The background of the cover is a collage of images related to logistics and construction. At the top, there's a blue-tinted image of a construction site with cranes and buildings under construction. Below this, a semi-transparent blue arc separates the title from the author's name. Under the arc, there's a collage featuring a Chilean flag, a cargo plane, a train with colorful containers, and a forklift loading a truck.

***Estudio de Necesidades,
Ofertas Académicas y Plan
Piloto de Formación a nivel
técnico en Logística***

Informe Final

Revisado

***Capt. Orlando Allard
Consultor***

30 abril 2014

Estudio de Necesidades, Ofertas Académicas y Plan Piloto de Formación a Nivel Técnico en Logística

	Contenido	Página
I.	Introducción	3
II.	Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica	5
	1. <i>Objetivo, alcance y productos esperados</i>	5
	2. <i>Catálogo de posiciones logísticas</i>	6
	3. <i>Resumen de la ejecución del proyecto</i>	7
	4. <i>Reuniones de seguimiento y validación</i>	8
	5. <i>Estimación de la demanda</i>	8
	A. <i>Metodología</i>	8
	B. <i>Demanda actual</i>	9
	C. <i>Valores base y nueva demanda</i>	11
	D. <i>Resultados de las entrevistas</i>	12
III.	Conclusiones	13
	1. <i>Oferta académica de capacitación técnica en logística</i>	13
	2. <i>Demanda de empleo en el sector logístico panameño</i>	17
	3. <i>Demanda de capacitación técnica en el sector logístico</i>	20
	4. <i>Brecha oferta vs. demanda</i>	21
	5. <i>Patrones de creación de empleo logístico</i>	22
	6. <i>Posibles escenarios futuros</i>	23
	7. <i>Necesidades de capacitación técnica</i>	24
	8. <i>Plan Piloto de Formación Técnica</i>	26
	9. <i>Otras conclusiones</i>	29
	A. <i>Experiencias internacionales de interés</i>	29
	B. <i>Estudios adicionales</i>	32
	C. <i>Mapa de integración de iniciativas</i>	48
	D. <i>Sostenibilidad</i>	49
	E. <i>Inclusión social</i>	49
	F. <i>Seguimiento</i>	50
	G. <i>Esquema de seguimiento</i>	50
	H. <i>Importación de mano de obra</i>	51
IV.	Recomendaciones	52
V.	Cronograma	53
VI.	Consideraciones finales	54
	Anexos	56
	1. <i>Resultados de entrevistas</i>	57
	2. <i>Detalle de costo del Plan Piloto</i>	65

I. Introducción

El presente informe contiene un resumen de la ejecución del Proyecto de Consultoría para el “Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica y desarrollo de un Plan Piloto de Formación Técnica en el Sector Logístico”, así como una compilación de las conclusiones presentadas en los tres informes que lo preceden y las observaciones hechas a las mismas por la especialista asignada por el Banco Interamericano de Desarrollo a la supervisión del proyecto, Lic. Marelia Martínez.

Antecedentes

Panamá posee las condiciones geográficas y estratégicas ideales para desarrollarse como la plataforma logística de las Américas por excelencia, lo que a su vez ofrece la valiosa oportunidad de fortalecer la vocación marítima de sus hombres y mujeres, especialmente jóvenes. Sin embargo, hoy día la industria del transporte marítimo (multimodal) y la operación portuaria y logística continúa adoleciendo del recurso humano capacitado y calificado requerido. De la misma manera, en lo que se refiere a la investigación y promoción del recurso humano para apoyar el desarrollo que experimenta la industria marítimo-portuaria y los servicios logísticos en Panamá, se hace necesario un nuevo impulso que apoye y complemente los recursos ya existentes y garantice el salto cualitativo necesario para alcanzar los objetivos establecidos. En las áreas de recursos humanos las empresas de logística indican que experimentan un agudo déficit de mano de obra, con 45% de las empresas enfrentando dificultades para encontrar personal calificado, especialmente jóvenes con los valores y las competencias “blandas” y técnicas requeridas.

La industria marítimo-portuaria y logística aporta al PBI panameño aproximadamente 24% y lejos de disminuir, podría seguir creciendo con la habilitación de áreas destinadas a parques logísticos para agregar valor a la carga y terminales de contenedores, de hidrocarburos y de gas natural licuado. Esta industria podría ofrecer muchas posibilidades de empleo digno, con buenos salarios y condiciones laborales justas. La industria del transporte marítimo mueve al menos un 90% de la mercancía que se produce, se vende y se compra en el mundo y se hace por mar en aproximadamente 54,000 buques. La industria incorpora un conglomerado de actividades y servicios que a su vez crean un amplio rango de ocupaciones y puestos de trabajo.

I. *Introducción.....*

La privilegiada y ventajosa situación geográfica de Panamá y su Canal, que como es bien sabido une a dos de los más importantes océanos, facilita el comercio marítimo internacional y de forma muy especial, posiciona a Panamá como centro logístico y de negocios por excelencia en la región. Más de 15,000 buques transitan el Canal al año y un gran porcentaje de ellos requieren servicios marítimos auxiliares, ya sea mientras esperan su turno en las esclusas o al final del tránsito. Esta es una industria que requiere mano de obra técnica especializada y que todavía presenta un gran potencial de desarrollo. Estos negocios ofrecen muchas oportunidades laborales, siempre y cuando la capacitación sea de calidad y pertinente a la industria de transporte y logística internacional.

Iniciativa MICI-BID

El Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (MICI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se plantearon la necesidad de desarrollar un estudio que determinara las necesidades de formación, las ofertas académicas existentes y establecimiento de las bases para el desarrollo de un Plan Piloto de Formación a nivel técnico en logística. El referido estudio nace a su vez del interés del Consejo Nacional de Logística (CNL), ente que forma parte del Gabinete Logístico, de “integrar los diferentes planes, programas y metas de los diversos entes gubernamentales, en coordinación con el sector privado, para la elaboración y ejecución de un Plan Maestro que promueva a la República de Panamá como un Centro de Logística Internacional para el comercio global”.

El Gobierno panameño ha realizado ingentes esfuerzos y dedicado muchos recursos financieros y humanos a la capacitación técnica en diferentes áreas industriales, sin embargo, en vista del desarrollo marítimo-portuario que se ha evidenciado en Panamá en los últimos años y el potencial del país de convertirse en una verdadera plataforma logística regional, es necesario enfocar los esfuerzos en la capacitación técnica en las áreas de logística y la gestión de la cadena de suministro. El Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) desarrolla toda una plantilla de cursos técnicos en áreas industriales, marítimas y portuarias –y gracias a un Estudio de Diagnostico de Demanda de Recursos Humanos para actividades Logísticas, se aumenta la oferta académica con cursos técnicos especializados en logística. El estudio requerido por MICI y por BID actualizará los resultados del estudio del INADEH y determinará las necesidades actuales y futuras en las áreas de logística y gestión de la cadena de suministro.

II. Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica

1. *Objetivo, alcance y productos esperados*

El objetivo de la consultoría consistió en realizar un estudio de detección de necesidades en la industria logística de Panamá, tomando en cuenta el desarrollo actual y futuro de este sector de la industria. Además, establecer la oferta académica existente en los diferentes niveles técnicos y universitarios en Panamá. Los resultados de estos dos estudios deben arrojar una visión de la situación actual y futura de la demanda y oferta de capacitación en logística, ya sea técnica o universitaria.

Estos estudios deberán sentar las bases para la formulación de un Plan de Trabajo Integral para el desarrollo de un sistema de formación de recursos humanos para actividades logísticas a nivel nacional, el cual debe considerar elementos que aseguren que la oferta de formación responda a las necesidades del sector privado.

El Plan debe también considerar la integración del sector privado en el desarrollo de la oferta de capacitación, especialmente el elemento más importante de práctica profesional, o pasantías para que los participantes adquieran experiencia real en las empresas en donde eventualmente trabajarán.

El Proyecto se planteó por etapas:

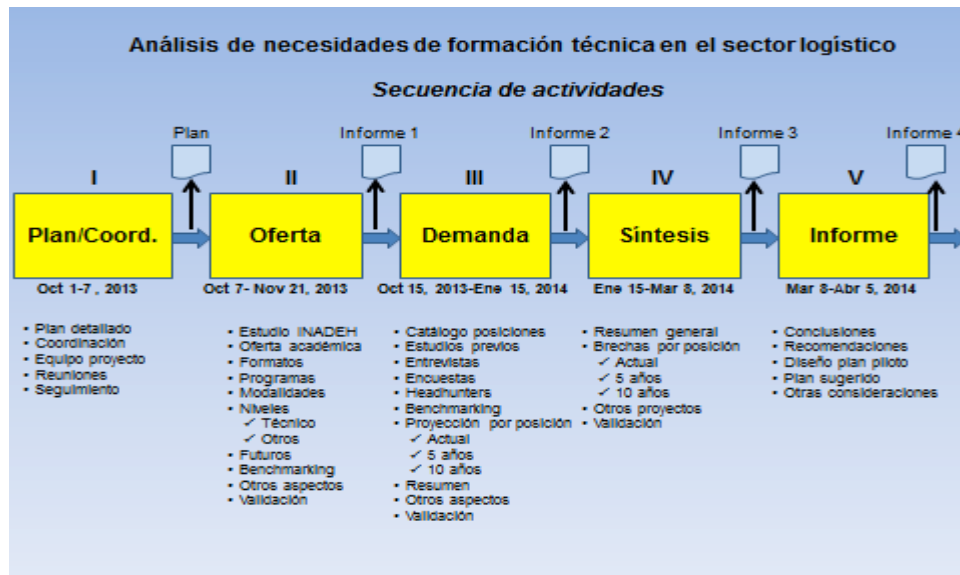
- Oferta
- Demanda
- Síntesis

Las actividades llevadas a cabo en cada una de estas etapas fueron las siguientes:

- II. Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....
1. Objetivo, alcance y productos esperados.....



El plan de trabajo y productos esperados fueron los siguientes:



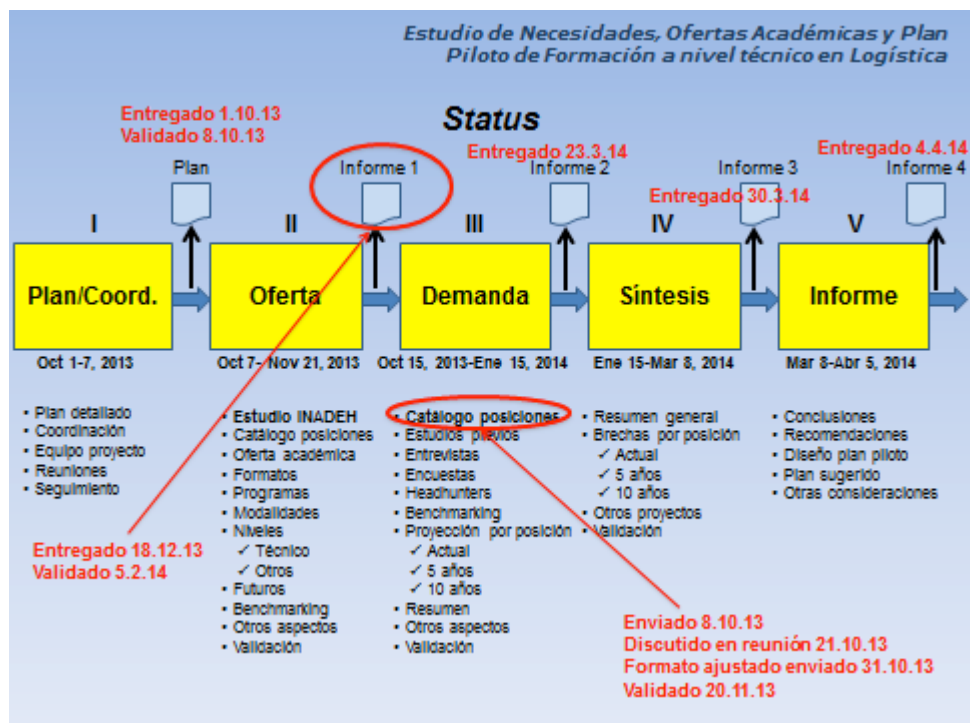
2. Catálogo de posiciones logísticas

El desarrollo del estudio se fundamentó en el desarrollo de un Catálogo de Posiciones Logísticas basado en estándares internacionales y consensuado con el equipo técnico de apoyo al proyecto.

II. Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....
2. Catálogo de posiciones logísticas



3. Resumen de la ejecución del proyecto



II. *Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....*

4. *Reuniones de seguimiento y validación*

Durante la ejecución del proyecto se llevaron a cabo cuatro reuniones de seguimiento y validación con el equipo MICI-BID de apoyo al proyecto, en las fechas siguientes:

- Sesión N° 1: 21 octubre 2013
- Sesión N° 2: 20 noviembre 2013
- Sesión N° 3: 13 febrero 2014
- Sesión N° 4: 27 marzo 2014

5. *Estimación de la demanda*

La metodología seguida para la estimación de la demanda fue la siguiente:

A. *Metodología*

- i. Obtención de estadística de Producto Interno Bruto (PIB) global, PIB logístico, empleo y empleo en el sector logístico 2003-2013). Fuente: INEC, Contraloría General de la República.
- ii. Construcción de tabla usando al 2003 como año base (2003 = 100%)
- iii. Establecimiento de correlación entre PIB global y PIB logístico 2003-2013 (Factor de correlación = 0.99068)
- iv. Establecimiento de correlación entre el PIB logístico y el empleo logístico 2003-2013 (Factor de correlación = 0.7898)
- v. Obtención de estructura laboral del sector logístico (Cuadro 441-20, INEC, Contraloría General de la República,)
- vi. Obtención de Pronóstico de Producto Interno Bruto 2011-2025, ASEP, "Escenario más probable", página 24
(http://www.asep.gob.pa/electric/Anexos/consultas_publicas/cp_06_2011/ANEXO_I_4.pdf)
- vii. Proyección de PIB logístico 2014-2024 (Variabilidad \pm 21% en función de correlación histórica PIB global/PIB logístico 2003-2013)
- viii. Proyección de nuevos empleo en el sector logístico 2014-2024 sobre la base de variaciones interanuales del PIB logístico (Variabilidad \pm 21% en función de correlación histórica PIB logístico/Empleo logístico 2003-2013)
- ix. Proyección de nuevos empleos por nivel en función de estructura laboral del sector logístico (punto 5)
- x. Obtención y graficación de estimaciones 2014-2024

II.	Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....
5.	Metodología de estimación de la demanda.....

B. Demanda actual

El portal www.panamaemplea.gob.pa, desarrollado y administrado por la Agencia Panamá Pacífico, fue diseñado originalmente para la búsqueda y reclutamiento de personal para las empresas establecidas en la Zona Libre de Howard (luego ampliado a nivel nacional). A pesar de ciertas limitaciones, se consideró como una adecuada base aproximativa de la demanda en materia logística.

Sin embargo, no existe data 100% confiable con respecto al número exacto de vacantes abiertas en el sector logístico panameño. La velocidad con la cual surgen las necesidades, particularmente en posiciones como operarios, ayudantes y técnicos de nivel medio, han llevado a las empresas a decisiones rápidas y a arraigadas prácticas de “canibalismo”, desarrollo propio de recursos en base a métodos empíricos y, el uso de portales como www.panamaemplea.gob.pa, el cual recibe 17 mil “hits” mensuales de consultas por parte de empresas accedando unos 32 mil Hojas de Vida contenidas en sus archivos, previamente filtradas y organizadas por perfiles, según la información suministrada por los funcionarios a cargo del portal ¹.

Estas empresas también postean vacantes, que son distribuídas automáticamente a candidatos (as) en el sistema con dicho perfil. No obstante, **el posteo de vacantes es la excepción y no la norma**, toda vez que, aún cuando no se dispone de data sobre la proporción, la abrumadora mayoría de las empresas utiliza el portal como consulta y contacta directamente a los posibles candidatos (as), sin abrir una vacante per se.

En este contexto y con miras al establecimiento de una “línea base cuantitativa” que refleje una aproximación a la demanda real actual de personal técnico, sobre la base de las vacantes en el portal www.panamaemplea.gob.pa, y luego de varias reuniones de validación con el personal de la Agencia Panamá Pacífico responsable del mismo, se puede concluir que dicho portal presenta las siguientes deficiencias:

¹ Reunión con el Lic. Olmedo Preciado, Director General del Área Panamá-Pacífico, y el Lic. Rafael Ramírez Zapata, funcionario responsable del portal, el 4 de febrero 2014, y sesiones posteriores con otros funcionarios.

II. Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....
5. Metodología de estimación de la demanda.....
B. Demanda actual

- i. Carece de un proceso formal para el cierre de las vacantes una vez contratado (a) a un candidato (a) que cumple con los requisitos.
- ii. Existe duplicidad en las solicitudes, al carecer de una nomenclatura homogénea. Por ejemplo: “Asistente de Operaciones”, “Ayudante de Almacén” y “Operador de Montacargas”, posiciones muy similares, son manejadas por el sistema como diferentes. Esta fragmentación también existe con otras posiciones.
- iii. La apertura de vacantes es la excepción y no la norma, toda vez que su uso se centra en la consulta a una base de datos de Hojas de Vida.
- iv. Al ser un esquema basado en la web, potencialmente subdimensiona la demanda real de posiciones a nivel de operarios y técnicos (como Ayudante General y Operador de Montacargas), al no ser visto este portal como un instrumento de acceso a potenciales candidatos para llenarlas (este perfil de población no accesa regularmente internet)

Sin embargo, ofrece una aproximación idónea a la demanda actual en el sector logístico por las razones siguientes:

- i. Fue desarrollado y es administrado por la Agencia Panamá Pacífico, con la finalidad primordial de servir de medio de apoyo a las empresas ubicadas en esta Zona Logística, en los procesos de reclutamiento de recursos humanos para sus operaciones.
- ii. En su presente configuración, el portal tiene 18 meses en operación, lo cual permite asegurar con cierto grado de certeza que las vacantes identificadas (16,143) fueron **abiertas** en ese período de tiempo (se desconoce cuántas fueron cubiertas y cerradas, por las razones anteriormente explicadas).
- iii. Las cifras de vacantes en posiciones de alta demanda son consistentes con las opiniones expresadas por los ejecutivos entrevistados
- iv. Al ser la apertura de vacantes la excepción y no la norma, dicha cifra ofrece una aproximación relativamente confiable de una demanda mínima existente, máxime con el número de consultas efectuadas por empresas (17 mil/mes).

II.	Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....
5.	Metodología de estimación de la demanda.....
B.	Demanda actual

- v. Otro aspecto complementario a la discusión son las posiciones “logísticas” en sectores como el Comercio, Agricultura y Construcción, que en su conjunto crearán aproximadamente 6 veces más empleo que el sector logístico durante el período 2014-2019 (278,087 vs. 44,738) y generarán demanda adicional de capacitación técnica. Como muestra, a agosto 2013 habían 42,840 trabajadores clasificados como “Operadores de instalaciones fijas y máquinas; ensambladores, conductores y operadores de maquinarias móviles” laborando en el Sector Comercio, Agricultura, Construcción y Manufactura ², 34% de los 124,937 trabajadores con esa clasificación a nivel nacional en la actualidad y cuya demanda se incrementará en los próximos años.
- vi. Estos requerimientos **no fueron** contemplados en las estimaciones de demanda planteadas en el Informe N° 2 (Demanda), las cuales se circunscriben al sector logístico. No obstante, los mismos implicarán demanda adicional de recursos calificados en el futuro. Como referencia anecdótica, el portal www.encuentra24.com, no relacionado (en lo absoluto) con el sector logístico, mostraba el sábado 19 de abril 2014, 152 solicitudes de empresas y comercios (algunas para múltiples posiciones) para “Ayudante General/Ayudante de Almacén”, postuladas recientemente (marzo-abril 2014).

C. Valores base ³ y nueva demanda (% , absoluta) ⁴

Valores base (2013):

- PIB logístico (\$, millones): 6,873.5
- Empleos logísticos: 121,497

² INEC, Contraloría General de la República

³ INEC, Contraloría General de la República

⁴ Sobre la base de Pronósticos de Producto Interno Bruto 2011-2025 de ASEP

- II. Estudio de Necesidades de Capacitación Técnica.....
 5. Metodología de estimación de la demanda.....
 C. Valores base y nueva demanda (% , absoluta)

Crecimiento de empleo logístico (año, % variación, nueva demanda absoluta)

2014	4.98%	5,869
2015	6.59%	8,153
2016	4.25%	5,605
2017	4.44%	6,104
2018	6.63%	9,520
2019	5.32%	8,145
2020	5.03%	8,111
2021	2.62%	4,437
2022	3.85%	6,691
2023	4.35%	7,851
2024	6.05%	11,394

D. Resultados de las entrevistas

El **Anexo 1** analiza cuantitativamente en detalle las entrevistas realizadas a lo largo del proyecto, que fueron utilizadas para complementar, contrastar y validar los resultados del mismo, por lo que las evaluaciones y proyecciones hechas reflejan un proceso de consenso.

Como observaciones fundamentales, en primer lugar, existe coherencia entre el planteamiento general de la situación del sector y sus perspectivas, no fue posible obtener de los entrevistados cifras concretas de crecimiento y contrataciones futuras por parte de sus respectivas empresas.

Uno de los razonamientos sugeridos es que el dinamismo del sector impone la necesidad de fijarse horizontes cronológicos más reducidos (vs. las ventanas de 5 y 10 años sugeridos en el estudio).

IV. Conclusiones

1. Oferta académica de capacitación técnica en logística

A. Existen 11 Licenciaturas, 7 Maestrías, 4 programas de Técnico Superior, 11 instituciones que ofrecen formación a nivel Bachilleratos y el INADEH inició en el 2012 un plan modular para la capacitación de personal técnico en el área marítima y portuaria.

B. Anualmente, el promedio anual de egresados es aproximadamente el siguiente:

- Licenciatura: 250
- Maestría: 80
- Técnico Superior: 220
- Bachilleratos Marítimos: No disponible (*)
- INADEH: 26 (**)

(*) Programa iniciado en el año escolar 2010-2011

(**) Programa iniciado en el 2012 con una matrícula de 79 alumnos

C. No existe una directa conexión entre la oferta académica y las posiciones identificadas en el Directorio/Catálogo de Posiciones. Sin embargo, para 29 de las 60 identificadas (48.4%) se documentó la existencia de algún tipo de oferta formativa orientada a proveer, por lo menos parcialmente, los conocimientos básicos para su desempeño. Dicha oferta se desglosa de la siguiente manera:

- Universitaria: 13 posiciones (21.7%)
- Vocacional: 13 (21.7%)
- Otra/Cursos Cortos: 3 (5%)
- Ninguna: 31 (51.6%)

D. El detalle de la disponibilidad formativa según la descripción de cada posición se muestra en el Cuadro 1.

E. El tipo de oferta por Posición dentro del Directorio (según su Código) se ilustra en la Gráfica 1

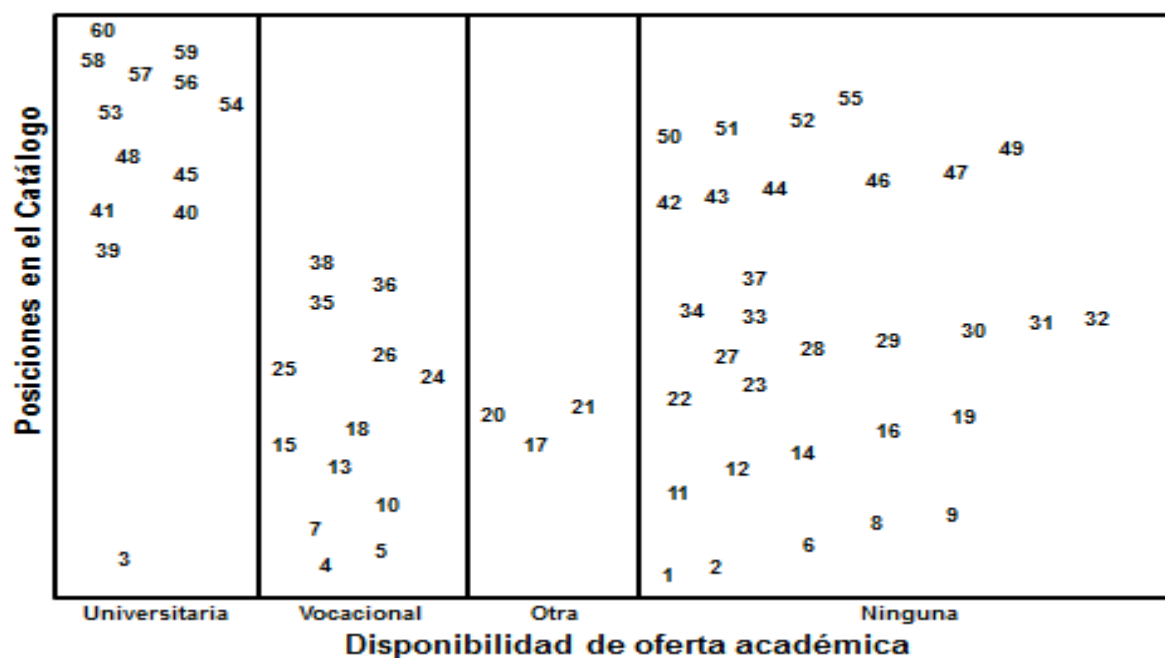
IV. Conclusiones.....

1. Oferta académica de capacitación técnica en logística.....

Cuadro 1: Oferta de formación académica según Posiciones en el Directorio

OFERTA ACADÉMICA	POSICIONES
Universitaria	3. Administrativo de Logística 39. Técnico Portuario-Patio 40. Técnico Portuario-Planeador 41. Técnico Marítimo-AB 45. Coordinador de Inventarios 47. Coordinador de Servicio al Cliente 48. Responsable de Atención al Cliente 53. Técnico en Mercadotecnia 54. Técnicos en Ventas (Cotización) 56. Técnico en Informática 57. Técnico en Atención al Cliente 58. Técnico en Logística Portuaria 59. Técnico en Recursos Humanos 60. Finanzas y Planillas
Vocacional/técnica	4. Operador de Montacarga Vertical 5. Operador de Grúa Móvil 7. Operador de Montacarga Horizontal 10. Montacarguista 13. Operador de Grúas de Procesos de Construcción 15. Operario de Carretillas 18. Conductor de Vehículo Pesado de Transporte de Mercancías por Carretera 24. Técnico en Logística de Almacenes 25. Técnico en Gestión de Stock y Almacenes 26. Jefe de Almacén 35. Operador de Grúa Viajera 36. Conductor de Torre Grúa 38. Operador Grúas Pórtico
Otra/cursos cortos	17. Conductor 20. Conductor Profesional de Transporte 21. Conductor de Camiones
Ninguna	1. Ayudante de Bodega 2. Estibador 6. Operador Grúa Hidráulica móvil telescópica neumáticos todo terreno convencional para instalaciones petroleras 8. Operario logística 9. Aprovechador Logístico 11. Empleado Servicios Control Peso 12. Empleado Suministro 14. Preparador Pedidos 16. Empacador/Reempaque 19. Conductor de Transporte de Mercancías Peligrosas 22. Responsable Expedición Mercancías 23. Responsable Recepción Mercancías 27. Encargado de Bodega 28. Encargado de Almacén 29. Planificador de Control de Inventario 30. Técnico de Aprovechamiento 31. Jefe de aprovisionamiento 32. Técnico Logística Aprovechamiento 33. Jefe Tráfico 34. Técnico Consolidador 37. Operador Grúa Bordo Buque 42. Técnico Marítimo-Tanqueros 43. Técnico Reparación Naval 44. Coordinador Área 46. Encargado Agencia Transporte 49. Técnico Salud Ocupacional /Seguridad Industrial 50. Agentes de Protección Física Perimetral y Operacional 51. Coordinador de Protección Física Perimetral y Operacional 52. Agencias Gubernamentales de Aduanas, Cuarentena Agropecuaria 55. Técnico en Mantenimiento de Equipo y Limpieza de Áreas

Gráfica 1: Disponibilidad de formación académica según Código de Posición



IV. Conclusiones.....

1. Oferta académica de capacitación técnica en logística.....

F. En forma general, la oferta a nivel universitario (Licenciatura, 4 años) consta principalmente de un primer año de formación básica, para luego incursionar en aspectos relacionados a la actividad logística a través de materias:

- Transporte Multimodal de Carga
- Envase, embalaje y manejo de materiales
- Distribución
- Compras y abastecimiento
- Almacenes y centros de distribución
- Normativa aduanera y comercio exterior
- Emprendimiento
- Proyectos
- Simulación

G. Los programas de Postgrado profundizan en aspectos gerenciales de la actividad logística, con profesores y conferencistas con formación académica y empresarial, enseñanza teórico-práctica, modalidad presencial y virtual, el uso de Videos de Clase, Biblioteca Virtual, Edu-Blogs, Videoconferencias, Foros de Consulta, así como el uso de casos prácticos y vivenciales, giras académicas y prácticas profesionales.

H. El desarrollo de los programas universitarios son típicamente precedidos por un estudio de mercado o de demanda potencial, a través de focus groups, encuestas a estudiantes y reuniones con gremios empresariales.

I. En el otro extremo del espectro formativo, el INADEH ha desarrollado un plan piloto de formación para la operación de equipos utilizados en la actividad logística, en el cual se graduaron 26 alumnos (2012) en las áreas siguientes:

- Operador de grúa pórtica de patio RTG y montacarga tipo Reachstacker (18)
- Operador de montacarga tipo forklift 3.5T (2)
- Operador de grúa pórtica STS (4)
- Operador de grúa de patio RTG (2)

J. Existe escaso seguimiento a la inserción y desempeño laboral de los graduados de estos programas

IV. Conclusiones.....

1. Oferta académica de capacitación técnica en logística.....

K. Se estudiaron modelos internacionales de educación técnica en el área logística (Colombia, México, Chile, España), así como 10 casos de éxito de Alianzas Público-Privadas orientadas a la capacitación técnica en diversas industrias, analizadas en el Capítulo VII, y que incluyen:

- ☐ “Agenda Pro Crecimiento II”, mesa de educación y la participación de la Sociedad de Fomento Fabril - SOFOFA (Chile)
- ☐ “Aprendiz Legal”, Fundación Roberto Marinho, Petrobras (Brasil)
- ☐ HEART Trust – NTA NCB Foundation (Jamaica)
- ☐ National Training Agency (Trinidad y Tobago)
- ☐ Barbados Institute of Management and Productivity (BIMAP, Instituto de Gerencia y Productividad de Barbados)
- ☐ Alianza Universidad-Empresa-Gobierno local en Bogotá (Colombia)
- ☐ “Alianza Intel-ITCR” creado por Intel y el ITCR (Costa Rica)
- ☐ “Hotel-Escuela Madrid” creado por las Cámaras de Turismo de Honduras y el IHT (Honduras)
- ☐ Creación del “Centro de Desarrollo del Conocimiento” (CDC), liderado por Tata Consulting Services (Uruguay)
- ☐ “Bachillerato con Orientación Laboral” del Ingenio la Unión (Guatemala)

L. Sobre la base de las entrevistas preliminares llevadas a cabo con empresas logísticas, la mayoría de la capacitación técnica en éstas es llevada a cabo “in-house” y existe escaso conocimiento del INADEH.

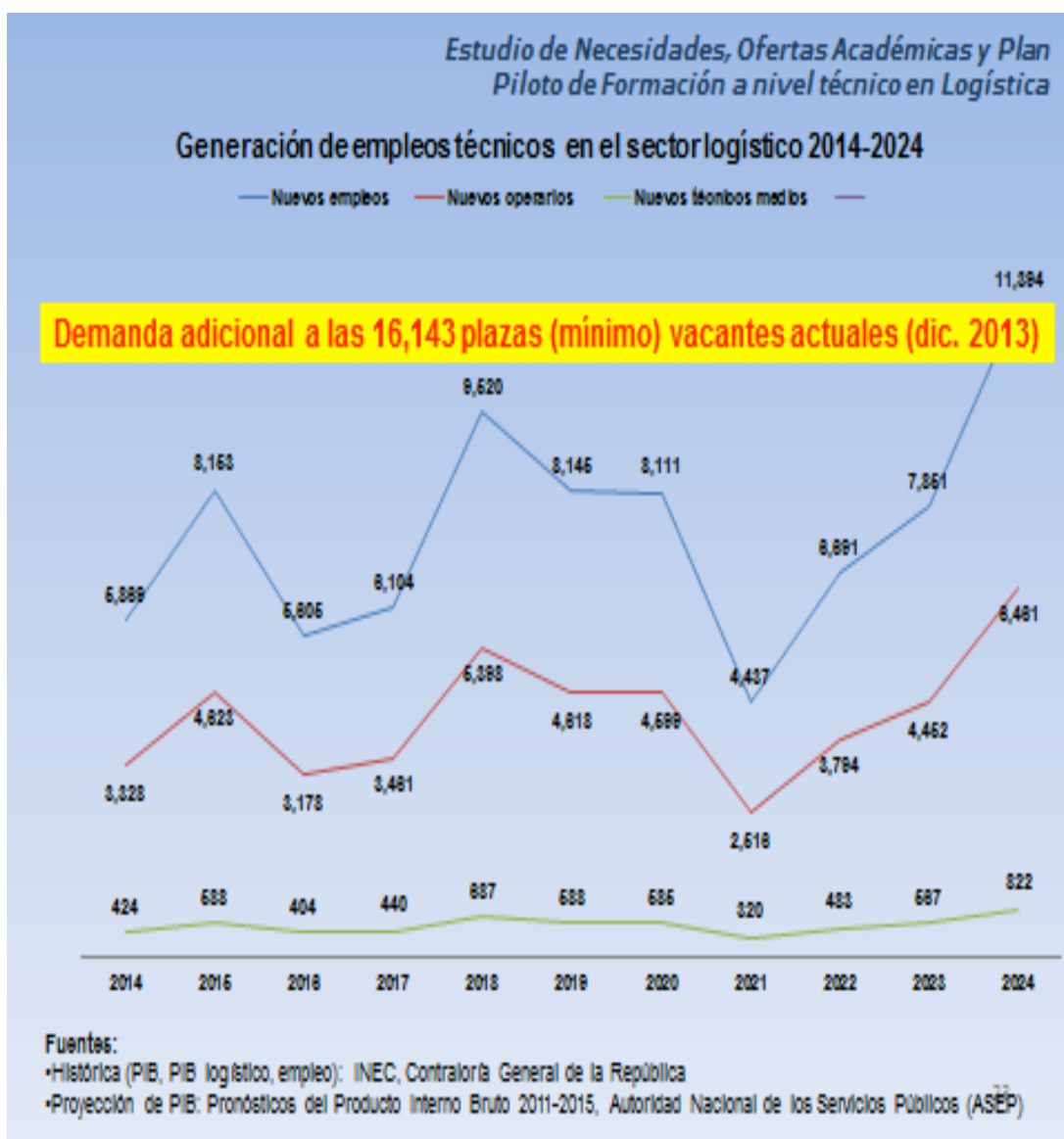
M. Si bien se espera un vigoroso crecimiento en la empleomanía del sector logístico, se vienen desarrollando proyectos de automatización que habrán de tener un impacto directo sobre los requerimientos de mano de obra en áreas como Patios de Contenedores y Centros de Distribución.

IV. Conclusiones.....

2. Demanda de empleo en el sector logístico panameño

En el período 2014-2024 se estima que las actividades logísticas generarán aproximadamente 84,413 nuevos empleos directos, los cuales, al sumarle las 16,143 vacantes a diciembre 2013 arrojarían una cifra de 100,556 plazas de trabajo, conforme a los siguientes patrones ⁵:

A. Personal técnico

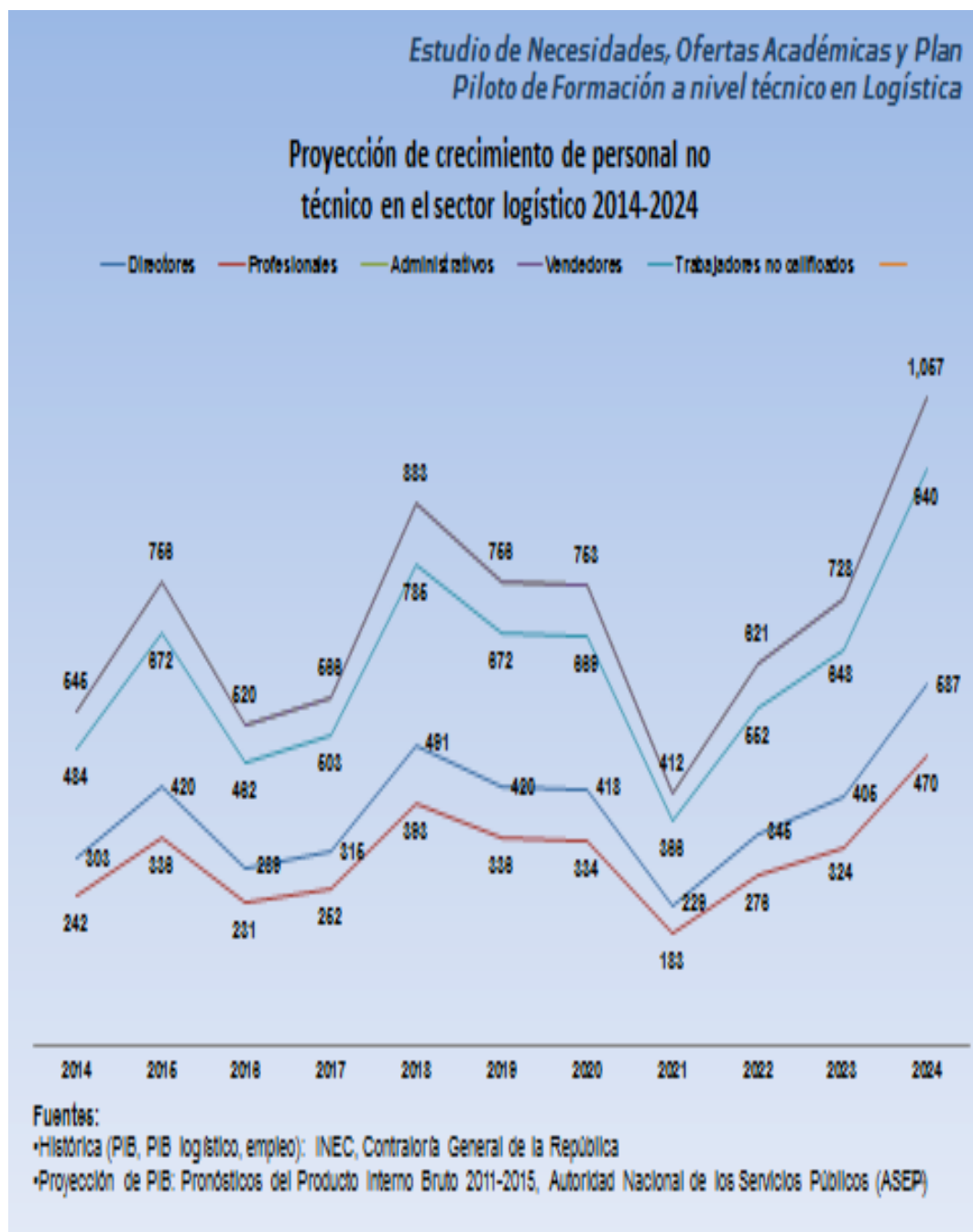


⁵ Confirmación de los pronósticos de demanda planteados en el Informe N° 2

IV. Conclusiones.....

2. Demanda de empleo en el sector logístico panameño

3. Personal no técnico



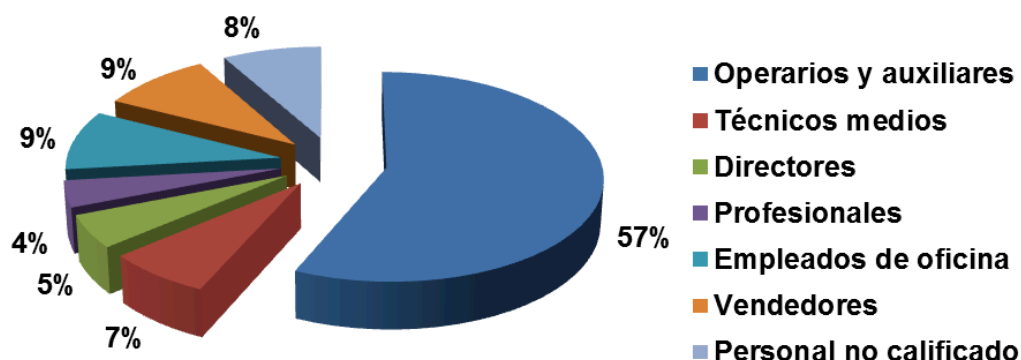
IV. Conclusiones.....

2. Demanda de empleo en el sector logístico panameño

4. Perfil de generación de empleo en el sector logístico 2014-2024

Sobre la base de las tendencias y la información disponible a la fecha, la creación de empleo en el sector logístico 2014-2024 (84,413 nuevas plazas) tendrá la composición siguiente:

Generación de empleo en logística 2014-2024



No obstante, cabe señalar que tanto la cuantía como el perfil del empleo, y en consecuencia, los requerimientos de formación técnica guardarán directa relación con variables como la evolución del sector (particularmente con el Canal una vez ampliado) a nivel nacional, regional y mundial, los planes de crecimiento de las empresas del ramo, el ingreso de nuevos actores de ámbito regional y las inversiones del Estado en el área logística (ejem: proyectos de la Autoridad del Canal de Panamá, construcción de nuevos puertos, expansión de las Zonas Francas, etc.), por lo que será necesario revisar periódicamente estas previsiones en función de estos eventos.

IV. Conclusiones.....

3. Demanda de capacitación técnica en el sector logístico

- i. El sector logístico panameño tiene por lo menos 16,143 vacantes por cubrir (diciembre 2013), requerirá llenar 44,738 nuevas plazas en los próximos 5 años (2014-2019) y 39,675 entre el 2019 y 2024, lo cual totaliza un mínimo de 100,556 empleos directos en 10 años (2014-2024)
- ii. Aproximadamente, de los 84,413 nuevos empleos a ser creados en el período 2014-2024, el 62% serían para personal técnico, distribuído de la manera siguiente:
 - 46,427 Operarios y Ayudantes (55%)
 - 5,909 Técnicos de Nivel Medio (7%)
- iii. Se estima que el 70% de las vacantes existentes actualmente en el sector logístico que actualmente el sector necesita cubrir, así como el 51% de las posiciones identificadas en el Catálogo de Posiciones Logística, carece de una adecuada oferta formativa.
- iv. La formación requerida es principalmente técnica, con un importante componente de “competencias blandas” (valores)
- v. Esta brecha se incrementará a corto y mediano plazo, si no se toman las medidas pertinentes para disminuirla
- vi. Entre el 2007 y 2012 (inclusive), el INADEH capacitó a 749,915 personas, de las cuales en Logística Marítimo-Portuaria se matricularon 79 y se graduaron 26 (Plan Piloto iniciado en el 2012)
- vii. La demanda de personal ha llevado a las empresas logísticas a tener que “resolver”, capacitando a su propia gente
- viii. El sector logístico panameño necesitará capacitar a 47,500 operarios, auxiliares y técnicos de nivel medio entre el 2014 y 2024 para hacer frente a los requerimientos de una actividad en franco crecimiento, que se verá acelerado una vez ampliado el Canal de Panamá y la transición del país hacia una economía basada en servicios logísticos.

IV. Conclusiones.....

4. Brecha oferta vs. demanda

- i. El sector logístico panameño tiene por lo menos 16,143 vacantes por cubrir (diciembre 2013), requerirá llenar 44,738 nuevas plazas en los próximos 5 años (2014-2019) y 39,675 entre el 2019 y 2024.
- ii. Esto totaliza 100,556 empleos directos en 10 años (2014-2024).
- iii. 70% de las posiciones que actualmente el sector necesita cubrir y 51% de las identificadas en el Catálogo de Posiciones no dispone de una adecuada oferta de formación para el puesto.
- iv. La formación requerida incluye competencias técnicas y “blandas”.
- v. Esta brecha se incrementará a corto y mediano plazo, si no se toman las medidas pertinentes para disminuirla
- vi. Existe un alto componente de microemprendimiento e informalidad en el empleo logístico, lo cual deberá ser contemplado en las estrategias dirigidas al sector (Ver discusión en próxima sección: “Patrones de creación de empleo logístico”)
- vii. Es necesario llevar a cabo 12 estudios complementarios a corto plazo, que incluyen:
 - a. *Esquema de seguimiento a la capacitación e inserción laboral*
 - b. *Integración de programas INADEH-MEDUCA (tipo SENA)*
 - c. *Plataforma tecnológica de seguimiento*
 - d. *Incentivos fiscales a la capacitación técnica*
 - e. *Incentivos fiscales a la inserción laboral sostenible*
 - f. *Desarrollo de un Programa de Emprendimiento Logístico*
 - g. *Plan de Capacitación Continua*
 - h. *Plan Nacional de Competencias Logísticas*
 - i. *Centro de Investigaciones Sociales para la Inclusión Juvenil*
 - j. *Estrategia de inmigración selectiva para sector logístico*
 - k. *Estrategia Nacional de Formación Técnica en Logística*
 - l. *Sostenibilidad y financiamiento de la Capacitación Técnica*

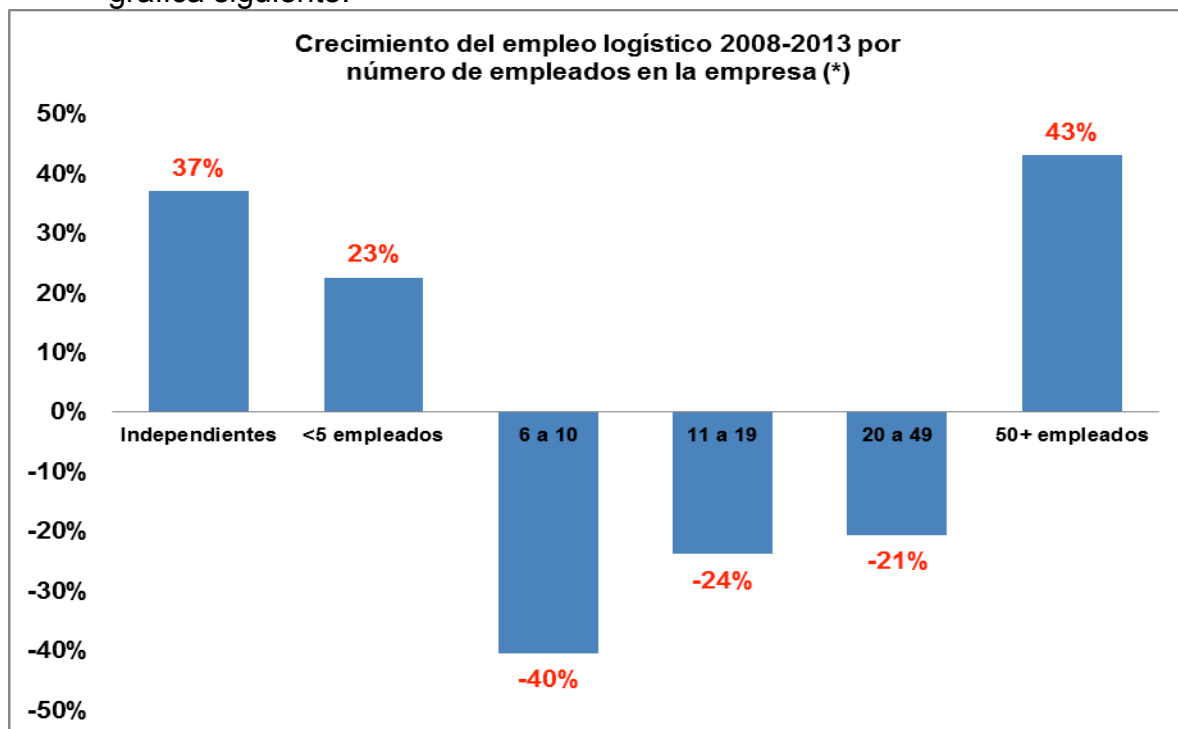
IV. Conclusiones.....

5. Patrones de creación de empleo logístico

51% de los 26,181 empleos creados entre el 2008 y 2013 fue de trabajadores independientes, en forma concurrente con la disminución del 28% en el número de patronos (empresarios) ⁶Un trabajador independiente (o por cuenta propia) es “la persona que explota o ha explotado su propia empresa económica o negocio privado o ejerce o ha ejercido en forma independiente una profesión u oficio, pero no tiene empleados a su cargo. Puede trabajar solo o asociado” ⁷.

Los independientes representan el 41% de la Población Económicamente Activa del Sector Logístico (agosto 2013) y durante el período 2008-2013 su número aumentó en 37%, prácticamente el doble del crecimiento experimentado por el empleo en la empresa privada durante ese período (19%).

En los últimos 5 años el crecimiento del empleo en el sector logístico ha estado altamente polarizado, como lo demuestra la gráfica siguiente:



(*) Fuente: INEC, Contraloría General de la República

⁶ INEC, Contraloría General de la República

⁷ “Definiciones y explicaciones” (<http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P3581Definiciones.pdf>), Contraloría General de la República, página 5

IV. Conclusiones.....

5. *Patrones de creación de empleo logístico*

En otras palabras, **la empresa logística mediana (6-49 empleados) ha venido desapareciendo**, lo cual es consistente con el 42% de reducción en el número de patronos (de 2,585 a 1,505) anteriormente señalado. Este fenómeno muy probablemente se mantenga durante los próximos 10 años, lo que implica que las fuentes de empleo serán necesariamente empresas grandes (50+ empleados) o autogestión.

En este escenario sería prudente entonces **considerar el complemento de los programas de capacitación funcional y técnica con herramientas relativas a emprendimiento y creación de microempresas, aprovechando el nuevo marco jurídico del recién creado Programa de Apoyo al Sector Informal (PASI) ⁸, así como la consideración de iniciativas orientadas al fortalecimiento de la Pequeña & Mediana Empresa (PYMES).**

6. *Posibles escenarios futuros*

Existe una serie de proyectos logísticos en estudio, sin embargo, no se dispone de información relacionada a su implementación, alcance, cronograma, etc., por lo que no se tienen suficientes elementos para determinar su posible impacto sobre las proyecciones de empleo y capacitación técnica.

No obstante, se pueden plantear algunos escenarios futuros con miras a la predicción de la demanda de empleo, el primero sobre la base de multiplicadores de empleo y tomando como referencia el estudio que sobre el particular realizara la firma INTRACORP y el Banco Mundial para la Unidad Administrativa de Bienes Revertidos (UABR) del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, en particular la Figura 2 (página 12), que analiza el impacto de 10 actividades económicas ⁹.

De las actividades documentadas y de relevancia para la demanda de capacitación técnica, destacan el Manejo de Carga Refrigerada (Multiplicador: 65%), Mantenimiento de Contenedores (35%), Operaciones Portuarias (25%), Parques Logísticos para Servicios

⁸ <http://pasi.cncpanama.org/>

⁹ <http://areasrevertidas.gob.pa/Documentos/Mejora-Areas.pdf>

IV. Conclusiones.....

6. Posibles escenarios futuros.....

de Valor Agregado (25%), Actividades Marítimas Auxiliares (12%), Astillero para Reparaciones Navales (12%) y el Almacenamiento/Abastecimiento de Combustible (12%).

Por otro lado, la polarización de la expansión del empleo 2008-2013, de mantenerse, plantea algunos escenarios que convendría explorar. ¿Cuáles son las implicaciones futuras de la acelerada disminución de empresas medianas en el contexto de la creación de empleo y el desarrollo logístico nacional? ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades? ¿Están las condiciones planteadas para nuevas modalidades empresariales (ejem: cooperativismo)? ¿Son compatibles con el desarrollo logístico futuro de Panamá? ¿Es necesario fomentar nuevas modalidades de asociación y alianzas entre empresas con servicios complementarios? ¿Implica la tendencia una debilidad del entorno panameño que pudiera desanimar a posibles inversionistas/ empresas extranjeras a invertir en el sector logístico panameño? ¿Cuáles son las repercusiones de este escenario sobre la composición de la demanda de empleo futuro? ¿Crearé esto la necesidad de nuevas posiciones imposibles de prever en estos momentos?

No obstante, el impacto que estos patrones pudieran tener sobre la demanda, y en base a la información disponible actualmente, estaría considerado dentro del margen de variabilidad ($\pm 21\%$), pero se hace preciso evaluar permanente estas tendencias, a fin de incorporarlas oportunamente

7. Necesidades de capacitación técnica

- i. Para disminuir la citada brecha, se propone un plan orientado a capacitar 47,500 operarios y técnicos entre el 2014 y 2024, los cuales representan el 62% de la nueva demanda de empleos para esas posiciones durante ese lapso de tiempo.
- ii. Este esfuerzo se enmarcaría en un modelo integral a ser iniciado en un Plan Piloto de Formación Técnica, sobre la base de un esquema sistemático de captación, orientación, capacitación, formación dual, inserción, seguimiento y acompañamiento laboral, complementado con un marco de orientación, seguimiento y acompañamiento orientado a lograr la sostenibilidad de la inserción laboral a largo plazo, con una perspectiva de inclusión social.

IV. Conclusiones.....

7. Necesidades de capacitación técnica

iii. **Bajo un esquema de Alianza Público-Privada (APP), dicho plan contemplaría:**

- Capacitación técnica
- Inglés técnico
- Programa de desarrollo de competencias blandas
- Pasantías (capacitación dual)
- Inserción laboral posterior a período de formación
- Seguimiento y acompañamiento (durante y post-inserción)
- Permanente medición y monitoreo de indicadores
- Estandarización de un modelo de formación e inserción laboral sostenible

iv. La demanda de capacitación apuntaría a cubrir 47,500 participantes, 73% de los nuevos empleos técnicos 2014-2014

Estimación de demanda de capacitación técnica 2014-2024 por familias de posiciones (*)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Almacenaje											
Operario de Logística	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Operario de Suministros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Técnico de Inventario	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Transporte/Tráfico											
Operario de Transporte	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Operario de Tráfico											
Manejo de Materiales											
Operario de Manejo de Materiales	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
TOTALES	4750	4750	4750	4750	4750	4750	4750	4750	4750	4750	4750

Total 2014-2024 = 47,500 personas, aproximadamente el 73% de las nuevas vacantes de personal técnico en 10 años (65,000). Demanda total de 100,556

(*) Proceso de capacitación deberá estar precedido por un esfuerzo de homologación y certificación de competencias

IV. Conclusiones.....

7. Plan Piloto de Formación Técnica

A. El Plan se llevaría a cabo de manera modular e integral, de acuerdo al modelo siguiente:



B. Las posiciones objetivo serían:

- Asistente/coordinador de Tráfico/Aduanas
- Operador de montacargas/operario de logística/ayudante almacén
- Empacador/Consolidador
- Coordinador de ruta/transporte
- Asistente de Contabilidad (logística)

C. El Plan Piloto sería llevado a cabo en Panamá (Agencia Panamá-Pacífico, Howard) y Colón, con una población de 175-200 participantes.

D. Los gremios que participarían en la referida APP en una primera etapa serían la Cámara Marítima de Panamá, la Asociación Panameña de Agencias de Carga (APAC), la Cámara Nacional de Transporte de Carga Terrestre y el Consejo Nacional del Sector Privado para la Educación (COSPAE).

IV. Conclusiones.....

7. Plan Piloto de Formación Técnica



E. El programa incluiría 6 etapas

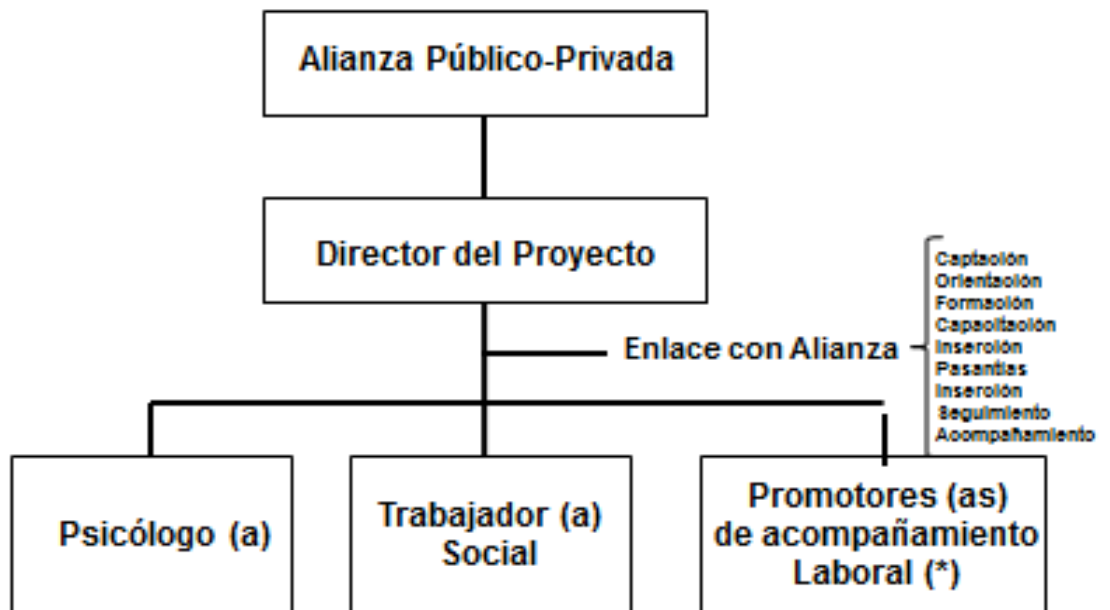
- i. Orientación
- ii. Formación
- iii. Capacitación
- iv. Pasantía
- v. Inserción
- vi. Seguimiento

F. La duración del programa sería de 16 meses, con 12 meses de seguimiento laboral.

G. El seguimiento es a nivel individual (desempeño laboral, sostenibilidad de la inserción, capacitación adicional necesaria, etc.) y a nivel del programa (indicadores por fase, impacto sobre la efectividad y sostenibilidad de la inserción laboral, ajustes necesarios, etc.)

H. La organización requerida para la implementación del Plan Piloto sería la siguiente:

Organización del proyecto



(*) Mentores (2)

- I. La inversión estimada sería de \$413,725, lo cual incluye estipendios a los participantes durante su etapas formativas y pasantías laborales. El detalle de esta inversión se incluye como **Anexo 2** a este Informe.

IV. Conclusiones.....

8. Otras conclusiones

A. Experiencias internacionales de interés

Como parte del estudio de la oferta académica de capacitación técnica (Informe N° 1) se llevó a cabo una recopilación de experiencias relevantes que pudieran ser incorporadas en una estrategia de capacitación técnica. Estas experiencias evaluadas fueron:

Estudio de Necesidades, Ofertas Académicas y Plan Piloto de Formación a nivel técnico en Logística	
Experiencias internacionales relevantes	
País	Experiencia
Colombia	Ampliación de alcance del SENA para incluir a jóvenes de 10-11° grado. Educación técnica (alianza estratégica sector productivo, la academia y el Estado) Alianza Universidad-Empresa-Gobierno local en Bogotá
El Salvador	Bachillerato Técnico Vocacional en Logística y Aduanas
Trinidad & Tobago	National Training Agency. Fuerte vínculo entre Gobierno y empresa privada, Industry Training Organizations (ITOs).
Chile	Canales (APP para Educación Técnica) "Agenda Pro Crecimiento II" (APP-ET), formación dual

10

Estudio de Necesidades, Ofertas Académicas y Plan Piloto de Formación a nivel técnico en Logística	
Experiencias internacionales relevantes	
País	Experiencia
Brasil	"Aprendiz Legal", Fundación Roberto Marinho, Petrobras. Ley de Aprendices, empresas obligadas a contratar hasta 10% de su planilla a jóvenes de 14-18 años.
Jamaica	HEART Trust – NTA NCB Foundation Capacitación y Educación basada en Competencias. APP-ET.
Barbados	Barbados Institute of Management and Productivity (BIMAP, Instituto de Gerencia y Productividad de Barbados). APP entre el Gobierno y 150 organizaciones.
Costa Rica	Alianza Intel-ITCR. Educación en electrónica escalonada. Ante un déficit en el país de rangos intermedios de capacitación, se opta por iniciar un proceso con colegios técnicos y el Instituto Nacional de Aprendizaje.

11

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
- A. Experiencias internacionales de interés.....

Estudio de Necesidades, Ofertas Académicas y Plan Piloto de Formación a nivel técnico en Logística

Experiencias internacionales relevantes	
País	Experiencia
Honduras	Hotel-Escuela Madrid. APP para formación de recursos en el área hotelera. Iniciado con financiamiento de la Agencia Española de Cooperación, hoy autosostenible.
Uruguay	Centro de Desarrollo del Conocimiento. APP para capacitación de recursos humanos para el sector de la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones y cuenta actualmente con seis salones totalmente equipados. Participación de capital hindú.
Guatemala	Bachillerato con Orientación Laboral del Ingenio la Unión. APP-ET entre el Ingenio la Unión (privado), Ministerio de Educación y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

12

Estas experiencias plantean referencias totalmente pertinentes a la situación panameña y cuyos elementos, una vez analizados en mayor profundidad, pudieran ser incorporados en la articulación de una estrategia a mediano y largo plazo, como por ejemplo:

Alcance de la formación técnica

La experiencia del SENA de Colombia y la ampliación de sus programas para incluir a estudiantes de lo que sería el Segundo Ciclo panameño es clave y perfectamente aplicable a Panamá. De igual manera el proyecto “Agenda Pro Crecimiento II” de Chile constituye una plataforma público-privada para la Capacitación Dual que debe explorarse.

Relación Empresa, Estado y entidades de formación

La relación entre INTEL y el Instituto Tecnológico de Costa Rica debe estudiarse, no sólo desde un punto de vista programático, sino desde el contexto de las políticas públicas de atracción de inversiones. La ampliación del alcance de esta iniciativa a institutos de formación técnica en electrónica es, en principio, perfectamente replicable al entorno logístico panameño, con los ajustes del caso.

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
A. Experiencias internacionales de interés.....

Marco legal para la capacitación técnica e inserción laboral

Algunos elementos de la iniciativa brasilera “Aprendiz Legal” tienen clara aplicabilidad en Panamá. Este Programa de educación para el trabajo desarrollado por la Fundación Roberto Marinho (FRM), fundación perteneciente a la Rede Globo, con el objetivo de crear y mejorar competencias de jóvenes entre los 14 y 24 años, así como, mejorar la empleabilidad de los mismos, se ha convertido en la columna vertebral para las empresas en el cumplimiento de la Ley de Aprendices.

La Ley de Aprendices define que empresas medianas y grandes se ven obligadas a contratar jóvenes entre 14 y 18 años hasta llegar a una cuota de 10% de su planilla de trabajo operativo. Por el mismo interés de promover el esquema, se logró que en el marco de “Aprendiz Legal” se expandiera la edad hasta los 24 años. Las empresas han respondido positivamente ante este reto, logrando incluso que el 40% de las empresas participantes no tienen obligación de participar en la Ley de Aprendices. Los empresarios pagan el salario del aprendiz, así como las cargas sociales.

En Panamá, los empresarios hacen una contribución a través del Seguro Educativo y entidades públicas como el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES, Programa Padrino Empresario, menores de edad) y el Ministerio del Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL, Programa de Apoyo a la Inserción Laboral, para mayores de edad) contemplan la figura de “Becas Laborales”. Estas iniciativas existentes pudieran ser evaluadas en el contexto de la experiencia brasileña, a fin de incorporar mejoras que permitan mejorar la efectividad de la formación técnica en la población juvenil.

Mecanismos de financiamiento a la capacitación técnica

Debe evaluarse la experiencia hondureña (Hotel-Escuela Madrid) de autosostenibilidad financiera de la capacitación laboral y su aplicabilidad al contexto logístico panameño .

IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....

B. Estudios adicionales

Es necesario profundizar en una serie de aspectos, con miras al proceso de capacitación técnica en el sector logístico como medio para la inserción laboral sostenible, bajo una perspectiva de inclusión social. Las áreas en las cuales es preciso un mayor conocimiento incluyen:

a. Esquema de seguimiento a la capacitación e inserción laboral

Justificación

La rentabilidad de la inversión en capacitación es determinada, en gran medida, por su efectividad como mecanismo para el logro de inserción laboral sostenible. Este principio va mucho más allá del ámbito logístico y plantea un reto para el país en su conjunto.

Descripción general

Aparte de los aspectos expuestos en este informe, se hace necesario explorar y definir fórmulas para el seguimiento permanente de la inserción laboral

Objetivo

Medir y dar seguimiento a la sostenibilidad de la inserción laboral una vez cumplido el proceso de capacitación, a fin de evaluar permanentemente la efectividad tanto del proceso del proceso formativo como de la integración de los participantes en las empresas.

Descripción de componentes

- *Posicionamiento del esquema (público, privado, mixto)*
- *Marco organizativo*
- *Marco legal*
- *Organización*
- *Procedimientos*
- *Controles*
- *Tecnología*

IV. Conclusiones.....

8. Otras conclusiones.....

B. Estudios adicionales.....

a. Esquema de seguimiento a la capacitación e inserción laboral.....

- *Mecanismos de financiamiento*
- *Sostenibilidad*

Tiempo estimado de ejecución

6 meses

Estimado de costos

\$75,000

Responsables

Alianza Público-Privada

Gremios ¹⁰

Ministerio de Comercio e Industrias

Ministerio de Trabajo

Universidades

Consultoría

b. *Integración de programas INADEH-MEDUCA*

Justificación

El INADEH debe analizar la experiencia del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, planteada en el Informe N° 1 (Análisis de la Oferta Académica de Capacitación Técnica en el sector logístico, Sección VI, página 15), mediante la cual jóvenes de grado 10° y 11° de bachillerato acceden a competencias técnicas que les permitan tener un desempeño laboral al terminar la secundaria, con miras a su implementación a corto plazo.

Objetivo

Integrar los programas de MEDUCA e INADEH

¹⁰ Cámara Marítima, Asociación Panameña de Agencias de Carga, Cámara Nacional de Transporte de Carga Terrestre, COSPAE

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....
b. Integración de programas INADEH-MEDUCA

Descripción general

Adopción del programa llevado a cabo por el SENA y el Ministerio de Educación de Colombia

Descripción de componentes

- *Marco institucional*
- *Marco organizativo*
- *Marco legal y regulatorio*
- *Organización*
- *Procedimientos*
- *Alcance programático*
- *Relación con el sector privado y fuentes de empleo*
- *Controles*
- *Aspectos financieros y presupuestarios*
- *Sostenibilidad*

Tiempo estimado de ejecución

6 meses

Estimado de costos

\$150,000

Responsables

INADEH
Ministerio de Educación
SENA
Ministerio de Educación de Colombia
Gremios ¹¹

¹¹ Cámara Marítima, Asociación Panameña de Agencias de Carga, Cámara Nacional de Transporte de Carga Terrestre, COSPAE, otros

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....

c. Plataforma tecnológica de seguimiento

Justificación

El esquema sugerido en el punto 1 debe apoyarse en una plataforma tecnológica que permita la comunicación y monitoreo de la evolución de los participantes en el programa, más allá de la duración del mismo, como marco para una bolsa permanente de empleo para los participantes del programa.

Descripción general

Desarrollo, implementación y operación de una plataforma de seguimiento a la inserción laboral de los participantes en los programas de capacitación

Objetivo

Implementar plataforma tecnológica de seguimiento

Descripción de componentes

Información de participantes

- *Expediente (datos personales)*
- *Hoja de vida actualizadas*
- *Datos de contacto*
- *Perfil social, educativo, laboral*
- *Resultados de entrevistas*
- *Cursos recibidos*
- *Historial educativo*
- *Historial laboral*
- *Historial de contactos*
- *Evaluaciones de desempeño*
- *Otros datos*
- *Resultado de contactos periódicos*¹²

¹² Seguimiento a través de contactos personales y/o telefónicos efectuados de manera periódica (ej: mensual)

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
- B. Estudios adicionales.....
- c. Plataforma tecnológica de seguimiento.....

Capacitación

- Cursos disponibles
- Registro de participantes a cursos

Bolsa de trabajo

Cursos y capacitaciones disponibles

Indicadores

Sostenibilidad de inserción laboral

- Individual
- Grupo
- Posición
- Comunidad

Inversión en capacitación

- Individual
- Grupo
- Posición
- Comunidad

Rentabilidad de la inversión en capacitación

- Individual
- Grupo
- Posición
- Comunidad

Rotación laboral

Otros datos con respecto a la inserción laboral

Tiempo estimado de ejecución

12 meses

Estimado de costos

\$750,000

Responsables

Consultoría

IV. Conclusiones.....	
8. Otras conclusiones.....	
B. Estudios adicionales.....	
c. Plataforma tecnológica de seguimiento.....	

SENACYT
Ministerio de Trabajo
Ministerio de Educación
INADEH
Proveedor de tecnología ¹³
Gremios ¹⁴

d. Incentivos fiscales a la capacitación técnica

Justificación

Aparte del aliciente de disponer de una fuerza laboral calificada, es preciso explorar posibles incentivos fiscales para las empresas para que activamente capaciten a su personal de manera permanente-

Objetivo

Determinar la viabilidad de ofrecer incentivos fiscales a las empresas para que instrumenten programas de capacitación técnica de su personal.

Descripción de componentes

- Situación actual de los incentivos a la capacitación técnica
- Marco legal y regulatorio actual
- Experiencias en otros países
- Alternativas
- Recomendaciones

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$20,000

¹³ Hardware, software, comunicaciones

¹⁴ Cámara Marítima, Asociación Panameña de Agencias de Carga, Cámara Nacional de Transporte de Carga Terrestre, COSPAE, otros

- IV. Conclusiones.....
- 8. Otras conclusiones.....
- B. Estudios adicionales
- d. Incentivos fiscales a la capacitación técnica.....

Responsables

Consultoría legal/fiscal
MEF
INADEH

e. Incentivos fiscales a la inserción laboral sostenible

Justificación

Conjuntamente con la instrumentación de programas de capacitación (técnica, competencias blandas, etc.) deberá explorarse la factibilidad de incentivos específicos a la inserción y sostenibilidad laboral sostenible de grupos vulnerables e históricamente marginados.

Objetivo

Determinar la viabilidad de ofrecer incentivos fiscales a las inserción laboral de grupos vulnerables en empleos sostenibles

Descripción de componentes

Análisis de la situación actual

Explorar mecanismos fiscales que permitan a las empresas:

- *Identificar oportunidades de empleo para grupos vulnerables.*
- *Captar candidatos (as) en comunidades de menos recursos, para ser capacitados, formados y contratados, en la medida de sus capacidades.*
- *Identificar y patrocinar programas tanto educativos como formativos necesarios para desarrollar los conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas para adecuar la oferta de mano de obra a las exigencias de la demanda laboral y del crecimiento económico del país.*
- *Dar preferencia laboral a aquellos (as) candidatos (as) de escasos recursos que hayan pasado por el proceso de orientación, formación y capacitación.*
- *Intercambiar información y experiencias con miras a continuamente optimizar la colocación efectiva de grupos*

- IV. Conclusiones.....
- 9. Otras conclusiones.....
- C. Estudios adicionales
- d. Incentivos fiscales a la capacitación técnica.....

vulnerables en empleos dignos.

- *Monitorear la efectividad y dar seguimiento al cumplimiento de los programas de capacitación e inserción laboral a través de la medición periódica de indicadores.*
- *Establecer procedimientos estándar para el manejo administrativo del proceso, incluyendo la captación de candidatos (as), orientación, formación, capacitación, contratación y seguimiento laboral.*
- *Promover activamente el liderazgo del sector privado en los planes de empleo, la solidaridad empresarial para el empleo de grupos vulnerables y la puesta en marcha de acciones orientadas a mejorar la empleabilidad de los mismos.*
- *Fomentar la implementación de programas de becas laborales y ayudas educativas para grupos vulnerables.*
- *Incorporar políticas de empleo inclusivo y solidario, así como el seguimiento laboral a jóvenes de escasos recursos a las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones signatarias a través de programas de Voluntariado Corporativo y Mentoring.*

Tiempo estimado de ejecución

6 meses

Estimado de costos

\$50,000

Responsables

Consultoría legal/fiscal
MEF
MITRADEL
Gremios

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....

f. *Desarrollo de un Programa de Emprendimiento Logístico*

Justificación

Dada la alta proporción de Trabajadores Independientes laborando en el sector logístico, se hace necesario conocer más profundamente la dinámica de este fenómeno, así como definir políticas orientadas a apoyar el emprendimiento y la autogestión de manera ordenada, a través de organizaciones como la Autoridad de la Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).

Objetivo

Desarrollar un plan de apoyo al emprendimiento y el fortalecimiento de la mediana empresa en el sector logístico

Descripción de componentes

- *Situación actual del emprendimiento en el sector logístico*
- *Programas de desarrollo del emprendimiento logístico* ¹⁵
- *Programas de AMPYME*
- *Instrumentos recientemente creados por el Gobierno Nacional para fortalecer el sector informal (PASI)*
- *Alternativas*
- *Conclusiones*
- *Recomendaciones*

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$20,000

Responsables

*AMPYME
SENACYT
Gremios*

¹⁵ Ejemplo: Programa del SENACYT

IV. Conclusiones.....	
8. Otras conclusiones.....	
B. Estudios adicionales.....	

g. Plan de Capacitación Continua

Justificación

Las iniciativas propuestas en el presente informe deben servir de base para desarrollar un Plan Nacional de Capacitación Continua, estructurado, sistemático y progresivo, con incentivos a los participantes a continuamente mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades, así como estímulos a las empresas para tal fin.

Objetivo

Desarrollo de un Plan de Capacitación Continua para el sector logístico

Descripción de componentes

- *Análisis de la situación actual*
- *Evaluación de informes de expertos internacionales* ¹⁶
- *Prioridades*
- *Alcance del Plan*
- *Costos y beneficios*
- *Conclusiones y recomendaciones*

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$25,000

Responsables

*Consultoría
Gremios
INADEH*

¹⁶ Ver "The challenge and recommendations for a Training & Vocational Education System in Panama – Logistics", Dr. Dongwook Lee, Korea Institute for Development Strategy, 21.1.14. Reporte de resultados de la misión de expertos coreanos que visitó el país, patrocinada por el Korea Eximbank y la CAF

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....

h. Plan de Homologación y Certificación de Competencias

Justificación

Es necesario homologar las posiciones logísticas, así como establecer un plan de certificación de competencias en el sector.

Objetivo

Desarrollar un Plan de Homologación y Certificación

Descripción de componentes

- *Situación actual*
- *Análisis de la experiencia de la Comisión Nacional de Competencias (CONACOM)*
- *Evaluar Ley N° 8 de 15 de febrero de 2006*
- *Estudiar la experiencia de CONACOM en el sector de la construcción, conjuntamente con la Cámara Panameña de la Construcción (CAPAC), como modelo para el desarrollo de un programa de certificación en el área logística.*
- *Diseño de plan para el sector logístico*
- *Conclusiones*
- *Recomendaciones*

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$25,000

Responsables

*Consultoría
Gremios
INADEH*

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....

i. Centro de Investigaciones Sociales para la Inclusión Juvenil

Justificación

Dentro del Plan Estratégico de Gobierno 2010-2014, el Estado panameño asignó \$353 millones a la capacitación laboral, incluyendo \$115 millones a “Mi Primer Empleo”, que se estimaba beneficiaría a 100 mil jóvenes . Entre el 2007 y 2012 el INADEH capacitó 749,915 panameños, entre los cuales unos 300 mil menores de 30 años .

Sin embargo y como fuera antes expuesto, estos esfuerzos no han podido detener la abrupta caída de la participación juvenil en la expansión del empleo sostenible. Entre el 2007 y 2012, los jóvenes sólo obtuvieron 36,885 empleos (14% del total), entre el 2009 y 2013 de hecho se registró una pérdida de 16,996 empleos juveniles (4 años), y de la contracción de 33,104 plazas de trabajo ocurrida entre agosto 2012 y marzo 2013, los jóvenes “aportaron” 19,737, 48% de ellos entre 20 y 24 años .

La dinámica social de este fenómeno se desconoce. Se hace necesario profundizar en las barreras educativas, sociales y culturales que inhiben el acceso y sostenibilidad laboral de la población joven de estratos menos favorecidos, la cual, en medio del “boom” económico y alta demanda de empleo, percibe que sus perspectivas laborales no hay mejorado y sirve de combustible a efectos sociales negativos como alienación, delincuencia, pandillerismo, etc.

En este contexto, la creación de un centro para el desarrollo de proyectos del investigación social de los aspectos relativos a la inserción (educativa, laboral) de los jóvenes, suministraría información valiosa para el diseño de estrategias de empleo inclusivo, solidario y sostenible tanto en el sector logístico, como en todas las áreas de la economía.

Objetivo

Creación de un centro para la investigación de la inserción laboral juvenil y las barreras que la afectan

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....
i. Centro de Investigaciones Sociales para la Inclusión Juvenil

Descripción de componentes

- *Análisis de la situación actual*
- *Experiencias en otros países*
- *Plan de gestión para el Centro*
- *Sostenibilidad*
- *Conclusiones y recomendaciones*

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$35,000

Responsables

Consultoría
Universidades
MIDES

j. Estrategia de inmigración selectiva para sector logístico

Justificación

Si bien la Estrategia de Capacitación e Inserción Laboral en el Sector Logístico debe ser inclusiva, la necesidad de importar mano de obra calificada es inminente, ya viene ocurriendo y se mantendrá en el futuro, como fue sugerido en el Informe de Nathan Associates a la Autoridad del Canal de Panamá, al cual se ha hecho ya referencia en la Sección IV, punto 6

Es por ende necesario encarar esta realidad y desarrollar una política de inmigración selectiva, en función de una Estrategia Logística a largo plazo. Las repercusiones laborales, sociales y legales de esta política migratoria deben ser objeto de un análisis integral.

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....
j. Estrategia de inmigración selectiva para sector logístico.....

Objetivo

Definir una estrategia de migración selectiva para el sector logístico

Descripción de componentes

- *Análisis de la situación actual*
- *Política actual de Migración*
- *Déficit estimado de mano de obra*
- *Perfil de mano de obra requerido*
- *Estrategia de Migración propuesta*
- *Alternativas*
- *Costos, beneficios, riesgos*
- *Conclusiones*
- *Recomendaciones*

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$20,000

Responsables

Consultoría (legal, migración)

Gremios

Ministerio de Gobierno

IV. Conclusiones.....	
8. Otras conclusiones.....	
B. Estudios adicionales.....	

k. **Estrategia Nacional de Formación Técnica en Logística**

El desarrollo de una Estrategia Nacional de Formación Técnica en Logística, ha sido recomendado por expertos que recientemente visitaron el país ¹⁷ y debe enmarcar todas las acciones a ser acometidas en ese sentido

Objetivo

Definir una estrategia de migración selectiva para el sector logístico

Descripción de componentes

- *Mejorar el sistema de leyes y sistemas relacionados con la Formación Técnica y Vocacional*
- *Financiar la capacitación de manera sostenible*
- *Desarrollo de un sistema de cooperación entre la empresa y el sector educativo*
- *Desarrollo y reentrenamiento de maestros e instructores*
- *Desarrollo de programas educativos adaptados a demandas específicas del sector privado*
- *Respuesta rápida a necesidades de capacitación generada por cambios en el entorno*
- *Desarrollo de sistemas de calificación y certificación*

Tiempo estimado de ejecución

6 meses

Estimado de costos

\$150,000

Responsables

Consultoría
Gremios
Ministerio de Educación
INADEH

¹⁷ Ver "The challenge and recommendations for a Training & Vocational Education System in Panama – Logistics", Dr. Dongwook Lee, Korea Institute for Development Strategy, 21.1.14. Reporte de resultados de la misión de expertos coreanos que visitó el país, patrocinada por el Korea Eximbank y la CAF

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
B. Estudios adicionales.....

I. **Sostenibilidad y financiamiento de la Formación Técnica**

Justificación

En el contexto anteriormente expuesto, es necesario explorar alternativas para garantizar el financiamiento y sostenibilidad de la Formación Técnica, como instrumento clave en la instrumentación de la referida Estrategia Nacional de Formación Técnica, a través de un trabajo conjunto con el sector privado.

Objetivo

Desarrollar un esquema de financiamiento sostenible de la capacitación técnica

Descripción de componentes

*Financiamiento actual de la capacitación técnica
Revisión de marco legal del INADEH
Revisión del uso de los fondos del Seguro Educativo
Análisis de experiencias internacionales
Alternativas
Conclusiones
Recomendaciones*

Tiempo estimado de ejecución

3 meses

Estimado de costos

\$50,000

Responsables

*Consultoría
Gremios
INADEH
MEF*

- IV. Conclusiones.....
 8. Otras conclusiones.....

C. Mapa de integración de iniciativas

Las Experiencias Referentes (Benchmarking) y los Estudios Adicionales propuestos, según su ámbito de actuación, se integrarían de la manera siguiente:

Mapa de iniciativas					Ambito
					Observaciones
Experiencia referente					
SENA		●	●	●	
Aprendiz Legal-Brasil	●	●	●		
Alianza INTEL-ITCR	●				
Hotel Escuela Madrid, Honduras	●	●			Autosostenibilidad, financiamiento
Estudios complementarios					
1. Esquema de seguimiento a la capacitación e inserción laboral	●				
2. Integración de programas INADEH-MEDUCA		●	●		
3. Plataforma tecnológica de seguimiento	●				
4. Incentivos fiscales a la capacitación técnica	●				
5. Incentivos fiscales a la inserción laboral sostenible	●	●			
6. Programa de Emprendimiento Logístico	●	●		●	Incluye fortalecimiento PYMES
7. Plan de Capacitación Continua	●	●			
8. Homologación y Certificación de Competencias				●	Comisión Nacional de Competencias
9. Centro de Investigaciones para la Inclusión Juvenil	●				Posible alianza con universidades
10. Inmigración selectiva para sector logístico	●				
11. Estrategia Nacional de Formación Técnica	●	●	●	●	Replanteamiento INADEH
12. Financiamiento de la Formación Técnica	●				

IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....

D. Sostenibilidad

El éxito de la iniciativa propuesta dependerá de la sostenibilidad de la capacitación técnica en el tiempo, así como la sostenibilidad de la inserción laboral para la cual sirve de medio.

a. De la capacitación técnica

La formación técnica no puede ser vista como un “proyecto” con un inicio y un final, sino como un programa permanente que a su vez obedece a una política de largo plazo, producto de un consenso público-privado con respecto a su papel en el desarrollo del sector logístico. En este sentido y como fuera expresado anteriormente (Sección IV, Capítulo 6), es necesario explorar mecanismos que permitan garantizar su continuidad y permanente optimización.

En este contexto, el financiamiento de esta capacitación es crucial y la discusión, tanto de fuentes de financiación como los incentivos fiscales a la formación es fundamental.

b. De la inserción laboral

La sostenibilidad de la inserción laboral es uno de los indicadores de éxito más relevantes de la capacitación. Como tal, ésta debe ser medida y continuamente analizada, a fin de buscar mecanismos que permitan rentabilizar esta inversión. La capacitación técnica es un medio, no un fin.

E. Inclusión social

La capacitación técnica y consecuente inserción laboral en el sector logístico “debe” propiciar la inclusión social, creando oportunidades de generación de ingresos dignos a colectivos históricamente marginados. De hecho, con la pregunta “¿Qué estrategias están siguiendo los países de América Latina para lograr un crecimiento incluyente?” se inauguró ayer la IX edición del Foro Económico Mundial sobre América Latina, evento que reunió en Panamá a 650 líderes políticos y empresariales del mundo académico, entre el 1 y 3 de abril 2014. El rol de la educación y las Alianzas Público-Privadas fueron particularmente destacadas¹⁸.

¹⁸ “Ante el reto del desarrollo incluyente”, La Prensa, Panamá, 3 abril 2014.

IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
E. Inclusión social.....

Como país, luego de la importante inversión realizada en infraestructura en años recientes (comenzando por la Ampliación del Canal), la prioridad debe ser “invertir en gente” para potenciar el aprovechamiento de dicha infraestructura, como piedra angular de un crecimiento económico sostenible que genera desarrollo social.

Esta inclusión debe ser medida y monitoreada de manera permanente, como otro indicador de la efectividad del proceso formativo. El impacto de las políticas de capacitación y empleo sobre la empleabilidad de colectivos históricamente marginados de la bonanza económica debe ser evaluada, con miras a introducir los ajustes necesarios para que ésta llegue a la mayor cantidad de panameños (as).

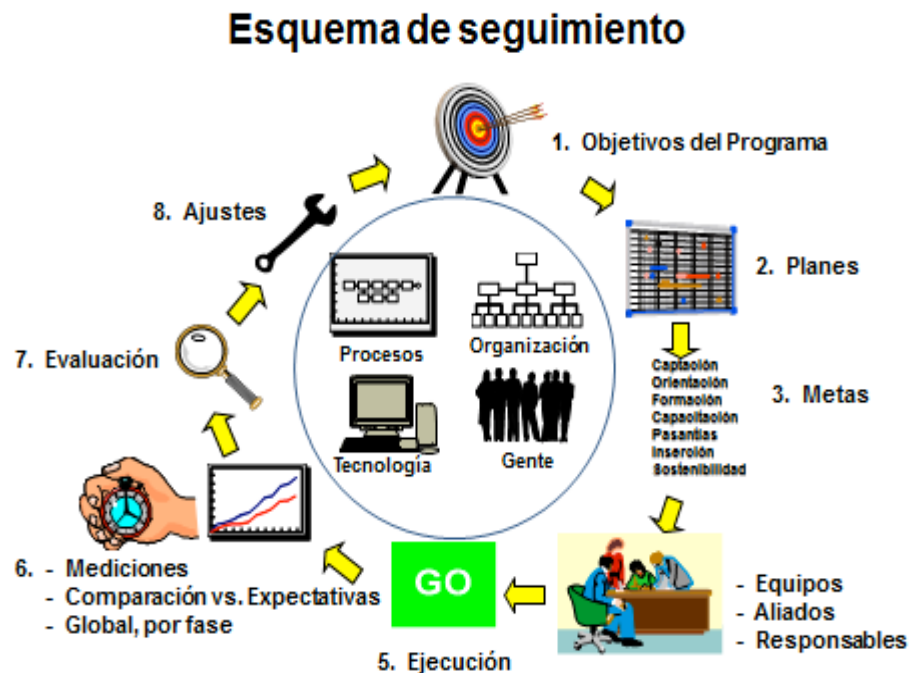
F. Seguimiento

Lo anterior sólo será posible en la medida de que las relaciones causa/efecto y costo/beneficio sean conocidas a través de indicadores de gestión (Ver Informe N° 3, Anexo 2, Secciones 7-8, páginas 35-36), como instrumento para una transición de un esquema asistencialista de “ayudas sociales” hacia un modelo solidario focalizado en “seguimiento, acompañamiento y sostenibilidad”.

G. Esquema de seguimiento

El seguimiento de la evolución y efectividad del Plan Formativo sugerido (así como de la capacitación en general), en el actual entorno económico, político y laboral panameño, plantea el desarrollo de un marco de gestión con la organización, los procesos, la tecnología y los recursos humanos necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

- IV. Conclusiones.....
8. Otras conclusiones.....
- G. Esquema de seguimiento.....



H. **Importación de mano de obra**

A pesar de los esfuerzos por desarrollar internamente los recursos necesarios para hacer frente a los requerimientos del sector logístico, **hará falta traer recursos humanos calificados del extranjero**. Esto es un hecho que debe ser encarado a la brevedad posible, a sin de desarrollar una política migratoria cónsona con la realidad (ver Sección A, punto j, página 20, “Estrategia de inmigración selectiva para sector logístico importación”).

Esta política deberá tomar en consideración las repercusiones laborales y sociales, así como plantearse como un mecanismo potenciador del recurso humano local a mediano y largo plazo.

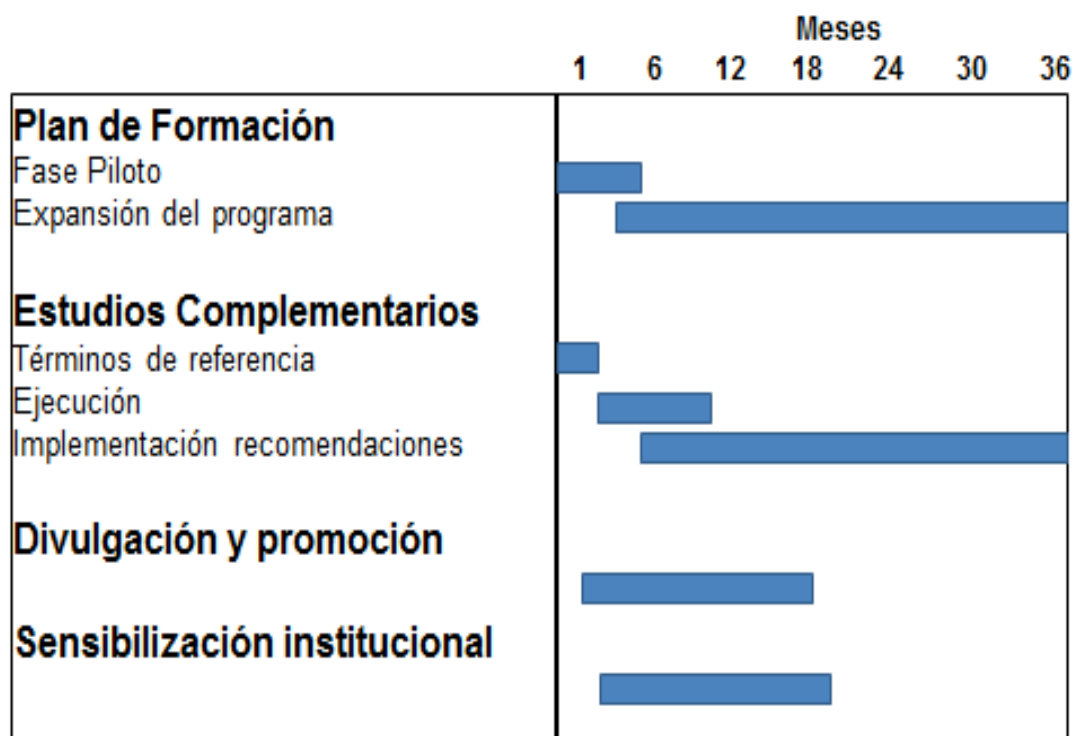
V. Recomendaciones

Sobre la base de los hallazgos y argumentos articulados en el presente Proyecto de Consultoría, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el Plan Piloto de Formación Técnica en el sector logístico, conforme a los criterios establecidos y detallados en el Estudio.
2. Iniciar el proceso de redacción de los Términos de Referencia para los Estudios Complementarios:
 - a. Esquema de seguimiento a la capacitación e inserción laboral
 - b. Integración de programas INADEH-MEDUCA
 - c. Plataforma tecnológica de seguimiento
 - d. Incentivos fiscales a la capacitación técnica
 - e. Incentivos fiscales a la inserción laboral sostenible
 - f. Desarrollo de un Programa de Emprendimiento Logístico
 - g. Plan de Capacitación Continua
 - h. Plan Nacional de Competencias Logísticas
 - i. Centro de Investigaciones Sociales para la Inclusión Juvenil
 - j. Estrategia de inmigración selectiva para sector logístico
 - k. Estrategia Nacional de Formación Técnica en Logística
 - l. Sostenibilidad y financiamiento de la Capacitación Técnica
3. Llevar a cabo los estudios respectivos
4. En paralelo, comenzar un proceso de divulgación selectiva de los resultados del presente Estudio a los diversos grupos de interés (Stakeholders) del sector logístico, tanto públicos como privados y no gubernamentales, con miras a involucrarlos en la implementación del Plan Piloto de Formación Técnica y etapas posteriores.
5. Iniciar un proceso de sensibilización institucional necesaria para convertir la formación técnica en un Asunto de Estado y crear un marco público-privado para la constante medición de su impacto social.
6. Una vez cumplida la fase piloto del proyecto y sobre la base de sus resultados, comenzar la rápida expansión del programa, a fin de cumplir con las metas de capacitación técnica trazadas en el Estudio.

VI. Cronograma

Plan sugerido de acción



VII. Consideraciones finales

1. La culminación de los proyectos de infraestructura acometidos en el período 2009-2014 y la Ampliación del Canal de Panamá, estimada para el 2015, plantean un reto importante, debido a su potencial impacto sobre el empleo. Según el Banco Mundial, “el final de la construcción en el Canal de Panamá eliminará un importante estímulo para la economía, generando desafíos para el crecimiento económico durante la década y presión para una rápida reasignación de la mano de obra. Para permitirlo, las instituciones de formación y readiestramiento deberían estar preparadas para el desafío, permitiendo una rápida migración de trabajadores de unos sectores económicos a otros. También pueden requerirse políticas activas para el mercado laboral de modo de hacer frente al período de transición, y redes de contención para reducir los posibles impactos negativos sobre la pobreza de éste y otros shocks económicos”¹⁹.
2. El final del estímulo económico relacionado con las obras civiles del Canal de Panamá probablemente cause una reducción de la demanda laboral y podría afectar de manera negativa las recientes ganancias en el mercado laboral. Frente a ello, debería disponerse de opciones de capacitación, probablemente en los sectores económicos identificados en el Plan Estratégico 2010-2014: turismo, logística y agro-negocios. También podría ser necesario mejorar y expandir los programas activos para el mercado laboral²⁰.
3. El futuro de Panamá dependerá de su capacidad para adecuar su fuerza laboral a las exigencias de un mundo cada vez más competitivo, al tiempo que su progreso económico se convierte en bienestar para todos sus ciudadanos (as). En este contexto, se requerirá un esfuerzo doblemente más intenso para incorporar a quienes hoy no son parte de ese progreso, no obtienen beneficios del mismo, ni tienen perspectivas para ello, y aún mayor para preparar a nuestros jóvenes humildes para ingresar a un mercado laboral con perfiles de ingreso cada vez más rigurosos.
4. La instrumentación de un plan integral de capacitación técnica e inserción laboral sostenible en el sector logístico, bajo un esquema de Alianza Público-Privada, aparte de traer beneficios concretos al sector, servirá como experiencia de aprendizaje

¹⁹ “Mejores empleos en Panamá: el rol del capital humano”, Banco Mundial (julio 2012), páginas 25-26

²⁰ Ibid, página 15

VI. Consideraciones finales

que permitirá ir focalizando la inversión educativa hacia la solución de problemas sociales reales, como medio para la reducción de brechas y democratización del conocimiento como medio para el bienestar de la mayoría de los panameños (as).

Anexos

Anexo 1: Resultados de entrevistas

Se llevó a cabo un proceso de entrevistas personales y telefónicas, cuyo perfil se describe a continuación.

Perfil de organizaciones entrevistadas

Las entrevistas se realizaron durante el período de octubre de 2013 a febrero de 2014. Se entrevistó un total de 53 representantes de empresas y organizaciones, de las cuales 36 empresas representan el Sector Logístico (67%), incluyendo transporte de carga terrestre y ferroviaria. El Sector Portuario fue representado por cinco (5) empresas y el sector de hidrocarburos por cuatro (4) empresarios. El Sector Público estuvo representado por cuatro (4) representantes de instituciones relacionadas con el Sector. El resto de los entrevistados representaron empresas que ofrecen servicios marítimos auxiliares, tales como reparación naval y proveedores de insumos y equipos navales.



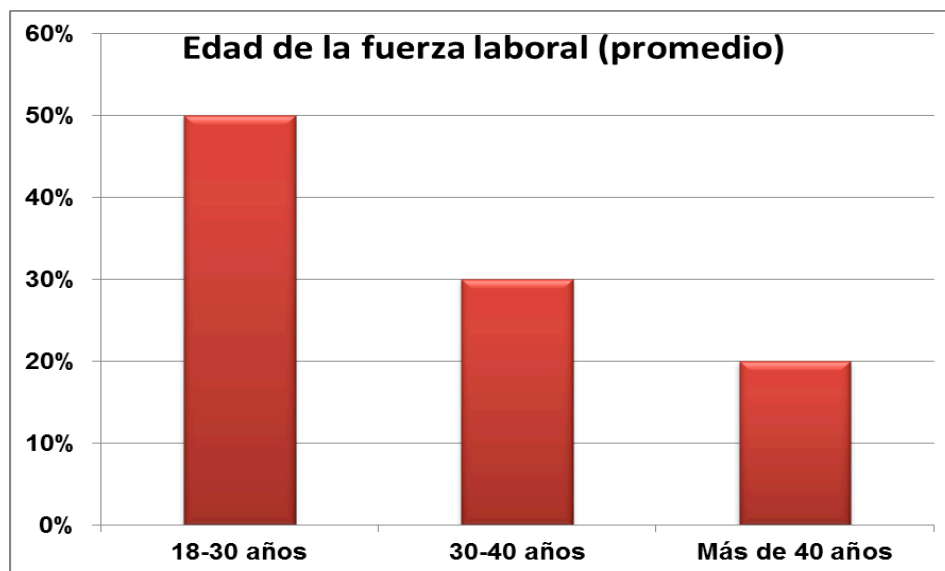
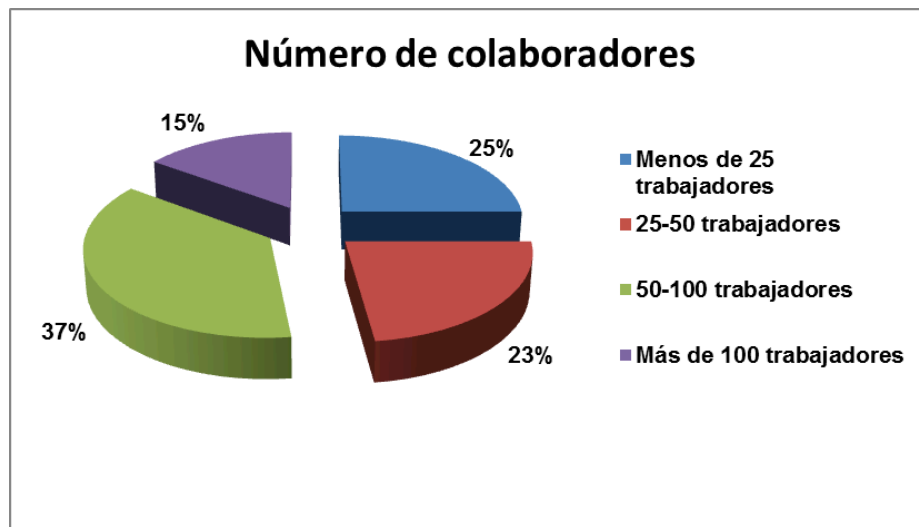
Área de Negocio

El 60% de los entrevistados consideran que forman parte del Sector Logístico, el 30% de los encuestados consideró que pertenecía al Sector de Servicios Marítimos Auxiliares y el resto que pertenecía a los sectores portuarios y de transporte de carga.

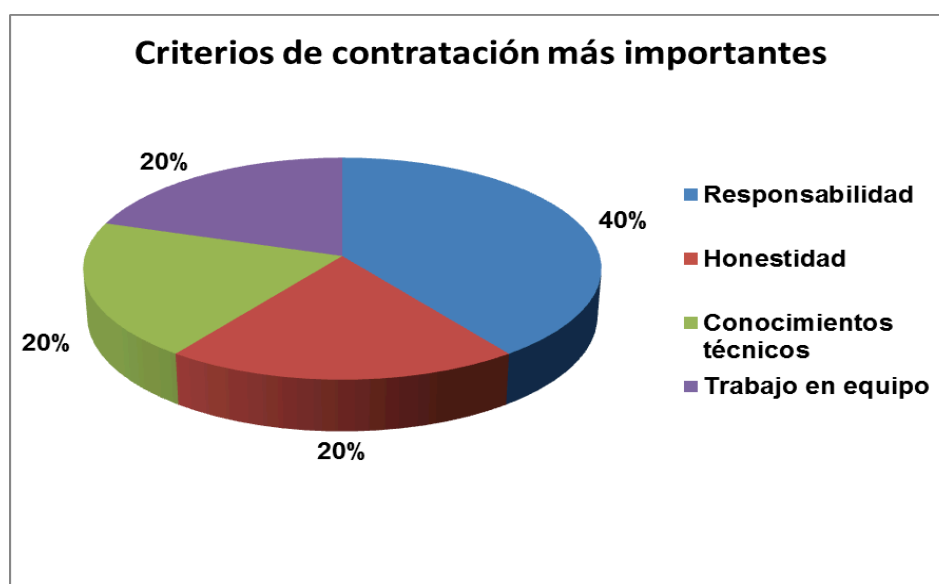
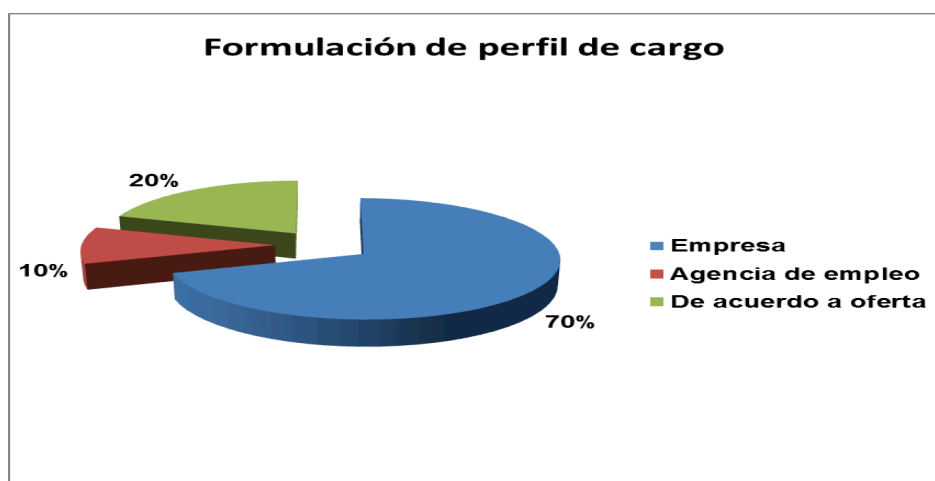
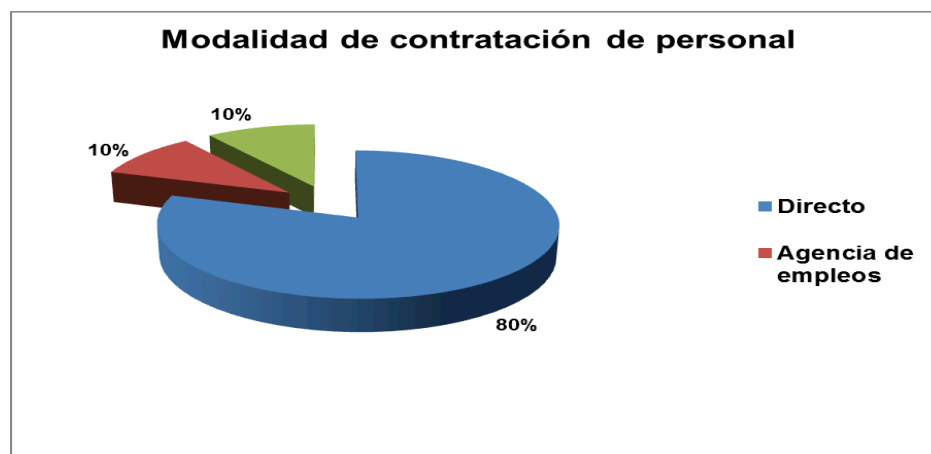
Estructura Organizacional de la Empresa

Nivel gerencial: 10%, Supervisores: 10%, Nivel técnico operacional (técnicos y operarios): 80%

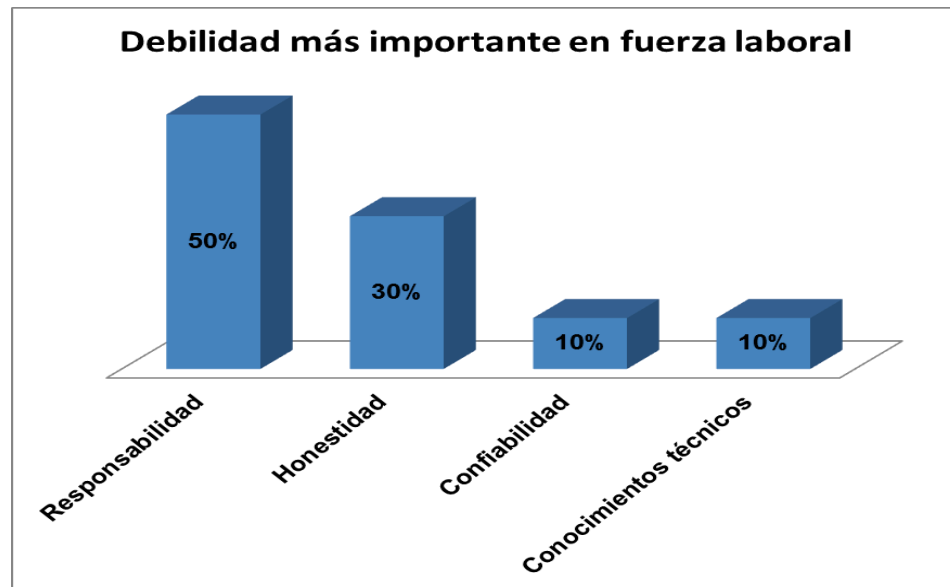
Perfil de sus Recursos Humanos



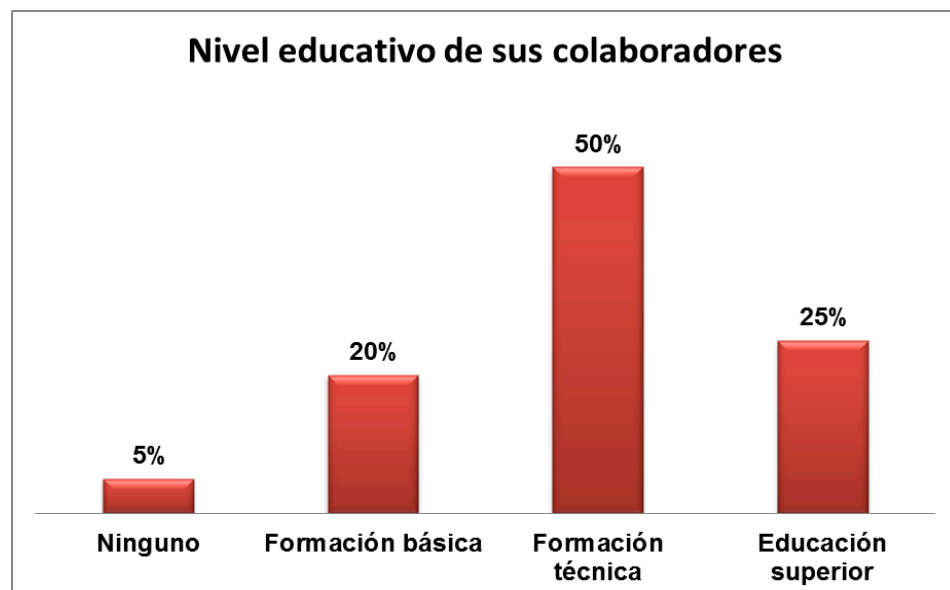
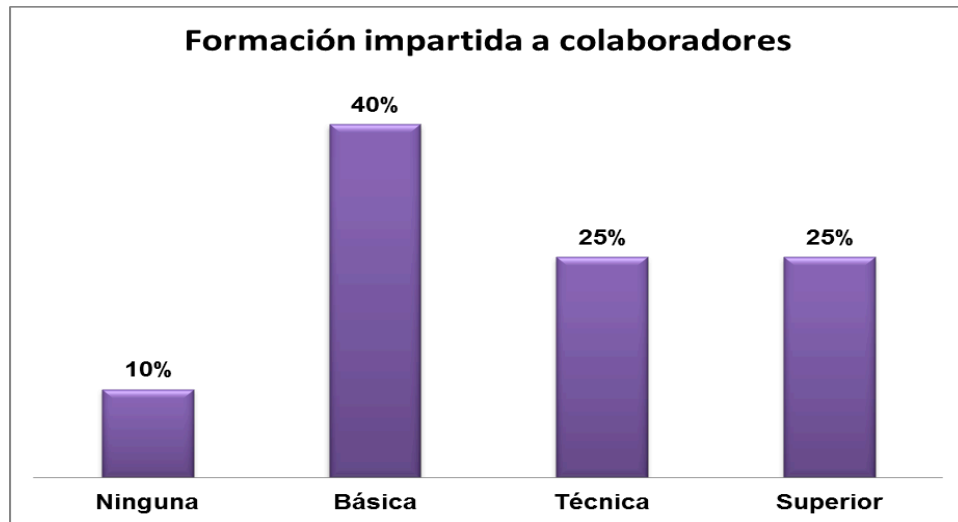
Contratación

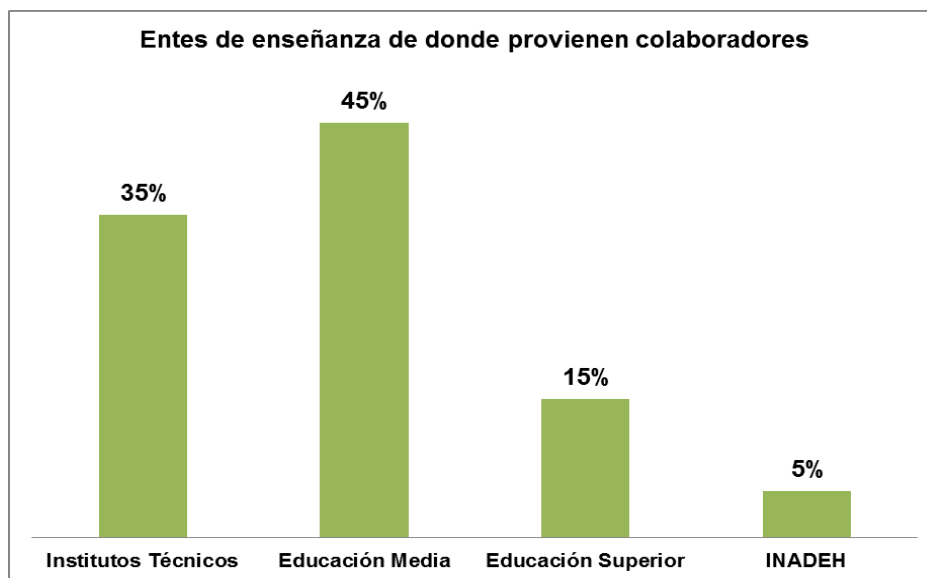


Contratación...

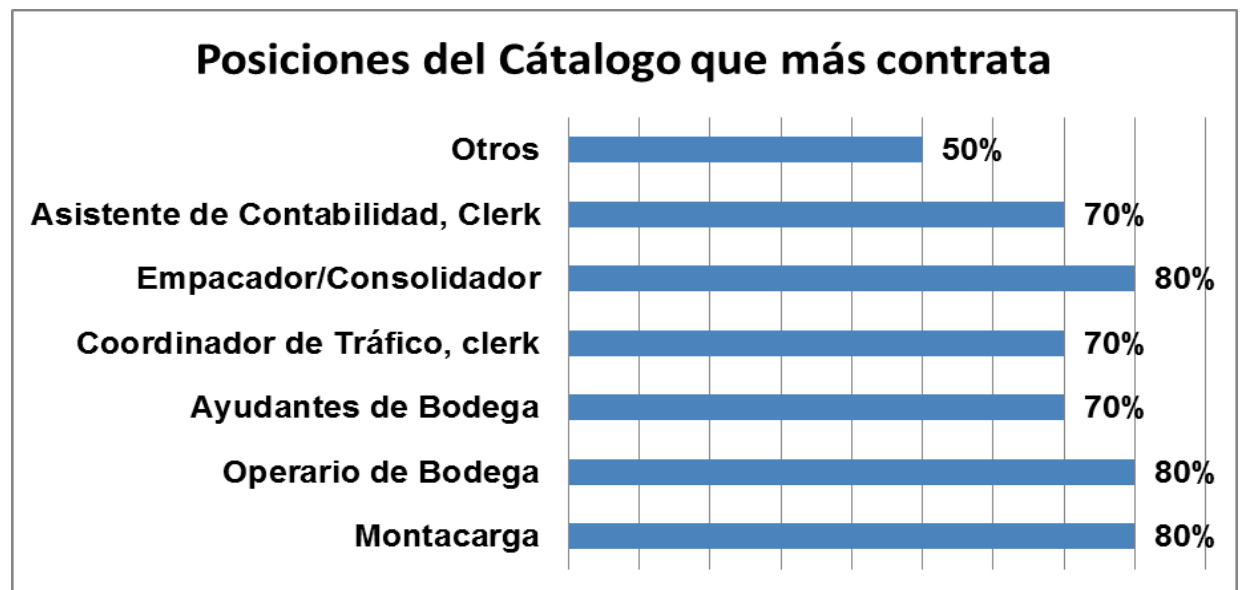
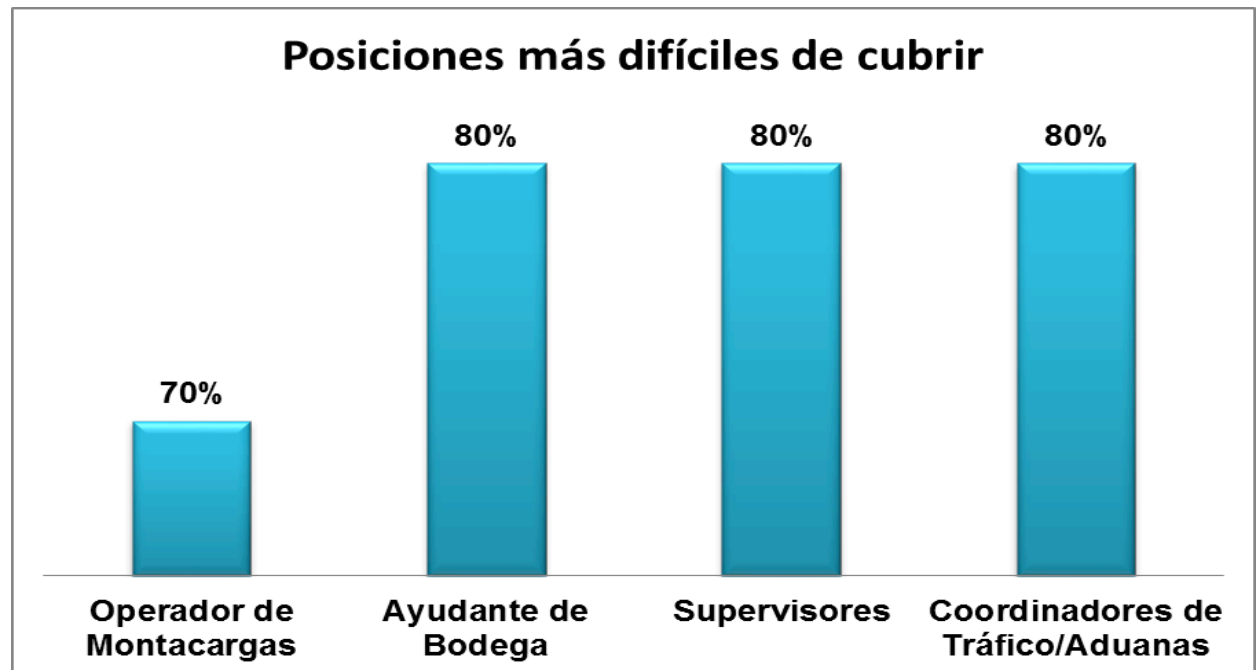


Capacitación y Desarrollo

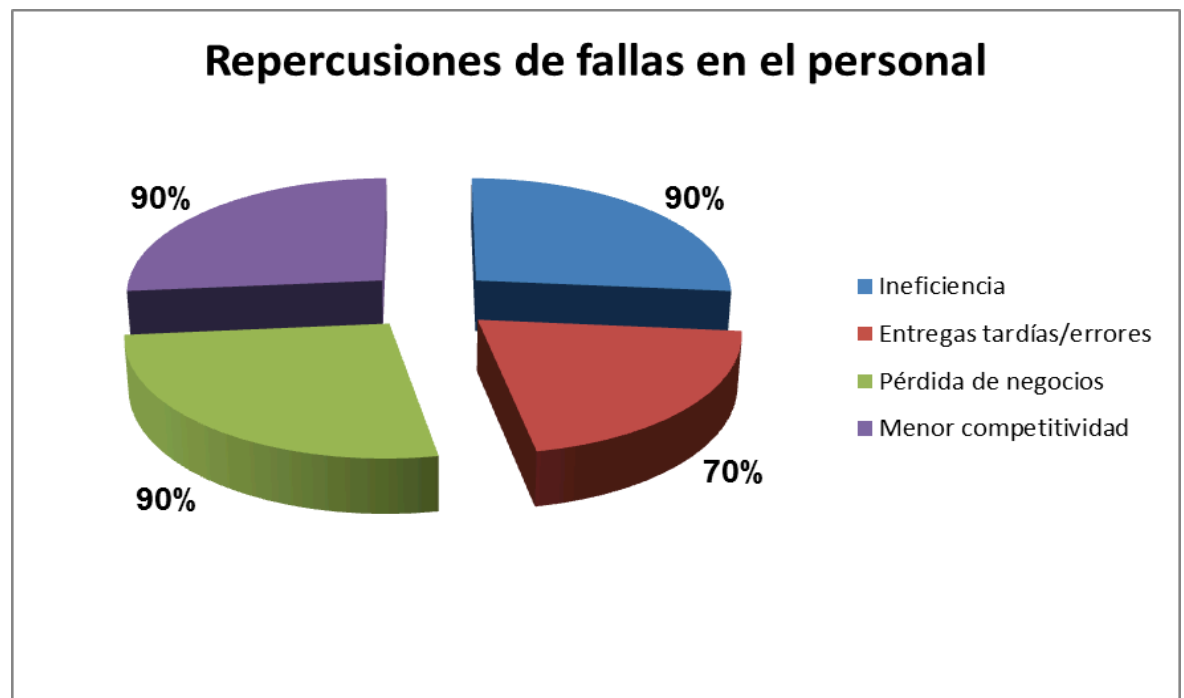




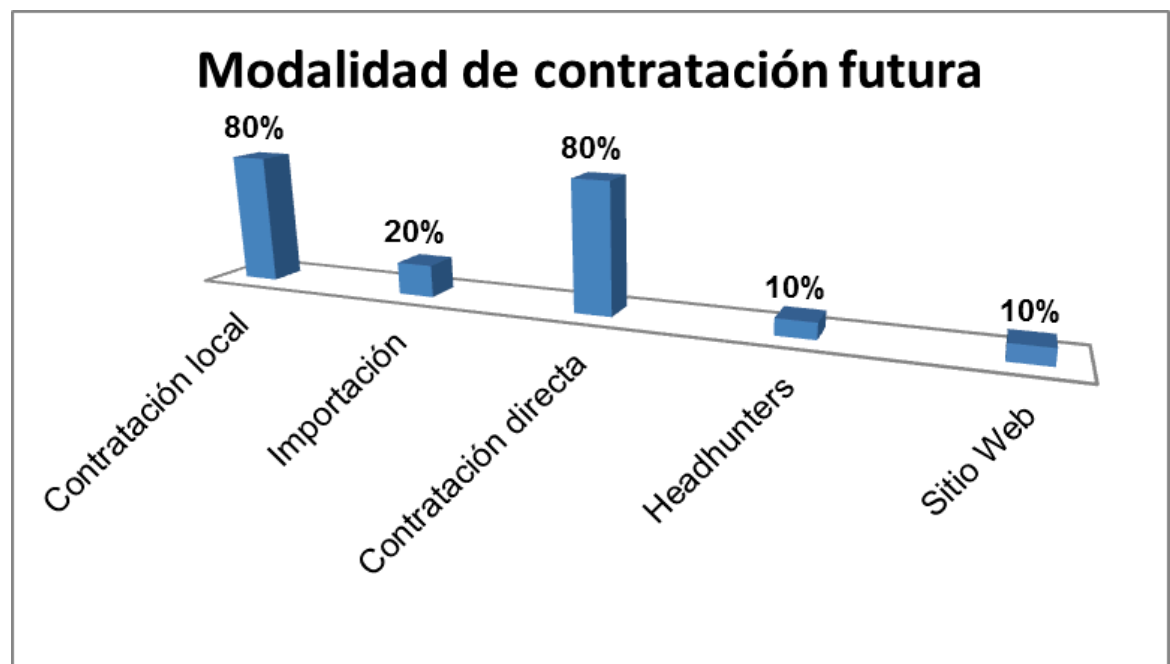
Reclutamiento



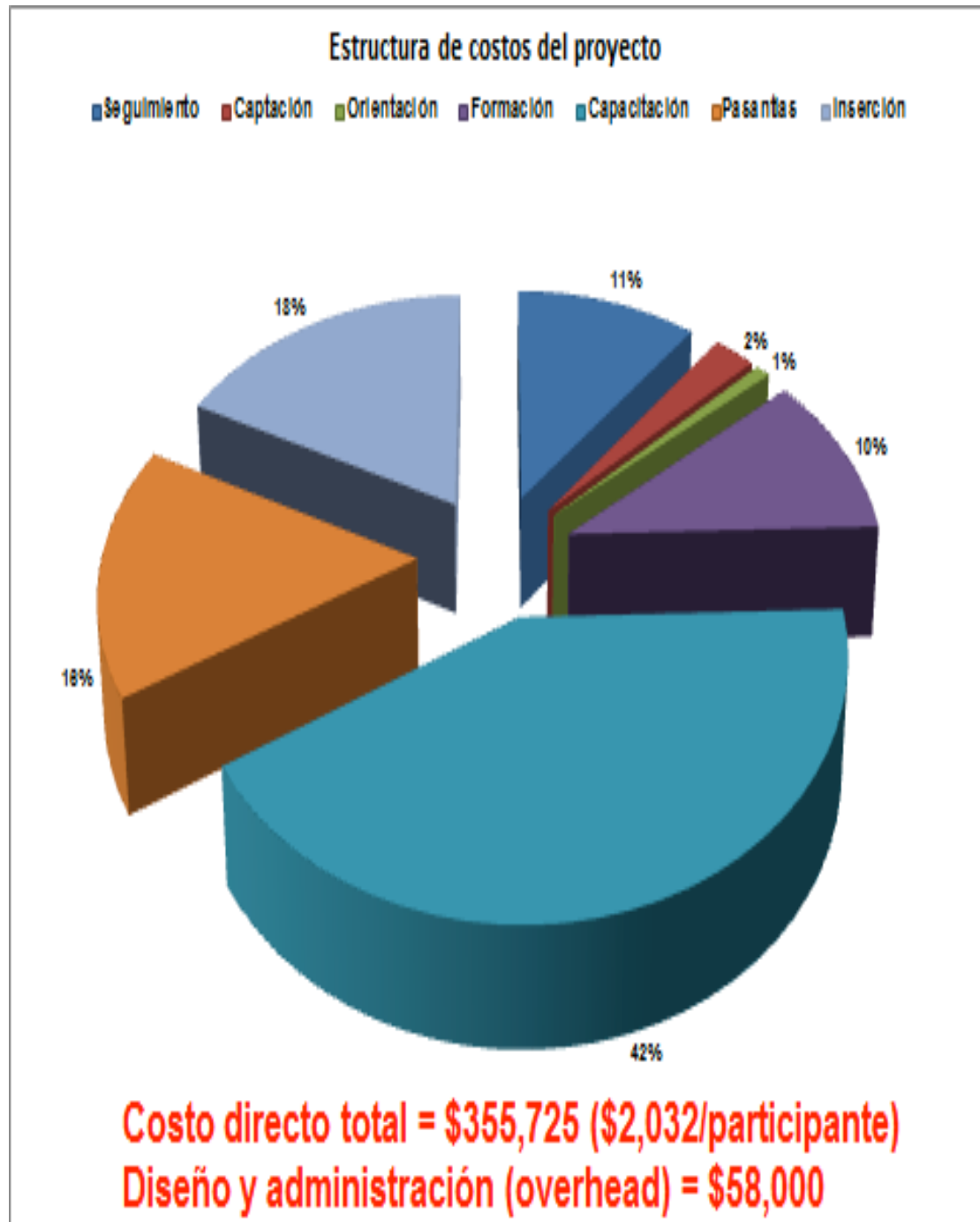
Impacto de fallas del personal



Estrategia de contratación futura



Anexo 2: Detalle de inversión para el Plan Piloto



Plan piloto de capacitación técnica e inserción laboral sostenible en el sector logístico					
QUE	COMO	QUIEN	DONDE	CUANDO	CUANTO
1. Captación	A. Promoción	Director proyecto	Comunidades	Mes 1	\$6,700
	B. Reunión comunidades	Enlace APP	✓ Arraiján		
	C. Convocatoria	Grupos comunitarios	✓ Chorrera		
	D. Entrevistas	Iglesias	✓ Versacruz		
	E. Selección	Juntas comunales	✓ Burunga		
	F. Registro	Autoridades locales	✓ Capira		
	G. Estipendio	Promotor (a)	✓ Colón		
	H. Mentores comunitarios	Psicólogo (a)			
	I. Perfiles	Trabajador (a) Social			
	✓ Social	175-200 estudiantes			
	✓ Económico				
	J. Expediente candidato				
	K. Inscripción				
2. Orientación	A. Entrevistas	Director Proyecto	Comunidades	Mes 2	\$2,000
	✓ Intereses	Enlace APP			
	✓ Potencial	Promotor (a)			
	✓ Motivación	Psicólogo (a)			
	B. Plan de desarrollo	Trabajador (a) Social			
	C. Formalización compromiso				
	D. Arreglos logísticos				
	E. Necesidad nivelación				
	F. Asignación a grupo				
	G. Estructuración grupos				

Plan piloto de capacitación técnica e inserción laboral sostenible en el sector logístico

QUE	COMO	QUIEN	DONDE	CUANDO	CUANTO
3. Formación	<p>A. Competencias blandas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfil Individual ✓ Línea base ✓ Seminario-Taller ✓ Plan de desarrollo ✓ Plan seguimiento <p>B. Plan monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Individual ✓ Familiar ✓ Educativo ✓ Laboral <p>C. Plan de desarrollo profesional</p>	<p>Director Proyecto</p> <p>Enlace APP</p> <p>Firma especializada</p> <p>Promotor (a)</p> <p>Psicólogo (a)</p> <p>Trabajador (a) Social</p>	Comunidades	Mes 2	\$37,500
4. Capacitación	<p>A. Pensums académicos</p> <p>B. Nivelación</p> <p>C. Instructores</p> <p>D. Aspectos logísticos</p> <p>E. Realización capacitación</p> <p>F. Monitoreo</p> <p>G. Becas</p> <p>H. Participación empresas</p>	<p>Director Proyecto</p> <p>Enlace APP</p> <p>Instructores</p> <p>Empresas (RRHH)</p>	<p>INADEH</p> <p>Salones de clase</p>	Mes 3-5	\$148,525
5. Pasantías	<p>A. Programa</p> <p>B. Acuerdos con empresas</p> <p>C. Becas laborales</p> <p>D. Seguimiento</p> <p>E. Cumplimiento programa</p> <p>F. Evaluación</p>	<p>Director Proyecto</p> <p>Enlace APP</p> <p>Empresas (RRHH)</p> <p>Mentores</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Laboral ✓ Educativo ✓ Comunitario 	Empresas	Mes 5-6	\$57,000

Plan piloto de capacitación técnica e inserción laboral sostenible en el sector logístico

QUE	COMO	QUIEN	DONDE	CUANDO	CUANTO
6. Inserción	A. Contratación B. Beca laboral (3 meses) C. Inducción D. Ingreso a empresa E. Plan de desarrollo F. Mentor (a) G. Evaluación desempeño	Director Proyecto Enlace APP Empresas Mentores	Empresas	Mes 6-9	\$63,000
7. Seguimiento	A. Laboral B. Social (comunidad) C. Formativo (desarrollo) D. Motivacional	Director Proyecto Enlace APP Psicólogo (a) Trabajador (a) social Mentores The Pacific Institute	Empresas Comunidades Familia Individuo	Mes 6-16	\$24,000
8. Apoyo (*)	A. Individual B. Social (comunidad) C. Educativo (desarrollo) D. Familiar E. Counselling F. Terapia G. Otros apoyos	Director Proyecto Enlace APP Empresas (RRHH) Mentores Psicólogo (a) Trabajador (a) social	Empresas Comunidades Familia Individuo	Mes 6-16	
9. Expansión	A. Manual operativo B. Marco organizativo C. Conclusiones D. Plan de expansión	Director Proyecto Enlace APP	Consultores	Mes 9-16	\$14,000
(*) Acompañamiento					

4