

*FUNDACIÓN
DEL TRABAJO*

*BANCO INTERAMERICANO
DESARROLLO*

**Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias
Laborales**

Informe Final de la Evaluación Intermedia y Programa de Trabajo

*Geop
Evaluador*

J. G. Roberto Flores Lima

Panamá, Panamá. 3 de junio de 2005

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
I. Descripción del Proyecto	
1.1. Antecedentes	4
1.2. Propósito y objetivos del Proyecto	5
II. Evaluación Intermedia	
2.1. Objetivo de la evaluación	6
2.2. Metodología de la evaluación.	7
III. Ejecución del Proyecto	
3.1. Principales indicadores	8
3.2. Presupuesto del Proyecto	9
3.3. Unidad Ejecutora	10
3.4. Acuerdos institucionales y con los sectores productivos para la operación del Proyecto	11
3.5. Recomendaciones	13
IV. Análisis por Componente	
4.1. Desarrollo y promoción del sistema de competencias	14
4.1.1. Metas alcanzadas.	14
4.1.2. Diseño y ejecución.	15
4.1.3. Recomendaciones	20
4.2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de normas de competencia laboral	21
4.2.1. Metas alcanzadas	21
4.2.2. Diseño y Ejecución	23
4.2.3. Recomendaciones	27
4.3. Creación de instancias de evaluación y certificación basadas en competencia laboral	28
4.3.1. Metas alcanzadas	28
4.3.2. Diseño y Ejecución	29
4.3.3. Recomendaciones	29
4.4. Presupuesto.	30

V. Actualización del Metas Alcanzadas y Presupuesto Ejercido al mes de mayo de 2005	33
5.1. Metas alcanzadas y reprogramación de metas a ser alcanzadas hacia noviembre de 2006.	33
5.2. Presupuesto ejercido a mayo de 2005 y por ejercer hasta noviembre del 2006	39
VI. Conclusiones	40
VII. Programa de Trabajo, junio de 2005 a mayo de 2006.	43
Anexo 1. Cronograma del Programa de Trabajo.	
Anexo 2. Marco Lógico ajustado con las metas reprogramadas.	

Presentación

La evaluación intermedia del Proyecto se ha realizado durante un periodo de nueve meses, fue iniciada en septiembre de 2004. En los primeros tres meses se levantó información en la FUNTRAB (FUNTRAB), institución ejecutora del Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales, así como en las organizaciones y empresas que conforman los Comités Sectoriales de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Una primera versión del Informe de Evaluación Intermedia fue entregado a la Unidad Ejecutora y a la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con cifras de avance y ejercicio presupuestal hasta el mes de noviembre de 2004, mes en el que se cumple la mitad del camino del Proyecto desde la vigencia del Convenio de la Cooperación Técnica (ATN/MH-8128-PN) del Proyecto. El primer Informe fue acompañado de un Plan de Acción para atender actividades prioritarias identificadas en la evaluación, dirigidas a alcanzar los propósitos del Proyecto.

La segunda etapa de la evaluación intermedia se desarrolla entre diciembre de 2004 y el mes de mayo de 2005, periodo durante el cual se acompaña a la Unidad Ejecutora en la implementación del Plan de Acción y se realizan dos verificaciones de avance del Plan, la primera en el mes de marzo y la segunda en el mes de mayo.

En atención a la forma en que fue estructurada la evaluación intermedia del Proyecto, el presente documento contiene el Informe de Evaluación Intermedia concluido en diciembre de 2004, manteniendo las cifras de avance al mes de noviembre de 2004, e incorpora el apartado de actualización de metas alcanzadas y ejercicio presupuestal al mes de mayo de 2005, (elaborado con base en el seguimiento al Plan de Acción); una propuesta de reprogramación de metas (en el anexo 2 se incluye el ajuste de metas en el marco lógico del Proyecto); y el presupuesto a ejercer hasta el mes de noviembre de 2006, mes en que está programado el último desembolso del Proyecto. Por último se incorpora un Programa de Trabajo para el Proyecto en el periodo junio de 2005 mayo del 2006.

I. Descripción del Proyecto

1.1. Antecedentes

El Proyecto se encuentra estrechamente ligado al interés y compromiso del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) y de la FUNTRAB por impulsar nuevas estrategias de coordinación con empresarios, trabajadores, instituciones de formación y capacitación laboral, con el fin de desarrollar políticas y programas de capacitación y empleo de calidad y pertinentes a las necesidades de los sectores productivos. En este marco, en el año de 1997 el MITRADEL inicia el Proyecto Piloto para un Sistema de Entrenamiento y Empleo Orientado a la Demanda (ATN/MH 5739-PN) apoyado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID. Asimismo en el año de 1998 la FUNTRAB y el MITRADEL realizan el Primer Congreso Nacional para la Promoción del

Pleno Empleo, entre cuyas conclusiones se plantea la conveniencia de constituir un sistema de normalización y certificación de competencia laboral.

En las actividades del Proyecto Piloto se retoma el tema del sistema de normalización y certificación de competencia laboral, y una delegación de empresarios, trabajadores y funcionarios del gobierno, lleva a cabo una visita a México en el mes de mayo de 2001 con el fin de conocer las experiencias de ese país en materia de políticas de mercado de trabajo y, en particular, la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; asimismo, en el mes de junio de 2001 se desarrolla en Panamá un Seminario Internacional sobre Competencias Laborales. En el Seminario participaron especialistas internacionales en la materia y representantes empresariales y de trabajadores de cuatro sectores de actividad: Construcción, Marítimo, Turismo e Informática. Como parte de las actividades del Seminario se instalan cuatro mesas de trabajo que analizan las brechas de calificación de los trabajadores con respecto a los requerimientos del desempeño productivo en los sectores, la posibilidad de utilizar a los sistemas de competencia laboral como referentes para corregir las brechas, y encausar la formación y educación hacia la demanda real del mundo del trabajo.

En los siguientes meses las mesas de trabajo reciben capacitación en las áreas de normalización, evaluación y certificación de competencia laboral, y ensayan la elaboración de normas en las áreas funcionales seleccionadas por cada mesa. Estas actividades alentaron al MITRADEL, la FUNTRAB y a representantes de los sectores Construcción, Marítimo, Turismo e Informática y a la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos; a solicitar apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) para cofinanciar el Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales (ATN-M-8128-PN) aprobado el 4 de diciembre de 2002.

Asimismo, al concluir el Proyecto Piloto para un Sistema de Entrenamiento y Empleo Orientado a la Demanda, el MITRADEL manifiesta su interés de continuar su esfuerzo de construir un modelo de capacitación y vinculación laboral, centrado en la demanda del sector productivo. Con este fin, el Gobierno de Panamá solicita al BID cofinanciar el Programa de Apoyo al Desarrollo de un Sistema Panameño de Capacitación y Empleo (SIPCE). El préstamo se aprueba el 29 de mayo de 2002, y es elegible para el primer desembolso el 1 de abril de 2003.

En los proyectos y programas citados se manifiesta el interés del gobierno, las organizaciones patronales y laborales de Panamá, por poner en práctica una estrategia que conduzca a la conformación de empresas y trabajadores de clase mundial, de cara a la integración creciente del país al mercado internacional.

1.2. Propósito y objetivos del Proyecto

El fin del Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales es contribuir al aumento de la productividad y competitividad de la empresa y de los recursos humanos de Panamá, apoyando los esfuerzos que realiza el sector privado para enfrentar los retos de la globalización, el continuo cambio tecnológico y las nuevas exigencias del mercado

laboral, por medio de la definición y certificación de competencias laborales, competitivas a nivel internacional.

El Proyecto se propone mejorar la capacidad de los sectores empresariales y sus trabajadores para: (i) desarrollar un conjunto de normas de competencia laboral en cuatro sectores estratégicos; (ii) actualizar y/o adaptar normas de competencia laboral internacionales relevantes a la competitividad de los cuatro sectores; (iii) establecer instancias de evaluación de competencia laboral acordes con las necesidades de los sectores; (iv) identificar y concretar acuerdos con organismos capaces de constituirse en instancias de certificación con base en normas de competencia laboral; y (v) contribuir a la consolidación del marco institucional, metodológico y técnico para la implementación del sistema en el país.

Con el fin de alcanzar los propósitos y objetivos el Proyecto, se estructuraron los siguientes Componentes:

Componente 1. Desarrollo y promoción del sistema de competencias. Las actividades de este Componente están dirigidas a desarrollar la capacidad técnica y administrativa del sector privado para liderar la elaboración y actualización de normas de competencia laboral, así como para establecer instancias de evaluación y certificación.

Componente 2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de normas de competencia laboral. Este componente desarrolla actividades dirigidas a integrar y poner en funcionamiento los Comités Sectoriales de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral y de los grupos técnicos que formulan las normas de competencia laboral.

Componente 3. Creación de instancias de evaluación y certificación basadas en competencia laboral. Las actividades de este Componente están dirigidas a identificar¹, capacitar y acreditar organizaciones que realicen los procesos de evaluación y certificación basados en normas de competencia laboral.

II. Evaluación Intermedia

2.1. Objetivo de la evaluación

La elaboración de una Evaluación Intermedia está considerada en el apartado Décimo tercero de la Carta convenio entre el BID y la FUNTRAB del Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales. La evaluación tiene el fin de analizar el logro de los objetivos, metas y la eficiencia en la ejecución del Proyecto, después de transcurridos 18 meses del primer desembolso².

¹ La tarea de identificar agentes interesados en constituirse en instancias de evaluación y certificación de la competencia laboral es función principal de los Comités Sectoriales de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral.

² Los 18 meses transcurridos desde que se realizó el primer desembolso del Proyecto (24 de octubre de 2003) se cumplen el 24 de abril de 2005, que coincide casi con exactitud con dos años después de la vigencia del Convenio de la Cooperación Técnica (6 de mayo de 2005).

Con base en el diseño original del Proyecto y los alcances previstos en el Marco Lógico para esta etapa del Proyecto, en la evaluación intermedia se analizan las metas cuantitativas logradas y la calidad técnica de los avances en la ejecución de los Componentes. Asimismo se alinean los avances logrados y el nivel de desembolso alcanzado a mitad de camino de la ejecución con respecto a las estimaciones originales, y las previsiones hacia los tres años de iniciado el Proyecto.

Se analiza la estructuración general del Proyecto en dirección a la constitución de un sistema de competencia laboral en el país y la forma en que se ha integrado y opera la Unidad Ejecutora del Proyecto, así como su articulación con los Comités Sectoriales de Normalización y Certificación y los vínculos institucionales con el MITRADEL. Asimismo se analizan la eficacia y agilidad de los mecanismos de co-financiamiento del Proyecto, y su sustentabilidad una vez que concluyan las aportaciones del BID.

Se analiza, a nivel sectorial, la forma en la que los Comités y grupos de trabajo se han estructurado con el fin de lograr consensos en la elaboración de normas, en función de las necesidades de los sectores productivos y de las previsiones de demanda de certificación de la competencia laboral. Asimismo se analizan los avances logrados en la identificación de instituciones a ser acreditadas como Organismos de Certificación y Centros de Evaluación basada en normas de competencia laboral.

Con base en el análisis realizado, se presenta un balance de los logros y rezagos del Proyecto, se proponen recomendaciones y un Programa de Trabajo con el fin de contribuir a alcanzar los objetivos, así como una reprogramación en algunas metas debido a que las metas originalmente previstas no podrán ser alcanzadas debido a los rezagos que presenta la ejecución del Proyecto.

2.2. Metodología de la evaluación.

La evaluación se realiza con base en el análisis de los documentos del diseño y la Carta Convenio entre el FOMIN y la FUNTRAB y los producidos en el marco del Proyecto. Asimismo se realizaron entrevistas con los Co-presidentes de la FUNTRAB, el personal de la Unidad Ejecutora, los Comités Sectoriales y demás agentes que participan en la ejecución del Proyecto.

El análisis de centra en constatar la presencia de aspectos críticos que la práctica internacional muestra como esenciales para el éxito de proyectos de competencia laboral: a) el compromiso y liderazgo del sector privado, tanto en los aspectos técnicos como en su contribución al financiamiento de las operaciones; b) la existencia de una demanda de mercado para la certificación basada en normas de competencia laboral y su utilización en la gestión de sistemas de calidad en las empresas y de los recursos humanos en particular; y c) la consistencia del diseño de las normas de competencia laboral que permitan evaluarla, bajo principios de homogeneidad, independencia de la forma en que sea adquirida, y calidad y tercería de los procesos de evaluación y expedición de certificados.

La evaluación se realiza en forma interactiva con el personal de la Unidad Ejecutora, Comités Sectoriales y demás organizaciones que participan en el Proyecto, utilizando para ello, entre otros instrumentos, un taller y reuniones de intercambio de visiones metodológicas, de organización y financieras, con el fin de instrumentar acciones para mejorar la ejecución operativa y técnica, y estar en condiciones de alcanzar los objetivos del Proyecto en los tiempos programados.

III. Ejecución del Proyecto

3.1. Principales indicadores

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROYECTO		
Componente y Actividad	Indicadores de ejecución	
I. Desarrollo y promoción del sistema de competencia		
1.1. Coordinación y apoyo a sectores	1.1.1.	Se elaboran las Reglas Generales de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
	1.1.2.	Se elaboran los Manuales de Procedimientos de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
	1.1.3.	Se elabora el Manual de procedimientos de la Unidad Ejecutora.
	1.1.4.	Se desarrollan cuatro cursos para formar personas de la Unidad Ejecutora, Comités Sectoriales y grupos de trabajo.
	1.1.5.	50 personas capacitadas.
	1.1.6.	Se celebran 6 reuniones “benchmarking” de la Unidad Ejecutora con Comités Sectoriales, Centros de Evaluación, Organismos de Certificación y demás grupos participantes en el Proyecto.
	1.1.7.	Se realizan 30 visitas de asistencia técnica internacional (6 para cada Comité) en materia de normalización y certificación.
	1.1.8.	Se realizan 75 curricula para impartir capacitación basada en Normas Técnicas de Competencia Laboral.
1.2. Promoción y Difusión	1.2.1.	Son elaborados 10 documentos sobre procesos de normalización
	1.2.2.	Es elaborado el manual de identidad del Sistema
	1.2.3.	Es impreso material de difusión del Sistema
	1.2.4.	Se definen y llevan a cabo acciones de mercadeo social
1.3. Sistemas de información y registro	1.3.1.	Es elaborado y establecido el sistema de seguimiento operativo del Proyecto
	1.3.2.	Se diseña, desarrolla e implanta el sistema de información del Proyecto
	1.3.3.	Es diseñada y difundida la página Web del Sistema
2. Desarrollo de Procesos y Elaboración de Normas de Competencia Laboral		
2.1. Estudios	2.1.1.	Son elaborados cinco estudios sectoriales
2.2. Soporte Técnico	2.2.1.	Son constituidos cinco Comités Sectoriales de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
	2.2.2.	Son elaborados cinco mapas funcionales, uno por cada sector
	2.2.3.	Es adquirido equipo de computo para apoyar la operación de los Comités Sectoriales (7 PC, 5 Impresoras y 5 cañones)
	2.2.4.	Son elaboradas 100 Normas Técnicas de Competencia Laboral
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral		
3.1. Asistencia técnica	3.1.1.	Son acreditados cinco Organismos de Certificación
	3.1.2.	Son acreditados 20 Centros de Evaluación
	3.1.3.	Se expiden 2,000 certificados de competencia laboral
3.2. Elaboración de lineamientos para la evaluación	3.2.1.	Son diseñados instrumentos de evaluación para 100 normas técnicas de competencia laboral

PRINCIPALES INDICADORES DEL PROYECTO	
Componente y Actividad	Indicadores de ejecución
4. Unidad Ejecutora	
4.1. Personal	4.1.1. Es contratado el personal de la Unidad Ejecutora y el equipo técnico de apoyo a los Comités Sectoriales
4.2. Equipo	4.2.1. Es adquirido equipo de cómputo para apoyar la operación de la Unidad Ejecutora (8 PC, 1 Servidos, 2 Impresoras y 1 Cañón)
4.3. Operación	4.3.1. Son realizadas 25 reuniones de coordinación con los Comités Sectoriales
5. Evaluaciones y Auditoria	
5.1. Evaluación Intermedia	5.1.1. Se elabora la evaluación intermedia del Proyecto
5.2. Evaluación Final	5.2.1. Es realizada la evaluación final del Proyecto
5.3. Auditoría Financiera	5.3.1. Son elaborados los estados financieros, auditados por una firma independiente

3.2. Presupuesto del Proyecto

El presupuesto total asciende a B/. 2,103,760 de los cuales B/. 1,400.000.00 son aportación del BID y B/. 703,760.00 son aportaciones de la contraparte nacional. El primer Componente absorbe 46.9% del Proyecto; el segundo 24.5%; el tercero 9.0%; la Unidad Ejecutora 15.5%; y las evaluaciones, auditoria e imprevistos, tienen asignado 4.1% del Presupuesto. La distribución del presupuesto por actividades y aportes del BID y locales, se presenta en el siguiente cuadro.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO APOYO AL DESARROLLO COMPETENCIAS LABORALES

COMPONENTES/Actividades	BID	LOCAL	TOTAL
1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.			
1.1. Coordinación y Apoyo a Sectores	457,900	247,000	704,900
1.2. Promoción y Difusión.	130,000	45,900	175,900
1.3. Sistemas de Información y Registro	105,300	-	105,300
SUBTOTAL COMPONENTE 1	693,200	292,900	986,100
2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de Normas de Competencia Laboral.			
2.1. Estudios	20,000	5,000	25,000
2.1. Soporte Técnico	315,900	174,930	490,830
SUBTOTAL COMPONENTE 2	335,900	179,930	515,830
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.			
3.1. Asistencia Técnica.	115,000		115,000
3.2. Elaboración de lineamientos para la evaluación	-	74,480	74,480
TOTAL COMPONENTE 3	115,000	74,480	189,480
4. Unidad Ejecutora			
4.1. Personal	152,600	117,800	270,400
4.2. Equipos	16,600	-	16,600
4.3. Gastos de Operación	-	38,650	38,650
SUBTOTAL UNIDAD EJECUTORA	169,200	156,450	325,650
5. Evaluaciones, Auditorias e Imprevistos			
5.1. Estudio de evaluación intermedia	15,000		15,000
5.2. Evaluación de impacto del Sistema	30,000		30,000
5.3. Auditoría Financiera	10,000	-	10,000
5.4. Imprevistos	31,700		31,700
SUBTOTAL ESTUDIOS, AUDITORIAS E IMPREVISTOS	86,700	-	86,700
TOTAL	1,400,000	703,760	2,103,760

3.3. Unidad Ejecutora

La FUNTRAB es la organización sede de la Unidad Ejecutora del Proyecto en los términos y condiciones contenidas en la Carta Convenio entre esta organización y el BID. La Carta Convenio fue firmada el 6 de mayo de 2003 y el Proyecto entró en elegibilidad el 24 de septiembre de ese mismo año.

El personal de Unidad Ejecutora del Proyecto se integra por: un Director Ejecutivo; un Coordinador Administrativo y Financiero; un Coordinador Técnico; un especialista en normalización; un especialista en certificación; un asistente operativo y una secretaria.

La Unidad Ejecutora ha concluido la implantación de un sistema contable para la gestión de los recursos que permite un adecuado control de los ingresos y gastos, así como existe buen manejo del SAFOBID para el registro de las aportaciones locales y de la contribución del Banco, y la tramitación de desembolsos. También ha sido implantado un procedimiento para la elaboración del Programa Operativo Anual (POA) y un Sistema Operativo para elaborar los Informes Semestrales del Proyecto.

El POA 2004 está desglosado por Componente, Comités Sectoriales y Unidad Ejecutora. El cronograma de trabajo del POA se encuentra con un buen nivel de detalle, refleja un excelente trabajo de programación de tareas y permite un seguimiento puntual de la ejecución de actividades y de los recursos que involucran. Por su parte, el Sistema Operativo del Proyecto se ve reflejado en los Informes Semestrales de Ejecución, en los que se especifican los avances por Componente; los logros del objetivo de desarrollo; problemas y acciones; lecciones aprendidas; y los resultados esperados para el siguiente semestre. Los Informes Semestrales también contienen un balance administrativo y financiero del Proyecto que cuentan con el nivel de detalle que facilita identificar rezagos o insuficiencias. Los aspectos de gestión administrativa cubren las condiciones para proporcionar un buen soporte a la ejecución del Proyecto.

Existen, sin embargo, algunos aspectos relacionados con los contenidos del Manual de Operación de la Unidad Ejecutora (a ser comentados en los capítulos sobre ejecución por Componente), que es conveniente atender para evitar confusiones en los ámbitos de competencia de la Unidad Ejecutora, el Proyecto y los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

Asimismo, se percibe en la Unidad Ejecutora una segmentación entre el personal de las áreas administrativas y técnicas. Un efecto de esta segmentación fue la renuncia del Coordinador Administrativo y Financiero en el mes de septiembre del 2004, lo que afectó la buena marcha en la gestión administrativa, la nueva Coordinadora fue contratada hasta el mes de enero de 2005, y ha estado sujeta a un proceso de inducción y capacitación en paralelo al ejercicio de sus funciones, pero es deseable que se proporcionen más espacios de capacitación específica en los sistemas de gestión administrativa del Proyecto, en particular en el SAFOBID, así como para asimilar el sistema contable y estar en condiciones de poner al día los registros administrativos del Proyecto.

También se ha presentado rotación entre los Coordinadores Sectoriales de Turismo, Marítimo y Recursos Humanos, lo que ha afectado la continuidad del trabajo en los Comités. El problema de segmentación de personal es de particular importancia y es indispensable continuar atendiéndolo, pues puede poner en riesgo alcanzar las metas del Proyecto, aún con la reprogramación que se propone en este documento.

3.4. Acuerdos institucionales y con los sectores productivos para la operación del Proyecto.

Los objetivos del Proyecto están centrados en apoyar los esfuerzos del sector privado para desarrollar experiencias de normalización y certificación de competencia laboral. La participación del sector privado es uno de sus factores críticos de éxito del Proyecto, por tal razón fue incluida como condición previa para el desembolso de recursos, la suscripción de convenios entre la FUNTRAB y las cámaras y asociaciones líderes de los sectores, en los que se definen los términos de la colaboración y las contribuciones de recursos de cada parte en la ejecución del Proyecto.

El 6 de mayo de 2003 fueron firmados los convenios de cooperación y asistencia técnica entre la FUNTRAB y las siguientes organizaciones empresariales: Cámara de Turismo de Panamá; Cámara Panameña de la Construcción; Asociación Panameña de Oficiales de Marina; Asociación Panameña de Software; y Asociación Nacional de Recursos Humanos. En el año 2004 fue firmado un nuevo convenio con la Fundación Tecnológica de Panamá que sustituye el firmado con la Asociación Panameña de Software. La firma de los convenios asegura el aporte de recursos privados por B/. 687,245.00³ suficientes para respaldar financieramente la marcha de los proyectos sectoriales.

Asimismo, los Comités Sectoriales de Turismo; Construcción; Marítimo; y el del Grupo de Apoyo Transversal de Recursos Humanos; fueron constituidos formalmente el 25 de noviembre de 2003. El Comité del Sector Marítimo fue reinstalado el día 23 de julio de 2004, en la misma fecha fue instalado, finalmente, el Comité correspondiente al Sector de Informática, lo que ha posibilitado el inicio de operaciones de los cuatro proyectos sectoriales y las actividades del grupo transversal de recursos humanos.

La Junta Directiva de los Comités, al mes de diciembre de 2004, se integraba por las siguientes personas:

Sector Turismo:

Nombre	Cargo en el Comité	Organización de pertenencia
Adriana Fábrega	Presidenta	Asociación de Agencias de Viajes
Itza Barraza	Representante empleadores	Cámara Panameña de Turismo
Dionisio Nieto	Representante de Trabajadores	Sindicato del Cesar Park C.T.R.P.

³ Esta cantidad es menor en B/. 16,515.00 al monto originalmente previsto, debido a la reducción del aporte del sector de informática.

Sector Construcción:

Nombre	Cargo en el Comité	Organización de pertenencia
René Orillac	Presidente	
Juan Yhin	Representante empresarios	Yhin y Asociados S. A.
Manuel González Ruiz	Empresa Líder	ADCO, S. A.
Eladio Vega	Representante Laboral	SHNTRAICO

Sector Marítimo

Nombre	Cargo en el Comité	Organización de pertenencia
Hernán Navarro	Presidente	Presidente de la Asociación de Oficiales de Marina
Nilda Quijano	Sector empresarial	Gerente General de la Zona Libre de Colón
Felipe Jossephs	Representante de los trabajadores	Sindicato del Canal
Luis Nieves	Empresario	

Sector Informática

Nombre	Cargo en el Comité	Organización de pertenencia
Edgar Ochomogo	Presidente	Cable and Wireless
Salvador Patiño	Vice presidente	Cámara Panameña de Tecnología
Manuel Murillo	Secretario	Trabajador de Cable and Wireless
Juan Delgado	Fiscal	Consultora Independiente S. A.
Armando Jipson	Vocal	Universidad Tecnológica de Panamá

Sector de Recursos Humanos

Nombre	Cargo en el Comité	Organización de pertenencia
Dayra Muñoz	Presidenta	
Leo Vigildo Canto		Presidente de la Asociación Nacional de Recursos Humanos
Ana Luisa Sepúlveda	Representante empleadores	TECNOPROCESO
Pedro Correa	Representante de los Trabajadores	Sindicato de Trabajadores del Canal

Los recursos contraparte, en particular para la operación de la Unidad Ejecutora del Proyecto, son complementados por el MITRADEL; con este fin el Ministerio y la FUNTRAB firmaron un convenio de cooperación por medio del cual el Ministerio se

compromete a brindar apoyo económico por B/. 200,000.00. Este convenio indica el interés de las partes en:

- a) Desarrollar el Sistema Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral como mecanismo de reconocimiento formal de la competencia laboral de los trabajadores del país;
- b) Organizar y poner en funcionamiento los componentes del Sistema Nacional de Normalización Laboral de los trabajadores del país;
- c) Crear mecanismos de articulación y colaboración entre ambas partes para el desarrollo eficiente del Proyecto; y
- d) Propiciar el conocimiento, por parte de empleadores y trabajadores, de los alcances del Sistema Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral

El convenio citado fue firmado el 6 de mayo de 2003. En diciembre de 2004 el MITRADEL trasladó los B/. 200.000.00, hasta ese momento la FUNTRAB había cubierto los aportes locales de la Unidad Ejecutora. Ahora es conveniente dar prioridad al establecimiento formal del Sistema Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral, creado mediante Decreto Ejecutivo de la Presidencia de la República, el 30 de agosto de 2004.

3.5. Recomendaciones

Es conveniente que el Director Ejecutivo del Proyecto establezca medidas que eviten la rotación de personal en la Unidad Ejecutora. Asimismo, aunque la designación de los Coordinadores Sectoriales es responsabilidad de cada Comité, es conveniente que el Director Ejecutivo promueva que las Juntas Directivas conserven al personal ya sensibilizado y formado en temas de competencia laboral, si continua la rotación se pone en riesgo la consolidación de los Comités y la implantación del Sistema en los Sectores.

Es conveniente profundizar la capacitación de la Coordinadora Administrativa de la Unidad Ejecutora en la gestión del SAFOBID y en el sistema contable del Proyecto, con el fin de que asuma completamente la gestión administrativa de los recursos y esté en condiciones de mejorar el ejercicio, registro de recursos y el seguimiento en los desembolsos y aportaciones locales del Proyecto. Asimismo, es indispensable que el Director Ejecutivo asuma un mayor liderazgo en la conducción global del Proyecto. El Director Ejecutivo ha concentrado su esfuerzo en consolidar los aspectos administrativos del Proyecto y, en los últimos meses de 2004, suplir la falta de Coordinador Administrativo. No obstante, cubierta esa función, es necesario que proporcione mayor atención tanto a los aspectos técnicos como a la promoción e impulso del sistema de competencia laboral en los sectores productivos. En particular el área técnica necesita mayor dirección y formación para mejorar el soporte que la Unidad Ejecutora proporciona a los Comités Sectoriales. Estos temas se tratan con mayor profundidad en los siguientes apartados.

IV. Análisis por Componente

4.1. Componente 1. Desarrollo y promoción del sistema de competencias

4.1.1. Metas alcanzadas.

En el siguiente cuadro se muestran las metas programadas y alcanzadas a medio camino de la ejecución (6 de noviembre de 2004), considerando como inicio la fecha en que el Proyecto entró en efectividad.

METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS A MEDIO CAMINO PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES						
COMPONENTES/Actividades	METAS A MEDIO CAMINO Y FINAL DEL PROYECTO					
	060503-061104		061104-060506		060503-060506	
	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL
1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.						
1.1. Coordinación y Apoyo a Sectores						
1.1.1. Reglas Generales de los Sistemas	1	1			1	
1.1.2. Manuales de Procedimientos de los Sistemas	1	1			1	
1.1.3. Manual de Procedimientos de la Unidad Ejec.	1	1			1	
1.1.4. Cursos de formación	4	N/E			4	
1.1.5. Personas capacitadas	50	52			50	
1.1.6. Reuniones "benchmarking" entre UE, CS y GT	6	N/E			6	
1.1.7. Visitas de Asistencia Técnica Int.	15	0	15		30	
1.1.8. Curricula de normas técnicas	25	0	50		75	
1.2. Promoción y Difusión.						
1.2.1. Documentación de procesos de normalización.	5	0	5		10	
1.2.2. Manual de Identidad del Sistema	1	0			1	
1.2.3. Impresión de material de difusión	1	1			1	
1.2.4. Definición y ejecución anual de mercadeo social	1	0	1		2	
1.3. Sistemas de Información						
1.3.1. Sistema de seguimiento operativo del Proy.	1	1			1	
1.3.2. Diseño, Desar. e Implan. del Sist. Infor del Sist.	1	E/P			1	
1.3.3. Diseño y difusión de la página Web	1	E/P			1	

El Componente está dividido en tres grupos de actividades: Coordinación y Apoyo a Sectores; Promoción y Difusión; y Sistema de Información. En el grupo de actividades de Coordinación y Apoyo a Sectores se elaboraron los documentos normativos del Sistema y de la Unidad Ejecutora y, hasta el mes de noviembre de 2004, se habían capacitado 52 personas asociadas a la ejecución del Proyecto, sin embargo no se habían realizado las reuniones entre los Comités Sectoriales, Grupos de Trabajo y la Unidad Ejecutora para compartir experiencias en sus actividades de normalización, asimismo no se habían efectuado las visitas de asistencia técnica internacional para proporcionar apoyo en las actividades de los Comités, y tampoco se había iniciado el desarrollo curricular de normas técnicas de competencia laboral, las cuatro normas elaboradas están siendo validadas.

En el grupo de actividades de Promoción y Difusión, hasta noviembre de 2004, se había impreso material de difusión del Proyecto y se había diseñado el logotipo del Sistema. El pliego de cargos para el concurso del diseño e implementación de la campaña de mercadeo

social se encontraba en proceso de autorización, y no se había iniciado la documentación de los procesos de normalización.

En cambio el grupo de actividades del Sistema de Información presentaba un buen nivel de avance, había sido definido y se aplicaba el sistema de seguimiento operativo del Proyecto y se había concluido el Sistema de Información y la página Web del Sistema.

Este Componente presentaba un alcance de metas intermedio con respecto a lo programado, pues se había avanzado en la elaboración de documentos normativos y en el sistema de información.

4.1.2. Diseño y ejecución.

Los documentos que constituyen el marco normativo de las actividades de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el Proyecto y la Unidad Ejecutora, son los siguientes:

- Decreto Ejecutivo mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral.
- Reglas Generales de Operación del Sistema de Normalización de Competencia Laboral.
- Reglas Generales de Operación del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
- Reglas Generales para el Aseguramiento de la Calidad del Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
- Manual de Procedimientos del Sistema de Normalización de Competencia Laboral.
- Manual de Procedimientos del Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
- Manual para el Aseguramiento de la Calidad de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral.
- Reglamento Operativo del Proyecto.
- Manual de Operación de la Unidad Ejecutora del Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales.

Los documentos mencionados consideran los instrumentos o formatos para la documentación y seguimiento de actividades; asimismo se había integrado la Guía para la Identificación de Actores Sociales para el Proyecto.

Si bien se dispone de los documentos normativos, es necesario revisarlos y mejorar su contenido para proporcionar un soporte más robusto a la Unidad Ejecutora y al Sistema de Competencia Laboral. A continuación se destacan algunos de los aspectos que sería necesario mejorar:

Reglas Generales:

Las reglas generales del sistema y de sus componentes, así como los documentos referidos al aseguramiento de la calidad, son documentos básicos para la orientación de los ejecutores. Por tal razón deben abrir un espacio a la reflexión sobre los aportes y alcances

que el Sistema de Competencia Laboral puede tener en Panamá, así como para analizar y profundizar sobre los conceptos del Sistema de Competencia Laboral para que los actores que intervienen en su construcción y aplicación en el país se interioricen y habiliten sobre los puntos críticos y factores de éxito del Sistema. Esta reflexión, indudablemente apoyará la toma de decisiones y permitirá identificar cuáles son los ámbitos en los que el Sistema de Competencias deben incidir para apoyar el desarrollo del aparato productivo, en lo general y de los recursos humanos, en lo particular. Asimismo, en estos documentos se requiere establecer claramente las relaciones entre componentes del Sistema de Competencia Laboral y la relación de éstos con el contexto.

Por lo anterior es necesario que en las Reglas Generales se explicita la relación entre la aplicación del Sistema de Competencia Laboral y los objetivos del desarrollo que busca esa aplicación en el contexto panameño. En particular, es necesario que se documente la forma en que debe ser utilizado el análisis funcional en el desarrollo de los productos del sistema, así como se profundice sobre el concepto de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) y su estructura. También es conveniente que se documenten los criterios de las Juntas Directivas de los Comités Sectoriales para la selección de las personas que participan en los Grupos de Trabajo encargados de construir los mapas funcionales y diseñar las NTCL.

Se recomienda que las Reglas Generales sean mejoradas por medio de la confrontación de su contenido con la experiencia concreta de los avances en la integración del sistema, desde la constitución de los Comités y Grupos de Trabajo hasta los procedimientos y contenidos de las NTCL.

Algunos temas que es conveniente mejorar en los documentos, por ejemplo, es que los documentos señalan que el concepto de evidencias de desempeño puede estar referido a una actividad, en caso de que la evidencia no sea claramente identificada. En este caso es conveniente orientar a los diseñadores de normas sobre cómo abordar la elaboración del apartado de evidencias, pues deben comprenderse como un producto del desempeño de las personas, de no ser así se desvirtúa el concepto de norma y hace inaplicable el plan de evaluación y la obtención del dictamen de competencia.

Asimismo cada Junta Directiva ha definido criterios particulares para formar a los Grupos Técnicos responsables del diseño de mapas y normas. Sin embargo, esta práctica genera un amplio rango de discrecionalidad que debe evitarse para no afectar producir normas de calidad; se recomienda que los criterios queden documentados y estandarizados para asegurar la calidad de los mapas funcionales y de las normas.

En el caso de la certificación, las Reglas Generales recomiendan la constitución de un Grupo de Dictamen de carácter externo para asegurar la ausencia de discrecionalidad en la acreditación de Organismos Certificadores, Centros de Evaluación, Evaluadores Independientes y responsables de las funciones clave, así como para asegurar la legitimidad del certificado; sin embargo, los Grupos de Dictamen se pueden evitar si se acuerdan y

documentan criterios y procesos en la materia. Algunas experiencias en México⁴ indican que los grupo de dictamen burocratizan el sistema y lo hacen caro y largo, lo que afecta la credibilidad en torno a la certificación.

Manual de Operación de la Unidad Ejecutora:

Es conveniente revisar el Manual de Operación de la Unidad Ejecutora y definir el contenido de trabajo de dicha Unidad. Entre otros elementos que sería necesario integrar destacan: la definición de la misión, visión y estrategias por medio de las cuales se orientará el trabajo para lograr la implantación del Sistema de Competencia Laboral. Tal parece que cuando se redactó el documento no se percibía a la Unidad Ejecutora como una organización, por lo que se repitió en el Manual la estructura del Proyecto y sus componentes, sin diferenciar los ámbitos de gestión y procesos de la Unidad Ejecutora. Conviene que, al revisarlo, sea bien delimitado el ámbito de operación de la Unidad Ejecutora del Proyecto y de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, así como de las funciones que ésta pudiera desempeñar como parte de éstos últimos una vez que sean constituidos formalmente. También es conveniente integrar las políticas de planeación, y de evaluación y seguimiento de la Unidad Ejecutora, lo que apoyaría la gestión de procesos de mejora continua.

Por otra parte, cuando se definen las funciones laborales de los integrantes de la Unidad, no se diferencia entre lo que son las funciones y lo que pertenece al ámbito de las atribuciones, facultades y responsabilidades que les confiere el marco jurídico / administrativo vigente en el país. Esta diferenciación posibilitaría evaluar el desempeño del personal de la Unidad Ejecutora y de ésta como organismo, desde el enfoque de competencia laboral.

Un ejemplo de lo anterior es que el Manual de Operaciones indica que su objetivo es “contar con un documento que refleje la estructura organizacional y funcional del Proyecto, los diferentes procedimientos que se realizan y los mecanismos de comunicación,” no obstante, el objetivo hace referencia al Proyecto y no a la funcionalidad de la Unidad Ejecutora. El documento, por lo tanto, traslapa funciones del Proyecto y de la Unidad Ejecutora. El manual de la Unidad debe identificar y definir los puntos críticos de los procesos de trabajo, además de clarificar y establecer cómo requieren operar las relaciones entre las áreas de la Unidad, para lo cual es necesario incluir en el Manual un sistema de comunicación con sus respectivas políticas, procedimientos y estrategias. Todo lo anterior, debe diseñarse teniendo en cuenta que el principal resultado de la Unidad Ejecutora es la implantación y aplicación del Sistema de Competencia Laboral en Panamá.

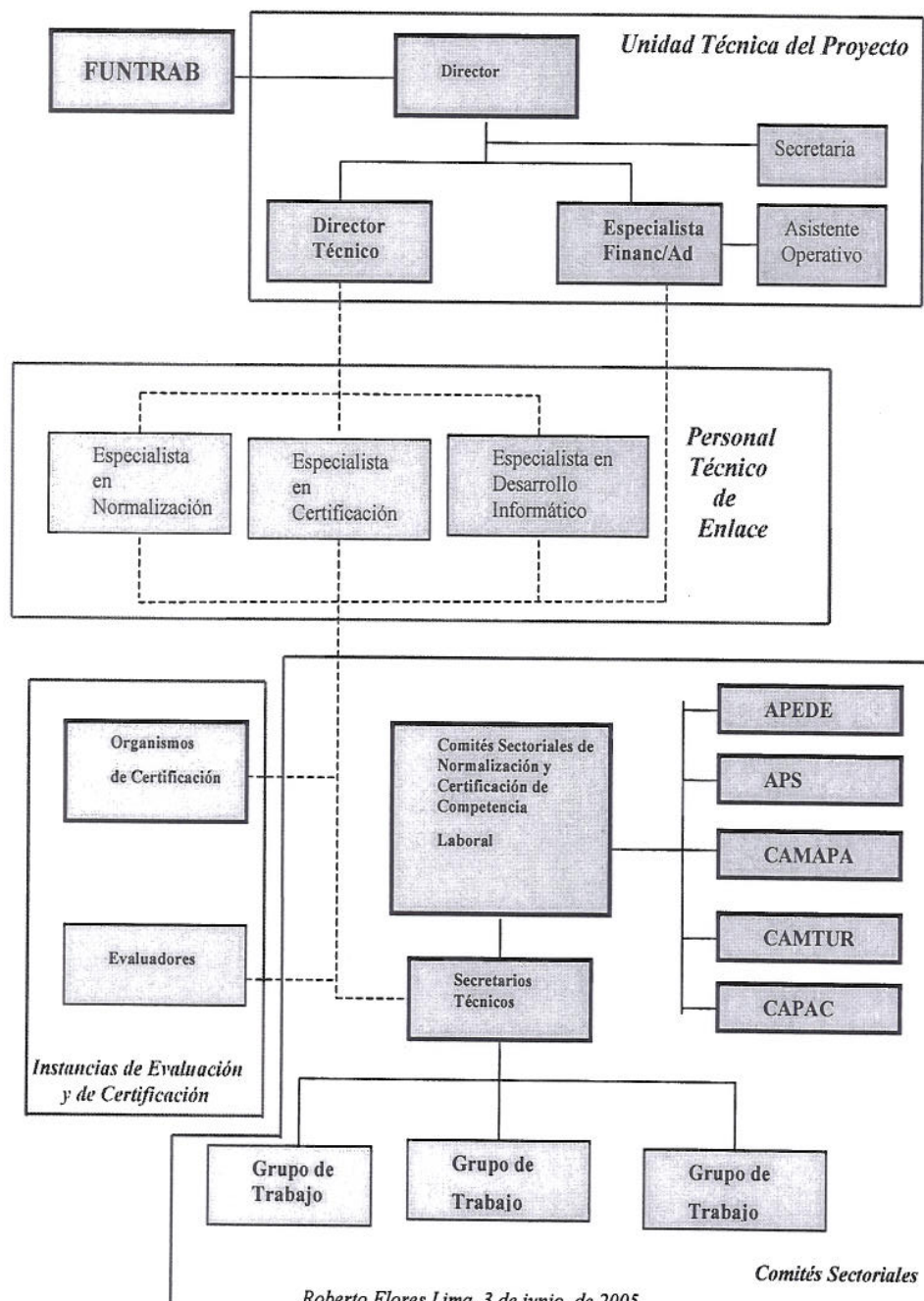
En el apartado del Manual que define las funciones del personal de la Unidad Ejecutora, se indica que deberá desempeñar: “Cualquier otras funciones que le sean asignadas al área de

⁴ En el caso de los Centros de Evaluación, acreditados por el CONOCER, que evalúan con fines de certificación en el sector turismo, manufactura de muebles de tablero y en el ámbito de la formación, han enfrentado dificultades para integrar grupos de dictamen, la emisión del certificado demora de dos a seis meses mas del tiempo definido para el proceso de evaluación (que de por sí ya es largo), lo que desalienta a los candidatos. Cabe resaltar que en la mayoría de los casos la norma se actualiza cada dos años y éste es el periodo de vigencia del certificado. Lo anterior implica que si obtener el certificado lleva mas de un año, la validez de la certificación estará vigente sólo 6 meses.

su responsabilidad". Esta frase es una disposición jurídica que autoriza y faculta a las personas para definir sus funciones productivas, pero ella, entendida como función no es evaluable. Esta problemática se presenta de manera generalizada en la organización de la administración pública, por ello es importante, en este caso, definir las funciones del personal de la Unidad Ejecutora con base en su propio mapa funcional. El Manual de Operación de la Unidad Ejecutora presenta un esquema de funcionamiento del "Proyecto", el cual no debería referirse al Proyecto sino a la Unidad Ejecutora. Además, este esquema presenta una marcada diferencia con lo indicado en el Reglamento Operativo del Proyecto.

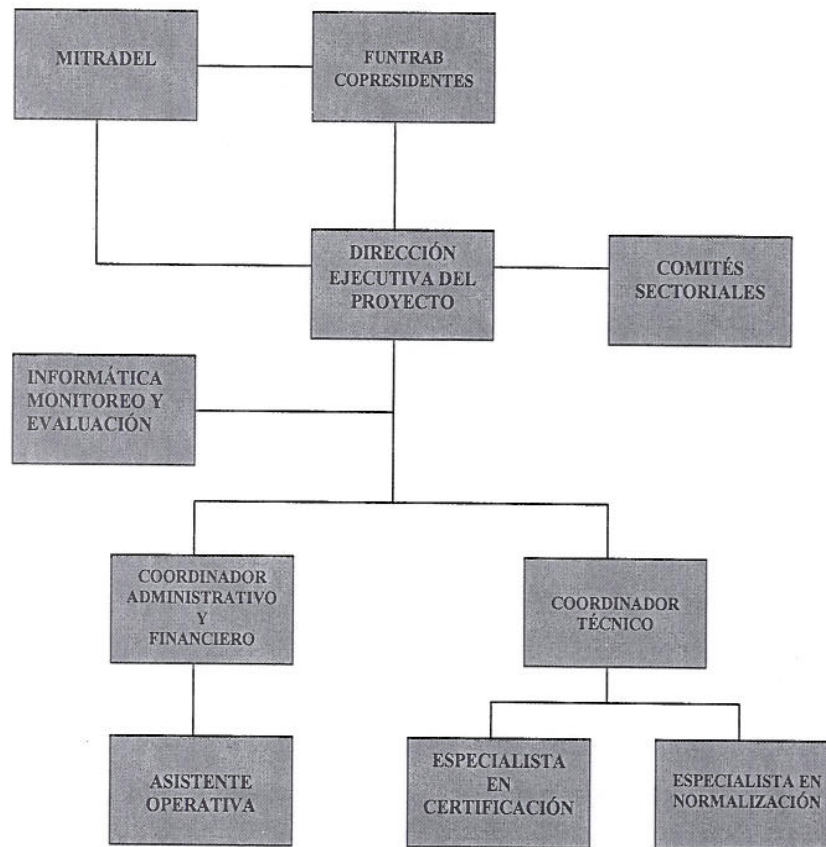
Esquema definido en el Reglamento Operativo

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO



Esquema definido en el Manual de Operación de la Unidad Ejecutora

ESTRUCTURA DEL PROYECTO Organigrama



El esquema que muestra el Manual de Operación de la Unidad Ejecutora, traslapa el funcionamiento del Proyecto y el organigrama de la Unidad Ejecutora. Asimismo plantea modificaciones a las líneas de coordinación originalmente previstas en cuanto al funcionamiento de la Unidad Ejecutora y su vinculación con el Proyecto en su conjunto. Se recomienda, en consecuencia, que el Manual de la Unidad Ejecutora sea revisado en todo su contenido, de preferencia bajo el enfoque de competencia laboral, y referirlo a las funciones de la Unidad Ejecutora. Es conveniente que la revisión del Manual se lleve a cabo en un ejercicio que involucre a todas las áreas de la Unidad y se aproveche para formar una visión integrada en la Unidad. Es conveniente que esta actividad se lleve a cabo una vez que se concluya la revisión y ajustes a las Reglas Generales y Manuales de los Sistemas de Normalización y de Certificación.

Manual para el Aseguramiento de la Calidad

El documento contiene partes que son aplicables sólo si existe el Sistema Nacional y otras que serían válidas sólo para el Proyecto Piloto⁵.

Ante el nivel de desarrollo que tiene el Proyecto Piloto en la actualidad, es necesario realizar una revisión reflexiva sobre los documentos para avanzar hacia la estructuración nacional, pero sin perder de vista que el establecimiento del sistema a nivel nacional es una tarea de mediano plazo, y que actualmente se aplican cuatro casos piloto en cuatro sectores y un grupo de apoyo, lo que evitará imprimir mayor complejidad al Proyecto.

Capacitación:

Hasta el mes de noviembre de 2004 se habían capacitado a 52 personas de los Comités Sectoriales, de la Unidad Ejecutora y de la FUNTRAB en los marcos normativos del Sistema de Competencia Laboral, la elaboración de normas, y la constitución de Comités y grupos directivos. La capacitación fue impartida por una empresa mexicana mediante un taller de 40 horas, el taller no fue suficiente para que los asistentes desarrollaran una adecuada comprensión del Sistema y lo implementaran correctamente.

Con el fin de consolidar las calificaciones del personal, se recomienda que la capacitación futura considere, al menos, dos aspectos. En primer lugar, la relación entre educación y trabajo en el contexto socioeconómico en que se aplicará el Sistema. En segundo lugar, incluir aspectos que contribuyan a la generación de una cultura organizacional promotora del cambio en el que se basa el Sistema de Competencia Laboral y el ejercicio del desempeño competente. Asimismo se recomienda que toda la capacitación se lleve a cabo en la modalidad de taller y que se encuentre directamente asociada a la elaboración y la aplicación de los productos generados con la formación. Es también necesario que la capacitación contenga una o varias etapas de acompañamiento, entendido éste, como el proceso de aplicación, verificación y mejora de los productos generados durante la formación; lo anterior permitirá mejorar sustancialmente la formación de los miembros de la Unidad Ejecutora, de los Comités Sectoriales, así como a las demás personas que participan en los diferentes Grupos Técnicos.

4.1.3. Recomendaciones

El Proyecto ha registrado un buen avance en la formulación de su estructura normativa, sin embargo, como se ha mencionado, los documentos muestran limitaciones y es necesario mejorarlos con el fin de delimitar y alinear los alcances de los documentos con respecto al Sistema de Competencia Laboral, el Proyecto y la Unidad Ejecutora.

En particular la revisión y mejora de las Reglas Generales y Manuales debe realizarse asociada a la capacitación de personal en elaboración de normas, instrumentos de

⁵ El documento contiene una nota introductoria en la que se advierte que en su estado actual, es útil para apoyar el desarrollo del Proyecto Piloto y que debe ser revisado para asegurar la calidad del sistema nacional. Sin embargo, no es aplicable al proyecto pues el documento está incompleto.

evaluación y aplicación de procesos de evaluación y certificación. El documento de las Reglas Generales puede simplificarse, agrupando pero manteniendo diferenciadas las áreas de normalización y certificación. En los Manuales de Procedimientos de los Sistemas deben integrarse apartados que expliquen los aspectos metodológicos e incluir los alcances que se pretende dar al Sistema de Competencia Laboral en el país.

En los que concierne al Manual de Procedimientos de la Unidad, es conveniente simplificarlo y darle una estructura que incluya la misión, visión, estrategias, políticas, estructura organizacional, funciones por áreas, procedimientos e instrumentos para la documentación de las acciones. En las estrategias y políticas se plantearían los esquemas de aseguramiento de la calidad.

Por lo que respecta a la capacitación, es indispensable que se realice asociada a la aplicación del Sistema de Competencia Laboral, esto es, la elaboración de normas y desarrollo de procesos relacionados con la evaluación y certificación. Asimismo la capacitación debe dirigirse a atender temas de calidad; cultura organizacional; desarrollo de capacidades clave (o transversales); e incidencia del sistema de competencia en la transformación de la educación, desde los puntos de vista teórico, metodológico y organizativo. Con tal fin es recomendable, por una parte, que la capacitación esté dirigida hacia las personas que participan en la elaboración de normas y se identifique nuevas personas que estén dispuestas a proporcionar servicios técnicos para la implantación del sistema. De esta forma la capacitación se vinculará siempre con la generación de productos para el funcionamiento del sistema, al mismo tiempo que ampliará el número de personas formadas para apoyar la implantación del Sistema. Esto contribuirá a consolidar una masa crítica para el desarrollo y actualización permanente del Sistema y sus productos. También es indispensable capacitar a los miembros de las Juntas Directivas de los Comités, pues son éstos los que orientan a los Grupos Técnicos, validan y autorizan la difusión de las normas.

4.2. Componente 2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de normas de competencia laboral

4.2.1. Metas alcanzadas.

METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS A MEDIO CAMINO PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES						
COMPONENTES/Actividades	METAS A MEDIO CAMINO Y FINAL DEL PROYECTO					
	060503-061104		061104-060506		060503-060506	
	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL
2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de Normas de Competencia Laboral.						
2.1. Estudios						
2.1. Estudios sectoriales	5	2			5	
2.2. Soporte Técnico						
2.2.1. Constitución de Comités Sectoriales	5	5			5	
2.2.2. Mapas funcionales	5	2			5	
2.2.3. Equipo de Computo	1	1			1	
2.2.4. Normas de Competencia Laboral	45	4	55		100	

Hasta el mes de noviembre de 2004, se habían elaborado los estudios sectoriales del sector marítimo y del sector de la construcción, se encontraban en proceso los estudios de informática, recursos humanos y turismo.

Como se ha indicado, en el año 2003 fueron integrados los cuatro Comités Sectoriales de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, y en el 2004 fue instalado el Comité del Sector Informática.

Se había diseñado el mapa funcional del Sector Turismo y una primera desagregación del mapa funcional del "Sector de recursos humanos"; sin embargo, el mapa pues no está construido en el marco de la gestión de recursos dentro de las organizaciones, por lo tanto carece de la articulación con funciones como gestión de recursos financieros; gestión de recursos tecnológicos; y gestión de recursos materiales, las cuales, en conjunto, determinan el desempeño de las personas en la gestión organizacional.

Los demás Sectores aún no habían concluido el mapa funcional, no obstante, con excepción de Informática, habían iniciado la elaboración de normas de competencia laboral, lo que es recomendable realizar hasta haber concluido el mapa funcional. Sin embargo, el Coordinador Técnico de la Unidad Ejecutora, los Coordinadores Sectoriales y las Juntas Directivas, acordaron desagregar una sola línea de los mapas funcionales con base en las prioridades en cada sector y con base en dicha línea elaborar normas. El acuerdo se tomó con el fin de acortar los tiempos de elaboración de mapas y normas, sin embargo, la falta de un mapa funcional completo impide tener una visión global del sector correspondiente y no es la mejor alternativa para el desarrollo de normas.

Otro aspecto que reduce la calidad de las normas es que el grupo de personas que había elaborado el mapa funcional fue diferente al que elaboró las normas, esta situación, además de alargar el tiempo de elaboración de los mapas y las normas, impide dar continuidad metodológica y se pierde la oportunidad de actualizar y modificar el mapa en el momento en que se diseña la norma; ambos instrumentos están ligados entre sí y deben tomarse uno a otro como referencia de manera permanente. En las relaciones de las funciones que muestra el mapa, se encuentran los puntos críticos que serán desagregados como componentes de las normas. Además de lo antes señalado, se habían presentado dificultades para integrar trabajadores expertos en los Grupos de Trabajo.

Hasta el mes de noviembre de 2004 se habían elaborado las siguientes Normas:

1. *Evaluación de Competencias Laborales Basada en una Norma Técnica. Código RH020104.* Es la primera norma que se formula relacionada con las funciones clave.
2. *Facilitar el Proceso de Aprendizaje. Código RH010104.*
3. *Construcción de Muros y Paredes de Bloques. Sin Código.*
4. *Suministrar Servicios de Preparación de Bebidas. Sin Código.*

Normas en proceso de elaboración:

1. *Preparación e instalación de acero de refuerzo*

2. *Construcción de paredes con mampostería*
3. *Operación de embarcaciones con motor fuera de borda*
4. *Planeación y administración de la capacitación*
5. *Reclutamiento y selección de personal*
6. *Proporcionar servicio de comida y bebida de acuerdo a pedido.*

Las *Normas de Evaluación y de Facilitar el Proceso de Aprendizaje* fueron elaboradas por personal del Instituto Nacional de Formación Profesional (INAFORP), y validadas por las Juntas Directivas de los Comités Sectoriales.

Aún cuando se cuenta con estas normas, la decisión de elaborarlas no se ha derivado de los estudios sectoriales ni de los mapas funcionales correspondientes, lo que impide establecer las relaciones entre ambos instrumentos.

Los Comités Sectoriales, al mes de noviembre de 2004, habían recibido el equipo de cómputo considerado en el diseño del Proyecto, con excepción de una PC inicialmente asignada al Comité Sectorial de la Cámara de la Construcción, por lo que se recomienda complementar la dotación de equipo, en atención a que este Comité tiene considerado desarrollar más normas y deberá conformar más Grupos Técnicos de Trabajo.

En el siguiente apartado se destacan aspectos relevantes de los trabajos de los Comités Sectoriales, en particular, con respecto a los temas metodológicos.

4.2.2. Diseño y ejecución.

Sector Informática:

El Comité acordó separar los trabajos en dos subsectores: informática y telecomunicaciones. A fines del mes de septiembre de 2004 fue iniciada la elaboración de los mapas funcionales, integrando los Grupos de Trabajo de ambos subsectores, hasta el mes de noviembre de 2004 no se habían concluido los mapas funcionales y no se habían determinado las normas de competencia a elaborar. No obstante la Junta Directiva del Comité, había señalado que, independientemente de la elaboración del mapa funcional, se consultaría a las empresas con mayor experiencia en la rama, con el fin de identificar las normas de competencia laboral que tendrían prioridad.

El sector informático tiene interés en utilizar el Sistema de Competencia Laboral para reconocer el aprendizaje obtenido en la práctica y certificar el uso de tecnología como una función transversal. La empresa Cable and Wireless es la que tiene mayor participación en el Comité, y tanto el sindicato como los empresarios están comprometidos e interesados en el Sistema.

Sector Construcción:

El Comité aún no concluía el mapa funcional en el mes de noviembre de 2004; sin embargo, ya había elaborado una norma y poseía una lista de normas a desarrollar. En el Comité no participa formalmente el sindicato que congrega al 90% de los trabajadores de la

construcción, no obstante, participan en los grupos de trabajo trabajadores afiliados a ese y a otros sindicatos.

La Cámara de la Construcción había identificado 33 normas de competencia laboral a desarrollar; sin embargo, se recomienda agrupar algunas normas de la lista ordenando los campos de aplicación. La agrupación se facilitará al concluir el mapa funcional del sector. Hasta el mes de noviembre de 2004, se habían identificado como posibles centros de evaluación al INAFORP y a la Universidad Tecnológica.

Sector Turismo:

El Comité Sectorial fue reorganizado debido a los ajustes derivados del cambio de gobierno en el país por lo que, hacia el mes de noviembre se sensibilizaba nuevamente a empresas del sector para reestructurar la Junta Directiva del Comité y continuar con la elaboración de normas. Los gremios se encontraban interesados en el proyecto, pero se buscaba una participación más activa. El Instituto Panameño de Turismo (IPAT) ha aportado recursos financieros y personal para continuar las actividades del Comité. Hacia el mes de noviembre pasado el estudio sectorial se encontraba en elaboración.

La Asociación de Bares y Restaurantes, la Universidad Interamericana y el IPAT habían sido identificados como posibles centros de evaluación, y las Cámaras Marítima y de Turismo como posibles Organismos de Certificación.

Sector Marítimo:

El sector había definido cuatro subsectores clave: Puertos; Pesca; Transporte de Personas y de Mercancías en Aguas Nacionales; y Actividades Conexas al Sector Portuario (construcción y reparación naval). Hacia el mes de noviembre pasado se había iniciado el diseño de mapas funcionales de los subsectores Pesca y Transporte de Personas y de Mercancías en Aguas nacionales; el número de personas que integran y podrían certificarse en estos subsectores asciende, aproximadamente, a 1,200.

La "Autoridad Marítima" había sido identificada como posible Organismo de Certificación y, como Centros de Evaluación, la Escuela Náutica; la Universidad Tecnológica; el INAFORP; Pearson-Mar; y el Centro Náutico Pesquero.

Recursos Humanos:

Las actividades de este Comité, hasta el mes de noviembre de 2004, se habían concentrado en el desarrollo del mapa funcional y de normas, sin embargo, los Grupos que elaboraban el mapa funcional y las normas no estaban vinculados; la Junta Directiva recibe los productos de cada Grupo y los valida o regresa a cada Grupo, según corresponda. El Comité de Recursos Humanos validó las normas de *Facilitar el Proceso de Aprendizaje* y de *Evaluación*, ambas elaboradas por el INAFORP.

El Comité no han identificado candidatos a Centros de Evaluación y Organismo de Certificación, consideraba que algunas universidades podrían acreditarse para cumplir

dichas funciones; pero esa responsabilidad la había delegado a la Unidad Ejecutora del Proyecto, siendo que esa tarea es del Comité y no de la Unidad Ejecutora, por lo que se recomienda que el Comité desempeñe esa actividad e identifique candidatos para ambas actividades.

Hacia el mes de noviembre de 2004, la Unidad Ejecutora del Proyecto había definido un procedimiento de acreditación con el fin de dar inicio al proceso de certificación, sin embargo, el procedimiento no se relaciona con la certificación de competencia laboral y puede distorsionar el proceso, llevar a cabo un estudio que apoye a la Unidad Ejecutora y Comités Sectoriales a elaborar alternativas y escenarios de construcción del Sistema de Evaluación y Certificación, incluido la estimación de los costos de la evaluación y acreditación de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación.

Tanto instancias privadas como el INAFORP imparten formación que han denominado “basada en competencia”, pero no tiene como referente una norma y puede no ser consistente con los planteamientos del Proyecto. Por tanto, para evitar contraposiciones, es conveniente establecer contacto con estas organizaciones y trabajar de manera conjunta para generar sinergias positivas con el Proyecto.

Aspectos metodológicos

Los mapas funcionales deben ser comprendidos como una descripción del trabajo desde la perspectiva de resultados; es por ello que aportan elementos para diseñar normas. Asimismo la elaboración de los mapas debe partir del análisis de la realidad actual de la organización del trabajo en el sector y mantener presente las exigencias de la competitividad y productividad, con el fin de que las normas que se deriven abran los espacios para la actualización o modernización del trabajo, y se reflejen en la formación y evaluación de la competencia laboral.

Hasta el mes de noviembre funcionaban 8 grupos de trabajo para la elaboración de mapas y normas. No obstante, las normas se estaban diseñando relacionadas con puestos, en lugar de funciones, por lo que es necesario corregir esta desviación y derivar las normas de los mapas funcionales. Las normas se basan en funciones no en ocupaciones y puestos, este aspecto es lo que proporciona a los contenidos de las normas la transferibilidad y flexibilidad para modificar los patrones de organización empresarial, y de la educación y la capacitación, permitiendo que las personas transiten por diversas actividades productivas y les sea más fácil reconvertir sus calificaciones mediante capacitación complementaria.

Con relación a los componentes de las normas que han desarrollado los Grupos Técnicos del Proyecto, son los criterios de desempeño y la determinación de los campos de aplicación los que presentan mayor dificultad en su concepción y redacción. Cabe señalar que los criterios de desempeño no requieren presentar una secuencia operativa del proceso de trabajo, tal como se encuentran en algunas de las normas elaboradas, sólo basta hacer referencia a la fuente de información que tiene contenida la secuencia, por ejemplo, el uso de un procedimiento, el hacer las actividades cumpliendo políticas o respetar las indicaciones de un manual del fabricante. Asimismo, el apartado de evidencias requiere una especial atención, dado que son éstas los puntos centrales en la evaluación, por tanto

necesitan quedar definidas de tal manera que se pueda verificar su autenticidad, actualidad, suficiencia y veracidad. Esto no es posible hacerlo con las normas hasta ahora desarrolladas. El concepto de evidencia debe ser revisado también en las Reglas Generales, pues de ahí parte el problema de interpretación. Por todo lo anterior es necesario que, en particular, los grupos que elaboran normas, mejoren su conocimiento del concepto y de la estructura de la Norma de Competencia Laboral y cómo se utiliza para la evaluación.

En las normas de competencia laboral elaboradas por lo grupos de trabajo, se han integrado actitudes como elementos del apartado de evidencias de desempeño. No obstante, cabe destacar que el análisis funcional y, en consecuencia, las normas describen las características del trabajo y no las cualidades de las personas que realizan dicho trabajo. Las actitudes son cualidades de las personas, por lo que no es conveniente registrarlas con fines de evaluación, pues conducirían a realizar a evaluaciones subjetivas.

Salvar al máximo la subjetividad es una de las grandes aportaciones del Sistema de Competencia Laboral, y la incorporación de las actitudes como parte de las normas planten un verdadero reto a la evaluación. Sin embargo, existen posiciones conciliatorias que plantean vías para atender este aspecto. Por ejemplo, la vía inglesa, indica que las actitudes deben quedar contenidas en los criterios que hacen referencia al cumplimiento de las políticas de la organización, son en éstas en donde se documenta el tipo de cualidades que la persona requiere aplicar y/o desarrollar para cumplir con los estándares de la organización, pero las cualidades de las personas no son componentes de las normas de competencia laboral. La competencia estará referida a tener la capacidad de cumplir con lo establecido en las políticas organizacionales. En cambio la vía australiana propone integrar en la norma de competencia laboral un apartado de recomendaciones sobre las competencias (o capacidades) clave que se requiere desarrollar y evaluar para el cumplimiento de la función que describe la norma. Las competencias clave⁶ están referidas a lo que se conoce comúnmente como habilidades gerenciales, es decir toma de decisiones; generación de alternativas; uso de tecnología; capacidad de comunicarse y trabajar en equipo; desarrollar el pensamiento crítico, aprender a aprender; entre otras.

Ahora se hará referencia al apartado de “Recomendaciones para la evaluación” de las normas elaboradas. La forma en que está redactado el apartado de referencia contiene especificaciones que corresponden a una fase del proceso de evaluación, pero no deben especificarse en la norma. El apartado de recomendaciones debe contener información que facilite un diálogo con el evaluador y con el verificador interno, a los cuales la norma les proporciona pautas para, por ejemplo, identificar si la evaluación se hace en situación de trabajo o de simulación; si es necesario que el candidato solicite alguna autorización específica para que la evaluación se realice en situación de trabajo; o si la suficiencia de la evaluación se logrará sólo con práctica o con algún tipo de instrumento que evalúe conocimientos teóricos, a través de la cual se va a constatar el desempeño e inferir la competencia.

⁶ Es necesario diferenciar el concepto de función clave del sistema del concepto competencias clave o genéricas: Las funciones clave se refieren a la evaluación, verificación interna y externa.

Como en todos los Sistemas de Competencia Laboral, en el caso de este Proyecto se ha definido que el diseño de la norma se verifique aplicando un cuestionario. No obstante se recomienda acompañar la verificación con un proceso de pilotaje en situación de trabajo para constatar que la información contenida en la norma, es fidedigna en función de la realidad de donde se origina y la complejidad del trabajo que sistematiza. Lo anterior será enriquecido posteriormente con la aplicación de las normas en el diseño de la formación o en procesos de evaluación del desempeño o de la verificación de aprendizajes previos.

4.2.3. Recomendaciones

Es necesario promover una mayor articulación y reflexión conjunta entre los grupos de trabajo que diseñan mapas y normas para la construcción del aprendizaje colectivo. El intercambio de experiencias y de conocimientos entre los diferentes grupos de diversos Comités, también es un ejercicio de formación recomendable, dado que entre ellos pueden identificar problemáticas comunes, pero también aprendizajes que son transferibles.

Fortalecer las acciones orientadas al desarrollo de los mapas funcionales. Los mapas no sólo son una descripción del trabajo, sino que su elaboración permite realizar un diagnóstico sobre la organización y situación del trabajo. Esta reflexión por si misma ya está generando un proceso de aprendizaje para la aplicación del Sistema de Competencia Laboral y para el desarrollo de las organizaciones; pero además, los mapas funcionales son un instrumento para identificar las normas que demanda el aparato productivo. Si no se elaboran mapas funcionales, no habrá sustento para las normas y se corre el riesgo de generar normas de competencia laboral asociadas a puestos de trabajo, distorsionando el sistema de competencia laboral. Por tal razón es indispensable concluir los mapas funcionales y basar en ellos el desarrollo de nuevas normas. En el caso de Panamá algunas normas de competencia laboral se han diseñado sin haber elaborado o concluido los mapas funcionales, por lo que se recomienda realizar una revisión de las normas diseñadas a la par de la conclusión del mapa funcional, lo que facilitará ajustar las normas para hacerlas consistentes con su mapa respectivo.

Asociado a lo antes mencionado, es conveniente aumentar la cantidad de capacitación destinada a los grupos de trabajo. Es importante que la capacitación futura se base en los productos que ya se tiene realizados e identifique los conocimientos previos que las personas poseen sobre la materia; en segundo lugar, la capacitación debe impartirse en situación de trabajo y acompañar los trabajos asociados a la capacitación, de esta manera al mismo tiempo que se avanza en el aprendizaje, se continua con las actividades del Proyecto.

Se recomienda, asimismo, validar y verificar la estructura de las normas de competencia laboral ya elaboradas, piloteándolas en situaciones reales o simulaciones de trabajo. El piloteo debe ser realizado tanto en el proceso de formación como en el de evaluación, ya sea de aprendizaje, desempeño o de identificación de competencias y conocimientos previos. Esta actividad puede desarrollarse asociada con procesos de capacitación.

Finalmente, es necesario que las Juntas Directivas y el Área Técnica de la Unidad Ejecutora se involucren más en la verificación de la calidad de los productos. La aprobación de las

normas es un ejercicio que va más allá de su autorización formal, el mismo caso aplica al diseño de instrumentos en cualesquiera de sus facetas. Es indispensable mejorar los mecanismos de comunicación entre todas las instancias del Proyecto, en particular, la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales.

4.3. Componente 3. Creación de instancias de evaluación y certificación basadas en competencia laboral.

4.3.1. Metas.

METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS A MEDIO CAMINO PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES						
COMPONENTES/Actividades	METAS A MEDIO CAMINO Y FINAL DEL PROYECTO					
	060503-061104		061104-060506		060503-060506	
	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.						
3.1. Asistencia Técnica						
3.1.1. Organismos de Certificación acreditados	2	0	3		5	
3.1.2. Centros de Evaluación Acreditados	8	0	12		20	
3.1.3. Certificados de Competencia Laboral expedidos	0		2,000		2,000	
3.2. Elaboración de lineamientos para eval						
3.2.1. Instrumentos de Evaluación de NTCL	45	0	55		100	

La acreditación de Organismos de Certificación y Centros Evaluadores se basa en dos aspectos principalmente: a) el desarrollo de las normas de competencia laboral de las funciones clave con base en las cuales funcionaría la evaluación y certificación de competencia laboral y; b) la identificación, sensibilización y capacitación de instancias que podrían ser acreditadas como Organismos de Certificación y Centros de Evaluación.

En el primer caso, el Proyecto ha elaborado la norma de "Evaluación de la Competencia Laboral, Basada en una Norma Técnica" la que integra un elemento sobre diseño de instrumentos y otro sobre verificación del proceso de evaluación. Los elementos que integran la norma actualmente, están planteados a un nivel sintético que deja fuera la referencia al desempeño de actividades sustantivas del proceso de evaluación en lo referente a la integración del expediente de evaluación, el diseño y acuerdo del plan de evaluación, la aplicación de diagnóstico para la identificación de competencias previas, por nombrar algunas. El mismo caso lo presentan las funciones de verificación tanto interna como externa. Por tal razón se recomienda pilotear la evaluación de competencia con base en dicha norma, tanto la evaluación referida a la identificación de la calidad del desempeño como la orientada al reconocimiento de aprendizajes previos, lo que permitirá identificar la conveniencia de reestructurar el diseño de sus elementos y criterios de desempeño. Asimismo, es conveniente que a partir del análisis de la norma y confrontando con el mapa funcional, se normalicen cada una de las funciones clave del Sistema, lo que posibilitará que se elaboren lo suficientemente amplias como lo demanda su aplicación. Como se ha comentado es deseable que estas actividades se lleven a cabo como parte de un proceso de capacitación que permita reforzar los conocimientos del equipo técnico del Proyecto e involucre a nuevas personas con el fin de aumentar la masa crítica de personal técnico.

FICHA DE INTRODUCCIÓN DE INFORMES Y EVALUACIONES

Por favor, completar según corresponda al presente envío:

ATN/MH -8128 –PN

TC 0109001

MIF/AT-514

Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales

Se envía (seleccionar):

<input checked="" type="radio"/>	Evaluación Intermedia
<input type="radio"/>	Evaluación Final
<input type="radio"/>	Informe Final del Ejecutor
<input type="radio"/>	ITP (PCR)
<input type="radio"/>	Informe de Taller de Sostenibilidad
<input type="radio"/>	Informe de Taller de Cierre
<input type="radio"/>	Evaluación ExPost
<input type="radio"/>	Otro (detallar):

Lugar y Fecha del Informe / Evaluación: Panamá, June 3, 2005

Autor (Entidad / Persona responsable): J.G. Roberto Flores Lima

POR FAVOR ENVIAR A ISABEL AUGÉ, isabelau@jadb.org , CON CADA INFORME/EVALUACIÓN.

parte 2

normas es un ejercicio que va más allá de su autorización formal, el mismo caso aplica al diseño de instrumentos en cualesquiera de sus facetas. Es indispensable mejorar los mecanismos de comunicación entre todas las instancias del Proyecto, en particular, la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales.

4.3. Componente 3. Creación de instancias de evaluación y certificación basadas en competencia laboral.

4.3.1. Metas.

METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS A MEDIO CAMINO PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES						
COMPONENTES/Actividades	METAS A MEDIO CAMINO Y FINAL DEL PROYECTO					
	060503-061104		061104-060506		060503-060506	
	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.						
3.1. Asistencia Técnica						
3.1.1. Organismos de Certificación acreditados	2	0	3		5	
3.1.2. Centros de Evaluación Acreditados	8	0	12		20	
3.1.3. Certificados de Competencia Laboral expedidos	0		2,000		2,000	
3.2. Elaboración de lineamientos para eval						
3.2.1. Instrumentos de Evaluación de NTCL	45	0	55		100	

La acreditación de Organismos de Certificación y Centros Evaluadores se basa en dos aspectos principalmente: a) el desarrollo de las normas de competencia laboral de las funciones clave con base en las cuales funcionaría la evaluación y certificación de competencia laboral y; b) la identificación, sensibilización y capacitación de instancias que podrían ser acreditadas como Organismos de Certificación y Centros de Evaluación.

En el primer caso, el Proyecto ha elaborado la norma de "Evaluación de la Competencia Laboral, Basada en una Norma Técnica" la que integra un elemento sobre diseño de instrumentos y otro sobre verificación del proceso de evaluación. Los elementos que integran la norma actualmente, están planteados a un nivel sintético que deja fuera la referencia al desempeño de actividades sustantivas del proceso de evaluación en lo referente a la integración del expediente de evaluación, el diseño y acuerdo del plan de evaluación, la aplicación de diagnóstico para la identificación de competencias previas, por nombrar algunas. El mismo caso lo presentan las funciones de verificación tanto interna como externa. Por tal razón se recomienda pilotear la evaluación de competencia con base en dicha norma, tanto la evaluación referida a la identificación de la calidad del desempeño como la orientada al reconocimiento de aprendizajes previos, lo que permitirá identificar la conveniencia de reestructurar el diseño de sus elementos y criterios de desempeño. Asimismo, es conveniente que a partir del análisis de la norma y confrontando con el mapa funcional, se normalicen cada una de las funciones clave del Sistema, lo que posibilitará que se elaboren lo suficientemente amplias como lo demanda su aplicación. Como se ha comentado es deseable que estas actividades se lleven a cabo como parte de un proceso de capacitación que permita reforzar los conocimientos del equipo técnico del Proyecto e involucre a nuevas personas con el fin de aumentar la masa crítica de personal técnico.

Una dificultad para identificar Centros de Evaluación es que se hasta el mes de noviembre se tenía la idea de que el Centro de Capacitación que se acredite como Centro Evaluador, no debe evaluar la norma de competencia laboral en la que capacita, concepción que debe ser corregida. Esta idea había hecho más complejo el inicio de la sensibilización y capacitación sobre estos temas. Hasta el mes de noviembre se habían identificado a la Universidad Tecnológica y al INAFORP, así como a otras instituciones educativas y organizaciones privadas, como Centros de Evaluación, pero no había claridad, respecto a la función que debían cumplir.

Con respecto a los Organismos de Certificación hasta el mes de noviembre se registraban avances más limitados, por lo que es conveniente que los Comités Sectoriales retomen el trabajo que implica la función de certificación, de acuerdo a lo establecido en el documento original del Proyecto. En general falta claridad de cómo establecer el Sistema de Certificación, por lo que se requiere profundizar la capacitación y aplicar casos prácticos para establecer Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, así como revisar y mejorar las normas ya elaboradas, así como concluir la elaboración de las normas de las funciones clave.

Un aspecto al que habrá de darse especial atención es el desarrollo de un estudio que contribuya a definir la imagen objetivo del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que plantee alternativas de estructuración del Sistema y escenarios de costos de la evaluación y certificación, tarifas de la acreditación y certificación, así como alternativas de financiamiento. Este estudio contribuiría a definir aspectos indispensable para el establecimiento de los Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, con una perspectiva de mediano plazo y en el marco del establecimiento formal de Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.

4.3.2. Diseño y ejecución.

Las actividades que podrían dar cursos a la constitución de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación se han circunscrito a alentar la participación de algunas instituciones y empresas, pero la estrategia no es clara pues no se han reflexionado sobre el esquema deseable, costos y financiamiento. En realidad las tareas asociadas con la evaluación se encuentran en la etapa del diseño de las normas de las funciones clave.

4.3.3. Recomendaciones

Se recomienda concluir a la brevedad el diseño de las normas de las funciones clave de evaluación y verificación interna y externa y proceder a la certificación de personal para el desempeño de estas funciones, lo anterior podría desarrollarse por medio capacitación en la modalidad de talleres cuyos productos fuera la conclusión del diseño de las normas de funciones clave y, si fuera posible, inmediatamente después de concluir las, llevar a cabo la formación de personal que las desarrollaría y, previa evaluación, emitir la certificación correspondiente.

Sería conveniente que la capacitación que se prevé para este componente, resalte los aspectos de evaluación por evidencias, pues es la base de la evaluación basada en normas

de competencia. Algunos de los temas serían: a) la evaluación cualitativa; b) qué es la evaluación por evidencias; c) cómo se diseña, planea, aplica, verifica y evalúa. Esto permitiría crear las bases conceptuales para sustentar la evaluación y certificación basada en competencias. Asimismo es conveniente que la capacitación siempre se realice asociada a la elaboración de productos, y al acompañamiento del piloteo de tales productos con el fin de identificar elementos para mejorar las normas de competencia elaboradas.

Por otra parte es conveniente desarrollar el estudio que plantee alternativas de estructuración del Sistema de Certificación, escenarios de costos y tarifas de la evaluación y certificación, así como alternativas de financiamiento de la evaluación y certificación de competencia laboral. El estudio también serviría para sensibilizar a instituciones y empresas sobre las tareas de evaluación y certificación. Una vez que el estudio fuera concluido se invitaría a participar a diversas instituciones en casos piloto para el establecimiento de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, lo cual también se realizaría con base en un proceso de capacitación, centrado en talleres y en el acompañamiento de la aplicación práctica.

4.4. Presupuesto

**PRESUPUESTO PROGRAMADO Y EJERCIDO A MEDIO CAMINO
PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES
No incluye recursos comprometido**

COMPONENTES/Actividades	Programado Medio Camino			Ejercido Medio Camino			Por ejercer		
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.									
1.1. Coordinación y Apoyo a Sectores	232,950	121,000	353,950	107,750		107,750	350,150	247,000	597,150
1.2. Promoción y Difusión.	65,000	22,950	87,950	8,352		8,352	121,648	45,900	167,548
1.3. Sistemas de Información y Registro	67,500	-	67,500	19,650		19,650	85,650	-	85,650
SUBTOTAL COMPONENTE 1	365,450	143,950	509,400	135,752		135,752	557,448	292,900	850,348
2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de Normas de Competencia Laboral.									
2.1. Estudios	20,000	5,000	25,000	1,500		1,500	18,500	5,000	23,500
2.1. Soporte Técnico	161,382	81,218	242,600	30,766		30,766	285,134	174,930	460,064
SUBTOTAL COMPONENTE 2	181,382	86,218	267,600	32,266		32,266	303,634	179,930	483,564
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.									
3.1. Asistencia Técnica.	46,000		46,000	-		-	115,000	-	115,000
3.2. Elaboración de lineamientos para la evaluación		34,580	34,580	-		-	-	74,480	74,480
TOTAL COMPONENTE 3	46,000	34,580	80,580	-		-	115,000	74,480	189,480
4. Unidad Ejecutora									
4.1. Personal	75,500	58,100	133,600	63,695		63,695	88,905	117,800	206,705
4.2. Equipos	16,600		16,600	10,646		10,646	5,954	-	5,954
4.3. Gastos de Operación	-	19,200	19,200	-		-	-	38,650	38,650
SUBTOTAL UNIDAD EJECUTORA	92,100	77,300	169,400	74,341		74,341	94,859	156,450	251,309
5. Evaluaciones, Auditorías e Imprevistos									
5.1. Estudio de evaluación intermedia			-			-	15,000	-	15,000
5.2. Evaluación de impacto del Sistema			-			-	30,000	-	30,000
5.3. Auditoría Financiera			-			-	10,000	-	10,000
5.4. Imprevistos	15,000		15,000	9,167		9,167	22,633	-	22,533
SUBTOTAL ESTUDIOS, AUDITORIAS E IMPREVISTOS	15,000	-	15,000	9,167		9,167	77,533	-	77,533
TOTAL	699,932	342,048	1,041,980	251,526	-	251,526	1,148,474	703,760	1,852,234

El cuadro muestra el presupuesto programado y ejercido del Proyecto, sin considerar el presupuesto comprometido. Hasta el mes de septiembre de 2004 se habían ejercido B/. 251,526.00, esto es 24.1% del presupuesto programado. El componente 1 registraba un mayor nivel de desembolso 26.6%, el Componente 2, 12.1%, el tercer Componente aún no

iniciaba desembolsos. En cambio la Unidad Ejecutora del Proyecto había ejercido 43.9% de los recursos programados, todos ellos con cargo a la aportación BID, lo que eleva el nivel de desembolso a 80.7% de los recursos BID programados a medio camino.

Los recursos no desembolsados en la primera mitad de la ejecución más los programados para la segunda parte, suman 88.0% de los recursos del Proyecto, equivalente a B/. 1,852,234.00, cuyo desembolso será un enorme reto para la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales. Afortunadamente, la etapa de integración de las bases normativas y administrativas para el funcionamiento del Proyecto casi se han concluido y, aunque deben revisarse los varios aspectos técnicos, se recomienda que las actividades las actividades futuras se lleven a cabo mediante capacitación asociada con productos para no detener el avance del Proyecto.

Cabe resaltar que el retraso en el traslado de recursos del MITRADEL a la FUNTRAB ha ocasionado que se haya hecho un mayor uso de los recursos BID para la operación de la Unidad Ejecutora, los cuales ascienden al 56.1% de los recursos totales BID, sin embargo, ahora que se ha logrado el traslado de los B/. 200,000.00 se estará en mejores condiciones para racionalizar el uso de recursos del aporte BID.

Otro aspecto relevante es que los registros del Control de Desembolsos y Aportes Locales de la Unidad Ejecutora, no se reflejan los desembolsos locales, sin embargo, estos gastos se tenían bien identificados y asentados en los otros registros contables del Proyecto, por lo que se recomienda que se realicen los ajustes en el Control de Desembolsos para reflejar con mayor veracidad el ejercicio real del Proyecto.

El cuadro siguiente muestra, hasta el mes de septiembre de 2004, las proporciones de desembolsos por componente y las proporciones de los recursos totales por ejercer.

	MEDIO CAMINO				POR EJERCER		
	BID	LOCAL	TOTAL		BID	LOCAL	TOTAL
Componente 1	37.1%	0.0%	26.6%	Componente 1	80.4%	100.0%	86.2%
Componente 2	17.8%	0.0%	12.1%	Componente 2	90.4%	100.0%	93.7%
Componente 3	0.0%	0.0%	0.0%	Componente 3	100.0%	100.0%	100.0%
Unidad Ejec.	80.7%	0.0%	43.9%	Unidad Ejec.	56.1%	100.0%	77.2%
Estudios y Aud.	61.1%	NA	61.1%	Estudios y Aud.	89.4%	N/A	89.4%
TOTAL	35.9%	0.0%	24.1%	TOTAL	82.0%	100.0%	88.0%

Si se toman en cuenta los recursos comprometidos hasta el mes de septiembre de 2004 como parte del presupuesto ejercido, el nivel de desembolso aumentaría a B/. 660,010.00, pues en éstos se consideran los recursos de aporte local y los desembolsos a cargo de la contribución del Banco, la cual aumentaría hasta B/. 546,450.00. En este caso tampoco se incluyen las aportaciones de los Sectores.

Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales
Informe Final de la Evaluación Intermedia, Seguimiento del Plan de Acción y Programa de Trabajo

PRESUPUESTO PROGRAMADO Y EJERCIDO A MEDIO CAMINDO
PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES
 Incluye recursos comprometidos

COMPONENTES/Actividades	Programado Medio Camino			Ejercido Medio Camino			Por ejercer		
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.									
1.1. Coordinación y Apoyo a Sectores	232,950	121,000	353,950	224,000		224,000	233,900	247,000	480,900
1.2. Promoción y Difusión.	65,000	22,950	87,950	36,832		36,832	93,168	45,900	124,782
1.3. Sistemas de Información y Registro	67,500	-	67,500	61,200		61,200	44,100	-	99,000
SUBTOTAL COMPONENTE 1	365,450	143,950	509,400	322,032		322,032	371,168	292,900	798,732
2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de Normas de Competencia Laboral.									
2.1. Estudios	20,000	5,000	25,000	22,000		22,000	(2,000)	5,000	3,000
2.1. Soporte Técnico	161,382	81,218	242,600	34,265		34,265	281,635	174,930	456,565
SUBTOTAL COMPONENTE 2	181,382	86,218	267,600	56,265		56,265	279,635	179,930	459,565
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.									
3.1. Asistencia Técnica.	46,000		46,000	-		-	115,000	-	115,000
3.2. Elaboración de lineamientos para la evaluación		34,580	34,580	-		-	-	74,480	74,480
TOTAL COMPONENTE 3	46,000	34,580	80,580	-		-	115,000	74,480	189,480
4. Unidad Ejecutora									
4.1. Personal	75,500	58,100	133,600	148,350	113,550	261,900	4,250	4,250	8,500
4.2. Equipos	16,600		16,600	10,646		10,646	5,954	-	5,954
4.3. Gastos de Operación	-	19,200	19,200	-		-	-	38,650	38,650
SUBTOTAL UNIDAD EJECUTORA	92,100	77,300	169,400	158,996	113,550	272,546	10,204	42,900	53,104
5. Evaluaciones, Auditorías e Imprevistos									
5.1. Estudio de evaluación intermedia			-			-	15,000	-	15,000
5.2. Evaluación de impacto del Sistema			-			-	30,000	-	30,000
5.3. Auditoría Financiera			-			-	10,000	-	10,000
5.4. Imprevistos	15,000		15,000	9,167		9,167	22,533	-	25,867
SUBTOTAL ESTUDIOS, AUDITORIAS E IMPREVISTOS	15,000	-	15,000	9,167		9,167	77,533	-	80,867
TOTAL	699,932	342,048	1,041,980	546,460	113,550	660,010	853,540	590,210	1,721,790

En este caso las proporciones de desembolso al mes de septiembre de 2004, aumentarían a 63.3% de lo programado, los aportes locales al 33.2% y los del Banco a 78.1%, resaltando que, en este caso, la Unidad Ejecutora habría sobregirado el desembolso de recursos BID en 72.6% y en 46.9% los aportes locales programados.

En consecuencia, se reduce a 81.8% los recursos totales por ejercer del Proyecto; a 61.0% los recursos remanentes de la aportación BID; y a 83.9% los recursos de la aportación local. En el caso de la Unidad Ejecutora, el sobregiro hasta la mitad del camino significa que en la segunda mitad del Proyecto sólo dispondrá de 6.0% de los recursos de la aportación BID, lo que exigirá mucha mayor racionalidad en el gasto.

Es conveniente que la Unidad Ejecutora realice una depuración de los recursos comprometidos para diferenciar aquellos que son de ejecución rápida, esto es, en un plazo de uno o dos meses, y aquellos que, aún cuando estén comprometidos, tengan un calendario de ejecución mayor, así como los que serán desembolsados conforme avance el Proyecto, como es el caso de los recursos destinados a personal.

En el siguiente cuadro se presentan las proporciones de recursos ejercidos hasta el mes de septiembre de 2004 con respecto a los programados y los recursos por ejercer en la segunda mitad del Proyecto, tomando en cuenta el presupuesto comprometido.

Pres Comp	MEDIO CAMINO			Pres Comp	POR EJERCER		
	BID	LOCAL	TOTAL		BID	LOCAL	TOTAL
Componente 1	88.1%	0.0%	63.2%	Componente 1	53.5%	100.0%	81.0%
Componente 2	31.0%	0.0%	21.0%	Componente 2	83.2%	100.0%	89.1%
Componente 3	0.0%	0.0%	0.0%	Componente 3	100.0%	100.0%	100.0%
Unidad Ejec.	172.6%	146.9%	160.9%	Unidad Ejec.	6.0%	27.4%	16.3%
Estudios y Aud.	61.1%	N/A	61.1%	Estudios y Aud.	89.4%	N/A	93.3%
TOTAL	78.1%	33.2%	63.3%	TOTAL	61.0%	83.9%	81.8%

Otro aspecto que es relevante considerar en las previsiones de ejercicio presupuestal, es la estrategia que posibilite financiar la continuación del Proyecto al término de los apoyos de BID. Este tema aún no es abordado por la Unidad Ejecutora ni por los Comités Sectoriales y es una de las debilidades del Proyecto. La necesidad de analizar fuentes y escenarios de financiamiento y aún de autofinanciamiento (por las acreditaciones de los Centros de Evaluación y Organismos de Certificación, y pagos por evaluación y certificación) es una tarea pendiente y es indispensable incorporarla en la agenda de la Unidad Ejecutora y las Juntas Directivas en los Comités.

V. Actualización de Metas Alcanzadas y Presupuesto Ejercido al mes de mayo de 2005

5.1. Metas alcanzadas al segundo año de ejecución y reprogramación de metas a ser alcanzadas hacia noviembre de 2006.

Entre el mes de diciembre de 2004 y el de mayo de 2005 se han realizado diversos avances en las metas del Proyecto, derivados de la conclusión de algunas actividades consideradas en el Programa Operativo Anual de 2004, así como de la ejecución de algunas actividades del Plan de Acción propuesto en diciembre de 2004 por la consultoría que realiza la evaluación intermedia del Proyecto.

El periodo de ejecución del Proyecto concluye el 6 de mayo de 2006, (fecha en que se cumplen 36 meses desde la vigencia del Convenio entre la FUNTRAB y el BID). La fecha para el último desembolso es el 6 de noviembre de 2006, el cual deberá ser solicitado por la Unidad Ejecutora a más tardar el 6 de octubre de ese mismo año (Artículo 5. de las Normas Generales Aplicables a las Cooperaciones Técnicas no Reembolsables). Los avances registrados hacia el segundo año de ejecución muestran que, en algunas actividades, las metas originales hacia el tercer año no serán alcanzadas, por lo que se ha realizado un ejercicio de ajuste de metas hacia el 6 de octubre de 2006, fecha en que se presentaría al Banco la solicitud del último desembolso del Proyecto, y en la que se estarán recibiendo los últimos productos de los servicios contratados por el Proyecto.

El cuadro siguiente presenta los avances en las metas logrados hasta el mes de mayo de 2006 y la propuesta de ajuste de metas finales del Proyecto. Sólo se hará mención de las actividades en las que se han realizado avances desde el mes de diciembre pasado, o bien, en aquellas actividades en las que se ha considerado conveniente reprogramar las metas finales del Proyecto.

METAS PROGRAMADAS Y REALIZADAS AL SEGUNDO AÑO DE EJECUCIÓN Y REPROGRAMACIÓN PARA 2006 PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES								
COMPONENTES/Actividades	METAS AL SEGUNDO AÑO Y AL FINAL DEL PROYECTO							
	060503-060505		060505-061005		060503-061006			
	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REPROG	REAL	
1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.								
1.1. Coordinación y Apoyo a Sectores								
1.1.1. Reglas Generales de los Sistemas	1	1			1		1	
1.1.2. Manuales de Procedimientos de los Sistemas	1	1			1		1	
1.1.3. Manual de Procedimientos de la Unidad Ejec.	1	1			1		1	
1.1.4. Cursos de formación	4	4			4		14	
1.1.5. Personas curso capacitadas	50	324			50		900	
1.1.6. Reuniones "benchmarking" entre UE, CS y GT	4	0	2		6		2	
1.1.7. Visitas de Asistencia Técnica Int. (persona-visita)	20	11	10		30		20	
1.1.8. Curricula de normas técnicas	50	0	25		75		10	
1.2. Promoción y Difusión.								
1.2.1. Documentación de procesos de normalización.	10	0			10		2	
1.2.2. Manual de Identidad del Sistema	1	0			1		1	
1.2.3. Impresión de material de difusión	1	1			1		1	
1.2.4. Definición y ejecución anual de mercadeo social	2	0			2		1	
1.3. Sistemas de Información								
1.3.1. Sistema de seguimiento operativo del Proy.	1	1			1		1	
1.3.2. Diseño, Desar. e Implan. del Sist. Infor del Sist.	1	1			1		1	
1.3.3. Diseño y difusión de la página Web	1	1			1		1	
2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de Normas de Competencia Laboral.								
2.1. Estudios								
2.1. Estudios sectoriales	5	5			5		5	
2.2. Soporte Técnico								
2.2.1. Constitución de Comités Sectoriales	5	5			5		5	
2.2.2. Mapas funcionales	5	4			5		5	
2.2.3. Equipo de Computo	1	1			1		1	
2.2.4. Normas de Competencia Laboral	64	7	36		100		50	
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.								
3.1. Asistencia Técnica								
3.1.1. Organismos de Certificación acreditados	2	0	3		5		3	
3.1.2. Centros de Evaluación Acreditados	8	0	12		20		12	
3.1.3. Certificados de Competencia Laboral expedidos	0	0	2,000		2,000		500	
3.2. Elaboración de lineamientos para eval								
3.2.1. Instrumentos de Evaluación de NTCL	64	0	36		100		50	
4. Unidad Ejecutora								
4.1. Personal	1	1			1		1	
4.2. Equipo de Computo	1	1			1		1	
4.3. Gastos de Operación								
4.3.1. Reuniones de coordinación con Comités	16	0	9		25		9	
5. Evaluaciones, Auditorías e Imprevistos								
5.1. Estudio de evaluación intermedia del Proyecto	1	1			1		1	
5.2. Evaluación final del Proyecto			1		1		1	
5.3. Auditoría Financiera			1		1		1	

5.1.1. Componente 1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.

Entre diciembre de 2004 y mayo de 2005 se registraron avances significativos en los cursos impartidos al personal de la Unidad Ejecutora del Proyecto, así como a los miembros de los Comités Sectoriales y Grupos Técnicos. Como parte de la consultoría "Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales", se impartieron dos cursos, el primero de Análisis Funcional y el segundo de Elaboración de Normas Técnicas; el número de personas en cada curso ha sido de 105, la gran mayoría ha participado en ambos cursos;

esta consultoría también habrá de revisar y concluir las Reglas Generales y Manuales de Procedimientos de los Sistemas de Competencia Laboral.

En los meses siguientes, se tiene previsto llevar a cabo 10 cursos adicionales en los que se involucraría a cerca de 575 personas curso hasta alcanzar 14 cursos y 900 personas-curso hacia el final del Proyecto. Con el fin de tener una unidad de medida homogénea en materia de capacitación se utilizará la unidad *personas-curso capacitada*; aunque será conveniente que la Unidad Ejecutora del Proyecto identifique el número de real de personas diferentes capacitadas a lo largo del Proyecto, así se tendrá una mejor idea acerca de la masa de recursos disponibles para apoyar las actividades del Proyecto.

En los últimos meses no se han realizado reuniones "Benchmarking" por lo que esta actividad no presenta avances. Sin embargo, es recomendable que antes de concluir el Proyecto sean realizadas al menos dos reuniones entre la Unidad Ejecutora, los Comités Sectoriales y Grupos de Trabajo, así como los Organismos de Certificación y Centros de Evaluación que, en su caso, se encuentren funcionando. Sería conveniente que dichas reuniones se lleven a cabo en diciembre de 2005 y mayo de 2006.

Hasta diciembre de 2004, no se habían realizado visitas de asistencia técnica internacional a los Comités Sectoriales, sin embargo, durante la evaluación intermedia se acordó con el equipo de la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales la conveniencia de realizar una pasantía a México, con el fin de conocer la experiencia de ese país en la implantación del Sistema de Competencia Laboral; la pasantía fue realizada por 11 personas y ha sido reflejada como avance en la actividad de visitas de asistencia técnica a Comités. Asimismo, debido a la gran carga de actividades considerada hasta la conclusión del Proyecto, se ha reprogramado la meta en esta actividad, considerando que sólo sería posible realizar nueve visitas de asistencia técnica a los Comités Sectoriales, las cuales podrían ser realizadas por consultores externos para apoyar las tareas de los Comités Sectoriales o, en su caso, concretar una pasantía adicional para nueve personas de la Unidad Ejecutora y Comités Sectoriales, a países que posean sistemas de competencia laboral similares al modelo que se aplica en Panamá.

En cuanto al desarrollo curricular de normas técnicas, no se registra avance. Sin embargo, es conveniente ajustar las metas originales a una cantidad más acorde con las posibilidades reales en esta materia. En tal sentido, se considera que sólo será posible hacer desarrollo curricular para diez normas técnicas de competencia laboral, antes de la conclusión del Proyecto. Situación similar se presenta en cuanto a la documentación de procesos de normalización, no será posible concluir sino dos casos en lugar de los diez originalmente programados.

Las actividades relacionadas con el manual de identidad del sistema de competencia laboral, definición y ejecución del mercadeo social del Proyecto no se han iniciado. No obstante, ha comenzado la selección de la empresa que se hará cargo de estas actividades, las que se tiene previsto iniciar el mes de agosto del presente año, sin embargo, es recomendable acelerar este proceso pues sólo se dispone de un año más de ejecución y es deseable que al menos se logre realizar el mercadeo social por un año, por lo que se ha ajustado esta meta.

En cuanto al sistema de información, en los últimos seis meses se ha implantado el sistema de información del Sistema de Competencia Laboral y se ha abierto a consulta la página Web del Proyecto, por lo que las metas de estas actividades se han cubierto.

5.1.2. Componente 2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de normas de competencia laboral.

En el periodo de diciembre de 2004 a mayo de 2005 fueron concluidos tres estudios sectoriales, cumpliéndose así la meta prevista en esta actividad. Asimismo, fueron concluidos revisados y concluidos cuatro mapas funcionales, sólo ha quedado pendiente la revisión y conclusión del mapa funcional de recursos humanos; esta actividad se ha realizado como parte de la consultoría contratada para la "Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales" que habrá de finalizar en el próximo mes de agosto.

Hasta el mes diciembre de 2004 se habían concluido siete normas de competencia laboral. No obstante, en el marco de la consultoría de "Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales" las normas elaboradas serán revisadas y se ha acordado desarrollar las siguientes normas a nivel de Unidades de Competencia Laboral:

Sector Construcción:

1. Construcción de Muros y Paredes.
2. Construcción de Elementos Reforzados.
3. Operación de Maquinaria Pesada.
4. Revisar Maquinaria Pesada Antes y Después de la Operación.

Sector Marítimo:

1. Maniobrar Embarcaciones de 60 Pies de Eslora
2. Gobernar Embarcaciones de 60 Pies de Eslora
3. Realizar Mantenimiento de Equipos e Infraestructura en Embarcaciones

Sector Turismo

1. Preparar Bebidas de Acuerdo al Pedido
2. Proporcionar Servicios de Alimentos y Bebidas

Sector Informática

1. Elaborar Documentos Utilizando Tecnologías de la Información.
2. Unidad de Competencia adicional aún sin nombre.

Grupo de Recursos Humanos

1. Planear Acciones de Capacitación
2. Impartir Acciones de Formación

Las normas anteriores serán concluidas en el mes de agosto del presente año y se tiene previsto elaborar las normas de las tres funciones clave: Evaluación, y Verificación Interna y Externa; por medio de una consultoría adicional a ser realizada en los meses de agosto y septiembre del presente año.

Adicionalmente los miembros de los Comités Sectoriales que participan en los cursos de la consultoría “Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales”, han manifestado interés en desarrollar otras Normas de Competencia Laboral, en las siguientes áreas:

Sector Construcción

3 Unidades orientadas al diseño de proyectos; seguridad e higiene en el trabajo; y cuidado del ambiente.

6 Unidades orientada al terminado interior y exterior de viviendas.

Sector Turismo

5 Unidades sobre servicio y atención a clientes.

4 Unidades sobre servicios de hospedaje.

Sector Marítimo

3 Unidades sobre manejo de carga.

3 Unidades sobre actividades pesqueras.

Sector Informática

4 Unidades sobre mantenimiento a sistemas y equipos.

3 Unidades sobre instalaciones de sistemas y redes.

2 Unidades sobre diseño de soluciones con tecnología de la comunicación, fundamentalmente informática.

Recursos humanos

Es posible que este grupo, en caso de llegar a los acuerdos, esté en posibilidades de lograr por lo menos 2 Unidades relacionadas con facilitar el aprendizaje y otras 2 Unidades relacionadas con detección de necesidades en las organizacionales y de las personas.

En consecuencia se considera que el Proyecto al concluir habrá elaborado al menos 50 normas al nivel de Unidades de Competencia Laboral, por lo que se ha reprogramado esta meta a esa cantidad.

5.1.3. Componente 3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basada en Competencia Laboral.

A dos años de iniciado el Proyecto no se ha acreditado Organismos de Certificación alguno, situación que se deriva de no disponer de normas de las funciones clave, de criterios para el funcionamiento de los Organismos, escenarios sobre el costo de la evaluación, y las tarifas de certificación, acreditación de centros de evaluación y de los propios Organismos. Aún cuando se tiene considerado realizar todas estas actividades en los próximos meses, es probable que sólo se logre acreditar tres Organismos de Certificación hacia el final del Proyecto, por lo que se ha ajustado esta meta. En consecuencia también se ha reducido la meta de acreditación a 12 Centros de Evaluación al concluir el Proyecto y la meta de expedición de certificados de competencia laboral se ha ajustado a 500 certificados.

Al reducirse el número de normas a ser elaboradas también se afectará la meta de desarrollo de instrumentos de evaluación de las normas, pues se encuentra directamente asociada con el número de normas, en consecuencia se ha ajustado a la meta a 50 instrumentos de evaluación de normas.

5.1.4. Unidad Ejecutora

Las actividades de la Unidad Ejecutora de han desarrollado regularmente, en el mes de enero del presente año fue contratada la Coordinadora Administrativa y Financiera, ha iniciado el desempeño de sus actividades con la integración del informe de actividades del semestre julio-diciembre de 2004 y el POA correspondiente a 2005. Estas actividades han consumido un tiempo considerable y es recomendable que la Coordinadora sea capacitada a profundidad en el manejo del SAFOBID y en el sistema contable de la Unidad Ejecutora, de tal forma que se encuentre en condiciones de manejarlos con la mayor eficiencia y, en el caso del sistema contable de la Unidad Ejecutora, realice las mejoras necesarias para lograr que funcione con la mayor eficiencia y logre reflejar con el mayor detalle el uso de los recursos del Proyecto, tanto de las aportaciones BID como de las aportaciones locales, en este último caso desagregando las contribuciones del MITRADEL, la FUNTRAB y los Sectores participantes; lo anterior será de suma importancia para lograr que los estados financieros auditados a presentarse al finalizar el Proyecto reflejen con transparencia y a satisfacción de las instituciones aportantes, el uso y destino de los recursos utilizados en el Proyecto.

En el mes de mayo aún no se contrataba al Asistente Operativo del área administrativa. Se ha tomado la decisión de que el Asistente refuerce las funciones técnicas de la Unidad Ejecutora.

En cuanto a metas asignadas a la Unidad Ejecutora, cabe señalar que hasta el mes de mayo del presente año no se habían realizado reuniones de coordinación con los Comités Sectoriales de las cuales habrían de haberse efectuado 16 al concluir el segundo año de ejecución. Es poco probable que el número de estas reuniones alcance las 25 previstas al iniciar el Proyecto, sin embargo, es indispensable que las nueve reuniones que habrían de llevarse a cabo en el tercer año de ejecución se realicen sin falta con el fin de asegurar la debida coordinación entre la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales y buscar que las

actividades en el último año de ejecución del Proyecto, se lleven a cabo con la mayor oportunidad y eficiencia.

5.1.5. Evaluaciones y Auditorias

Con el presente informe se concluye la evaluación de medio camino. La evaluación final del Proyecto habrá de finalizarse un año después de haber concluido el periodo de ejecución, esto es, hacia el mes de mayo de 2007. Asimismo los estados financieros dictaminados por auditores independientes habrán de presentarse dentro de los noventa días siguientes al último desembolso, periodo que en las condiciones actuales del Proyecto se ubicaría entre el 6 de noviembre de 2006 y el 6 de febrero de 2007.

5.2. Presupuesto ejercido a mayo de 2005 y por ejercer hasta noviembre de 2006

El siguiente cuadro contiene los recursos programados y ejercidos hacia el segundo año de ejecución del Proyecto, así como los recursos por ejercer en el tercer y último año. En el cuadro no considera B./ 131,000.00 del Fondo Revolvente de la aportación BID. Asimismo, no considera B./ 131,343.00 ejercidos de las aportaciones locales, pues al momento de concluir la redacción de este documento no se contaba con la distribución actualizada de tales recursos por Componente y Actividad.

PRESUPUESTO PROGRAMADO Y EJERCIDO A MEDIO CAMINO PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES No incluye recursos comprometido									
COMPONENTES/Actividades	Programado al Segundo Año			Ejercido al Segundo Año			Por ejercer		
	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
1. Desarrollo y Promoción del Sistema de Competencias.									
1.1. Coordinación y Apoyo a Sectores	318,600	163,000	481,600	126,750		126,750	331,150	247,000	578,150
1.2. Promoción y Difusión.	130,000	30,600	160,600	8,352		8,352	121,648	45,900	167,548
1.3. Sistemas de Información y Registro	80,100	-	80,100	55,285		55,285	50,015	-	50,015
SUBTOTAL COMPONENTE 1	528,700	193,600	722,300	190,387		190,387	502,813	292,900	795,713
2. Desarrollo de procesos de normalización y elaboración de Normas de Competencia Laboral.									
2.1. Estudios	20,000	5,000	25,000	22,000		22,000	(2,000)	5,000	3,000
2.1. Soporte Técnico	212,888	112,455	325,343	39,765		39,765	276,135	174,930	451,065
SUBTOTAL COMPONENTE 2	232,888	117,455	350,343	61,765		61,765	274,135	179,930	454,065
3. Creación de Instancias de Evaluación y Certificación Basadas en Competencia Laboral.									
3.1. Asistencia Técnica.	85,000	-	85,000	35		35	114,965	-	114,965
3.2. Elaboración de lineamientos para la evaluación	-	47,880	47,880	-		-		74,480	74,480
TOTAL COMPONENTE 3	85,000	47,880	132,880	35		35	114,965	74,480	189,445
4. Unidad Ejecutora									
4.1. Personal	101,200	78,000	179,200	77,243		77,243	75,357	117,800	193,157
4.2. Equipos	16,600	-	16,600	13,146		13,146	3,454	-	3,454
4.3. Gastos de Operación	-	25,600	25,600	-		-	-	38,650	38,650
SUBTOTAL UNIDAD EJECUTORA	117,800	103,600	221,400	90,389		90,389	78,811	156,450	235,261
5. Evaluaciones, Auditorias e Imprevistos									
5.1. Estudio de evaluación intermedia	15,000	-	15,000	12,113		12,113	2,887	-	2,887
5.2. Evaluación de impacto del Sistema	-	-	-	-		-	-	-	30,000
5.3. Auditoria Financiera	-	-	-	-		-	-	-	10,000
5.4. Imprevistos	20,000	-	20,000	-		-	-	-	31,700
SUBTOTAL ESTUDIOS, AUDITORIAS E IMPREVISTOS	35,000	-	35,000	12,113		12,113	74,587	-	74,587
TOTAL	999,388	462,535	1,461,923	354,689	-	354,689	1,045,311	703,760	1,749,071

Hasta el mes de mayo de 2005 se habían ejercido un poco más de B./ 350,000.00 de las aportaciones del BID al financiamiento del Proyecto, lo que representa 35.5% de los recursos programados al segundo año, lo que deja un remanente de cerca de B./ 1,050,000.00, a ser ejercidos en el último año de ejecución, y como fecha límite para su desembolso el 6 de noviembre de 2006.

Todos los Componentes se encuentran rezagados en cuanto a ejercicio presupuestal de los recursos BID con respecto a lo programado al concluir el segundo año del Proyecto. El Componente 1, ha ejercido 36.0% de los recursos que debía haber, la cifra correspondiente al Componentes 2, ascienden a 26.5%, el Componente 3, no ha iniciado desembolsos⁷. La Unidad Ejecutora había ejercido 76.7% de los recursos programados hacia el segundo año y en el área de estudio y auditoría 34.6%. El remanente por ejercer de los recursos BID, representa 74.7% de los recursos originalmente asignados al Programa, los porcentajes a ejercer en cada componente se muestran en el cuadro siguiente.

Segundo Año				POR EJERCER			
	BID	LOCAL	TOTAL		BID	LOCAL	TOTAL
Componente 1	36.0%	0.0%	26.4%	Componente 1	72.5%	100.0%	80.7%
Componente 2	26.5%	0.0%	17.6%	Componente 2	81.6%	100.0%	88.0%
Componente 3	0.0%	0.0%	0.0%	Componente 3	100.0%	100.0%	100.0%
Unidad Ejec.	76.7%	0.0%	40.8%	Unidad Ejec.	46.6%	100.0%	72.2%
Estudios y Aud.	34.6%	NA	34.6%	Estudios y Aud.	86.0%	N/A	86.0%
TOTAL	35.5%	0.0%	24.3%	TOTAL	74.7%	100.0%	83.1%

Si al remanente de recursos BID se reducen B./ 131,000.00 asignados al fondo revolvante, la cantidad por ejercer disminuye a B./ 914,311.00 y el porcentaje a 65.3%, sin embargo, el reto sigue siendo muy importante para sólo un año de operaciones, por lo que será conveniente profundizar el esfuerzo del personal de la Unidad Ejecutora para lograr concluir el plan de trabajo, alcanzar los objetivos del Proyecto y lograr que el Sistema de Competencia Laboral, quede instalado y en funcionamiento, así como obtenga la aceptación de los sectores involucrados para ampliar sus operaciones en una segunda etapa.

VI. Conclusiones

6.1 Los Comités Sectoriales aún no están sensibilizados respecto a la sustentabilidad del Proyecto una vez que concluya al apoyo económico del Banco. No se ha realizado un análisis a profundidad sobre la forma en que operará el Sistema de Certificación de Competencia Laboral y, por lo tanto, no se han planteado escenarios sobre el costo de la certificación ni de la acreditación de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación. Esta tarea debe ser abordada a la brevedad posible.

6.2 En el pasado mes de abril inició la consultoría "Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales", en el marco de la cual se analizan las normas elaboradas por los Comités Sectoriales con el fin de asegurar su calidad y suficiencia para llevar a cabo la evaluación y posibilitar la certificación. En paralelo a estas tareas, la consultoría capacita al personal de la Unidad Ejecutora, Comités Sectoriales y Grupos de Trabajo con el fin de mejorar sus competencias para el análisis funcional y desarrollo de normas. La consultoría

⁷ Sólo registra un desembolso por B./ 35.00, cantidad insignificante respecto a los B./ 85,000.00 programados.

concluirá en el próximo mes de agosto. Es indispensable que todas las personas que iniciaron la capacitación se mantengan hasta concluirla con el fin de lograr que su formación les permita elaborar nuevas normas con los estándares de calidad que el Sistema requiere, así como para reproducir en forma autónoma nuevos procesos de capacitación de personas para aumentar la masa crítica de recursos humanos con potencial para apoyar el desarrollo del Sistema. La revisión y elaboración de nuevas normas servirá, asimismo, para ajustar las Reglas Generales y Manuales de los Sistemas de Normalización y Certificación.

6.3. La formulación de las normas de las funciones clave debe realizarse bajo un procedimiento similar al que se utiliza en la consultoría de las normas sectoriales, esto es, llevar a cabo la capacitación a la par que se elaboran las normas de las funciones clave. Estas normas son de particular importancia para la evaluación y certificación de la competencia laboral y habiéndose elaborado las normas sectoriales, es indispensable que las personas que participaron en la consultoría "Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales" también participen en los cursos para revisar y elaborar normas de las funciones clave, de esta forma tendrán oportunidad de profundizar su formación.

6.3. Una vez concluidas las normas de las funciones clave y definidas la estructura y el escenario en el que se desenvolverá el Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral, es necesario que el establecimiento de las instancias de evaluación y certificación de la competencia laboral, se lleve a cabo por medio de un procedimiento que permita capacitar a las personas que formarán parte de los Organismos de Certificación y Centros de Evaluación a la par que se realiza el establecimiento formal de los mismos. La capacitación concluirá en el momento en que queden establecidos y acreditados los Organismos de Certificación y sus respectivos Centros de Evaluación y, en su caso, Evaluadores Independientes.

6.4. En atención al poco tiempo disponible hasta la conclusión del Proyecto, es conveniente que todas las actividades para el desarrollo de normas, evaluación y certificación que lleve a cabo el Proyecto, se lleven a cabo en la modalidad capacitar-haciendo. La complejidad de los Sistemas de Competencia Laboral demanda nuevos conocimientos y aprendizajes de las personas. La formación tendrá mayor pertinencia si es particularizada y es suficiente, considerando que el personal se enfrentará a una formación que no parte de cero, sino se realiza a partir de conocimientos previos, que en muchos casos, se constituyen en barreras para la integración del nuevo conocimiento y el desarrollo de capacidades distintas, como las que requieren la formación y la evaluación basada en competencias. La calidad de la evaluación y la certificación y, en consecuencia, su credibilidad y la confianza que logren, son aspectos que influyen determinantemente en la permanencia del Sistema y en su sustentabilidad financiera, por tal razón es indispensable que el personal de la Unidad Ejecutora, Comités Sectoriales y Grupos Técnicos cuenten con las competencias necesarias para asegurar que el Sistema de Competencia Laboral en Panamá logre el nivel de calidad estándar e incida en el desarrollo de los recursos humanos y la mejora de los sistemas y procesos del aparato productivo. Las personas participantes en la creación e implantación del Sistema deben vivir la experiencia de la formación y evaluación basada en competencia, lo que les permitirá comprender mejor los beneficios del Sistema.

6.5. Es conveniente, desde ahora en adelante, mantener una estrategia de formación que identifique las necesidades de capacitación transversal (aplicable a todos los grupos) y las necesidades específicas por sector, con el fin de derivar un programa permanente de desarrollo que incluya capacitación en aula y, principalmente, capacitación en situación de trabajo.

6.6. Cabe destacar que sino se asegura la calidad de las normas, la evaluación y la certificación, en el mediano plazo se afectará la credibilidad del Sistema. Los usuarios no van a percibir los beneficios ni la diferencia en términos del reconocimiento de sus capacidades y desempeño competente en el mercado. Reorientar el sistema, después de implantado tendría un costo social y económico muy alto.

6.7 Los diferentes niveles y estrategias de sensibilización y capacitación. El proceso de sensibilización y capacitación de recursos humanos para el sistema de competencia laboral, debe, a partir de ahora, mantenerse como una acción permanente que vaya cambiando sus niveles de complejidad, con el fin de mantener su efecto acumulativo, de otra forma, los recursos invertidos en esta materia se conviertan en gastos y re-procesos permanentes. La sensibilización y la capacitación son elementos que requieren de planeación, seguimiento y reajuste para actualizar sus contenidos y alcances.

6.8 Articulación entre sector productivo y sector educativo. Por otra parte, considerando que uno de los principales problemas en la formación de recursos humanos es la falta de comunicación entre el sector productivo y el sector educativo, cualquier intento que busque atender este problema debe establecer mecanismos eficientes y eficaces para la participación, colaboración y aportación del sector productivo en la definición de los contenidos de las competencias laborales que habrán ser referentes para la formación; son las necesidades de las organizaciones productivas y la experiencia de las personas que las constituyen, las que se encuentran en mejores condiciones para contribuir a la definición de la competencia laboral.

6.9. El Sistema de Competencia Laboral busca construir un lenguaje común para definir los contenidos de la competencia laboral y convertirlos en normas, así como para capacitar y evaluar con base en ellas. Estos lenguajes pasan por la descripción del trabajo en un estándar y los expertos en el trabajo son justamente los que día con día construyen o producen los bienes y servicios. Por lo que es indispensable que el sector educativo escuche a los empresarios y trabajadores y considere sus planteamientos para mejorar la pertinencia y calidad de la educación y capacitación. Por su parte, el sector productivo, necesita explicar los contenidos de las nuevas funciones productivas para que se generen las propuestas apropiadas a los nuevos aprendizajes.

6.10. Relación ejercicio presupuestal versus calidad de los resultados. Aun considerando que previo al inicio y durante la preparación del Proyecto fueron desarrolladas varias actividades de sensibilización y capacitación de personas asociadas con las mesas de trabajo de Construcción, Marítimo, Informática y Turismo, con base en las cuales fueron determinadas las metas a las que se podría llegar en tres años de ejecución del Proyecto, a dos años de ejecución no se han logrado los avances programados para esta etapa y son pocas las posibilidades de alcanzar varias de las metas consideradas hacia el final de la

ejecución. Por lo tanto se han reprogramado algunas metas y se ha planteado una estrategia de fortalecimiento de la formación del personal en la Unidad Ejecutora y Comités Sectoriales. No obstante, lograr las nuevas metas exigirá que se establezca una relación armónica entre las personas, organizaciones e instituciones que participan en el Proyecto y articular mejor la planeación y ejercicio de los recursos. Establecer la relación armónica entre personas y organizaciones ejecutores del Proyecto es condición indispensable para que, en su caso, se considere la posibilidad de ampliar algunos meses el periodo de ejecución del Proyecto, lo cual deberá evaluarse en el próximo mes de enero con base en los logros alcanzados en la ejecución del Programa de Trabajo, incluido en el siguiente apartado.

6.11. Los recursos no utilizados hasta ahora en las actividades relativas a Benchmarking y Asistencia Técnica a Comités u otras actividades cuyas metas han sido reprogramadas, por ejemplo, número de normas técnicas a elaborar, desarrollo de instrumentos, desarrollo curricular, número de certificados, entre otros; podrían ser utilizados para reforzar la estrategia de capacitación, asociada a la producción de normas, evaluación y certificación, y para el establecimiento de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación. En este caso la Unidad Ejecutora deberá hacer las gestiones necesarias ante el Banco con el fin de obtener la no objeción correspondiente.

VII. Programa de Trabajo, junio de 2005 a mayo de 2006.

7.1. Concluir la consultoría “Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales” iniciada en el mes de abril pasado. Los resultados de esta consultoría se medirán en función al número de mapas funcionales elaborados, normas técnicas de competencia laboral concluidas con sus respectivos instrumentos de evaluación (citadas en el punto 5.1.2. de este documento), así como en función a que se logren concluir las Reglas Generales y Manuales de los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral, y las Guías que complementen los procedimientos para elaborar la normas técnicas de competencia laboral. La consultoría se ha llevado a cabo con base en un ejercicio reflexivo, interactivo y constructivo, por lo que se espera que los productos que se deriven logre el acuerdo del personal de la Unidad Ejecutora, Comités Sectoriales y Grupos Técnicos que participan en ella. Está programado que esta consultoría concluya el próximo mes de agosto.

7.2. Documentar procesos de normalización. La meta original era documentar 10 casos, sin embargo, la meta se ha reducido a dos casos, lo que podría realizarse documentando la experiencia de que realiza en dos de los Comités Sectoriales como parte de la consultoría “Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales”. Con este fin es necesario que se contrate a la brevedad posible una consultoría que se encargue de documentar la forma en que se ha desarrollado el proceso de elaboración de normas; la documentación podría desarrollarse con base en los documentos e informes que elabora la consultoría de “Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales”, así como con entrevistas a los miembros los Comités que participan en esta experiencia. Por el número de normas que se elaboran convendría dar preferencia al Sector Construcción. El otro Sector se definiría en función del grado de participación y compromiso del sector privado y el potencial de personas que podrían ser evaluadas y certificadas con base en las normas que se elaboran.

7.3. Revisar y elaborar las normas técnicas de competencia laboral de las funciones clave y con sus correspondientes instrumentos de evaluación; para tal fin serán contratados servicios de consultoría que aseguren una metodología similar a la que se emplea en la elaboración de las normas técnicas sectoriales y se asegure que participen en ella un subconjunto de las personas que hayan participado en la consultoría de “Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales”, para el efecto es conveniente que se desarrolle en forma articulada con ésta última consultoría.

7.4. Desarrollar talleres de formación y evaluación en las normas de las funciones clave, así como en aquellas normas técnicas sectoriales en las que pretendan fungir como evaluadores y verificadores internos o externos. Debe buscarse que al finalizar el taller los participantes estén en posibilidades de recibir la certificación de competencia laboral en estas normas. Es conveniente que estos talleres sean impartidos por personal de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación acreditados que operen en otros países con sistemas de competencia laborales similares al panameño, pues permitiría que tales organismos emitan una certificación ad hoc, con el fin de dar inicio a las actividades de evaluación y certificación de personas en el país. Posteriormente y una vez instalados y acreditados los Organismos de Certificación y Centros de Evaluación del Sistema Panameño, éste emitiría sus propios certificados de competencia laboral. Por lo tanto, será conveniente que los consultores que desarrollen los talleres cuenten con certificación en las normas de las funciones clave y en las correspondientes o equivalentes normas técnicas sectoriales. Esta consultoría debería desarrollarse entre los meses de octubre de 2005 y enero de 2006.

7.5. Analizar diversos escenarios de funcionamiento del Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral. Con este fin, es necesario que se contraten servicios de consultoría para desarrollar entrevistas a empresarios y trabajadores de los sectores participantes en el Proyecto, identificar la voluntad de pago por la evaluación y certificación, así como analizar los costos de la evaluación y crear los diferentes escenarios. También incluiría un análisis sobre los costos operativos de la organización que funcionaría como ente acreditador una vez que estuvieran constituido el Sistema Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral. Las invitaciones para realizar esta consultoría a la que se ha denominado “Estudio construcción de escenarios para el establecimiento del sistema de certificación de competencia laboral” han sido realizadas y se espera que sea iniciada el 1 de julio del presente año; es conveniente que esta consultoría presente sus resultados a más tardar el mes de octubre del año en curso.

7.6. Desarrollar casos piloto para la constitución y acreditación de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, con el fin de que se encuentren debidamente constituidos y sea posible iniciar operaciones de evaluación y certificación del Sistema de Competencia Laboral. Los casos piloto se desarrollarán en la modalidad de taller con el personal de las organizaciones, instituciones y/o personas que hayan sido identificadas durante la consultoría de construcción de escenarios; el caso piloto debe incluir desde la revisión e integración de requisitos para la constitución de los Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, hasta la verificación de cumplimiento de dichos requisitos y la acreditación misma de los Organismos y Centros. En estos Organismos y Centros se incorporaría el personal que haya sido certificado en la consultoría de formación y

evaluación en las normas de las funciones clave y sectoriales, referida en el punto 7.3. de este Programa de Trabajo. Estas actividades deberían desarrollarse entre los meses noviembre de 2005 y enero de 2006.

7.7. Desarrollar talleres de formación para el desarrollo curricular basado en normas de competencia laboral; para lo cual será necesario contratar servicios de consultoría que apliquen la metodología empleada en la consultoría "Revisión y elaboración de normas técnicas sectoriales". De esta forma se logrará, no sólo formar personal en desarrollo curricular, sino se obtendrá como producto las currícula correspondientes, los manuales del facilitador y del participante, así como la guía metodológica para el desarrollo curricular, así, posteriormente la Unidad Ejecutora del Proyecto podrá reproducir el proceso de formación en sucesivas ocasiones. Es conveniente que esta consultoría se lleve a cabo entre los meses de noviembre de 2005 y febrero de 2006.

7.8. En materia de mercadeo social las actividades se concentrarán en tres áreas:

- a) Difusión genérica de los sistemas de competencia laboral, en particular, relacionada con el establecimiento del Consejo Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral;
- b) Material impreso para la divulgación de las actividades del Proyecto; y
- c) Alentar la participación empresarial y de los trabajadores en la producción de normas y en la evaluación y certificación basada en competencia laboral.

Considerando que el Proyecto habrá de concluir en el mes de mayo de 2006, es indispensable las actividades de mercadeo social se lleven a cabo entre el mes de julio de 2005 y el mes de mayo de 2005, con el fin de que sensibilicen a los actores que deben contribuir para el establecimiento del Sistema Nacional de Normalización Laboral y Certificación de Competencia Laboral y, en particular, la formación y certificación de evaluadores, verificadores internos y externos, constitución y acreditación de Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, inicio de operaciones de estos organismos y emisión de los primeros certificados de competencia laboral.

7.9. Revisión del Manual de Procedimientos de la Unidad Ejecutora incluidos aspectos de Calidad. Esta actividad debería iniciarse al concluir la revisión de las Reglas Generales y Manuales de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y se haya logrado establecer los primeros Organismos de Certificación y Centros de Evaluación, con el fin de disponer del conjunto de documentos normativos y operativos que sustentan al Sistema y así estar en condiciones de revisar las funciones de la Unidad Ejecutora del Proyecto. Sin embargo, dado que el Proyecto concluiría en el mes de mayo de 2006, será conveniente evaluar en el mes de enero de dicho año y dependiendo de los avances en la constitución y funcionamiento del Sistema Nacional de Normalización y de Certificación de la Competencia Laboral, para aprovechar la oportunidad y adecuar el Manual a las funciones que habrá de ejercer la Dirección Ejecutiva de dicho Sistema.

7.10. Realizar al menos dos reuniones de Benchmarking entre la Unidad Ejecutora, los Comités Sectoriales y Grupos de Trabajo, así como los Organismos de Certificación y

Centros de Evaluación que se encuentren funcionando, o en proceso de acreditación, en los meses de diciembre de 2005 y mayo de 2006.

7.11 Realizar nueve visitas de asistencia técnica a los Comités Sectoriales, las cuales podrían ser realizadas por consultores externos para apoyar las tareas de los Comités o, en su caso, concretar una pasantía adicional para nueve personas de la Unidad Ejecutora y Comités Sectoriales a países que posean sistemas de competencia laboral similares al modelo que se aplica en Panamá. Las visitas de asistencia técnica a Comités o pasantía podrían realizarse entre los meses de enero y mayo de 2006. La decisión sobre optar por una u otra actividad dependerá de los avances logrados y necesidades para consolidar los avances de las actividades consideradas en los puntos 7.1 a 7.7. de este Programa de Trabajo.

7.12. Elaborar otras normas de competencia laboral que los Comités Sectoriales propongan para lograr un conjunto crítico de normas de competencia laboral que ayuden a consolidar el Sistema, antes de la conclusión del Proyecto. Estas actividades se habrán de desarrollarse entre los meses de enero y mayo de 2006.

7.13. Desarrollar procesos de evaluación y certificación de competencia laboral. Se ha reprogramado la meta de emisión de 2,000 a 500 certificados de competencia laboral; se espera que los Organismos de Certificación y Centros de Evaluación sean acreditados en el mes de enero de 2006, por lo que, considerando que la evaluación de la competencia laboral inicie en el mes de febrero y se desarrolle en el transcurso de dos o tres meses, el dictamen de competencia laboral y, en su caso, la emisión de certificados se estarán realizando en el mes de mayo de 2006.

7.14. Realizar nueve reuniones de coordinación entre la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales, con el fin de asegurar que las actividades previstas en este Programa de Trabajo se lleven a cabo con la mayor oportunidad y eficiencia y se logre su cumplimiento. Las reuniones se deberían realizar a partir de junio de 2005 y hasta el mes de abril de 2006.

7.15. Otras actividades como la consolidación y actualización del Sistema Contable del Proyecto, el registro y tramitación oportuna de los desembolsos por medio del SAFOBID, la actualización del Sistema de Información y la página Web del Sistema de Competencia Laboral, deben ser tareas prioritarias en los próximos meses, pues se deberán registrar las primeras normas de competencia laboral y la emisión de los primeros certificados, así como utilizar la página Web para ampliar la difusión e interacción con agentes vinculados con la implantación del Sistema de Competencia Laboral en el país.

Programa de Trabajo junio de 2005 a mayo del 2006 del Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales

[illegible]

ACTIVIDAD	2005						2006					
	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo
Unidad Ejecutora												
10. Reunión Benchmarking												
11. Asistencia técnica a los Comités Sectoriales												
12. Elaborar otras normas de competencia laboral												
13. Desarrollar procesos de evaluación y certificación de competencia laboral												
14. Reuniones de coordinación entre la Unidad Ejecutora y los Comités Sectoriales												
15. Consolidación y actualización de los Sistemas contable y de Información del Sistema de Competencia Laboral												

ANEXO 2- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Indicadores ajustados de acuerdo con recomendaciones del estudio de evaluación intermedia del Proyecto Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales			
UN MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<i>FIN</i>			
Contribuir al aumento de la productividad y competitividad de la empresa y de los recursos humanos de Panamá, apoyando los esfuerzos que realiza el sector privado para enfrentar los desafíos de la globalización, el continuo cambio tecnológico y las nuevas exigencias del mercado laboral, a través de una definición de competencias medibles y competitivas a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas cuentan con criterios para contratar trabajadores que se desempeñan con productividades más homogéneas a mediano plazo. Los trabajadores panameños se desempeñan con mayor calidad en el servicio a mediano plazo. Las empresas y trabajadores panameños acercan su productividad a niveles competitivos internacionalmente a mediano plazo. Después de cinco años se podrá ver un número creciente de instituciones de capacitación y formación utilizando las normas de competencia laboral para impartir cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de contratación de personal en las empresas de los sectores participantes Encuestas y registros administrativos sobre calidad en el servicio en empresas de los sectores participantes Encuestas y registros administrativos de los establecimientos sobre producción y en los sectores e industrias participantes. Informe anual de la Cámara de Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> Los sectores empresariales que participan mantienen su política de incremento de la productividad de sus recursos humanos, la conciertan con los trabajadores e invierten en desarrollar estándares de competencia laboral a nivel internacional.
<i>PROPÓSITO</i>			
Incrementar la capacidad de 4 industrias y una acción de profesionales de RRHH para desarrollar un conjunto de estándares de competencia, mecanismos de evaluación y de capacitación, con el fin de lograr desempeños efectivos y de calidad en determinadas áreas de vital importancia al interior de sector.	<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos 3 Comités Sectoriales integrados por empresas y trabajadores representativos de cada sector, están desarrollando, y promoviendo la evaluación y certificación basada en evidencia de "saber hacer" de competencia laboral Se cuenta con al menos 5 normas claves de competencia laboral definidas por la industria y con validez nacional y calidad internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de los comités de normalización y grupos técnicos en operación. Registros de evaluadores y organismos de certificación de competencia laboral. Sistema de Información del Proyecto. Estadísticas sobre formación y capacitación. Informes semestrales de la FUNTRAB. Evaluación intermedia y final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Los sectores empresarial y de los trabajadores, participan y se comprometen en la elaboración de las normas y en promover la certificación de la competencia laboral, por lo que ésta adquiere valor en el mercado laboral. Los sectores productivo y laboral se apropian de la tecnología de la normalización y certificación de competencia laboral, así como las

ANEXO 2- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Indicadores ajustados de acuerdo con recomendaciones del estudio de evaluación intermedia del Proyecto Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales			
TEMAS NARRATIVOS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Se han identificado por lo menos 2 organismos certificadores y suficientes evaluadores de la competencia laboral para proporcionar servicios a las industrias participantes y a sus trabajadores. Servicios de certificación digital generan ingresos suficientes para sostenerse 		instituciones de capacitación utilizan las normas en sus programas de formación comercio electrónico sigue creciendo
COMPONENTES			
<p>Componente I:</p> <p>Desarrollar capacidad técnica y administrativa con el fin de que el sector privado lidere el proceso y facilite el desarrollo y actualización de competencias y la certificación a nivel sectorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con el documento de metodología y técnicas para estandarizar la elaboración y/o adaptación de normas, y por lo menos con 25 protocolos de evaluación y certificación de la competencia laboral al final del Proyecto. 50 personas de los sectores de la construcción, marítimo, turismo, informática y de recursos humanos capacitadas en los procesos de normalización, evaluación y certificación al final del Proyecto. 2 casos exitosos de normalización documentados al final del Proyecto. 80% de las empresas, trabajadores e instituciones de capacitación de Panamá tendrán algún conocimiento de la iniciativa al final del Proyecto. La FUNTRAB cuenta con un registro de normas de competencia laboral, organismos certificadores y esquemas de evaluación al final del Proyecto. Las empresas, los trabajadores y los organismos capacitadores de Panamá 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de operación del Proyecto. Manuales normativos, metodológicos y técnicos sobre normalización, evaluación y certificación de la competencia laboral. Reuniones, presentaciones, seminarios y conferencias. Programas de capacitación elaborados con base en normas de competencia laboral. Documentos de casos exitosos. Mensajes y acciones de mercadeo social. Manuales, guías de información y otros materiales de promoción y comunicación a las empresas y población trabajadora. Sistema en Información del Proyecto operando. Página WEB del Proyecto en funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Aceptación y participación comprometida de los sectores productivos y en la asimilación técnica de las metodologías e instrumentos para gestión del modelo de competencia laboral y su manejo administrativo.

ANEXO 2- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Indicadores ajustados de acuerdo con recomendaciones del estudio de evaluación intermedia del Proyecto Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales			
UMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Componente II: Desarrollo de procesos de creación de normas de competencia laboral</p> <p>Apoyar la integración y operación de Comités Sectoriales de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral y de sus grupos de trabajo encargados de elaborar las normas.</p>	<p>tienen acceso a la Página WEB del Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> 5 estudios sectoriales realizados. 5 Mapas funcionales elaborados. 50 Normas de competencia laboral aprobadas por los 4 sectores (y la asociación de recursos humanos) participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de instalación y de sesiones, e informes de los Comités. Informes de los Estudios sectoriales aceptados. Ayudas de memoria de reuniones de grupos de trabajo efectuadas. Registro de los comités de normalización y grupos técnicos en operación. Informes semestrales de operación del Proyecto. Sistema de Información del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas y organizaciones de trabajadores apoyan y permiten la asistencia y participación de sus representantes en los trabajos de normalización de manera continua. Creciente importancia y utilización de las Normas dentro de las estrategias de formación de recursos humanos y de competitividad de las empresas.
<p>Componente III: Creación de instancias de acción y certificación basadas en competencia laboral</p> <p>Apoyar planes de acción, con las organizaciones identificadas por los actores, para realizar evaluaciones dependientes y certificar la competencia laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 5 Organismos Certificadores identificados y acreditados 12 Evaluadores acreditados 500 Certificados de Competencia Laboral expedidos 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de evaluadores y organismos de certificación de competencia laboral. Registros de certificados expedidos. Informes semestrales del Proyecto. Sistema de Información del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas necesitan a la certificación de la competencia laboral para mejorar en sus estrategias de selección y reclutamiento de personal. Las empresas ven el beneficio de invertir en la certificación de sus empleados para ampliar sus mercados o para expandir su producción. El buscador de empleo prefiere invertir en evaluación y certificación basada en competencias que comprar un curso de capacitación.

ANEXO 2-MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Indicadores ajustados de acuerdo con recomendaciones del estudio de evaluación intermedia del Proyecto Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales			
CONTENIDO NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>Actividades del Componente I:</u> <u>ordenación y Apoyo a Sectores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica para la elaboración de metodologías y técnicas para estandarizar la elaboración de normas y para el diseño de protocolos de evaluación y certificación. • Formación técnica para la identificación de normas, la evaluación y la certificación. • Reuniones "benchmarking" entre comités, organismos certificadores, centros de evaluación y Unidad Ejecutora. • Contratación consultor técnico. • Contratación de especialista en normalización. • Contratación de especialista en certificación. • Asistencia técnica a Comités Sectoriales. • Desarrollo curricular de normas aprobadas. • Contratación de los Coordinadores Sectoriales. <p><u>Actividades de promoción y difusión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de casos de procesos de normalización. • Diseño de identidad, campaña y materiales de difusión. <p><u>Actividades de diseño e implementación y realización de sistemas de información.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento operativo del proyecto. • Diseño y desarrollo del Sistema de Información (Base de Datos) del 	<p>FOMIN CONTRAPARTE TOTAL</p> <p>693,200 292,900 986,100</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Ejecutora del Proyecto en operación. • Informes de operación del Proyecto. • Manuales normativos, metodológicos y técnicos sobre normalización, evaluación y certificación de la competencia laboral. • Reuniones, presentaciones, seminarios y conferencias. • Programas de capacitación elaborados con base en normas de competencia laboral. • Documentos de casos exitosos. • Mensajes y acciones de mercadeo social. • Manuales, guías de información y otros materiales de promoción y comunicación a las empresas y población trabajadora. • Sistema en Información del Proyecto operando • Página WEB del Proyecto en funcionamiento. • Las reuniones periódicas de revisión de desempeños del proyecto con la Representación del Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> • La FUNTRAB cuenta con el equipo técnico para apoyar a los sectores. • Los documentos normativos, metodológicos y técnicos, cuentan con el consenso de los sectores productivos.
		Roberto Flores Lima 3 de junio de 2005	52

ANEXO 2- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Indicadores ajustados de acuerdo con recomendaciones del estudio de evaluación intermedia del Proyecto Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales			
TEMAS NARRATIVOS DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividades del Componente II: <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de estudios sectoriales por parte técnica Apoyo a la operación de Comités y Grupos de Trabajo (Contratación asesores técnicos de grupos de trabajo; equipo informático). Desarrollo de normas (reuniones técnicas para la identificación y desarrollo de las Normas; sesiones del Comité para pre-aprobación de Normas). 	FOMIN 335,900 CONTRAPARTE 179,930 TOTAL 515,830	<ul style="list-style-type: none"> Actas de instalación y de sesiones, e informes de los Comités. Estudios sectoriales elaborados. Ayudas de memoria de reuniones de grupos de trabajo efectuadas. Registro de los comités de normalización y grupos técnicos en operación. Informes de operación del Proyecto. Sistema de Información del Proyecto. Las reuniones periódicas de revisión de desempeño del proyecto con la Representación del Banco. 	Empresas e instituciones de capacitación y formación emplean las Normas para mejorar la gestión y capacitación de los recursos humanos
Actividades del Componente III: asistencia técnica para desarrollar instrumentos de evaluación y certificación <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de instrumentos para la evaluación 	FOMIN 115,000 CONTRAPARTE 74,480 TOTAL 189,480	<ul style="list-style-type: none"> Registros de evaluadores y organismos de certificación de competencia laboral. Registros de certificados expedidos. Informes de operación del Proyecto. Sistema de Información del Proyecto. Las reuniones periódicas de revisión de desempeño del proyecto con la Representación del Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación y la certificación de la competencia laboral adquiere valor en los procesos de selección, contratación y formación de personal en las empresas y para los individuos que participan en el mercado laboral.

ANEXO 2- MATRIZ DEL MARCO LÓGICO			
Indicadores ajustados de acuerdo con recomendaciones del estudio de evaluación intermedia del Proyecto			
Proyecto Piloto de Apoyo al Desarrollo de Competencias Laborales			
CONTEXTO NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Actividades del Componente IV:			
<ul style="list-style-type: none"> Contratación del Coordinador del Proyecto y cuatro especialistas para la unidad técnica. 	FOMIN 169,200 CONTRAPARTE 156,450 TOTAL 325,650	<ul style="list-style-type: none"> Los informes de operación del Proyecto Sistema de Información del Proyecto Las reuniones periódicas de revisión de desempeño del proyecto con la Representación del Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> La Unidad Ejecutora y los sectores desarrollan capacidades administrativas conjuntas para la ejecución eficaz y eficiente del Proyecto.
para de Equipos <ul style="list-style-type: none"> Computadora personal Impresora Cañón Server Estudio de medio camino (evaluación de ejecución). Evaluación de impacto del Sistema (cualitativa y gestión) Auditoría financiera Imprevistos 	FOMIN 86,700 CONTRAPARTE TOTAL 86,700		