



# **Formar Capital Humano para el Desarrollo**

---

Programa de Fortalecimiento del INADEH

Serie Compartir Conocimiento



Esta publicación es el resultado del trabajo conjunto de la Oficina de PNUD Panamá, el Area de Práctica de Pobreza, ODM y Desarrollo Humano y la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional de PNUD para América Latina y el Caribe. Le agradecemos especialmente al INADEH por permitirnos conocer esta experiencia.

**Formar capital humano para el desarrollo:**

**Programa de Fortalecimiento del INADEH.**

**Serie Compartir conocimiento**

**Vol. IV,**

ISBN 978-9962-663-05-8

Autor: Humberto Lineros

Editor: Sofía Izquierdo

Diseño y diagramación: Miguel Nova

Fotografía portada: Jon Alex

Noviembre de 2009

**Nota:** las opiniones que se expresan en este documento no reflejan necesariamente las del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su Junta Directiva, ni las de sus Estados miembros.

# Índice

<b>1. La experiencia viaja, cruza fronteras y añade valor a los programas</b>	<b>5</b>
<b>2. Una experiencia innovadora para la Región</b>	<b>7</b>
<b>3. Formar capital humano para el desarrollo</b>	<b>9</b>
<b>4. El INADEH</b>	<b>11</b>
4.1. Marco Estratégico	11
4.2. El papel rector del INADEH en los Programas de Formación y Capacitación	12
4.3. Planificación estratégica con enfoque de mercado	12
4.4. Capacitación pertinente	13
4.5. Pago por resultados	13
4.6. Capacitadores: En red y con certificación	13
4.7. Certificación de la competencia laboral	14
4.8. Alianzas estratégicas	14
4.9. Comunicación institucional	15
<b>5. Elementos Facilitadores</b>	<b>17</b>
5.7. Los actores	17
<b>6. Resultados</b>	<b>21</b>
6.1. Capacidades Generadas	21
6.2. Modernización institucional	22
<b>7. Lecciones Aprendidas</b>	<b>23</b>



## Basta de reinventar la rueda

La experiencia viaja,  
cruza fronteras,  
y añade valor  
a los programas

El Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe apoya la sistematización y documentación de los conocimientos que han adquirido los países de la región. Como es sabido, en cada país se realiza una significativa cantidad de trabajo de gran calidad e impacto. Y también en cada país hay grandes expectativas por contar con mecanismos para compartir, tanto interna como externamente, los conocimientos, las interrogantes y los aciertos sostenibles. Pues bien, hemos emprendido la tarea de “Compartir Conocimiento” guiados por un concepto básico: muchas de nuestras experiencias pueden ser útiles para otros en la región. La experiencia puede viajar, cruzar fronteras, y añadir valor al trabajo de los demás.

Esta serie de publicaciones es el canal elegido para este propósito y, por supuesto, es el resultado de un esfuerzo compartido que incluyó el desarrollo de una metodología para agilizar la sistematización y el intercambio del conocimiento. En la iniciativa han participado colegas de Gobiernos Nacionales y Locales, Oficinas de País de PNUD, expertos temáticos, y los equipos temáticos del Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD.

Lo visible es sólo la punta del iceberg. En este caso, las publicaciones son sólo una parte de “Compartir Conocimiento”. Son una presentación sintética de opciones de programación y aspectos relevantes de cada experiencia. Nos cuentan, de manera resumida, “cómo se hizo el programa y cómo se hace”. Gracias a la participación de varios colegas, todos ellos con gran experiencia en sus respectivas áreas de trabajo, cada una cuenta con una rica y detallada documentación en línea (documentos de proyectos, evaluaciones, informes, datos relevantes, etc.). Estas herramientas contribuyen a transferir, recrear, adaptar –la realidad suele retornar- el programa sistematizado.

Cuente con nosotros para obtener mayores beneficios de esta propuesta. Nuestro equipo está a su disposición para, una vez identificadas las especificidades en terreno, profundizar y desplegar múltiples facetas de conocimientos que, puestas al servicio de sus objetivos, reducirán costos de aprendizaje, investigación y desarrollo, y le permitirán concretar programas y soluciones claves.

Agradecemos la colaboración brindada para la producción de “Compartir Conocimientos”. Todos sus comentarios y sugerencias nos ayudarán a brindarle un mejor servicio.

**Equipo del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.**

Panamá y Puerto España

Octubre 2009



## Una experiencia innovadora para la Región

El Grupo Temático sobre Pobreza, Desarrollo Humano y ODM's que cubre América Latina y el Caribe en el PNUD tiene como principales objetivos: i) dar apoyo en conocimiento en las área de competencia para la estrategia regional y para las Oficinas de País; ii) establecer una perspectiva conceptual en las prioridades de política de la región; iii) facilitar la transmisión de las mejores prácticas; iv) establecer esquemas de disseminación de la investigación relevante sobre política pública.

La iniciativa Compartir Conocimiento surge de una voluntad de parte de la Dirección Regional para América Latina y el Caribe de sistematizar experiencias exitosas de la región en el campo de las políticas públicas relacionadas con la reducción de la pobreza, los ODM y el área social en general. El esfuerzo conjunto de las Oficinas de Campo, de la Unidad de Conocimiento, y del área temática de ODMs ha permitido avanzar hacia la generación de experiencias sistematizadas como la que se analiza en este documento.

La iniciativa del Instituto Nacional para el Desarrollo Humano (INADEH) de Panamá constituye un caso paradigmático de una política exitosa con impactos sociales observables, que ha tenido la suficiente flexibilidad y adaptabilidad para sobrevivir en el tiempo, se enmarca en las prioridades del PNUD Panamá y del PNUD a nivel regional, y presenta características que facilitan que, en buena parte, pueda transferirse a otros contextos nacionales o regionales. Por estas razones se ha identificado el proyecto **Fortalecimiento del Instituto para el Desarrollo Humano (INADEH), de Panamá del Programa de Capacitación y Formación del Capital Humano**, como una de las iniciativas a ser sistematizadas y profundizadas en el ámbito de Compartir Conocimiento.

Este documento presenta una experiencia innovadora en materia de formación de capital humano; caracterizada por una gestión tripartita, un modelo abierto

de redes organizacionales, una orientación hacia el mercado y una aplicación de recursos en productos y no en actividades. A lo largo del documento se brinda información específica sobre el proceso y, en un cuadro, se muestran las etapas a seguir, una descripción de las acciones que acompañan a cada etapa, una lista de elementos facilitadores para adelantar un programa de esta naturaleza, y el rol que juegan dentro del proceso.



## Formar capital humano para el desarrollo

El gobierno de Panamá puso en marcha en 2004 una política de desarrollo económico y social que establecía como objetivos la reducción de la pobreza, el crecimiento económico y la creación de empleos, el desarrollo del capital humano y la modernización de la gestión pública. En ese contexto, se planteaban dos problemas:

- Construir un novedoso programa de formación profesional, para responder a las necesidades que planteaba la expansión y modernización del Canal de Panamá y de los llamados mega-proyectos y el desarrollo humano en el país.
- Adecuar al Instituto Nacional de Formación Profesional, INAFORP, a los planes de desarrollo. Dicho Instituto se caracterizaba por un alto nivel de politización, programas no actualizados y una oferta de capacitación y formación que no respondía a las necesidades del sector laboral y empresarial.

Por ello, el Gobierno decidió crear el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) en febrero de 2006. La nueva institución se planteó, como objetivos ambiciosos, el iniciar un proceso de incorporación de funciones y recursos, adoptar un nuevo modelo de gestión en que la institución jugase un papel promotor, facilitador, regulador y administrador del financiamiento de la formación y capacitación orientada a la demanda del mercado.

Cumplir los objetivos exigía rapidez de respuesta para inducir los cambios y simultáneamente lograr resultados. Los sistemas administrativos existentes y la falta de experiencia interna impedían desarrollar los nuevos enfoques e incorporar las nuevas áreas y temas de trabajo. Ello llevó al gobierno panameño a solicitar al PNUD una asistencia técnica administrativa especial y apoyo integral para la concepción



de una nueva institución capaz de atender las necesidades de acciones masivas e inmediatas. Esta solicitud dio origen al proyecto con el PNUD.

En la etapa inicial, el PNUD adelantó fondos para proceder con las primeras asistencias técnicas para desarrollar una nueva visión en materia de formación y capacitación del recurso humano. El compromiso del gobierno se manifestó en la asignación de recursos. En el 2008, el INADEH se convirtió en la formadora de la mayor cantidad de personas de América Latina y El Caribe.

## 4.1. Marco Estratégico

El objetivo del proyecto era apoyar el desarrollo de capacidades y la estrategia del INADEH a fin de contribuir a crear un Sistema Nacional de Formación y Capacitación Profesional capaz de dar respuesta a las demandas generadas y a las necesidades de los procesos de desarrollo humano de Panamá. El proyecto inició en septiembre de 2006. Desde la primera etapa se evidenciaron las ventajas derivadas de los siguientes elementos:

**Dirección tripartita** La nueva visión requería una amplia participación de los actores clave en la oferta y demanda de personal calificado: trabajador, empresa y gobierno. En consecuencia, en el Consejo Directivo de la institución se incorporaron, en igualdad de condiciones, miembros de los gremios de trabajadores y de la empresa privada, y representantes del gobierno.

**Los fondos** El marco legal que dio origen al INADEH permitió crear un fideicomiso al cual se le asignaron fondos de capacitación de los organismos públicos.

**Los socios** El Sistema lo integraron los centros de formación y capacitación del Instituto, una red de oferentes públicos y privados de servicios de formación y capacitación, la Comisión Nacional de Competencias, a cargo de los procesos y mecanismos de certificación y reconocimiento de las competencias laborales de los trabajadores, y la Comisión Nacional de Gestión de la Calidad, responsable de la evaluación, acreditación y revisión de los centros públicos y privados de capacitación, así como del mantenimiento del Registro Nacional de formación y capacitación.

## 4.2. El papel rector del INADEH

El Decreto Ley 8 de 2006, que crea al INADEH, establece el papel rector del Instituto en materia de formación profesional y de capacitación laboral; esta función se relaciona con el establecimiento de las políticas que regulan la materia en el país y se ejerce a través del Consejo Directivo, sustentándose en la Comisión Nacional de Gestión de la Calidad, la Comisión Nacional de Competencias y la Dirección General, tanto para la formulación de las mismas como para su ejecución y control.

### **El papel rector involucra una clara separación de funciones:**

- Separación de la ejecución del papel rector mediante dos acciones fundamentales:
  1. Implementación de sistemas de contratación público-público y público-privado
  2. Administración bipartita de los centros propios de formación y capacitación, actuales y futuros.
- Separación del papel rector de la regulación mediante el impulso de la autonomía operativa de las comisiones de calidad y competencias, asociada al desarrollo de la capacidad institucional de los actores empresariales y laborales.
- Separación de la función de financiamiento, relacionada con la administración del Fideicomiso y del presupuesto nacional asignado.

## 4.3. Planificación estratégica con enfoque de mercado

El INADEH fundamenta su estrategia en construir su oferta en base a tres tipos de estudios de demanda: por sector productivo, por empresas y por el sector laboral activo o desempleado; igualmente hace proyecciones de la demanda según los planes de desarrollo económico, social y humano y las tendencias de la tecnología y las industrias emergentes.

Uno de los insumos utilizados fueron los resultados de una encuesta dirigida a trabajadores activos, trabajadores informales, desempleados de diversos tipos y jóvenes de primer empleo, a la que respondieron 205,000 personas con sus preferencias por áreas de formación.

El caso del turismo es representativo de la identificación de la demanda de capacitación de un sector y los resultados obtenidos con la formación: El INADEH y la asociación de hoteleros hicieron acuerdos para asegurar la contratación de algunos de los participantes en los cursos. En el ámbito de las empresas, por ejemplo, El INADEH hizo un acuerdo con Hewlett Packard (HP) que incluye diseñar programas de capacitación para atender las demandas masivas de personal capacitado de HP.

Este enfoque ha permitido construir una oferta de capacitación y formación pertinente y de vanguardia.

#### 4.4. La pertinencia de la capacitación

Las políticas de formación profesional y de capacitación laboral se formulan a partir de su pertinencia con las necesidades de los sectores productivos y los mercados de trabajo, la equidad social, la flexibilidad operativa y la calidad técnico-pedagógica, y se llevan a cabo mediante una diversidad de oferentes públicos y privados. Para tales fines, se da una participación activa y responsable de empleadores y trabajadores en la dirección estratégica y en la gestión operativa y administrativa.

#### 4.5. Pago por resultados

El INADEH asigna recursos para pagar la habilidad y el conocimiento esperado como resultado. No hay remuneración por dictar el curso, lo cual se considera una actividad o tarea. Sobre esta base se constituyen los contratos de prestación de servicios y el convenio para la administración de los centros de formación y capacitación. Un ejemplo es el caso del curso de inglés: el INADEH aplica una prueba de conocimiento al participante cuando ingresa al curso y otra al finalizar. Si el participante no muestra el conocimiento o la habilidad contratada como producto final a alcanzar con el curso, entonces no se pagan los honorarios convenidos correspondientes a ese participante.

Las personas admitidas en los cursos no pagan ninguna suma por participar en la formación.

#### 4.6. Capacitadores: En red y con certificación

Se ha impulsado el desarrollo de un mercado de capacitación, lo que ha contribuido a conformar la Red de Oferentes de Servicios de Formación Profesional y de Capacitación. Por medio de un proceso transparente de evaluación, conducido por una comisión tripartita de actores públicos, privados y laborales, el INADEH ha certificado a más de cien oferentes que participan en los programas de formación y de capacitación.

En términos de mejoramiento de infraestructura, se rehabilitaron los talleres en las áreas de construcción, electricidad, mecánica automotriz y soldadura, en trece de los dieciséis centros de formación y capacitación ubicados en la ciudad de Panamá

y en provincias. Mediante un convenio con el Ministerio de Educación se inauguró un centro de formación y capacitación, ubicado una de las áreas de mayores conflictos sociales, dirigido a formar personas en oficios para el trabajo. Los talleres del INADEH cuentan con los recursos técnicos más idóneos por ejecutar las tareas de formación y capacitación que les corresponde.

## 4.7. Certificación de la competencia laboral

La certificación de las competencias laborales, por parte de terceros, ha sido fundamental en el proceso de lograr credibilidad en el sector empresarial y laboral, tanto desde el punto de vista de la productividad empresarial como de la competitividad laboral y del análisis costo beneficio social de la inversión en formación y capacitación.

Estos son algunos ejemplos de entidades que han certificado a los participantes en los cursos: La Universidad Tecnológica de Panamá y el College Board de Puerto Rico han evaluado a estudiantes de los cursos de inglés con el fin de detectar fortalezas y carencias en la formación. La empresa certificadora internacional Heavy Equipment Training Academy (HETA) ha certificado a participantes en el Área de capacitación de operadores de equipo pesado. La empresa FreemanGroup, de Estados Unidos de Norteamérica, ha certificado a instructores y egresados del área de hotelería.

## 4.8. Alianzas Estratégicas

Las alianzas son un aspecto clave de la estrategia del INADEH. Desde el inicio se buscó estrechar relaciones y trabajar en colaboración con gremios y empresas públicas y privadas, así como con organismos afines y reconocidas entidades cooperantes a escala internacional.

Estas alianzas aseguran la orientación de los programas de formación y capacitación hacia la demanda. El nivel de competencias laborales impartido por la entidad se comprueba por los niveles de satisfacción de las empresas y su continuada demanda de la mano de obra calificada por el INADEH.

El INADEH ha establecido alianzas estratégicas de mutuo beneficio con los principales gremios y empresas privadas que requieren personal especializado, como Toyota Internacional, Hewlett Packard, Caterpillar, LG Electronics, Volvo, la

Compañía Panameña de Aviación (COPA), la hidroeléctrica norteamericana AES y la Asociación Panameña de Hoteles (APATEL). Los acuerdos incluyen la contratación de algunos de los participantes en los cursos o programas diseñados a partir de la demanda formulada por estas empresas y gremios.

Por otra parte, las alianzas con organismos externos y/o nacionales aseguran el intercambio de experiencias y mejores prácticas, la recepción de asistencia técnica y el reconocimiento internacional del INADEH, con importantes proyecciones para el país. Ejemplos de estas alianzas son:

La creación del Centro de Excelencia de Educación en Tecnologías de la Información, ubicado en la Ciudad del Saber; proyecto ejecutado por Tata Consultancy Services Ltd en el marco de un convenio India-Panamá.

Tqflor Inc. y el INADEH ejecutan un currículo avanzado para el entrenamiento en habilidades técnicas y gerenciales sobre logística.

La Autoridad del Canal de Panamá (ACP) y el INADEH identifican y diseñan juntos los cursos necesarios para formar personal que puede ser empleado en las obras de ampliación del Canal de Panamá.

La Universidad de Panamá y el INADEH impulsan proyectos de investigación en temas de medio ambiente e ingeniería industrial, y llevan a cabo el programa “Rescate de la Práctica de Liderazgo y Valores”.

Se creará un Centro Especializado en Soldadura, apoyado por el SENAI de Brasil, respondiendo al Centro Nacional de Competitividad (CNC), un organismo de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE).

El INADEH, la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible (CIDES) y la Ciudad del Saber, instalarán un Centro de Gestión Ambiental y un Centro de Energías Renovables; el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENAI) del Brasil proveerá la asistencia técnica.

## 4.9. Comunicación Institucional

La comunicación jugó un papel fundamental en el posicionamiento del INADEH como una respuesta efectiva a las necesidades de formación y capacitación en el país, y como vía para mejorar las condiciones de vida de las personas desempleadas o subempleadas.

La estrategia de comunicación incluyó la producción de publicaciones y programas de información, la participación en entrevistas y debates y la realización de reuniones con gremios empresariales y de trabajadores. Se desarrolló un programa de relaciones públicas para lograr que actores clave de los medios de comunicación (prensa y televisión), se involucraran en el proceso de divulgación de la misión, los objetivos y los programas de la institución y su relación con las necesidades del desarrollo económico, social y personal.

La institución logró en poco tiempo una imagen de seriedad, transparencia, equidad y profesionalismo entre los gremios de trabajadores y el sector empresarial; esa imagen promovió la formación de alianzas con el sector privado y la participación del sector laboral.

El logo del INADEH es símbolo de calidad, oportunidad, confianza, participación e integración social, y fue concertado con los tres grupos que participan en el Consejo Directivo de la entidad.

## Cuatro imprescindibles

Las características fundamentales que convierten al INADEH en una práctica relevante

1. **El Tripartismo** La participación activa y el compromiso de miembros de los gremios de trabajadores y de la empresa privada, y de representantes del gobierno en la toma de decisiones agiliza la consecución de resultados.
2. **El Modelo de Gestión** La Red de alianzas y servicios permite acceder al conocimiento especializado y a la experiencia de diversas organizaciones empresariales, de investigación, enseñanza y servicios de formación y de capacitación. Por primera vez en el país una institución pública adopta un modelo de gestión y de formulación de programas basado en redes abiertas de conocimiento, para lo cual se integra una red de cooperación como instrumento de trabajo para responder a la demanda actual o proyectada. Este modelo de gestión, impulsado por la institución y no por terceros, es un ejemplo exitoso de cómo utilizar la cooperación en un sentido estratégico y de desarrollo.
3. **Orientación Estratégica** Orientación a la demanda actual y prospectiva del desarrollo económico, social y humano con equidad. Política de pertinencia a las necesidades de los sectores productivos y los mercados de trabajo. Esto asegura pertinencia e impacto en la asignación de los recursos.
4. **Aplicación del Recurso al Resultado** La orientación al producto final (aprendizaje comprobado), no a la actividad (dictar los cursos), se constituye en un modelo para la administración pública en materia de asignación de recursos.

# 5

## Elementos facilitadores

### 5.1. Los actores

La transformación institucional se sustenta en un programa gradual, aunque no lineal, que incluye los siguientes pasos:

- I. **Creación de un mecanismo operativo** Formación de un mecanismo independiente de la vieja estructura y creación de procedimientos para facilitar la ejecución de la nueva estrategia sin limitarse a cambios en los sistemas administrativos existentes. El PNUD jugó un papel clave para facilitar este proceso.
- II. **Identificación de la demanda** Caracterización inicial de la demanda del desarrollo económico, los sectores productivos, laborales y públicos.
- III. **Conceptualización y definición de los programas** Definición de formación y capacitación laboral y empresarial, involucrando los aspectos técnicos de contenido, metodológicos, de interacción con participantes, de insumos y perfiles de actores.
- IV. **Creación de sistemas de contratación** A través de nuevos modelos de contratación público-público y público-privado. Este paso incluye la construcción de una Red de Oferentes calificados.
- V. **Automatización operativa** de las comisiones de calidad y competencias. Conceptualización y ejecución de los mecanismos operativos.
- VI. **Desarrollo de la capacidad institucional de los actores empresariales y laborales**, para una gestión estratégica compartida y armónica.
- VII. **Compromiso expreso** de lograr la administración bipartita de los centros de formación y capacitación, actuales y futuros.



VIII. **Desarrollo de la capacidad institucional** con el fin de absorber en la estructura formal las capacidades generadas con los mecanismos transitorios y la transformación de los sistemas actuales para adecuarlos a la estrategia y nuevos requerimientos.

- Diseño de la nueva estructura, misiones y roles acordes con la nueva visión y cultura.
- Identificación de las necesidades de capacitación, diseño estratégico de las respuestas y plan de ejecución.
- Desarrollo de los elementos organizacionales requeridos para la alineación organizacional, la construcción de la nueva cultura y la transformación de la gestión humana orientada al resultado y al mercado: referidos a las políticas de recursos humanos, manual de funciones, indicadores del desempeño, medición del desempeño, sistema de selección del personal, sistema de compensación y estructura de cargos, carrera y oportunidades.
- Desarrollo de los nuevos procesos y procedimientos, con enfoque de trabajo en equipo y participación.
- Identificación, selección y desarrollo de los instrumentos y herramientas tecnológicas que apoyan los nuevos procesos con enfoque de planeación, evaluación y control, así como de optimización de procesos, costos y gastos.

El INADEH pudo crearse y evolucionar en diferentes etapas que incluyeron los pasos y los elementos facilitadores presentados en el Cuadro 1.

## Cuadro 1. La creación y evolución del INADEH

Paso	Elemento Facilitador	Descripción y Rol
<b>I. Identificación del detonante que motiva el cambio y aglutina el respaldo político, empresarial y social</b>	<b>1. Política de Desarrollo Económico y Social del Gobierno</b> Expansión del Canal Desarrollo de Sectores Prioritarios <b>2. Expectativas de la inversión nacional, extranjera y del mercado laboral</b> Demanda de un RRHH mejor capacitado. Demanda de oportunidades de empleo y de calidad del empleo.	Descripción: Identificación del problema, de las necesidades y la urgencia del cambio Rol: Disparar el cambio y unir a los actores en torno a una visión compartida
<b>II. Construcción del modelo institucional deseado y del marco legal como respuesta estratégica integral</b>	<b>3. Concertación Social: Participación y Consenso</b> Asistencia preparatoria PNUD Fundación del Trabajo (empresas y sindicatos) Redacción y aprobación de Ley	Descripción: Conceptualización de la solución con visión estratégica y de futuro. Formulación del marco legal Rol: Traducir la visión en un marco legal que le dé viabilidad política
<b>III. Estructurar los elementos clave que darán operatividad a la nueva institución</b>	<b>4. Instrumentos Operativos</b> Fideicomiso Proyecto PNUD	Descripción: Plataforma financiera y de gestión para iniciar la nueva operación y los cambios Rol: Facilitar la ejecución de la estrategia y planes mientras se producen cambios en los procesos y la cultura
<b>IV. Elaboración de la estrategia operativa y los planes de acción para la puesta en marcha de la nueva institución</b>	<b>5. Estrategia y Plan de Ejecución:</b> Consejo tripartito Benchmarking Encuesta de demanda/necesidades Cuantificación de recursos necesarios Equipos de trabajo y asistencia técnica para la elaboración de los planes técnicos y organizacionales Puesta en marcha	Descripción: Crear el consejo de dirección, identificar y proyectar la demanda y necesidades de recursos y establecer el marco de referencia organizacional para la acción Rol: Conceptualizar los modelos técnicos y organizacionales de avanzada para formular objetivos, estrategias y planes de acción Pasar a la Ejecución

## Indicadores utilizados por el INADEH

De producción	De calidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de participantes vs años anteriores.</li><li>• % Población Económicamente Activa atendida.</li><li>• Número de cursos vs años anteriores.</li><li>• Número de participantes en programas innovadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de satisfacción de empresarios y gremios con los egresados contratados.</li><li>• Grado de pertinencia de la capacitación según egresados.</li><li>• Grado de la evaluación técnica ex post de los egresados.</li><li>• Grado de la evaluación de los instructores.</li></ul>



## 6.1 Capacidades generadas

a. En Panamá, mediante el INADEH, la formación y capacitación para el empleo creció desde poco más de 30,000 personas en 2005, a casi 190,000 personas en 2007. La progresión ha sido la siguiente:

Año	N° Cursos	Participantes	Hombres	Mujeres
2005	2,246	33,383	17,246	16,137
2006	2,683	42,021	21,481	20,540
2007	9,286	188,789	77,076	111,713

b. La cobertura, en relación con la población económicamente activa de Panamá, pasó de 2.4% en 2005 y 3.0% en 2006 al 16.8% de la PEA en 2007.

c. Entre los años 2004 y 2008, el Instituto capacitó a 7,831 personas de los pueblos indígenas, 4,052 hombres y 3,779 mujeres, en 7 centros de formación próximos a las áreas comarcales.

d. El INADEH, implementó cursos, vía Internet, de informática, inglés y gestión empresarial, con capacidad de instruir a 110 mil personas por año. El mercado laboral exige una mayor preparación en estas áreas. Los aspirantes se inscriben, comunican e interactúan vía Internet.

## 6.2 Modernización institucional

El impacto generado por la participación del sector laboral y empresarial en la gestión, y la separación de funciones en el Sistema INADEH han impulsado el avance de la gestión del sector público de Panamá.

La participación de los grupos de interés en la formulación de políticas, regulación, control y planeación estratégica es un aspecto relevante en el ámbito de América Latina.

El INADEH logró desarrollar una oferta flexible de capacitación, que se adecua a la demanda y se recompone según las exigencias de calidad y eficiencia.

La gestión tripartita y la credibilidad alcanzada generaron apoyo y participación sin precedentes en el país, desde la perspectiva empresarial, laboral y social.



## Lecciones aprendidas

- Se requiere de una línea de base para la rendición de cuentas.
- Es necesario integrar el proyecto a la institución (sistemas de financiamiento, personal, procesos de operación) para facilitar la velocidad de las acciones y la sostenibilidad.
- Se requiere transformar los procesos internos y la cultura organizacional para adecuarla a los nuevos enfoques y asegurar sostenibilidad.
- Los modelos organizacionales sustentados en redes abiertas de conocimiento, que integran la cooperación internacional, grupos de interés, proveedores, entidades competidoras, entidades internacionales, consultores nacionales e internacionales, permiten tener una capacidad de respuesta rápida para atender las necesidades sociales con pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia.
- Se ratifica la importancia de transferir conocimientos entre países. La experiencia del INADEH muestra cómo esa transferencia se hace más efectiva cuando se incorpora como parte de un modelo abierto de gestión.
- Incorporar indicadores de sostenibilidad en los proyectos es una base para crear el compromiso hacia la misma.
- Es fundamental la gestión basada en resultados (GBR) para articular todos los programas que contribuyen a un resultado esperado.
- La oportuna asistencia técnica inicial del PNUD fue decisiva en la formulación del enfoque estratégico del INADEH y en la incorporación de las mejores prácticas en materia de formación y capacitación laboral dentro de una perspectiva de desarrollo humano. En una segunda etapa, mediante un proyecto específico, PNUD acompañó el desarrollo institucional del organismo y facilitó la expansión de sus funciones en todo el país.