



INADEH

Plan Estratégico de INADEH 2016-2020



Marzo de 2017

Consultor: Guido Fernández

AUTORIDADES DEL INADEH

Samuel Rivera
Director General

Juan Bravo
Sub- Director General

Alina Concepción
Secretaria General

Contenido

Análisis situacional	4
Misión y Visión del INADEH.....	154
Misión.....	154
Visión.....	154
Objetivos Estratégicos.....	154
Ejes Prioritarios	176
Marco de Resultados y Monitoreo.....	17

Análisis situacional

El Contexto laboral regional y panameño

Desde hace tres años, la región de América Latina y el Caribe ha estado afectada por una desaceleración económica cuyos efectos acumulados se pueden describir como una “crisis en cámara lenta”. El pleno impacto de esta desaceleración en los mercados laborales se ha sentido en el año 2015 y se espera que continúe en 2016, aun si en 2016 aumenta la tasa de crecimiento económico (OIT, Panorama Laboral 2015 América Latina y el Caribe). El desempleo regional, que había alcanzado mínimos históricos de 6.2% en 2014, subirá en 2015 a 6.7% a nivel nacional. Esta es aún una cifra moderada, si se la compara con las tasas de hace más de una década. Pero este es el primer aumento significativo de la tasa de desocupación abierta en cinco años. Y significa 1.7 millones de desocupados en la región a casi 19 millones. La mayoría de los nuevos desocupados son mujeres y hay también una alta proporción de jóvenes.

Tal y como se puede ver en la tabla 1, la situación económica en América Latina y el Caribe es cada vez más compleja. De acuerdo a las revisiones más recientes del Fondo Monetario Internacional (FMI) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la región registrará en 2015 una contracción del -0.3%. Si bien hay diferentes velocidades, la gran mayoría de los países de la región está en un proceso de desaceleración del crecimiento. Esta tendencia regional es preocupante, entre otras razones porque ya se sienten los impactos negativos en varias dimensiones de los mercados laborales (OIT, Panorama laboral 2015 América Latina y el Caribe).

Tabla 1. América Latina y el Caribe: proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto, por países y subregiones 2015-2017 (variación porcentual anual)

	FMI			CEPAL		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
América Latina y el Caribe	0.1	-0.7	1.2	-0.5	-1.1	1.3
América del Norte (México)	2.6	2.2	1.7	2.5	2.0	1.9
América Central	4.2	3.8	4.1	4.7	3.6	3.7
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	-1.7	-2.4	0.9
Caribe	3.9	3.7	3.9	-0.5	-1.7	1.3
Panamá	...	5.2	5.1	6	5.2	5.9

Fuente: FMI, Perspectivas de la economía mundial. Ajustándose a precios más bajos para las materias primas. Enero 2017. Washington D.C: FMI y CEPAL; Actualización de Proyecciones de América Latina y el Caribe, 2015-2017. Diciembre 2016; Santiago de Chile: CEPAL.

La desaceleración a nivel de la región parece ser prolongada en la medida que no es claro hasta cuándo durará. Todo indica que no se volverán a registrar los índices de crecimiento de la década pasada, al menos no en el corto plazo. Esta desaceleración también empieza a afectar indicadores asociados a la calidad de empleo. El periodo de crecimiento económico de la década pasada, junto con una reducción notable de la desocupación había permitido la expansión del empleo asalariado

y una reducción del empleo no asalariado en la región¹. Esta tendencia se revirtió en 2014 debido a que el empleo por cuenta propia (no asalariado) creció más rápidamente que el empleo asalariado respecto de 2013, aumentando su participación en el empleo total urbano de 25,6% a 26%. El empleo por cuenta propia es una característica de muchos países de la región. Este incremento se asocia en promedio con condiciones laborales menos favorables para los trabajadores. Indicadores como informalidad laboral, por ejemplo, son más altos en ese sector².

En términos generales el incremento de la desocupación en la región afecta más a las mujeres y a los jóvenes. La información al tercer trimestre de 2015 indica que la tasa de desocupación de las mujeres ha crecido de 7,7% a 8,2%. El mayor número de desocupadas se debe al mayor ingreso de mujeres al mercado laboral, una tendencia de larga data en la región.

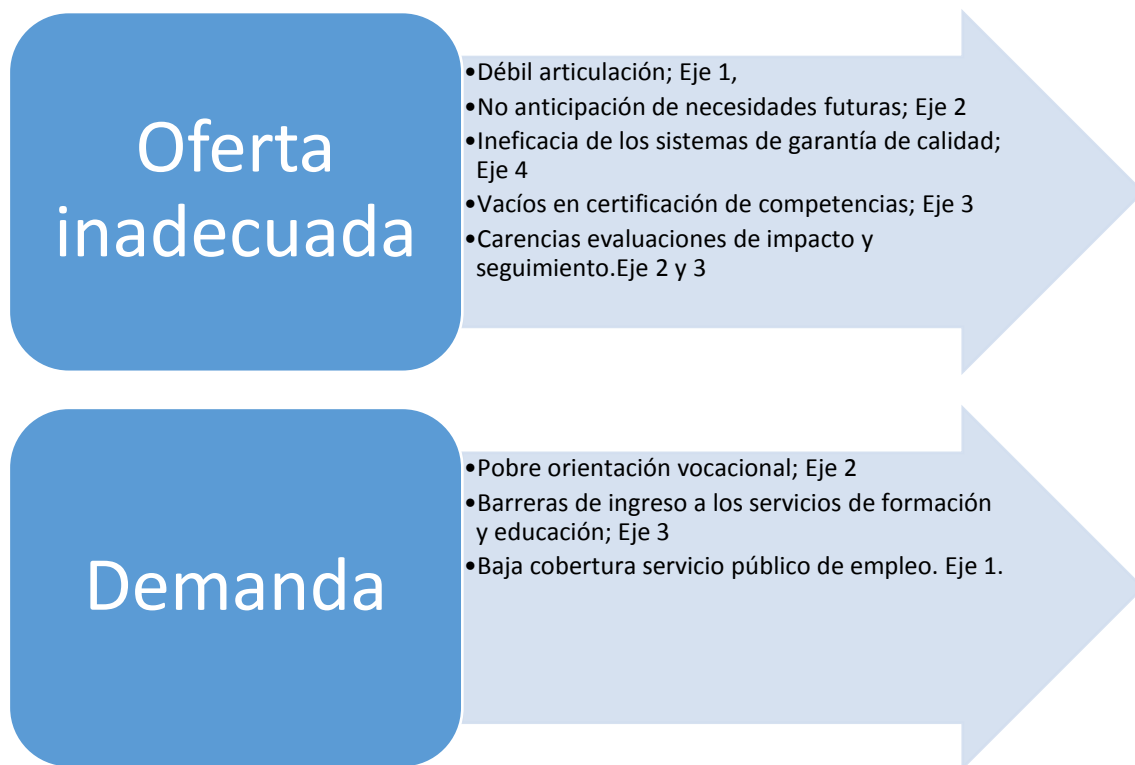
De acuerdo al Informe de la Alta Comisión de las Políticas Públicas de Empleo del 2014 donde cita “Aumentar el empleo, la productividad y la inclusión social con más y mejor formación”, tenemos el siguiente contexto: Nos encontramos con un país con una alta tasa de crecimiento (promedio de 8,3% en la última década) que ha permitido la reducción de la pobreza y del desempleo. En este sentido, el país tiene que un 96% de la población económicamente activa se encuentra ocupada y que la tasa de desempleo se redujo más de 7 puntos porcentuales desde 2004. No obstante, esta prosperidad económica no ha redituado de igual forma a todos los sectores. Por tanto, se establece una clara desigualdad entre sectores, regiones y segmentos de la población.

La alta concentración de la actividad económica en la capital (más del 80%) ha derivado en altos flujos migratorios del campo a la ciudad, principalmente de población joven con bajo nivel de calificación quienes no han logrado insertarse en ocupaciones formales. Este desajuste entre la oferta de personal calificado y la creciente demanda de empresas por trabajadores calificados ha resultado en un aumento de los trabajadores migrantes. Cabe resaltar que, pese a que el sistema educativo formal y de formación técnica profesional gradúa en conjunto a más de 100.000 personas al año, el 58% de los empresarios panameños encuentran problemas para cubrir sus vacantes. En este sentido, existe una clara brecha entre las competencias de las personas en el mercado vs las competencias requeridas por las empresas.

El informe de la Alta Comisión de Empleo indica las siguientes causas, relacionadas a la oferta y la demanda, en función de la brecha detectada:

¹ OIT (2014). Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2014. Lima. OIT; y Banco Mundial (2015). Empleos, salarios y la desaceleración en América Latina. Washington D.C: Banco Mundial.

² OIT (2014b). Panorama Laboral Temático: Transición a la formalidad. Lima. OIT



El presente ejercicio de planificación estratégica, tal y como se verá en el desarrollo de los ejes estratégicos, ha tenido en especial atención las causas de la oferta inadecuada. Así mismo, la Alta Comisión sugiere 5 líneas estratégicas. Estas son las siguientes:

1. **Fortalecer** la **articulación** del sistema de formación profesional con las necesidades del sector productivo, así como las políticas económicas y educativas del país;
2. **Reforzar** la **pertinencia** y **calidad** de la **oferta** formativa a nivel técnico;
3. Aumentar la **inclusión** y el **acceso** de **grupos vulnerables** de población a los servicios de formación profesional;
4. Promover la **valoración social** de las carreras técnicas y
5. Garantizar el **financiamiento** adecuado y estable para el desarrollo del sistema de formación profesional.

El contexto del INADEH

A continuación, se presenta un breve análisis del contexto interno del INADEH que surge de los datos aportados por el Instituto.

A nivel presupuestal y tal como reflejan los siguientes dos gráficos, se puede constatar el grado de ejecución presupuestal comparando los presupuestos de inversión y funcionamiento recibidos con los gastos reales durante los últimos diez años (ver gráficos 1 y 2).

Gráfica 01. Presupuesto de Inversión Asignado al INADEH, Periodo 2005-2017.

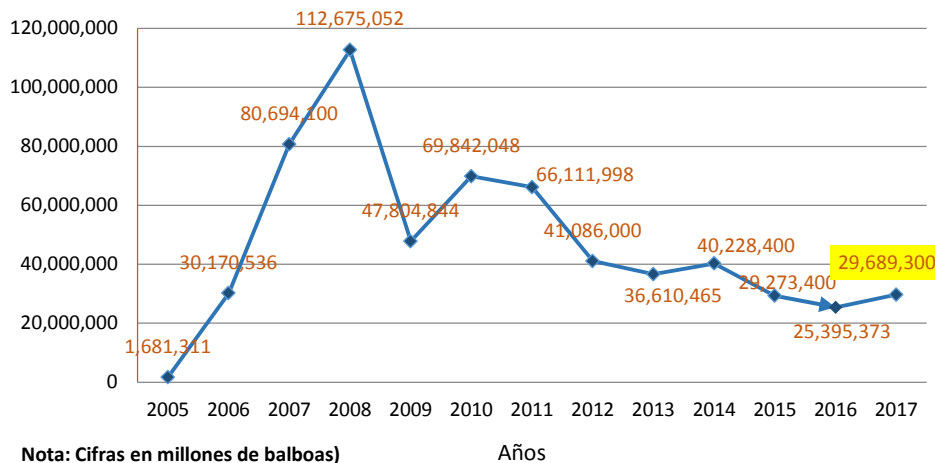
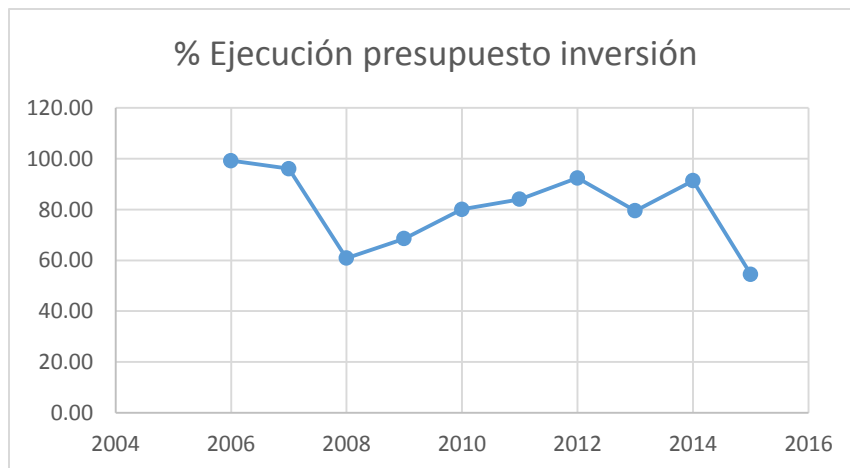
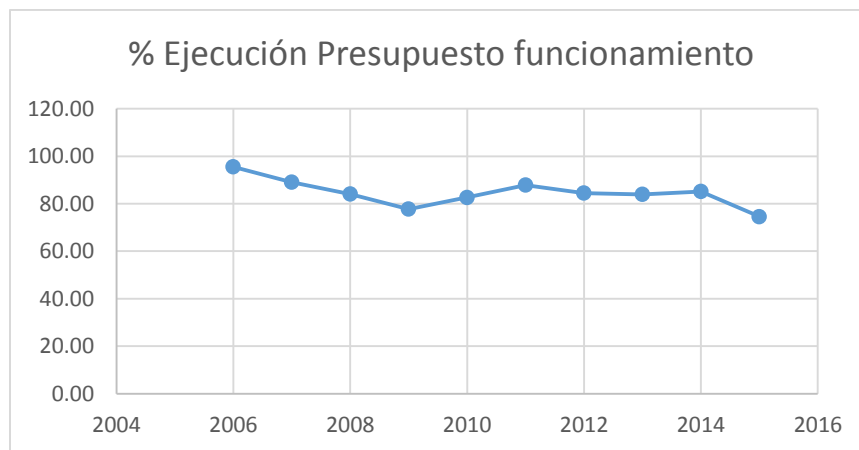


Gráfico 02. Porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión del periodo 2006-2016



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por INADEH, 2016.

Gráfico 03. Porcentaje de ejecución del presupuesto de funcionamiento del periodo 2006-2016

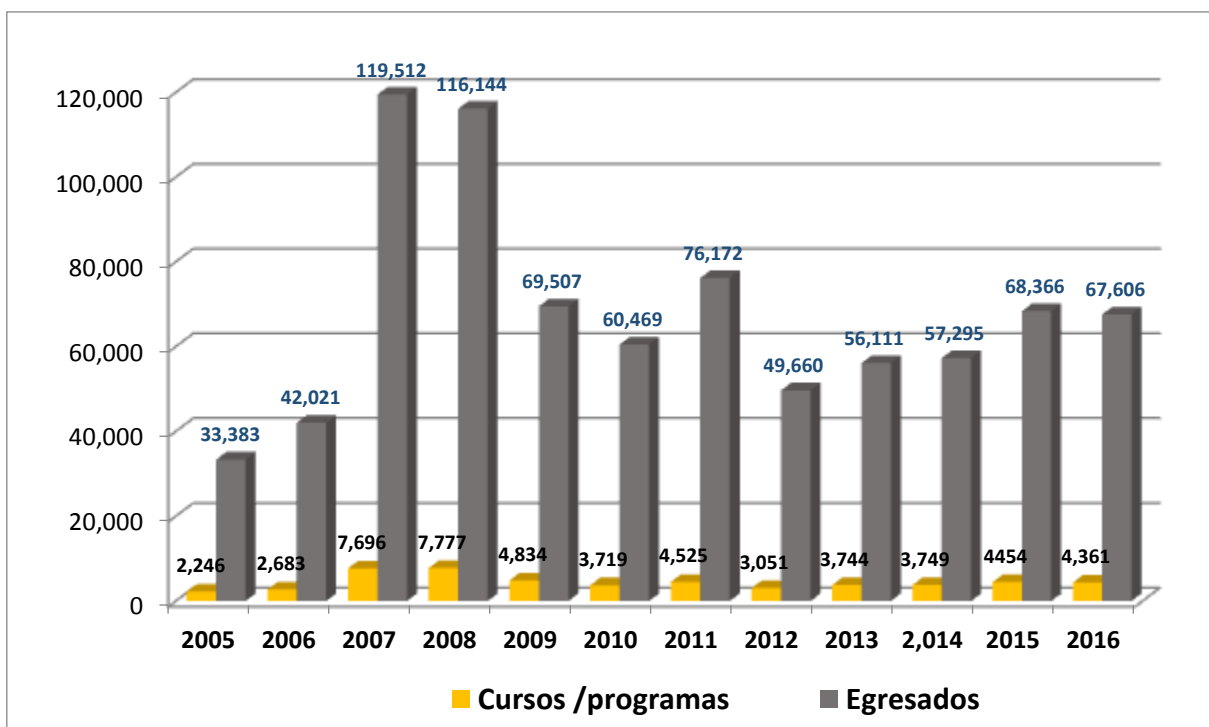


Fuente: elaboración propia con datos suministrados por INADEH, 2016.

Como bien reflejan los gráficos, el presupuesto de inversión de la Institución ha ido decreciendo con los años y no se ha logrado ejecutar su totalidad tanto para el presupuesto de inversión como el de funcionamiento.

En cuanto al número de cursos finalizados y el de egresados durante la última década y tal y como se puede observar en el gráfico 3, hubo un auge considerable durante el 2007 y 2008 casi doblando el número de egresados regresando nuevamente a un promedio entre los 50 y 60.000 egresados en la actualidad. El incremento en el número de cursos y egresados no aporta evidencia sobre la calidad de los cursos impartidos y como veremos en el análisis interno, tampoco evidencia que se cubriera las expectativas del sector privado panameño en cuanto la formación del personal requerido.

Gráfico 04. Relación de cursos dictados y número de egresados del periodo 2005-2016(p)



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por INADEH, 2016

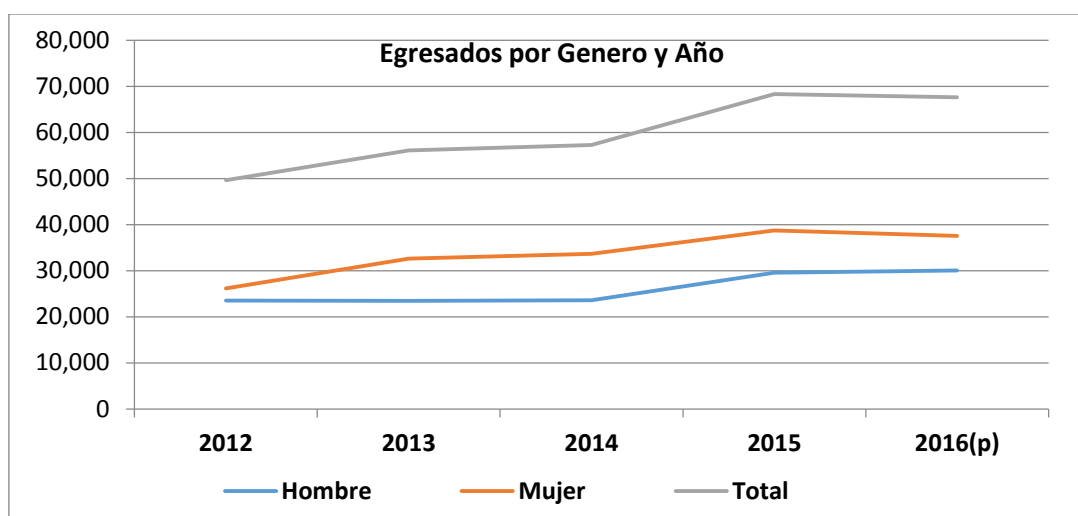
Tal y como se está viendo a nivel regional donde mayor número de mujeres acceden al mercado laboral y el incremento de mujeres desempleadas, también se puede ver este paralelismo con el número de mujeres y hombres que cursan cursos en el INADEH.

Tabla 2. Número de participantes (hombres y mujeres) del periodo 2012-2016

Año	Hombre	Mujer	Total
2012	23,515	26,145	49,660
2013	23,471	32,640	56,111
2014	23,624	33,671	57,295
2015	29,605	38,761	68,366
2016(p)	30,032	37,574	67,606

(p): Cifras preliminares

Gráfico 05. Egresados por género y año



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por INADEH 2016

INADEH tiene distribuidos en el país 22 Centros de Formación que cuentan en total con 185 aulas, 142 talleres, 92 laboratorios y 49 aulas polivalentes. Cuenta además con 34 áreas de formación desde donde se desprende una oferta formativa de 392 cursos y programas, entre los que se puede mencionar: construcción, electricidad y electromecánica, equipo pesado, gastronomía, hotelería y turismo, informática, marítimo, mecánica automotriz, producción agropecuaria, servicios y soldadura, entre otros. La mayoría de los centros no se han actualizado ni han recibido un adecuado mantenimiento. Como veremos en la siguiente sección, disponer de toda esta infraestructura es sin duda una fortaleza, pero es también una debilidad ya que mucha está en malas condiciones de mantenimiento y el equipo ha quedado obsoleto o inutilizable.

El análisis interno del contexto, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Para llevar a cabo todo el ejercicio de planificación estratégica, el INADEH contó con la participación de gran número de técnicos y administrativos que trabajaron durante tres días (14 al 16 de junio de 2016) así como de su Junta Directiva. A tales efectos, se trabajó el análisis de contexto, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) con todos los técnicos y la Junta lo que llevó después al ejercicio de priorización de los ejes estratégicos en los que se centrará el Instituto en los próximos años. Para desarrollar el contexto desde su punto de vista, así como el FODA, se plantearon ciertas preguntas disparadoras que permitieron a los participantes dar su punto de vista y acordar temas importantes para la reflexión y el proceso de priorización. A continuación, se presentan las preguntas utilizadas y las respuestas de todos los participantes:

Pensando en el contexto

1. ¿Qué ha pasado en los últimos tres años en el contexto externo que puede afectar el trabajo del INADEH?

Al cambiar el Gobierno se cambia gran parte de la administración del INADEH. Con cada cambio de administración se cambia también mucho del personal tanto a nivel gerencial como técnico. Sólo como ejemplo, el INADEH ha tenido tres Directores Generales en los tres últimos años. La Ley de creación del INADEH indica, en su artículo 23, que “el Instituto será dirigido técnica y administrativamente por un Director General o una Directora General, quien será designado o designada por el Órgano Ejecutivo, por un periodo de siete (7) años, de una terna presentada por el Consejo Directivo” y el artículo 24 indica que el cargo del Subdirector General “será de libre nombramiento y remoción del Órgano Ejecutivo”. Como ya se ha mencionado, esto no se aplica. El artículo 25 deja claramente establecido que el “Instituto definirá una política de recursos humanos, con el fin de estimular un sistema de méritos y de remuneración, que garantice la calidad y la estabilidad laboral de su personal científico, asesor, técnico y administrativo de apoyo para la estructura correspondiente”. Si bien la Ley hace clara referencia al cálib técnico que se le quiere infundir al Instituto para garantizar la permanencia del personal científico, técnico y administrativo clave para el correcto funcionamiento de una institución de esta índole, con cada nueva administración de Gobierno, se producen cambios de personal a todos los niveles. Así mismo, la remuneración percibida por los trabajadores tampoco va acorde a sus funciones. Estos hechos implican tener a los trabajadores poco motivados y sin perspectivas laborales de largo aliento y por ende una fuerte **inestabilidad institucional**.

Como se ha podido constatar en la sección anterior, el INADEH ha venido percibiendo un presupuesto cada vez menor. Esto puede deberse a dos factores, uno interno y el otro externo. En relación al externo, se percibe que el INADEH ha disminuido su nivel de credibilidad por parte de los sectores productivos. Entre los factores internos identificamos: la calidad de la oferta, una inadecuada asignación de recursos y la poca capacidad del Instituto por ejecutar su presupuesto, tanto de inversión como de funcionamiento.

La sumatoria de los continuos cambios de personal a todos los niveles junto con la desmotivación del personal que queda en el Instituto además del decreciente presupuesto afecta negativamente a la calidad de la formación brindada.

2. ¿Cuáles son los retos y riesgos principales que tiene el INADEH en relación con su entorno, competencia, socios, a nivel político, etc?

Si bien es cierto, todos los participantes de los talleres estuvieron de acuerdo que en la actualidad hay una **baja retención** de los egresados en el mercado laboral, esto se debe posiblemente a la débil calidad de la capacitación, por lo que se recomienda para sustentar dichas conjeturas y hacer los ajustes pertinentes, formalizar un sistema de monitoreo de los egresados del INADEH,

En estos tiempos se está experimentando de acuerdo a los insumos de los representantes del sector privado a los talleres, una **desconfianza del sector** en el país por falta de personal capacitado. Como ejemplo, la Cámara Panameña de la Construcción y la Asociación Panameña de Hoteles han indicado su decisión de crear sus propios centros de formación privada. Esto obviamente no es competencia y tiene que ser bienvenido si bien es también un claro indicador del bajo nivel de confianza en la calidad de los egresados del Instituto.

Paralelamente, se detectó que no existe en la actualidad un sistema de **calificación**. No existe, fuera de la Comisión Nacional de Gestión de Calidad y la de Competencias, una

articulación con el sector educativo, con las universidades, que apoye a mejorar la calidad de la formación brindada por el INADEH.

Según los datos de los representantes del sector privado, el país ha detectado una necesidad de 62% de formación técnica profesional que en la actualidad no se está cubriendo. Es sin duda un imperativo fortalecer la relación entre sector privado y el INADEH para aceptar todos los mecanismos que garanticen que se forme al personal necesario en los empleos requeridos por los empresarios.

Por último, se detectó una clara falta de relacionamiento con la política nacional de empleo. Por tanto, es imperativo y estratégico trabajar para diseñar un verdadero sistema de formación profesional que esté alineado a la política nacional de empleo y a las necesidades de empleabilidad de los distintos sectores que están empujando el desarrollo nacional.

3. ¿Cuáles son las oportunidades de las que nos deberíamos aprovechar del contexto externo?

El INADEH, es, por Ley el ente rector de la formación profesional en Panamá. Como tal, puede potenciar su accionar apoyándose en la firma de **convenios** internacionales de cooperación y **acuerdos** con el sector privado. Como se ha mencionado antes, no compite con las Universidades y tiene una infraestructura y personal en todo el país que hace que se pueda posicionar estratégicamente como ente rector de la formación profesional. Sólo como ejemplo, en el año 2010 había una demanda de 25.000 técnicos y las Universidades sólo pudieron aportar aproximadamente 100 técnicos. Si bien a nivel de Latinoamérica y el Caribe se prevé una recesión y se está viendo una desaceleración de la economía y el empleo, este no parece ser el caso de Panamá. Panamá está creciendo y tiene muchos sectores, como la expansión del canal, el hub de transporte del aeropuerto internacional de Tocumen, el Turismo, TICs, el Centro Financiero, que van a requerir de mucho personal técnico y en muy corto plazo. Se considera también que Panamá es un país dialogante donde es factible promover mesas de diálogo y utilizar a la Junta Directiva para activarlas.

El INADEH debe aprovechar **sistema de formación de grandes corporaciones** (Red IFP) para crecer con ellos y que sirva también para nutrir de contenidos lo que es la educación técnica profesional

Pensando a la interna del INADEH

4. ¿Cuáles son las fortalezas principales del INADEH?

Como se ha mencionado anteriormente, el INADEH tiene presencia física en todas las provincias del país y por tanto la cobertura nacional. Así mismo, tiene la capacidad de poner en práctica acciones móviles. Esta es una fortaleza única que debe ayudar a posicionar al Instituto como referente en la formación profesional.

En este sentido, si bien no toda la **infraestructura** está en óptimas condiciones, sí que puede posicionarse utilizando su infraestructura y equipamiento más puntero como el Centro de

Formación Panamá Pacífico donde se forma a los participantes en robótica, mecatrónica y cadena de suministros.

El Consejo Directivo del INADEH cuenta con representantes del más alto nivel del poder ejecutivo (Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral; Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Educación), tres representantes de los empleadores y tres representantes de los trabajadores organizados. Este **tripartidismo** es una clara fortaleza del Instituto que puede apoyar a desarrollar e impulsar el presente plan estratégico sobre todo aprovechando su poder de convocatoria en la promoción y posicionamiento sobre la formación profesional en Panamá.

Por último, si bien se ha mencionado que ha habido mucha variación en el personal del INADEH, se puede también tomar como una fortaleza el propio **recurso humano** que perdura en el Instituto y que ha sido **capacitado** durante largo tiempo.

5. ¿Cuáles son las **debilidades** que hacen que el INADEH no logre su visión y objetivos?

Los cambios políticos y asignación de personal ponen de manifiesto la **Idoneidad** del **personal** al cargo. Es de vital importancia definir los perfiles del personal necesario y determinar las competencias de acuerdo a la ley de carrera administrativa. A esto se le debe sumar la falta de personal en distintos departamentos que hace que la operativa sea más complicada. Paralelamente, no se está cumpliendo la ley de carrera administrativa y no existe un sistema de **evaluación de desempeño** por competencias del personal.

Si bien el presupuesto ha decrecido en los últimos años se detectó que, y también en función de lo que se puede lograr en el corto plazo, el problema principal está relacionado con la **baja ejecución** de tanto el presupuesto de inversión como funcionamiento. A nivel administrativo y de finanzas, si bien existen ciertos documentos que se asimilan a procesos (adquisiciones, contrataciones o para la propia puesta en funcionamiento de un curso), los mismos se deben mejorar y no se conocen por todo el personal y por ende esto genera retrasos en la ejecución.

Una de las mayores debilidades identificadas es la carencia a día de hoy de un **Director de Formación Profesional**. Si vemos a dicha dirección como la columna vertebral y la razón de ser de la Institución, es muy preocupante que no se haya encontrado a una persona apropiada para el puesto. Es más que probable que se tenga que buscar algún aliciente para poder atraer al puesto a persona de alta calificación que ayuden también a posicionar e impulsar al INADEH.

A nivel del territorio, **no hay diagnósticos de necesidades formativas** en los Centros desarrollados teniendo en cuenta las necesidades laborales del sector privado, así como tampoco hay un **modelo** claro de **gestión** de los propios **centros**. Esta falta de diagnósticos imposibilita una planificación efectiva y pertinente de las capacitaciones a desarrollar en cada año fiscal. Se crean cursos de forma aleatoria y más pensando en beneficios propios como el cobro de los viáticos, para cumplir con una programación ficticia de cursos y con instructores externos de baja calidad. Paralelamente, es necesario ver de qué **insumos** y **equipos técnicos** se dispone y actualizarlos.

Así mismo, no hay un **diseño curricular** que se base en el **diagnóstico** y en un diseño de **perfiles** por competencias negociado previamente con las mesas de empleadores. En este sentido, es clave elaborar la oferta formativa conjuntamente con el sector privado. Además del diseño curricular, no existe una prueba de entrada de los estudiantes y por tanto tampoco se tiene conocimiento del nivel de ingreso.

No se está llevando a cabo una **evaluación del impacto de la formación**. Si bien está estipulado en la Ley 8 de 2006 y anteriormente se llevaba a cabo, esto se dejó de hacer al desmembrar a nivel técnico a la Dirección de Planificación y Evaluación quien era quien lo realizaba y por ende dejó un vacío muy importante y necesario para poder planificar las acciones formativas de la Institución. Así mismo, el INADEH no cuenta con una base matricular de calidad capaz de capturar todas las variables de los participantes que permita evaluar y analizar correctamente los cursos. Por ejemplo, no se está captando los datos sobre los teléfonos de los participantes, el nivel de escolaridad de los participantes, entre otros, que impide que se le haga una evaluación de impacto posterior adecuada.

Si bien se están haciendo esfuerzos para mejorar la comunicación, existe todavía una gran carencia de comunicación tanto a la interna como hacia afuera. Se deben encontrar los mecanismos que faciliten la **comunicación interna** de forma efectiva y se debe garantizar que la comunicación **externa** vaya de la mano con el **reposicionamiento** del Instituto como ente rector de la formación profesional pero también para impulsar el diálogo en la sociedad panameña del valor que puede tener dicha formación para el desarrollo nacional. Esta poca comunicación ha hecho también que se haya perdido el contacto con los gremios.

Por último, el INADEH no tiene una **unidad** de Investigación, Desarrollo e Innovación (**I+D+i**) que pueda liderar la proyección y que sirva de enlace con el sector privado.

Como en la sección anterior, se debe hablar también de la infraestructura, aunque en este caso, como debilidad. Si bien el INADEH cuenta con Centros en todos los departamentos, los mismos no tienen la suficiente capacidad para formar a los participantes requeridos por el mercado. Por ejemplo, sólo el Centro de Tocumen en la ciudad de Panamá dispone de un taller por ocupación. Por otro lado, en el Distrito de San Miguelito, el segundo más poblado a nivel nacional, no se cuenta con un centro de formación y se está formando a los participantes con acciones móviles, que como su nombre indica, no requieren de equipos especiales ni talleres. La infraestructura es pues, un eje clave para el correcto funcionar del INADEH sin el cual no se puede brindar el servicio requerido por parte de la población.

¿Cuáles son los **retos** que no ha logrado el INADEH en los últimos dos o tres años y por qué no se han logrado?

El INADEH no ha logrado **proyectar su rol**. Es un tema de imagen, pero también de comunicación. Con este nuevo enfoque estratégico, el INADEH tiene el desafío de cambiar y posicionarse como ente rector de la formación. La clave de este proceso está en el fomento del diálogo y la debida vinculación coordinada con los sectores privados, públicos y sindicatos, identificando las necesidades formativas y adecuando el diseño de sus contenidos formativos a la demanda del mercado laboral.

Otro reto muy importante y real es que no se logra **captar a recursos humanos adecuados**. Un ejemplo es el hecho que llevan casi un año sin dirección de formación. Está claro que esta es una situación complicada en un país que tiene casi empleo total y donde el personal altamente calificado ya está empleado. Si a esto se le suma que los salarios tampoco son competitivos,

esto dificulta aún más la contratación. Será importante explorar otras opciones más creativas para atraer a personal altamente calificado a los puestos claves.

El INADEH tiene que lograr reducir la deserción e identificar el porqué de la causa. Hay que gestionar opciones para brindar apoyo a los estudiantes de bajos recursos económicos que se enlistan en cursos de larga duración y que no los pueden culminar ya que deben aportar económicamente en sus hogares y se encuentran sin disponibilidad para terminar los cursos.

En la actualidad muchos **supervisores** son cargos **políticos** ocupados por personas que no tienen el nivel o perfil necesario. Se necesita reforzar la supervisión técnica. Así mismo, el Instituto no ha sido capaz de capacitar de forma continua a sus instructores. La capacitación continua del profesorado es clave para poder garantizar una formación de calidad.

La empresa privada tiene poca información sobre el INADEH y se necesita tener más práctica. En la actualidad se está pilotando el **modelo dual** y el reto será que el modelo se convierta en norma y que todos los participantes salgan con un puesto garantizado en una empresa.

Misión y Visión del INADEH

De acuerdo a lo establecido en la Ley N°8 de 2006, el INADEH tiene como misión y visión:

Misión

"Propiciar, establecer, organizar y mantener un sistema nacional que garantice la formación profesional del recurso humano, en ocupaciones requeridas en el proceso de desarrollo nacional, considerando las aptitudes y valores éticos-morales".

Visión

"El INADEH lideriza y desarrolla en cooperación con la sociedad civil y los sectores productivos, un sistema de formación profesional óptimo por la calidad de su gestión y productos formativos, con el reconocimiento de sus usuarios y en beneficio del recurso humano que requiere el mercado laboral, promoviendo y ampliando así una cultura nacional de la educación para la vida y el trabajo".

Objetivos Estratégicos

1. Contribuir al incremento de la productividad de las empresas y posicionamiento estratégico del país, aportando trabajadores capacitados en las exigencias técnicas actuales, para posteriormente sumarlos al mercado laboral.
2. Contribuir a la inclusión social de personas y comunidades en situación de riesgo repensando el modelo de intervención buscando dinamizar mejor los barrios donde se cuenta con la presencia del INADEH y los polos de desarrollo cercanos.

Para poder contribuir a los objetivos arriba mencionados, el INADEH debe, en el periodo que le queda hasta la próxima administración:

- Reposicionarse como ente rector de la formación profesional a la par que fortalecerse institucionalmente a todos los niveles.
- Mejorar la gestión financiera de la Institución para lograr mayor presupuesto de funcionamiento e inversión.
- Fomentar alianzas estratégicas para la transferencia de conocimiento y contribuir así al incremento de la productividad de las empresas.
- Generar el factor confianza con los sectores productivos en relación a la calidad de los egresados, haciendo que estos requerimientos vayan cónsonos con la demanda laboral.

Devolución de Resultados del Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica del INADEH, desde un ejercicio participativo y amplio, requirió de una etapa de devolución de resultados que retomó el contacto con aquellas personas e instituciones que participaron en el proceso y compartieron el resultado de los ejercicios realizados y la información aportada. Los mismos fueron realizados los días 24 y 25 de enero del 2017 en la Sede de INADEH.

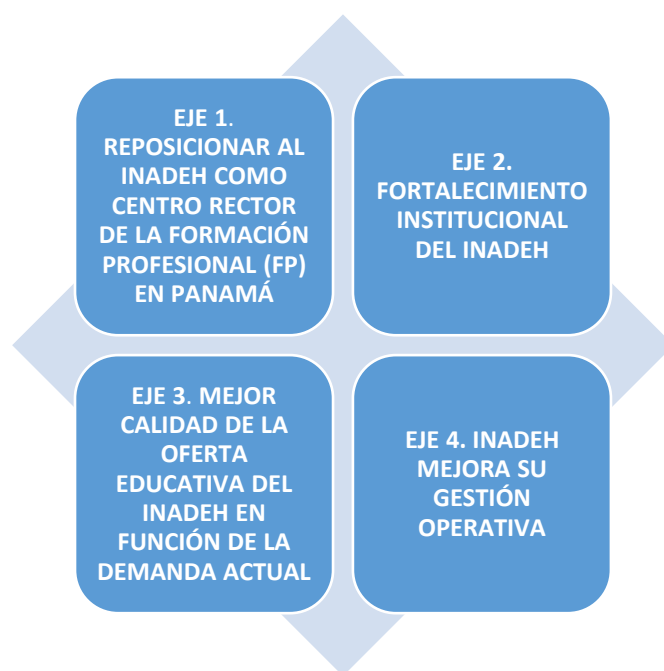
Como una importante estrategia de posicionamiento institucional, se planteó que estas reuniones se realizaran en su mayoría, en la sede principal de INADEH en Tocumen, salvo la reunión con los directores Provinciales/Regionales, Jefes de Centro y Coordinadores de Granjas, que se propuso sea reprogramada para ser realizada en una sede en el Interior del País.

Propuesta Metodológica

Fueron reuniones de aproximadamente 3 horas, en donde se presentó el Plan Estratégico elaborado y se generó un breve espacio de taller, en donde los presentes pudieron realizar un ejercicio reflexivo sobre: (1) ¿Qué aspectos consideraban que pueden complementar el Plan estratégico? (2) ¿Cómo se vinculan desde sus funciones o instituciones a los retos planteados en la planificación estratégica? Las respuestas en general atinaban a la importancia del INADEH en asumir su rol como entidad rectora de capacitación y formación, como además de la necesidad de vincular a la Institución con los sectores productivos para una mejor operatividad y logros de los resultados, siendo imperante además, el poder contar con una campaña de divulgación de las buenas acciones, adelantos y gestión administrativa de cara a responder a las necesidades de los sectores.

Ejes Prioritarios

En función del análisis del contexto externo e interno y del análisis FODA llevado a cabo con los técnicos durante tres días de talleres y del análisis llevado a cabo con la Junta Directiva del INADEH, se establecieron los siguientes **cuatro ejes prioritarios** que responden a los problemas principales detectados y la priorización para los próximos años. Los cuatro ejes son los siguientes:



A continuación se presenta el marco de resultados y monitoreo de los cuatro ejes propuestos. Para cada eje se han determinado los resultados estratégicos propuestos, los productos necesarios para lograr los resultados así como los indicadores, línea de base, metas, medios de verificación y responsables para el efectivo monitoreo del plan estratégico.

Matriz de Resultados y Marco de Monitoreo y Evaluación

Eje 1: REPOSICIONAR AL INADEH COMO CENTRO RECTOR DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL (FP) EN PANAMÁ

Indicador de Impacto: Número de participantes por año

Línea Base: 63,074 a 2015

Meta: 70,000 a 2019

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto Tentativo
Resultado 1.1 La formación profesional posicionada favorablemente en la sociedad panameña.	Hoja de ruta sobre el futuro de la FP en Panamá	Ley 8 de 2006 que establece el INADEH como ente rector de la FP	Hoja de ruta a 2018	Hoja de ruta publicada en web INADEH	INADEH, Dirección General; Junta Directiva; Cámaras Empresariales, MITRADEL, Mides, AMPYME, Universidades	200,000
1.1.1 Diagnóstico de la situación del INADEH a nivel nacional	Diagnóstico elaborado	Informe "Alta Comisión de políticas de empleo" del 2014	Finales de 2017	Documento publicado y aprobado por Junta Directiva	Dirección General, DP, Directores de Centros; Dirección de Planificación	USD 200,000
	Número de centros evaluados	Diagnóstico nacional de los recursos de los Centros 2010-2012 por región.	Por determinar en función del diagnóstico			
	Encuesta de satisfacción a	N/E	Finales de 2017	Encuesta aprobada por		

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto Tentativo	
	empresarios y participantes			Dirección de Planificación			
1.1.2	Articulación con el SERPE para la inserción efectiva de los egresados de INADEH	Base de datos	Base de datos de egresados depurada y con sus respectivos números telefónicos	2017		Dirección de Formación Profesional; Informática; Planificación	
1.1.3	Diseñada base de datos de necesidades de las empresas en función de la localización de los Centros Formativos	Base de datos creada	Estudio realizado por NEO (mecánica automotriz, hotelería y turismo, mecánica y emprendedurismo)	A mediados 2017	Base de datos en intranet	Centros INADEH/Secretaría General (SG); Dirección de planificación, Directores de Centro	
1.1.4	Establecidas Alianzas estratégicas a nivel de instituciones públicas y empresas privadas, universidades y gremios para llegar a mayor población y apoyar en el posicionamiento de la FP	Acuerdo firmado para impulsar el diálogo sobre el futuro de la formación profesional Programa elaborado para la promoción del diálogo a través de las mesas sectoriales	El INADEH tiene una Junta Directiva tripartita N/E	Firmado a finales de 2017 Mediados de 2017	Acuerdo aprobado por Junta Directiva INADEH Hoja de ruta aprobada por Junta Directiva INADEH	Dirección General Cooperación Internacional, Asesoría Jurídica y Dirección de Planificación y Evaluación. Dirección General y Dirección de Planificación y Evaluación	
1.1.5	Promovido el diálogo inter-institucional e	Documento de síntesis sobre el	N/E	2018	Documento final compartido con	Dirección General y Dirección de	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto Tentativo
inter-sectorial a través de las mesas ³ de diálogo según área geográfica o tema	futuro de la FP en Panamá			las Mesas.	Planificación y Evaluación.	
1.1.6 Análisis de opciones del aporte financiero a estudiantes de programas elaborado conjuntamente con otros entes.	Documento elaborado	AMPYME dona a emprendedores MITRADEL MIDES (Red de Oportunidades) donde participantes recibirán USD 125.00/mes	Principios de 2018	Documento compartido	Dirección de Planificación y Evaluación, Dirección de Administración y Finanzas, Oficina de Asesoría Legal y MITRADEL, MIDES, AMPYME).	
1.1.7 Modelo de acuerdos claro y conciso para solicitar las prácticas profesionales externas	Modelo elaborado	Hay desconfianza de los practicantes por explotación laboral. Existe un reglamento para prácticas externas que no se cumple	Modelo de acuerdo revisado y aprobado para mediados de 2017	Modelo aprobado y compartido con Dirección de Formación Profesional y Capacitación, Directores provinciales	Dirección de Formación Profesional y Capacitación y Asesoría legal.	
Resultado 1.2. La Sociedad panameña tiene mayor conocimiento sobre el valor	Nivel de conocimiento previo y post al	No hay datos sistematizados sobre el conocimiento que	Incremento en el conocimiento por parte de la	Resultados de las encuestas publicados en	Dirección General Oficina de Mercadeo y	

³ Atención. Estas mesas de diálogo coinciden con las mesas inter-sectoriales propuestas en el Eje 3. Aparecen en los dos ejes, en este más para promocionar la FP y el rol del INADEH y en el 3 para alinear la oferta con la demanda, el diseño curricular y los perfiles.

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto Tentativo
de la FP y el rol del INADEH	desarrollo de los productos	tiene la sociedad panameña sobre esta temática	población a 2020	página web Encuestas dirigidas	Promoción; Oficina de Relaciones Públicas, MITRADEL, AMPYME, Sector Privado, Universidades	
1.2.1 Plan Nacional de Divulgación Integral y permanente de divulgación del valor de la FP y el trabajo del INADEH.	Plan elaborado	Existe página web externa y APP y el Plan Anual de Mercadeo 2016	2017	Presencia en medios de comunicación y Redes Sociales	Dirección General; Oficinas de Mercadeo y Promoción / Relaciones Públicas; Dirección de Planificación y Evaluación; DFPC	
1.2.2 Actualizar imagen corporativa del INADEH a nivel de todos los centros.	Número de Centros con nuevo logo	No todos los centros tienen el nuevo logo	A finales de 2017	Logo en centros	Oficina de Relaciones Públicas; Oficina de Mercadeo y Promoción	
1.2.3 Cargos creados de "enlace para la comunicación" en los Centros Provinciales con la Sede Nacional del INADEH.	Personas identificadas para asignar en el rol Número de personas capacitadas	Mensualmente los Centros envían informes de actividades No hay claridad sobre disponibilidad de personas dedicadas a la	Un enlace por área de coordinación administrativa 2018	Asignación del Director Informe de actividades	Oficina de Mercadeo y Promoción, O.I.R.H, Direcciones Regionales	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto Tentativo
		comunicación	22 a 2017		Oficina de Mercadeo y promoción	
1.2.4 Plan promocional de participación en ferias para promocionar el INADEH y su oferta formativa de forma planificada y coordinada.	Plan desarrollado	INADEH participa en 50% de las ferias constituidas a nivel nacional INADEH participa en aproximadamente un 50% de las ferias interinstitucionales	Calendario de actividades a diciembre de 2017 y sucesivamente	Plan colgado en la intranet y en la página web	Oficina de Mercadeo y promoción, Oficina de Relaciones Públicas y Directores Regionales	
Resultado 1.3. Personal del INADEH con conocimiento e información actualizada de las novedades y herramientas comunicacionales necesarias para la promoción de la FP y los valores del INADEH.	% de personas con acceso y uso de la intranet	INADEH no tiene un sistema de información interno eficiente	100% del personal a 2018	Registros de informática	Secretaría General; Oficina de Informática, Relaciones Públicas y Mercadeo	
1.3.1 Boletín digital informativo interno	Boletín difundido	N/E	Bimensual a partir de 2017	Boletín en intranet e internet	Oficina de Mercadeo y promoción; Oficinas de Relaciones Públicas, informática	
1.3.2 Intranet	Número de	Existe página web de	22 Directores	Control de	Oficina de	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto Tentativo
implementada para fomentar la comunicación interna	Directores y personal clave asignado por Centro para capacitarse sobre uso de intranet	INADEH	capacitados a 2017 Intranet operativa a 2018 a nivel nacional	asistencia	Informática y Oficina de Mercadeo y promoción; Oficina de Relaciones Públicas; Directores	

Eje 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL INADEH

Indicador de Impacto: % de espacios de aprendizaje apropiados para la formación.

Línea base: A determinarse en función del estudio a desarrollarse

Meta: 80% de aulas y talleres habilitados para el 2020.

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto
Resultado 2.1 El INADEH cuenta con espacios de aprendizaje apropiados para la formación profesional.	% de aulas y talleres habilitados.	185 aulas 142 talleres 92 laboratorios 49 aulas polivalentes	30% de aulas, talleres y laboratorios habilitados en el 2018, según resultado del diagnóstico. 50% en el 2019 y 80% en el 2020	Registro de inspección en campo	Oficina de Ingeniería y Arquitectura. Centros Regionales, Dirección de Formación Profesional y Capacitación; Dirección de Planificación y Evaluación	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto
2.1.1 Diagnóstico de las condiciones de las estructuras actuales de la Institución elaborado.	Número de diagnóstico.	N/E	1 para 2017 y 1 en el 2019	Informe elevado a Dirección General	Centros Regionales, DFPC, Dirección de Administración Oficina de Ingeniería y Arquitectura.	
2.1.2 Diseños, habilitación y construcciones de los espacios de aprendizaje.	Plan de mantenimiento, re-habilitación y construcción elaborado.	N/E	Plan diseñado a mediados 2017. Obras realizadas de 2017-2020	Planos elaborados, construcciones y habilitaciones realizadas	Oficina de Ingeniería y Arquitectura, DFPC, Dirección de Administración	
Resultado 2.2 Personal administrativo competente, actualizado y con estabilidad laboral para eliminar las curvas de aprendizaje que se dan cada 5 años.	% de personas competentes y actualizadas	No se tiene una correlación clara entre los cargos y las competencias a día de hoy. Existe una rotación del personal ante cada cambio de Gobierno	100% del personal administrativo, capacitado al 2020	Registro de funcionarios Carrera administrativa	Oficina de Recursos Humanos, ODI.	
2.2.1 Re-ingeniería realizada de los procesos administrativos, técnicos a nivel de la Sede y Centros de formación	Documento elaborado	Existe duplicidad de procesos y desconocimiento	Sede (Panamá) a 2017-18 Centros a 2018 y 2019	Documento aprobado por Dirección General	Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Desarrollo Institucional	Buscar apoyo de cooperación técnica
2.2.2 Elaborada la propuesta de perfiles y competencias en función de los cargos y del diagnóstico	1 documento elaborado	Existe un documento preliminar titulado "Políticas de Recursos Humanos"	Diagnóstico a mediados de 2018	Documento aprobado por Dirección General	Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Desarrollo Institucional	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto
elaborado.		del INADEH a 2015 pero no contiene los perfiles.				
2.2.3 Revisada la política Institucional en materia de recursos humanos en función de los perfiles y competencias y de los cargos	Número de políticas elaboradas	Política de Recursos Humanos de 2015 (preliminar) Ley de carrera administrativa	Documento oficial de política de RRHH revisado al inicio del 2018.	Acta de Resolución Aprobación por el Consejo Directivo	Comisión de Revisión constituida por Oficina de Desarrollo Institucional; RRHH y Dirección General.	
2.2.4 Diagnóstico de competencias del personal elaborado.	1 documento elaborado	N/E	1 diagnóstico al 2018	Documento aprobado por Dirección de Formación Profesional y Capacitación	Oficina de Recursos Humanos y Oficina de Desarrollo Institucional.	
2.2.5 Plan de actualización del RRHH	% de personal actualizado	N/E	100% a 2019	Registro de actualización funcionarios	RRHH y ODI	
2.2.6 Revisión y validación del manual de funciones del personal del INADEH	Manual elaborado	Existe un manual, pero está desactualizado	Manual actualizado finales de 2017.	Manual aprobado por Dirección General	Comisión de Revisión constituida por Oficina de Desarrollo Institucional; RRHH y Dirección General	
Resultado 2.3 El INADEH cuenta con el equipamiento técnico necesario para cubrir las expectativas de formación profesional tanto del sector	% de Centros de Formación con equipamiento actualizado	Diagnóstico de equipamiento de los centros	Al 2020, 50% de los centros de formación con equipos actualizados.	Documentos de inventario de Centros con nuevos equipos	Directores Regionales, DFPC.	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto
público como privado.						
2.3.1 Inventario de equipos a nivel de Centros de Formación	Inventario actualizado	DFPC cuenta con levantamiento de inventarios de equipos.	Un inventario por año, mientras dure el plan.	Inventario presentado a Dirección General	Bienes Patrimoniales; Oficina de Informática y Directores de Centros e instructores, DFPC.	
2.3.2 Propuesta de actualización, mantenimiento, modernización y financiación del equipamiento en función de las necesidades Detectadas	Documento elaborado	Se cuenta con el levantamiento de inventario de equipos	Finales de 2017	Documento aprobado por Dirección General	Creada Comisión de Equipamiento conformada por: Directores Provinciales, Dirección de Administración, Finanzas y DFPC.	
2.3.3 Dotación de equipos a los centros de acuerdo a necesidades levantadas.	% de equipos necesarios	22 centros de formación	Al 2020, 80% de los centros de formación y Sede con equipos actualizados.	Acta de registro de equipos nuevos adquiridos, con sus respectiva verificación	Directores Regionales, DFPC, Informática.	
Resultado 2.4 Mejorada la operatividad funcional del INADEH incorporando nuevas oficinas y funciones	Número de unidades aprobadas y funcionando dentro de la organización	Informe de la Alta Comisión de las Políticas Públicas de Empleo	85% de los productos al 2020	Informes elaborado y unidades operando	Dirección General; Dirección de Planificación y Evaluación; DFPC, Direcciones provinciales.	
2.4.1 Retomado el Seguimiento a	Informe de análisis de las	Informes elaborados en años anteriores.	A partir del 2018, un informe de	Documentos de estudios y	Dirección de Planificación y	

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable	Presupuesto
egresados	encuestas a egresados por área de formación.		análisis de seguimiento a egresados por año	resultados. Divulgación.	Evaluación, Centros Regionales, Oficina de Relaciones Públicas, DFPC.	
2.4.2 Creado la Unidad de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) que lidere las necesidades relacionadas con el Sector Privado, Sector Público y Usuarios en general.	Unidad aprobada en organigrama por el MEF	Informe de la alta comisión de 2014.	Unidades aprobadas y operando en el 2018	Unidad en nuevo organigrama institucional	ODI; Dirección General Oficina de Relaciones Públicas; Dirección de Planificación y Evaluación, DFPC.	
2.4.3 Creada Oficina Coordinadora de Gestión Formativa que fungirá como enlace operativo con los Centros.	Oficina aprobada en organigrama por el MEF	En la actualidad la Dirección Administrativa recibe todas las solicitudes de información de los procesos formativos.	Operativa a 2018	Unidad en nuevo organigrama institucional	ODI; Dirección de Formación Profesional y Capacitación; Oficina Institucional de RRHH	
2.4.4 Plan Estratégico debidamente coordinado y monitoreado	Número de informes de monitoreo	N/E	3 informes al año	Informes elevados a la Dirección General	Dirección de Planificación y Evaluación	

EJE 3. MEJOR CALIDAD DE LA OFERTA EDUCATIVA DEL INADEH EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL**INADEH Indicador de Impacto: Número de participantes capacitados con competencias laboral.****Línea Base: N/E****Meta: A determinarse en función del diagnóstico y del seguimiento que lleve a cabo el INADEH.**

Resultado/Producto	Indicador	Línea -base	Meta	Medio Verificación	Responsable
Resultado 3.1 Participantes formados con las competencias requeridas por el mercado laboral.	% de participantes formados con competencias laborales.	N/E	Incrementar en un 20% el número de egresados capacitados con competencias laborales, por año, a partir del 2018	Base de datos de egresados	Dirección de Formación Profesional y Capacitación; Empresarios; Cooperación Internacional (x los Convenios); COSPAE
3.1.1 Diagnóstico de mercado laboral elaborado	Documento elaborado	MITRADEL tiene un observatorio de mercado laboral. Diagnóstico de Pesé (INADEH)	Un diagnóstico por año.	Dirección de Planificación y Evaluación	Dirección de Planificación y Evaluación y MITRADEL
3.1.2 Actualizada y depurada la base de datos de los instructores por área de formación con sus competencias	Consolidar información existente	Base de datos existente	Base de datos actualizada completa de instructores por área de formación a finales de 2017	Base de datos en la intranet	Dirección de Formación Profesional y Capacitación, informática
3.1.3 Instructores actualizados técnica y metodológicamente en su área de	% de instructores capacitados con un mínimo de 100 horas anual (técnicamente) y 170	Hoja de vida de instructores	100% actualizados los nuevos instructores contratados al	Certificados de actualización.	Departamento de Gestión y Docencia, Coordinadores de Área de Formación

Resultado/Producto	Indicador	Línea -base	Meta	Medio Verificación	Responsable
formación	metodológicamente.		2018 50% actualizados los instructores ya existentes al 2018 y el resto en el 2019		
3.1.4 Supervisores técnicos y metodológicos capacitados y contratados por ocupación	Número de supervisores técnicos y metodológicos.	Personal fungiendo como supervisores sin formación específica	Capacitación y nombramiento de supervisores con permanencia basada en competencia y certificación técnica mediante normativa y evaluación de desempeño para el 2018	Contratos	Dirección de Formación Profesional y Capacitación, Recursos Humanos, directores provinciales y jefes de centros.
3.1.5 Mesas técnicas sectoriales x áreas de formación instaladas.	Mesas sectoriales organizadas, apoyando y realimentando pertinentemente.	2 (portuario y aduana)	A partir de 2017, 6 mesas sectoriales por año específicamente de las actividades económicas prioritarias, en cada una de las provincias.	Actas de las reuniones	Dirección de Planificación y Evaluación, Dirección de Formación Profesional y Capacitación; Comisión Nacional de Competencia CONACOM
3.1.6 Perfiles ocupacionales(PO) basado en	Porcentaje de PO (funciones y tareas) x área de formación elaborados.	N/E	100% de los perfiles ocupacionales	Documentos aprobados por la Dirección de	Dirección de Formación Profesional y

Resultado/Producto	Indicador	Línea -base	Meta	Medio Verificación	Responsable
competencias por áreas de formación elaborados			basados en competencias, elaborados al 2020	Formación Profesional	Capacitación Comisión Nacional de Competencia
3.1.7 Diseños curriculares y manuales de participantes basados en competencias acorde a las necesidades de los sectores productivos del País elaborados.	% de diseños curriculares actualizados.	5% a 2016	100% de los diseños curriculares validados en cada área de formación, al 2020	Documentos aprobados por la Dirección de Formación Profesional	Departamento de Gestión Curricular y Desarrollo Docente; Coordinadores de Áreas de Formación y a la Comisión de Currículo.
3.1.8 Identificación y réplica de buenas prácticas institucionales	Números de centros y/o unidades administrativas con buenas prácticas replicadas	No hay información sistematizada	Replicar buenas prácticas en centros y unidades administrativas a 2018	Documento aprobado	Dirección General, Oficina de Desarrollo Institucional
3.1.9 Promoción de Alianzas nacionales e internacionales para lograr mayor número de prácticas profesionales, así como Donaciones y asesorías que agreguen valor a la Institución y contribuyan a su razón de ser.	Número de Convenios y Acuerdos donde el INADEH es parte para evaluar la permanencia o no en los mismos	10 Convenios y Acuerdos inconsultos, algunos sin ejecución, sin seguimiento y que no aportan valor.	5 por año	Informe de revisión de Convenios por la Comisión de Auditoría	DFPC, centros regionales y la Oficina de Cooperación Técnica Internacional, Comisión de Auditoría, Dirección de Planificación y Evaluación y Oficina de Asesoría Legal.

Resultado/Producto	Indicador	Línea -base	Meta	Medio Verificación	Responsable
3.1.10 Participantes de cursos de formación capacitados con enfoque Dual	% de participantes capacitados mediante la modalidad Dual	Convenio con COSPAE para el programa dual en turismo y mecánica automotriz en Chiriquí, Colón y Tocumen	120 participantes capacitados al 2018 con enfoque Dual.	Informe final de la primera fase Dual. Número de certificados registrados en cézanne.	Coordinación de Proyecto Dual bajo Dirección de Formación Profesional y Capacitación.
3.1.11 Trabajadores del sector privado capacitados por INADEH en el marco de la Ley 8	Número de trabajadores capacitados	N/E	400 a 2018	Base de datos del INADEH	DFPC
Resultado 3.2 Sistema nacional de certificación de competencia laboral	Modelo implementado	Modelo de Certificación de Competencia laboral para cualquier ocupación	Puesto en práctica a partir de 2018	Registro de trabajadores certificados	CONACOM (Comisión Nacional de Competencia), Secretaria Técnica
3.2.1 Personas formadas como evaluadores	Número de personas formadas	Metodología de formación de evaluadores y Norma de Competencia Laboral del Evaluador de Competencias Laborales.	Abril de 2018	Certificado de formación	Secretaría Técnica CONACOM
3.2.2 Diseñado plan de	Plan diseñado	Política Pública de	2018	Aprobado por	Secretaría Técnica

Resultado/Producto	Indicador	Línea -base	Meta	Medio Verificación	Responsable
certificación por sector prioritario para economía panameña en función del diálogo con las mesas sectoriales	Plan implementado	empleo en Ocupaciones Técnicas y Profesionales. Mapas funcionales dos sectores		CONACOM	CONACOM Mesas sectoriales
3.2.3 Acreditados Centros de Evaluación	Número de centros acreditados	Procedimientos de Acreditación de Centros de evaluación	1 por sector prioritario a partir de 2018	Certificados de acreditación	Secretaría Técnica CONACOM
3.2.4 Certificación de experiencia laboral empírica y no empírica	Personas con experiencia Empírica y no empírica certificados	N/E	A determinar	Certificado de Competencia Laboral	CONACOM, Secretaría Técnica y coordinadores de área
3.2.5 Validaciones de certificaciones de competencias nacionales e internacionales.	Número de validaciones de certificaciones con organismos internacionales Número de validaciones de certificaciones nacionales	Identificación de las certificaciones y validaciones nacionales e internacionales de organismos distintos al INADEH	Lograr reconocimiento de las certificaciones internacionales y nacionales en el ámbito regional e internacional al 2020	Certificados de validaciones	Secretaría Técnica CONACOM
Resultado 3.3 INADEH con mayor conocimiento sobre la oferta de formación profesional y capacitación laboral a nivel nacional.	% de Actualización del Registro Nacional de Formación y Capacitación	Actualización del registro a 2016	Registro Nacional de Formación y Capacitación actualizado en un - 40% al 2018 - 100% al 2020	Resoluciones y certificados de OSC	Comisión Nacional de Gestión de Calidad
3.3.1 Organismos Oferentes (OSC) públicos y	Nº de OSC acreditados	Organismos oferentes actuales	100 a 2018 400 a 2020	Resoluciones y certificados de OSC	Secretaría Técnica (ST) CONACAL

Resultado/Producto	Indicador	Línea -base	Meta	Medio Verificación	Responsable
privados acreditados.					ST CONACAL
3.3.2 Personal contratado para realizar evaluaciones de OSC	N° de personal contratado para realizar evaluaciones de OSC	Actualmente un (1) funcionario.	2 funcionarios contratados a inicios del 2018	Contratos	Dirección General OIRH

Eje 4: INADEH MEJORA SU GESTIÓN OPERATIVA

Indicador de Impacto: % de ejecución presupuesto asignado vs presupuesto ejecutado

Línea Base: 54.5% a 2015

Meta: 85% al 2018 y 92% al 2019

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable
Resultado 4.1 Mejorada la ejecución presupuestaria vinculada al presupuesto de inversión del INADEH	% del presupuesto de inversión ejecutado vs el recibido por año	54,46% a 2015 91,32% a 2014 79,48% a 2013 92,42% a 2012 84,05% a 2011	90-95% a partir de 2017 en adelante	Memoria anual y Registros financieros	Todas las unidades administrativas del INADEH.
4.1.1 Re-ingeniería realizada de los procesos a nivel de la Sede y Centros	Documento elaborado	Existe duplicidad de procesos y desconocimiento	Finales de 2018	Informe de avance e informe final	Unidades operativas, Oficina de Desarrollo Institucional, Dirección Administrativa e Informática
4.1.2 Analizadas las opciones, ventajas y desventajas de promover una descentralización operativa de ciertas compras con los Centros de Formación.	Documento de análisis elaborado	Todas las compras se realizan a nivel central.	2018	Documento de análisis revisado y aprobado por la Dirección General	Comisión especial creada a tal fin por la Dirección General, que incluya a la Dirección de Administración, la Dirección de Finanzas y Direcciones Provinciales; Dirección de Planificación y Evaluación.
4.1.3 Levantamiento del Manual de Procesos para la	Manual elaborado y aprobado por Contraloría General de	Manual de 2011	Manual elaborado en 2018	Manual aprobado por el Consejo Directivo y la Contraloría General	Mercadeo, OIRH, ODI, Contraloría General de la República (CGR)

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable
Contratación y pago de instructores	la República			de la República y, publicado en Gaceta oficial	
4.1.4 Manual de procesos de adquisición de insumos y bienes elaborado	Manual elaborado y aprobado por Contraloría General de la República	Manual de Controles Internos	Manual aprobado y en uso a partir del año 2018	Aprobación del manual mediante resolución del Consejo Directivo y publicado en Gaceta Oficial	Administración y Finanzas, ODI, CGR
4.1.5 Manual de procesos para la gestión formativa elaborado y difundido.	Manual elaborado	N/E	Manual elaborado en 2018 Divulgación y Capacitación a los 22 centros y puesta en marcha 2018 - 2019	Aprobación del manual mediante resolución del Consejo Directivo y publicado en Gaceta Oficial	DFPC, ODI, CGR, Oficina de Gestión de la Calidad
Resultado 4.2 INADEH con procesos administrativos más ágiles	Número de días que tarda un proceso administrativo estándar	20 días actualmente	Reducir a 5 días, el tiempo promedio de los procesos administrativos	Registros administrativos	Dirección de Planificación y Evaluación, Dirección de Administración y Dirección de Finanzas, Informática
4.2.1 Sistema automatizado de gestión presupuestaria y financiera operativo.	Requerimientos establecidos - alcance definido Software comprado e implementado en Sede	Sistema actual (Rahman) Procesos semi manuales Cézanne	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo sistema presupuestario en uso en el 2018 Digitalización de los procesos administrativos al 2018 Adquisición del 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de procesos tramitados con su respectiva aprobación. 	Oficina de Informática, Dirección Administrativa, Dirección de Finanzas y Dirección de Planificación y Evaluación

Resultado/Producto	Indicador	Línea base	Meta	Medio Verificación	Responsable
	Tiempo de respuesta	20 días	nuevo software para el almacenamiento de los datos estadísticos <ul style="list-style-type: none"> Al 2018, minimizar a 5 días, los tiempos máximo de respuesta 		
4.2.2 Sistema de gestión documental instalado	Sistema implementado	Procesos actuales no documentados	Sistema de gestión documental aprobado y en uso para el 2018.	Sistema instalado	Servicios Generales, Oficina de Informática, Gestión de Calidad
4.2.3 Estudio que permita medir el grado de impacto de la formación del INADEH en el bienestar de los ciudadanos y la productividad del País.	Porcentaje de avance de las actividades programadas. Nº de Documentos elaborados	N/E	3 estudios al 2020	Documentos oficiales	Dirección de Planificación y Evaluación.

Conceptos y Definiciones

Los conceptos y definiciones que se incluyen en este informe, facilitan al usuario la comprensión de la información.

Siglas	Definición
OIT.....	Organismo Internacional del Trabajo
FMI.....	Fondo Monetario Internacional
CEPAL.....	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DFPC.....	Dirección de Formación Profesional y Capacitación
FODA.....	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FP.....	Formación Profesional
I+D+i.....	Investigación, Desarrollo e Innovación
MITRADEL.....	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el
INADEH.....	Desarrollo Humano
AMPYME.....	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MIDES.....	Ministerio de Desarrollo Social
MEF.....	Ministerio de Economía y Finanzas
N/E.....	No existe
NEO.....	Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en Panamá
CGR.....	Contraloría General de la República
CONACAL.....	Comisión Nacional de Gestión de Calidad
CONACOM.....	Comisión Nacional de Competencias
COSPAE.....	Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educativa
SG.....	Secretaría General
ST.....	Secretaría Técnica
SERPE.....	Servicio Público de Empleo
OIRH.....	Oficina Institucional de Recursos Humanos
ODI.....	Oficina de Desarrollo Institucional
OSC.....	Organismos de Servicios de Capacitación
RAHMAN.....	Sistema Empleado para la Contabilidad Gubernamental en Panamá