiento en temas de producción manufacturera, gestión de la calidad, higiene y seguridad industrial, mantenimiento, compras, etc.
- Asesoramiento en temas de relaciones laborales.
- Sistematización de modelos de gestión.
- Brindar información a la Coordinación del Componente sobre las acciones de asistencia técnica.

