



Organización Internacional del Trabajo

## COOPERACIÓN TÉCNICA DOCUMENTO DE PROYECTO (PRODOC)

<b>Símbolo XB:</b>	
<b>Título del proyecto:</b>	Modernización de la Formación Profesional en Costa Rica
<b>País:</b>	Costa Rica
<b>Resultado P&amp;P:</b>	<p>Resultado 1: “Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”</p> <p>Indicador 1.3: Número de Estados Miembros en los que los mandantes han tomado medidas en relación con los sistemas, las estrategias y los programas de desarrollo de las competencias profesionales a fin de reducir el desajuste entre la oferta y la demanda de competencias y mejorar el acceso a los mercados de trabajo a través de la formación.</p> <p>CRI133 - El país, con el apoyo de la OIT, toma medidas para crear empleo y trabajo decente a partir de la política de empleo y desarrollo productivo, poniendo énfasis en los jóvenes y mujeres.</p>
<b>Resultado de los PTDP 2013-2017:</b>	Resultado 2.5: Establecer una Política de Empleo y Trabajo Decente, con el propósito de crear mayores oportunidades de empleo decente, aumentando la empleabilidad de la fuerza laboral en empleos de calidad, así como eliminar barreras que impiden la integración de ciertos grupos vulnerables al mercado laboral
<b>Campo técnico:</b>	Formación profesional
<b>Unidad administrativa:</b>	ETD/OP San José
<b>Funcionario responsable de la OIT:</b>	Moreno Carmen
<b>Unidad de apoyo técnico:</b>	Skills
<b>Unidades colaboradoras de la OIT:</b>	ACTRAV y ACTEMP
<b>Asociados Externos en la implementación:</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica
<b>Período de tiempo:</b>	18 meses
<b>Presupuesto:</b>	US\$ 780.510
<b>Requisitos de la evaluación:</b>	<b>Evaluación final</b>

## Tabla de contenidos

<b>1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
1.1 Análisis del problema .....	2
1.2 Apoyo de la OIT .....	8
1.3 Grupos meta y socios .....	9
1.4 Presupuesto y aspectos administrativos .....	10
<b>2. ESTRATEGIA Y MARCO LOGICO</b> .....	11
2.1 Descripción de la estrategia del proyecto .....	11
2.2 Capacidad de la OIT .....	13
2.3 El marco lógico .....	14
2.3.1 Objetivo de desarrollo.....	14
2.3.2 Objetivos inmediatos / Resultados.....	16
2.3.3 Productos y actividades.....	16
2.3.4 Indicadores.....	19
2.3.5 Supuestos .....	20
<b>3. MARCO INSTITUCIONAL Y MODALIDADES DE GESTIÓN</b> .....	20
<b>4. SOSTENIBILIDAD</b> .....	21
<b>5. MONITOREO Y EVALUACION</b> .....	21
<b>6. PRESUPUESTO</b> .....	22
Referencias.....	22
Anexo 1 – Marco lógico.....	21
Anexo 2 – Organigrama - Instituto Nacional de Aprendizaje .....	26

## 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1 Análisis del problema

Para lograr el impulso de modelos inclusivos de desarrollo económico es necesario contar con adecuadas políticas públicas para el desarrollo del talento humano. La educación, la formación profesional y el aprendizaje permanente son los pilares de la empleabilidad, el empleo de las personas trabajadoras y el desarrollo empresarial sostenible (OIT, Recomendación 195).

La formación profesional constituye un recurso estratégico para lograr una mejor inserción nacional y regional en la economía mundial, así como para favorecer el desarrollo económico y social de los países. Es un motor de movilidad social que favorece la empleabilidad de las personas que trabajan o desean trabajar, la formalidad de los empleos y la mejora de la retribución del trabajo.

En Costa Rica la dirección de la formación y capacitación de los recursos humanos está a cargo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Esta institución fue creada, mediante la Ley N°3506 en el año 1965,<sup>1</sup> como una entidad autónoma, descentralizada, con responsabilidad jurídica estatal, patrimonio propio y regida por el derecho público.

El INA tiene como objetivo principal promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de la población, en los distintos sectores productivos de la economía, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo en el país (Ley Orgánica N°. 6868 del 6 de mayo de 1983, Art. 2). Para alcanzar ese objetivo, el INA realiza acciones de formación, capacitación, certificación y acreditación.

La dirección y administración de la institución está a cargo de una Junta Directiva Tripartita, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia. La Junta Directiva está conformada por un Presidente Ejecutivo designado por el Consejo de Gobierno, los Ministros de Trabajo y de Educación Pública, tres representantes del sector empresarial y tres representantes del sector laboral.

El INA se financia a través de empresas privadas de todos los sectores económicos, que tienen por lo menos cinco trabajadores (1,5% sobre el monto de las planillas de salarios), empresas agropecuarias con más de diez trabajadores (0,5% sobre el monto de las planillas de salarios) y de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas del Estado (1,5% del monto total de las planillas de salarios). A su vez recibe ingresos por venta de productos, explotación de bienes y prestación de servicios generados por el INA, préstamos, donaciones y herencias.

Este mecanismo de financiamiento le proporciona el presupuesto más alto de las instituciones homólogas en la región (ver cuadro 1). Para el 2017 su presupuesto ordinario es de 126.410 millones de colones (ver cuadro 2).

**Cuadro 1**  
**Centroamérica y República Dominicana: Presupuesto total de las IFPs, años 2000, 2005 y 2011**  
(Cifras en millones de US\$)

Instituto	2000	2005	2011
<b>INA</b>	62.2	64.3	144.3/1
<b>INSAFORP</b>	11.4	16.0	25.82/
<b>INTECAP</b>	16.35	20.99	41.2
<b>INFOP</b>	21.91	19.27	31.1
<b>INATEC3/</b>	12.7	15.1	42.2
<b>INADEH</b>	11.5	7.2	64.12/
<b>INFOTEP</b>	17.9	28.8	41.0
<b>Total región</b>	153.96	171.66	389.7

1/ Los datos corresponde al año 2012.

2/ Los datos corresponden al año 2010.

3/ Incluye educación técnica.

Fuente: OIT (2014). Situación de la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana: 1998-2013, San José, Costa Rica.

<sup>1</sup> Modificada por la ley N°6868 del 6 de mayo de 1983.

**Cuadro 2**  
**INA: ingresos presupuestados 2015-2017**  
*(Cifras en millones de colones)*

Detalle	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>2</sup>	2017 <sup>3</sup>
<b>Ingresos corrientes</b>	98.767	102.382	108.173
<b>Contribuciones sociales</b>	96.914	100.282	106.015
<b>Ingresos no tributarios</b>	1.853	2.099	2.157
<b>Financiamiento</b>	13.581	22.028	18.144
<b>Total Ingresos</b>	<b>112.349</b>	<b>124.410</b>	<b>126.317</b>

1/ Liquidación presupuestaria años 2013-2015  
2/ Ejecución presupuestaria al 30 de julio de 2016  
3/ Presupuesto ordinario 2017

Fuente: Ministerio de Hacienda (2016). Informe de presupuesto ordinario del INA 2017, DE-0624-2016. P. 8

De acuerdo al Ministerio de Hacienda, la mayor parte de esos recursos, son asignados para financiar la partida de “remuneraciones”, ya que para el año 2017 el Instituto cuenta con 3077 plazas, 3023 por cargos fijos y 150 por servicios especiales (MH, 2016, p. 4). Este es un tema que se refleja en la contratación de instructores donde, al contrario de lo que sucede en otras instituciones de la región, el INA ha aumentado la cantidad de docentes fijos frente a los contratados de acuerdo a demanda, situación que puede incidir en la flexibilidad para actualizar la oferta formativa. Por ejemplo, en el año 2006 la institución contaba con 465 instructores fijos frente a 1230 en 2012 y, por el contrario, pasaron de 1307 a 488 docentes en modelo de subcontratación en ese mismo periodo. (OIT, 2014, Pp.30-31)

A nivel administrativo y financiero,

“Un aspecto a resaltar es que durante el periodo comprendido entre los años 2013 y 2016, la entidad registra una ejecución que no supera el 80%, en razón de que no ha ejecutado la totalidad de los recursos de proyectos de inversión en construcción de obras, debido al atraso en los procesos de licitación.” (MH, 2016, p. 4).

En cuanto a la estructura organizativa, el INA cuenta con centros formativos en todo el país y con oferta de cursos en los diversos sectores productivos. Específicamente dispone de 9 unidades regionales y 60 centros ejecutores, más de la mitad ubicados en el área central del país. La oferta formativa está estructurada en 12 núcleos de formación: agropecuario; comercio y servicios; industria alimentaria; tecnología de alimentos; industria textil; industria gráfica; mecánica de vehículos; metalmecánica; pesquero; salud-cultura y artesanías; eléctrico, tecnología de materiales y turismo (ver organigrama institucional, anexo 2).

Merece destacar que esta es una estructura que fue definida en el año 1995, cuando la situación del mercado nacional e internacional era muy distinta a la actual.

Con el pasar de los años se ha dotado al INA de importantes funciones, sin que esto se corresponda con una organización y oferta acorde (ver detalle en recuadro 1). Uno de los casos más claros es el de la Ley de Banca para el Desarrollo, N°9274 del año 2014, que en el artículo 57 modificó su Ley Orgánica para facultar a dicha institución a brindar servicios de asistencia técnica, programas de formación, consultoría y capacitación para mejorar la competitividad de las pymes, autorizándose en dicho artículo, la subcontratación de servicios y estableciéndose además, que éstos deberán ser brindados a la medida, atendidos de manera oportuna.

### Recuadro N°1

Poblaciones que atiende el INA a través de la asesoría de desarrollo social, según normativa vigente, 2017

Población	Ley	Descripción
General	Ley N° 6868 “Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje”	Artículo 2°. El Instituto Nacional de Aprendizaje tendrá como finalidad principal promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los trabajadores, en todos los sectores de la economía, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense. Artículo 3°, inciso e) Diseñar y ejecutar programas de capacitación y formación profesional, que tiendan a aumentar el ingreso familiar de los grupos de población de menores recursos.
Mujeres en condiciones de pobreza	Ley N° 7769 “Atención a las mujeres en condiciones de pobreza”	Artículo 7°, inciso b) El Instituto Nacional de Aprendizaje financiará y ejecutará la capacitación técnico-laboral dirigida a las mujeres en condiciones de pobreza contemplada en la presente ley.
Madres adolescentes	Ley N° 7735 “Ley General de Protección a la Madre Adolescente”.	Artículo 12°, inciso b) El Instituto Nacional de Aprendizaje financiará y ejecutará programas de capacitación técnico-laboral para las madres adolescentes y las mujeres adolescentes en riesgo que sean mayores de quince años e impartirá cursos vocacionales dirigidos a ellas.
Cuido infantil	Ley N° 9220 “Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil”	Artículo 18.- El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) financiará y ejecutará la capacitación técnico-laboral, elaborada en coordinación con la Secretaría Técnica de la Red de Cuido, dirigida a las personas que se desempeñen como cuidadoras y promotoras de cuidado y desarrollo infantil.
Personas menores de edad	Ley N° 7739 “Código de la Niñez y la Adolescencia”,	Artículo 31°, inciso c) El Instituto Nacional de Aprendizaje ofrecerá actividades de capacitación laboral y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social orientará a los padres y madres mencionados en este artículo, para su pronta inserción en el mercado laboral. Artículo 58°, inciso c) Favorecer el acceso temprano a la formación técnica, una vez concluido el segundo ciclo de la educación general básica. Artículo 61°. Las personas mayores de quince años que trabajen tendrán derecho a la enseñanza adecuada a sus condiciones y habilidades laborales. El Instituto Nacional de Aprendizaje diseñará programas de capacitación técnica, dirigidos especialmente a esta población. Artículo 89°. Las personas adolescentes que trabajan tendrán derecho a una capacitación adecuada a sus condiciones de persona en desarrollo.
Personas menores de edad con condición de migrante irregular	Ley N° 8764 “Ley General de Migración y Extranjería”.	Objetivo: crear mecanismos de coordinación, así como herramientas, que dentro del marco del desarrollo del plan de trabajo conjunto entre la Dirección General de Migración y Extranjería, el PANI y el INA para atender personas menores de edad que estudian en el INA y requiere regularizar su situación migratoria. Población de Edad: 15 años – 17 años cumplidos. El INA es un facilitador de dicho trámite hasta la consecución del documento de identidad migratoria para extranjeros (DIMEX).
Personas adultas mayores	La Ley N° 7935 “Ley Integral para la Persona Adulta Mayor”.	Artículo 25°. El Instituto Nacional de Aprendizaje y los demás centros públicos de capacitación otorgarán, a las personas adultas mayores, igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios brindados por ellos.
Personas jóvenes	Ley N° 8261 “Ley General de la Persona Joven”.	Artículo 6°, inciso e) Desarrollar programas de capacitación para que las personas jóvenes adquieran conocimientos y destrezas, en el campo de la formulación y ejecución de proyectos productivos; inciso g) Organizar una bolsa de trabajo, mediante la cual se identifiquen actividades laborales que puedan ser desempeñadas por las personas jóvenes y orientarlas para que presenten ofertas de trabajo; inciso h) Impulsar campañas para promover la inserción laboral de las personas jóvenes en los sectores públicos y privados. Educación: inciso i) Estimular a las personas jóvenes para que participen y permanezcan en los programas de educación general básica, secundaria, técnica, para universitaria y universitaria; inciso o) Procurar que en todos los niveles los programas educativos se adecúen a las necesidades de la oferta laboral y las necesidades de desarrollo integral del país
Población penal	Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el INA y el Ministerio de Justicia y Paz.	Cláusula Primera: Diseñar y ejecutar servicios de capacitación y formación profesional dirigidas a las personas privadas de libertad de los diferentes Centros Penitenciarios del país, así como a las personas funcionarias del Ministerio.

	Ley N° 7576, "Ley de Justicia Penal Juvenil".	Artículo 121. a) Sanciones socio-educativas. b) Ordenes de orientación y supervisión. El Juez Penal Juvenil podrá imponer las siguientes órdenes de orientación y supervisión: entre otras. 4. Matricularse en un centro de educación formal o en otro cuyo objetivo sea enseñarle alguna profesión u oficio. Artículo 138, inciso d) Derecho a recibir los servicios de salud, educativos y sociales adecuados a su edad y condiciones y a que se le proporcionen en personas con la formación profesional requerida.
Personas indígenas	Convenio 169 de la OIT	. Artículo 21. Los miembros de los pueblos interesados deberán poder disponer de medios de formación profesional por lo menos iguales a los de los demás ciudadanos. Artículo 22. 1) Deberán tomarse medidas para promover la participación voluntaria de miembros de los pueblos interesados en programas de formación profesional de aplicación general. 2) Cuando los programas de formación profesional de aplicación general existentes no respondan a las necesidades especiales de los pueblos interesados, los gobiernos deberán asegurar, con la participación de dichos pueblos, que se pongan a su disposición programas y medios especiales de formación. 3) Estos programas especiales de formación deberán basarse en el entorno económico, las condiciones sociales y culturales y las necesidades concretas de los pueblos interesados.
PYMES	Ley de Banca para el Desarrollo, N°9274	ARTÍCULO - 41. Colaboradores del Sistema de Banca para el Desarrollo  El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), institución que para este fin deberá asignar una suma mínima del quince por ciento (15%) de sus presupuestos ordinarios y extraordinarios de cada año.  Estos recursos tendrán como objetivo apoyar a los beneficiarios de esta ley mediante actividades de capacitación, asesoría técnica y de apoyo empresarial, pudiendo ofrecer los servicios de manera directa, mediante convenios o subcontratando servicios. Estas tareas incluirán el apoyo en la presentación de proyectos con potencial viabilidad ante el SBD para su financiamiento, el acompañamiento a beneficiarios de financiamiento del SBD, la promoción y formación de emprendedores, así como acompañamiento a proyectos productivos en cualesquiera de las etapas de su ciclo de vida y que requieran acompañamiento para mejorar su competitividad y sostenibilidad. Organizar y coordinar el sistema nacional de capacitación y formación profesional.

Fuente: elaboración propia.

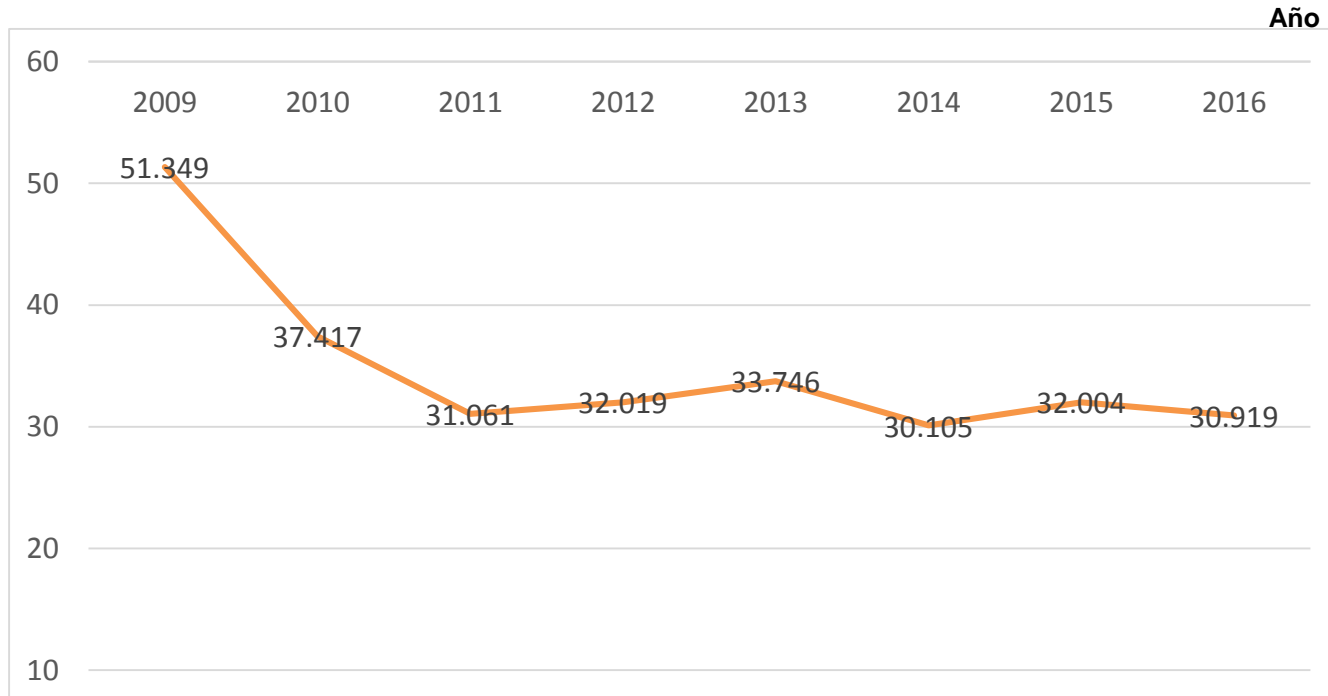
Pese al elevado presupuesto institucional, la infraestructura, los recursos humanos y la amplia misión institucional, la definición y entrega de servicios que efectúa el INA en la actualidad no se adecúa de la mejor manera a las demandas de los sectores productivos del país.

El estudio Escasez de Talento Humano (Manpower, 2016/2017) señala que el 35% de los empleadores costarricenses consultados asegura no encontrar profesionales idóneos para desempeñar las tareas que requiere su empresa. La causa principal, según los contratistas, es la falta de experiencia y carencia de competencias técnicas. Para atender esta situación, 53% de los empleadores está capacitando por su cuenta y desarrollando a los empleados existentes para cubrir sus vacantes.

Paradójicamente, la cantidad de personas egresadas del INA se ha ido reduciendo con el pasar del tiempo. Como se aprecia en el Gráfico 1, se pasó de 51.349 personas egresadas en el 2009 a 30.919 en 2016 (ver gráfico 1). En el anuario estadístico del INA se explica que este descenso obedece a

“La suspensión de la contratación de servicios de formación en el año 2009, la cual provocó una caída abrupta en los principales indicadores, reflejada en el año 2010” (INA, 2015, p. 132)

**Gráfico 1**  
**Personas egresadas de Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP)**  
**(miles de personas)**



**Personas egresadas**

Fuente: UPE, bases de datos estadísticas. Período: 2009 -2016.

Por otro lado, en la actualidad la oferta formativa del INA se caracteriza por una predominancia de módulos formativos que no generan empleabilidad frente a un bajo porcentaje de programas de formación técnica (ver gráfico 2). Resulta paradójico que del total de personas graduadas en los años 2014 y 2015, un 33% egresaron de cursos de ofimática básica -Word, Excel y Power Point- (PEN, 2017) y, además, uno de los cursos que reportan mayor matrícula desde el año 2011 es el de Manipulación de Alimentos, que se imparte en modalidad virtual (INA, 2015, p.132) y que tiene altos niveles de reprobación (50,9% en promedio para 2015).<sup>2</sup>

De acuerdo al seguimiento de egresados realizado por la Unidad de Planificación Estratégica del INA (UPE), la institución no está logrando el impacto deseado. Las personas egresadas de programas de formación inicial experimentan una baja inserción laboral: de la población que no trabajaba antes de la capacitación, el 39,4% logra insertarse al mercado laboral, pero solamente un 24.6% en un área afín a su rama de estudio (ver cuadro 3).

**Cuadro 3**  
**Evaluación de Impacto de los Programas y Planes de Formación aplicada a las personas egresadas del INA**  
**Inserción laboral - julio 2012 a junio 2013**  
**(porcentajes)**

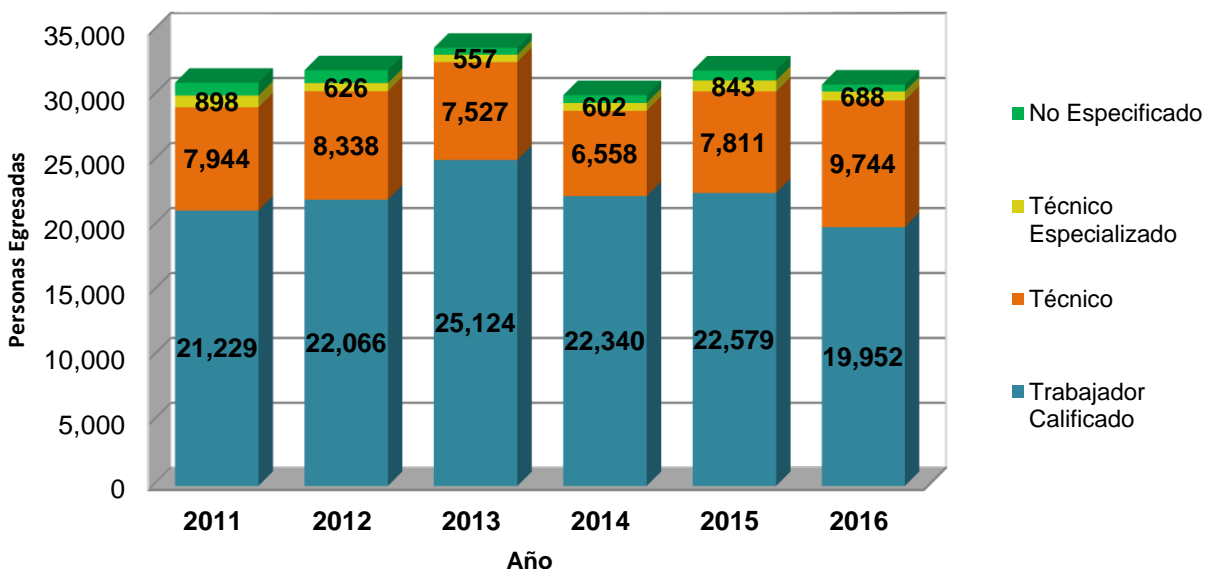
Antes de ingresar al INA	Al momento de finalizar estudio		
	Total	Trabaja	No trabaja
Trabajaba	100	80.8	19.2
No trabajaba	100	39.4	60.6

Fuente: UPE.

<sup>2</sup> De acuerdo a la Unidad de Planificación estratégica, en el módulo virtual sobre manipulación de alimentos, al considerar el nivel académico de la persona participante, entre menor es su grado académico mayor la tasa de reprobación, alcanzando el 80% en casos de estudiantes con primaria incompleta.

En el caso de población en condición de vulnerabilidad atendida por el INA en el año 2015, el dato es todavía menos alentador, ya que se logró insertar laboralmente a solo un 26% de las personas, pero en áreas afines al estudio solamente a un 18%.

**Gráfico 2**  
**Costa Rica, INA: Personas egresadas de programas, según nivel de cualificación**  
**Período 2011- 2016**



Fuente: UPE, bases de datos estadísticas. Período: 2011 -2016.

El INA debe fortalecer capacidades para anticipar las demandas del mercado laboral y traducirlas en diseños curriculares adecuados y oportunos, que mejoren la inserción laboral de la población atendida.

Esta necesidad fue así reconocida en el año 2010 por la Junta Directiva del INA, cuando aprobó una reforma al Reglamento de Adquisiciones de Obras Bienes y Servicios, en la que se instituye que la determinación de la necesidad pública de contratar servicios de capacitación y formación profesional total o parcialmente y los diseños curriculares se fundamentarían en diagnósticos de determinación de necesidades institucionales y en la elaboración de estudios de prospección de mercados.<sup>3</sup> Sin embargo, a la fecha el Instituto no cuenta con una unidad o proceso para la realización de este tipo de estudios.

Como corolario de esta situación, durante los talleres participativos desarrollados para la planificación estratégica del INA 2018-2023, se logró identificar los siguientes espacios institucionales de mejora:

- El sistema de calidad se ha vuelto rígido e impide la actuación ágil y oportuna (excesivo número de trámites y dificultad para actualizarlos).
- Existen deficiencias en la estructura: unidades y regionales con duplicidad de funciones; estructura vertical y rígida que dificulta toma de decisiones estratégicas.
- Se ha dotado al INA de nuevas funciones sin actualizar las modalidades de servicios.
- Faltan servicios articulados para la detección de necesidades formativas, lo que dificulta la respuesta a las demandas del mercado (debilidad en identificar demanda).
- El modelo curricular está desactualizado, es poco flexible y dura mucho para ser modificado (debilidad para actualizar oferta)

<sup>3</sup> Sesión N° 4448 celebrada el 9 de agosto del 2010, la Junta Directiva acordó aprobar las modificaciones al Reglamento de Adquisiciones de Obras Bienes y Servicios del INA, según consta en el acta de esa sesión en el artículo VII y el acuerdo N° 116-2010-JD-V2



- f) Existen deficiencias en el proceso para la selección de la población beneficiaria (proceso lento, engorroso y con dificultades para verificar cumplimiento de requisitos)
- g) El proceso de recursos humanos tiene oportunidades mejora en cada uno de los subprocesos: reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, y evaluación del capital humano.
- h) La cultura y el clima organizacional están deteriorados: problemas de actitud y compromiso, que afectan la toma de decisiones oportuna
- i) El sistema de planificación no se ajusta a las demandas de servicios
- j) Sistemas de compras y financieros deficientes.

Si bien a nivel político-estratégico del INA (Junta Directiva, Presidencia y Gerencias), se ha intentado avanzar en la identificación e implementación de soluciones tanto específicas como integrales a estas problemáticas, la misma rigidez del sistema ha impedido el avance de las iniciativas. Es así como surge la necesidad de establecer un marco de cooperación técnica para lograr identificar, en el corto plazo, mecanismos para agilizar la toma de decisiones, en el mediano plazo, estrategias para modernizar algunos servicios y proponer, para el largo plazo, la estructura que permita la total modernización que el INA requiere para aproximarse a la vinculación entre la demanda y la oferta de mercado. Todo lo anterior en total observancia de la normativa nacional e internacional, y en pleno respeto de los derechos de las personas trabajadoras de la institución.

En la sesión extraordinaria N°4785 celebrada el 24 de marzo del 2017, la Junta Directiva del INA, por unanimidad, tomó el siguiente acuerdo, según consta en el acta de esa reunión, en su artículo IV:

Aprobar el Proyecto de apoyo a la modernización de la formación profesional en Costa Rica, con apoyo de la OIT.

Como se desarrolla a continuación, con este proyecto se busca atender las problemáticas indicadas en este apartado, a través del diseño e implementación de medidas estratégicas para que el Instituto Nacional de Aprendizaje logre ser más flexible, oportuno, eficaz y eficiente.

## **1.2 Apoyo de la OIT**

Las instituciones de formación profesional de Centroamérica y República Dominicana son entidades autónomas, orientadas hacia el desarrollo de los recursos humanos de sus países, dirigidas a través de consejos directivos tripartitos y financiadas por las contribuciones de los sectores que las integran (gobierno, empleadores y trabajadores). Esas similitudes facilitaron que en el año 2004 decidieran organizarse en una Red de cooperación, basada en voluntades, donde las instituciones participan en la medida de sus posibilidades e intereses, estableciendo relaciones caracterizadas por la solidaridad, la flexibilidad y horizontalidad.

Los objetivos de la Red son: trabajar de manera conjunta para establecer programas de cooperación e intercambio técnico, crear vínculos de cooperación técnica y de formación profesional entre las instituciones e intensificar el trabajo conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento de la Formación Profesional (CINTERFOR-OIT).

Desde el año 2006, con el apoyo de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, se desarrollaron como líneas subregionales estratégicas de trabajo las siguientes: tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la formación profesional y a la formación de funcionarios, la homologación de normas técnicas de competencia laboral y desarrollos curriculares, la certificación de competencias laborales, la definición de indicadores de gestión para la toma de decisiones institucionales y la prospección de necesidades formativas.

En este proceso de trabajo se tuvo la oportunidad de conocer en profundidad fortalezas y espacios de mejora de todas las instituciones de formación de la región, entre ellas el INA. En este último sentido, es importante indicar, por ejemplo, que es el único instituto de la región que no diseña y entrega su oferta bajo el enfoque de competencias laborales, las modalidades dual y virtual no logran el impacto deseado, la cantidad de egresados con niveles técnicos es inferior al de instituciones con un tercio de su presupuesto y existe una clara brecha entre la demanda de mercado y su oferta formativa y de servicios.

Este proyecto representa un espacio idóneo para modernizar el INA, con el respaldo técnico de la OIT, basado en la experiencia de trabajo a nivel regional e internacional. Mediante un estrecho trabajo de cooperación técnica se podrá identificar, en el corto plazo, mecanismos para agilizar la toma de decisiones, en el mediano plazo, estrategias para modernizar algunos servicios y proponer, para el largo plazo, la estructura que permita la total modernización que el INA requiere para aproximarse a la vinculación entre la demanda y la oferta de mercado. Todo lo anterior en total observancia de la normativa nacional e internacional, y en pleno respeto de los derechos de las personas trabajadoras de la institución.

Es importante destacar que desde el año 2014 se estableció un primer Trust Found con el Gobierno de Costa Rica, específicamente con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para apoyar en la implementación de la Estrategia Nacional de Empleo y Desarrollo Productivo, cuya experiencia de implementación ha dejado importantes resultados y enseñanzas, que podrán ser incorporados en el desarrollo del presente proyecto.

En este marco de cooperación técnica, con orientación y acompañamiento del especialista de Actividades con Trabajadores de la Oficina, en el año 2016 se logró establecer un grupo focal sobre el tema de formación profesional, conformado por representantes de todas las Centrales Sindicales del país. En este espacio se ha buscado mejorar el conocimiento y capacidad de incidencia del sector, culminando el año con un documento de propuesta para la mejora de la formación.

Dado el compromiso e interés de este grupo de trabajadores, se tiene previsto mantener el apoyo técnico a esta instancia durante el año 2017. Este se concibe entonces como un espacio apropiado para garantizar una comunicación abierta, colaborativa y transparente con el sector en torno a este Proyecto de cooperación INA/OIT.

Por otro lado, en el mes de febrero de 2017, después de sesiones preparatorias con los diferentes actores del país, se logró instalar una mesa de diálogo tripartito para establecer principios orientadores para el fomento de la educación y formación dual de calidad en Costa Rica. Este espacio tiene tres objetivos específicos: establecer un marco conceptual común en torno a la educación y formación dual de calidad, diseñar un modelo costarricense y definir la estrategia para su impulso.

En el espacio de diálogo se definirán aspectos clave para la mejora de la formación profesional y marcará pautas a seguir en el Proyecto de cooperación INA/OIT. Se espera que la propuesta tripartita esté formulada y en proceso de divulgación e incidencia a partir de mediados del año 2017, coincidiendo con el inicio de implementación de este Proyecto.

### **1.3 Grupos meta y socios**

- **Destinatario Directo:** el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, a través de su Junta Directiva Tripartita, contará con asistencia técnica para desarrollar e implementar propuestas que permitan su modernización de frente a las demandas del mercado laboral y las necesidades de formación y empleo de las personas del país.

- **Beneficiarios finales:** población beneficiaria del INA, definida de acuerdo a su ley orgánica (N°6868 – que busca promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense), la Ley de Banca al Desarrollo (LeyN°9274) y población definida mediante normativa de carácter social para la atención de personas en situación de vulnerabilidad (pe. Leyes N° 7769, N° 7735, N° 7739, Ley N° 8764, N° 8261, N° 7935, C. 169, N° 8720, Ley N° 7576, N° 8460, Decreto Ejecutivo N° 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN - poblaciones: mujeres, madres adolescentes, personas menores de edad, Personas menores de edad con condición de migrante irregular, persona joven, personas adultas mayores, personas indígenas, Personas víctimas y testigos protegidos, Personas privadas de libertad, ejecución de sanciones penales juveniles, personas en pobreza y pobreza extrema).

#### **1.4 Presupuesto y aspectos administrativos**

El Proyecto es financiado por el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, mediante un convenio de apoyo técnico por un total de US\$780.500 para 18 meses de ejecución (julio 2017 – Diciembre 2018). La gestión administrativa le corresponde a la Oficina de la OIT para Centroamérica, Haití, Panamá y República Dominicana.

El Proyecto será gestionado por la OIT a través de un coordinador y un asistente técnico, con el respaldo de un asistente administrativo financiero. Este equipo contará con el respaldo profesional del Especialista en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional de la oficina, así como con la colaboración y asesoría de los especialistas en actividades para los empleadores y trabajadores. Será ejecutado en coordinación con la contraparte nacional.

## 2. ESTRATEGIA Y MARCO LOGICO

### 2.1 Descripción de la estrategia del proyecto

Con el Proyecto se busca contribuir a la modernización del Instituto Nacional de Aprendizaje, de manera que logre ser más flexible, oportuno, eficaz y eficiente en la prestación de sus servicios a la población del país. Para lograr lo anterior, se han establecido acciones que tendrán impacto en diferentes momentos:

- Corto plazo: establecimiento de mecanismos para agilizar la implementación de decisiones estratégicas
- Mediano plazo: construcción de estrategias para mejorar e innovar en servicios actuales
- Largo plazo: identificación de una estructura que permita la modernización integral del INA, para lograr la oportuna vinculación entre la demanda y la oferta de mercado.

Para lograr lo anterior, el proyecto se ha articulado en torno a dos componentes. El primero que busca establecer de manera participativa una **estructura** que permita responder de manera integral y sistemática a los retos futuros del mercado de trabajo nacional e internacional, para la adecuada prestación de los servicios de capacitación y formación profesional, atendiendo a las necesidades de los clientes y en el cumplimiento de todas sus funciones.

En este espacio de mejora estructural el proyecto contempla la entrega de tres productos: 1.1. una propuesta para la mejora de la articulación entre los niveles de decisión político y operativo; 1.2. un Plan Estratégico Institucional que inicie con el proceso de innovación que permite el ordenamiento actual del INA y, 1.3. Una Hoja de Ruta para la modernización del Instituto Nacional de Aprendizaje; esto pensando en la necesidad de contar con un instrumento en donde se integren las condiciones, variables y procesos que son necesarios para asegurar los cambios en la efectividad e impacto del INA, en el marco de sus obligaciones legales y de su definición estratégica de largo plazo (producto 1.2).

La ejecución del Proyecto INA/OIT iniciará justamente con este componente, cuyos resultados deben ser elaborados a la mayor brevedad, tener gran solidez técnica y contar con la participación activa de actores sociales, para luego pasar a un exigente proceso de análisis y aprobaciones según lo establecido en el Sistema Nacional de Planificación.

Los diagnósticos y propuestas deberán ser objeto de pronunciamiento de la Unidad de Planificación Estratégica del INA, contar con el acuerdo de la Junta Directiva del INA, recibir visto bueno de los Ministerios rectores (Educación y Trabajo) y, finalmente, pasar a aprobación del Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN), específicamente al área de modernización del Estado, que es la encargada de actualizar el perfil institucional de las entidades que conforman el sector público, con el fin de mantener la visión global y de conjunto del Estado costarricense, mediante la coordinación y el

análisis de los procesos de reforma institucional, bajo criterios de racionalidad administrativa, productividad, eficiencia y mejoramiento de los servicios públicos.<sup>4</sup>

Mientras se logra el aval para la reforma integral, se trabajará en el segundo componente, enfocado a la mejora de la **calidad y pertinencia de la oferta actual de servicios**, a través de la prospección de necesidades formativas, la innovación educativa y la incorporación de las tendencias de la era digital. Se trata de alcanzar mejoras en el marco institucional actual, pero que al mismo tiempo puedan aportar a la visión del INA del futuro que se promoverá con el primer componente. Fundamentalmente se trabajará en la generación de metodologías de trabajo, la respectiva capacitación de personal y apoyo a implementación.

Es así que el producto 2.1 estará enfocado en la definición de una estrategia para la realización de estudios prospectivos del mercado laboral, como base para la adopción de medidas que mejoren la pertinencia y la calidad de los servicios formativos del INA. En esta misma línea, con el producto 2.2 se espera que el proyecto entregue una propuesta técnica para la incorporación del enfoque basado en competencias laborales en los servicios que entrega el INA y, de esta manera, se modernice y se ajuste su oferta a las necesidades del mercado de trabajo y a las nuevas tendencias de formación profesional. Asimismo, la institucionalización de la formación dual en el INA es un resultado que en este proyecto se espera promover a través del producto 2.3 en donde se entregará una propuesta y apoyo técnico para ello. En este marco de mejora de la calidad y pertinencia de la oferta de servicios del INA, el proyecto con su producto 2.4 entregará una estrategia para la enseñanza de idiomas, definida en consonancia a las necesidades de los sectores productivos y de acuerdo a las modalidades educativas del país. Como parte de la modernización de la oferta de servicios del INA, el proyecto con su producto 2.5 entregará una propuesta y asistencia técnica para el fortalecimiento de la formación virtual en el INA.

Esta estrategia de ejecución por componentes, se sustenta en la generación de estados de la cuestión, la formulación de políticas institucionales y estrategias específicas de acción, dinamizados por procesos participativos de diagnóstico y validación, divulgación y capacitación. Será de vital importancia el trabajo estrecho con la Junta Directiva Tripartita del INA, espacio en el que se aprobarán planes de trabajo y términos de referencia para contrataciones de apoyo.

Además, para propiciar apropiación y aceptación de la modernización será fundamental incorporar al personal del INA vinculado a los distintos procesos a ser evaluados y/o implementados en el marco del Proyecto. Desde la etapa de planificación del Proyecto se trabaja en la elaboración de matices para identificar aliados clave por temática y posibles detractores, con el propósito de diseñar estrategias integrales de intervención, para lo cual será de vital importancia el gerenciamiento del cambio.

En esta misma línea, para generar un clima de transparencia y confianza, se establecerá un **equipo de apoyo operativo** a lo interno del INA. Esta instancia participará, por ejemplo, en procesos de planificación, seguimiento, validación y difusión de resultados.

---

<sup>4</sup> Lograda la aprobación se podría abrir un tercer componente de cooperación, orientado al apoyo a la implementación de las reformas, donde se incluyan temas como desarrollo de campañas de sensibilización, cursos sobre gerencia del cambio y capacitación de personal.

La OIT tendrá un rol fundamental de asesoría y apoyo técnico (personal de proyecto; apoyo de especialistas de la oficina en temas de desarrollo empresarial, formación profesional, género y actividades con sectores empresarial y sindical; respaldo de profesionales de la sede de la OIT; facilitación de experiencias internacionales), que será visible en el control de calidad de los productos del Proyecto.

## 2.2 Capacidad de la OIT

*“La educación y la formación son la clave para que las personas puedan conseguir empleo, permitiéndoles, de este modo, el acceso al trabajo decente y escapar de la pobreza. Para competir en la actual economía global, es menester que los empleadores y los trabajadores se encuentren especialmente bien formados en tecnologías de la información y de la comunicación, en las nuevas formas de organización del comercio, y en el funcionamiento del mercado internacional. (...) Brindando una educación básica, una capacitación laboral básica y oportunidades de aprender a lo largo de la vida a toda su población trabajadora, los países pueden ayudar a garantizar que los trabajadores mantengan y mejoren sus oportunidades de empleo, todo lo cual redundará en una mano de obra más calificada y productiva. (...) Las normas de la OIT impulsan a los países al desarrollo de unas prácticas de recursos humanos y de unas políticas de formación sólidas, que beneficien a todos los interlocutores sociales. Debido a la importancia actual de este tema, la Conferencia Internacional del Trabajo adopta, en 2004, una Recomendación actualizada sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente (núm.195).”*

A partir de la descripción de la problemática que sustenta esta propuesta, es claro que la OIT es una organización clave para atender la situación y avanzar hacia la consecución de los resultados propuestos. La trayectoria de la OIT, desde su creación en abril de 1919, ha estado enfocada a defender la justicia social como principio fundamental de la paz social.

### Recuadro 1

Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142)

Establece que todo Estado que lo ratifique deberá desarrollar programas de orientación profesional y de formación profesional, estrechamente relacionados con el empleo, en especial a través de los servicios públicos del empleo. A tal fin, los Estados deberán desarrollar sistemas complementarios de enseñanza general, técnica y profesional, así como de orientación escolar y profesional, y de formación profesional. Estos programas deberán ampliarse gradualmente a jóvenes y adultos, incluyendo programas apropiados para personas con discapacidad.

A esto se le une que la OIT es la única agencia de las Naciones Unidas cuyos mandantes son representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores. Esta estructura tripartita hace de la organización un foro singular en el cual los gobiernos y los interlocutores sociales puedan, libre y abiertamente, confrontar experiencias y trabajar de manera conjunta en la construcción e implementación de políticas nacionales.

El cometido principal de la OIT, consagrado en su Constitución, es fomentar la paz universal y la justicia social. Este mandato constitucional fue renovado en dos documentos de trascendental importancia: la Declaración de la OIT de 1998 relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y la Declaración de la OIT de 2008 sobre la justicia social para una globalización equitativa.

Asimismo, en 1999, en la 87ª Conferencia Internacional del Trabajo, se introduce el concepto de “Trabajo Decente” con

el cual se plantea la renovada utilidad de la OIT en el Mundo. Se entiende el Trabajo Decente como aquella ocupación productiva que se ejerce en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

Este nuevo enfoque fue formulado por los mandantes de la OIT – gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores – como una manera de identificar las prioridades de la Organización. Se basa en el reconocimiento de que el trabajo es fuente de dignidad personal, estabilidad familiar, paz en la comunidad, democracias que actúan en beneficio de todos, y crecimiento económico, que aumenta las oportunidades de trabajo productivo y el desarrollo de las empresas.

El trabajo decente refleja, las prioridades de la agenda social, económica y política de países y del sistema internacional. En un período de tiempo relativamente breve, este concepto ha logrado un consenso internacional entre gobiernos, empleadores, trabajadores y la sociedad civil sobre el hecho de que el empleo productivo y el trabajo decente son elementos fundamentales para alcanzar una globalización justa, reducir la pobreza y obtener desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible.

En cuanto a la asesoría en la formulación y ejecución de políticas de empleo y formación profesional, el trabajo de la OIT se respalda en el marco normativo internacional referido al desarrollo del talento humano (Convenio 142, Recomendaciones 150 y 195). Estas normas de la OIT impulsan a los países al desarrollo de prácticas de recursos humanos y de políticas de formación sólidas, que beneficien a todos los interlocutores sociales y la productividad de las naciones.

Para lograr lo anterior, la OIT cuenta con un Departamento de Políticas de Empleo, que tiene una Unidad especializada en Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (EMP/SKILLS), en la Sede en Ginebra, así como especialistas en empleo, desarrollo de empresas, formación profesional y en actividades para los sectores empresarial y sindical ubicados en la Oficina Subregional en San José, Costa Rica.

Particularmente en Costa Rica, la Oficina de la OIT ha ofrecido constantemente apoyo en materia de políticas de empleo y formación profesional, tanto en asistencias puntuales como en proyectos de cooperación técnica relacionados con las temáticas. En estas intervenciones, procurando la mayor participación de actores sociales.

## **2.3 El marco lógico**

### **2.3.1 Objetivo de desarrollo**

Contribuir a mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo de la Población Económicamente Activa de Costa Rica, que permita a más personas acceder a un trabajo decente y productivo; en consonancia con las necesidades y demandas del mercado de trabajo.

- **Vínculo al P&P, PTDP y resultados de programa de país<sup>5</sup>**

P&P - Resultado 1: “Más y mejores empleos para un crecimiento incluyente y mejores perspectivas de empleo para los jóvenes”

Indicador 1.3: Número de Estados Miembros en los que los mandantes han tomado medidas en relación con los sistemas, las estrategias y los programas de desarrollo de las competencias profesionales a fin de reducir el desajuste entre la oferta y la demanda de competencias y mejorar el acceso a los mercados de trabajo a través de la formación.

PTD - Resultado 2.5: Establecer una Política de Empleo y Trabajo Decente, con el propósito de crear mayores oportunidades de empleo decente, aumentando la empleabilidad de la fuerza laboral en empleos de calidad, así como eliminar barreras que impiden la integración de ciertos grupos vulnerables al mercado laboral

CRI133 - El país, con el apoyo de la OIT, toma medidas para crear empleo y trabajo decente a partir de la política de empleo y desarrollo productivo, poniendo énfasis en los jóvenes y mujeres.

- **Vínculo a los marcos nacionales de desarrollo**

El proyecto está íntimamente ligado con el Plan Nacional de Desarrollo y, directamente con la Estrategia Nacional de Empleo y Desarrollo Productivo que se encuentra en implementación por el Gobierno de la República desde agosto del año 2014. El Gobierno se ha propuesto como una de sus prioridades impulsar el crecimiento económico y potenciar la generación de más y mejores empleos, incorporando la variable empleo como eje transversal de sus políticas.

Con ese propósito y con el concurso de varias organizaciones y representaciones de los diversos sectores de la economía, fue que los Ministerios de Trabajo (MTSS) y de Economía, Industria y Comercio (MEIC) formularon la Estrategia Nacional de Empleo y Desarrollo Productivo (ENEDP) cuyo objetivo consiste en *ampliar las oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo decente y productivo, que fomente el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza y la desigualdad*. Lo anterior a través de un esfuerzo combinado de la política económica y social, y de los sectores público y privado.

Como parte de diagnóstico de la ENEDP fueron identificadas situaciones en el ámbito laboral que evidencian mayores dificultades para que las mujeres y personas jóvenes puedan vincularse exitosamente a empleos de calidad, presentándose tasas de desempleo mayores en relación con el promedio nacional. En respuesta a lo anterior fueron plasmados lineamientos de trabajo intersectorial en tres ejes: Demanda Laboral, Oferta Laboral y Calidad del Empleo. Este esquema de trabajo se refleja en el “Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: Alberto Cañas Escalante”.

Concretamente dentro del segundo eje (Oferta), se hace mención a la tarea de potenciar las capacidades de las personas mediante capacitación dirigida según los requerimientos del sector productivo.

### **Imagen 1**

Esquema operativo de la Estrategia Nacional de Empleo, CR, 2014-2018

---

<sup>5</sup> Country programme outcome (CPO)





Fuente. MIDEPLAN, 2015, p.102

Para la mejora del talento humano, el INA propuso aumentar la cantidad de personas egresadas de programas en áreas técnicas de mayor demanda de los sectores productivos a nivel nacional.

### 2.3.2 Objetivos inmediatos / Resultados

#### Objetivo inmediato 1

Al finalizar el proyecto, el INA adopta y está en condiciones para ejecutar con efectividad una estructura organizacional que responde integral y sistemáticamente a los retos futuros del mercado de trabajo nacional e internacional, para la adecuada prestación de los servicios de capacitación y formación profesional, atendiendo a las necesidades de los clientes y en el cumplimiento de todas sus funciones.

#### Objetivo inmediato 2:

Al final del proyecto, el INA está en condiciones de implementar una estrategia para la mejora de la calidad y pertinencia de la oferta actual de servicios, basada en la prospección de necesidades formativas, la innovación y la incorporación de las tendencias de la era digital.

### 2.3.3 Productos y actividades

#### Objetivo inmediato 1:

##### Producto 1.1

**Una propuesta para lograr que, en el corto plazo, la toma de decisiones estratégicas del INA sea oportuna y pertinente para la entrega de servicios de calidad: mejorando la articulación entre**

**los niveles políticos (Junta Directiva, Presidencia, Gerencias) e intermedio (gestores), para lograr la efectiva implementación (nivel operativo).**

#### **ACTIVIDADES**

- 1.1.1 Analizar el esquema actual de toma de decisiones estratégicas y de asignación de responsabilidades del INA
- 1.1.2 Identificar espacios de mejora en la definición y operación de los niveles de decisión y operación del INA
- 1.1.3 Proponer medidas para eliminar obstáculos en el corto plazo, que incluya análisis de impactos y propuesta de indicadores para seguimiento y evaluación de la nueva estructura.
- 1.1.4 Desarrollar espacios para la validación de resultados
- 1.1.5 Divulgación de plan de mejora para agilizar la toma de decisiones estratégicas

#### **Producto 1.2**

**Plan Estratégico Institucional del INA 2018-2023, diseñado de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, con participación y validación de actores sociales, en especial las organizaciones de empleadores y de trabajadores.**

#### **ACTIVIDADES**

- 1.2.1 Efectuar diagnóstico institucional basado en los diferentes estudios de situación con los que cuenta el INA
- 1.2.2 Analizar vigencia de la visión institucional
- 1.2.3 Definir líneas y objetivos institucionales estratégicos para el periodo definido
- 1.2.4 Diseñar mapa estratégico institucional del INA
- 1.2.5 Diseñar y validar participativamente Plan Estratégico Institucional del INA 2018-2023
- 1.2.6 Divulgar Plan Estratégico Institucional del INA 2018-2023
- 1.2.7 Brindar asistencia técnica para la mejor implementación del plan.

#### **Producto 1.3**

**Propuesta de estructura y hoja de ruta (plan de acción integral) para la modernización del INA, de manera que logre ser más flexible, oportuno, eficaz y eficiente (en consonancia con los productos 1.2 y 1.3), con la participación y validación de actores sociales, en especial las organizaciones de empleadores y de trabajadores.**

- 1.3.1 Evaluar el marco normativo del INA (leyes y reglamentos)
- 1.3.2 Evaluar el estado de la digitalización institucional: página web, sistema de matrículas, sistemas de compras e inventarios.
- 1.3.3 Desarrollar propuesta de proyectos básicos para la mejora de la digitalización institucional
- 1.3.4 Realizar diagnósticos de procesos y subprocesos del INA
- 1.3.5 Analizar modelo de gestión de la calidad del INA
- 1.3.6 Analizar estructura para el diseño y prestación de servicios del INA en todo el país: núcleos, oficinas regionales, centros colaboradores, etc.
- 1.3.7 Realizar propuesta de reestructuración, basada en análisis legal, digital, estructural y de procesos.
- 1.3.8 Desarrollar espacios para la participación de actores sociales en el proceso de diagnóstico y la validación de los resultados.
- 1.3.9 Divulgación del plan de acción para la reforma integral del INA
- 1.3.10 Brindar asistencia técnica para la mejor implementación

#### **Objetivo inmediato 2:**

#### **Producto 2.1**

**Una estrategia para la realización de estudios prospectivos del mercado laboral, que brinde insumos para la adopción de medidas oportunas que mejoren la calidad y pertinencia de la oferta de servicios del INA.**

## **ACTIVIDADES**

- 2.1.1 Definir metodología de prospección de necesidades para el INA y protocolo para su implementación
- 2.1.2 Producir información de calidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de las autoridades
- 2.1.3 Formar profesionales del INA para la identificación de necesidades formativas y su reflejo a nivel curricular.
- 2.1.4 Apoyar en el establecimiento de un centro estratégico de prospectiva de mercados laborales, como dependencia de la Unidad de Planificación Estratégica (UPE), que complemente e interprete datos que produce periódicamente el INA

### **Producto 2.2**

#### **Una propuesta técnica para la incorporación del enfoque de competencias laborales en el INA**

## **ACTIVIDADES**

- 2.2.1 Apoyar proceso de reforma interna en el tema de diseño curricular (tránsito de perfil a competencias laborales)
- 2.2.2 Formar profesionales del INA en normalización de estándares de competencia, elaboración de diseños y evaluación por competencias
- 2.2.3 Ajustar oferta de principales ocupaciones, al enfoque por competencias laborales

### **Producto 2.3**

#### **Propuesta y apoyo técnico para la institucionalización de la Formación Dual en el INA**

## **ACTIVIDADES**

- 2.3.1 Desarrollar metodologías estándar para la aplicación de la modalidad dual en el INA
- 2.3.2 Formar profesionales del INA en normalización de estándares de competencia, elaboración de diseños curriculares duales y certificación por competencias.
- 2.3.3 Diseñar oferta formativa dual en ocupaciones con mayor demanda
- 2.3.4 Establecer esquema de funcionamiento/financiamiento INA
- 2.3.5 Elaborar el plan institucional de formación dual
- 2.3.6 Formar profesionales del INA para la implementación de formación en la modalidad dual (formación de formadores)
- 2.3.7 Desarrollar de un piloto en al menos tres ocupaciones

### **Producto 2.4**

#### **Estrategia institucional para la enseñanza de idiomas como instrumento para la empleabilidad, definida de acuerdo a las necesidades de los sectores productivos y de acuerdo a las modalidades educativas del país**

## **ACTIVIDADES**

- 2.4.1 Realizar un diagnóstico sobre oferta formativa (modalidades, calidad)
- 2.4.2 Identificar, mediante trabajo de campo, necesidades de los sectores (con énfasis en necesidades técnicas)
- 2.4.3 Analizar brechas entre oferta y demanda
- 2.4.4 Establecer, de manera participativa, estrategia institucional para la enseñanza de idiomas como instrumento para la empleabilidad, que contemple propuesta de diseño curricular para la encadenarlo con los programas educativos del INA
- 2.4.5 Definir, de manera participativa, plan de implementación institucional para la enseñanza de idiomas como instrumento para la empleabilidad
- 2.4.6 Apoyar la divulgación de la Estrategia entre instituciones vinculadas

### **Producto 2.5**

## Propuesta y asistencia técnica para el fortalecimiento de la formación virtual en el INA

### ACTIVIDADES

- 2.5.1 Realizar un diagnóstico detallado de la plataforma y la oferta formativa del INA, valorando resultados, contrastando con las demandas del mercado y experiencias internacionales
- 2.5.2 Establecer metodología estándar para el desarrollo de la formación virtual en el INA
- 2.5.3 Formar profesionales del INA para el desarrollo de oferta de acuerdo a la metodología diseñada.
- 2.5.4 Apoyar en el diseño de oferta formativa virtual, de acuerdo a la nueva metodología, en ocupaciones con mayor demanda

### 2.3.4 Indicadores

#### OI 1:

Al finalizar el proyecto, el INA adopta y está en condiciones para ejecutar con efectividad una estructura organizacional que responde integral y sistemáticamente a los retos futuros del mercado de trabajo nacional e internacional, para la adecuada prestación de los servicios de capacitación y formación profesional, atendiendo a las necesidades de los clientes y en el cumplimiento de todas sus funciones.

1. La propuesta para la mejora en la articulación de los niveles decisorios del INA es aprobada por la Junta Directiva.  
Meta: último trimestre del 2017
  - a. Número de decisiones del nivel político llevadas a implementación (nivel operativo) con el nuevo esquema simplificado (Subindicador)  
Meta: al menos 70% llegan a ejecución desde su implementación, hasta el final del proyecto.
2. El Plan Estratégico Institucional 2018-2023 es aprobado por la Junta Directiva, siguiendo expresamente la propuesta presentada por el proyecto.  
Meta: último trimestre del 2017.
  - a. Número de medidas que la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, gerencias y mandos operativos adoptan y ejecutan para asegurar el más alto porcentaje de ejecución del PEI. (Subindicador)  
Meta: al menos tres (3) medidas por nivel de decisión.
3. La nueva estructura organizacional que moderniza el funcionamiento del INA es aprobada por la Junta Directiva.  
Meta: primer trimestre del 2018
  - a. Número de medidas concretas que la Junta Directiva, Presidencia y gerencias toman para la aprobación de la nueva estructura por el Sistema Nacional de Planificación. (Subindicador)  
Meta: al menos tres (3) medidas por nivel de decisión.
4. Porcentaje de ejecución de la Hoja de Ruta (plan de acción integral) para la modernización del INA.  
Meta: al menos el 30% de ejecución al final del proyecto.

#### OI 2:

Al final del proyecto, el INA está en condiciones de implementar una estrategia para la mejora de la calidad y pertinencia de la oferta actual de servicios, basada en la prospección de necesidades formativas, la innovación y la incorporación de las tendencias de la era digital.

1. Número medidas tomadas por los diferentes niveles de decisión del INA para garantizar la implementación de los instrumentos metodológicos diseñados y entregados por el proyecto para la mejora de la oferta de servicios en las áreas de prospección, competencias laborales, formación dual y formación virtual.  
Meta: al menos cuatro (4) medidas tomadas para garantizar la implementación de los instrumentos metodológicos diseñados y entregados por el proyecto
2. Número de informes para la toma de decisiones producidos desde el centro estratégico de prospectiva de mercados laborales.  
Meta: al menos dos (2) informes elaborados con la metodología entregada por el proyecto
3. Porcentaje de diseños curriculares actualizados con las nuevas metodologías  
Meta: al menos 25% de los programas técnicos son actualizados de acuerdo a estudios de prospección (priorizando los de mayor demanda), aplicando el enfoque de competencias.
4. Número de programas formativos en modalidad dual diseñados con la metodología entregada por el proyecto, en implementación  
Meta: al menos tres (3) programas formativos en modalidad dual en proceso de implementación.
5. Número de medidas tomadas por los diferentes niveles de decisión del INA para implementar la estrategia para la mejora de la enseñanza de idiomas  
Meta: al menos tres (3) medidas tomadas para implementar mejoras en la enseñanza de idiomas
6. Número de cursos en modalidad virtual diseñados con la metodología entregada por el proyecto, en implementación  
Meta: al menos tres (3) programas formativos en modalidad virtual en proceso de implementación.

### 2.3.5 Supuestos

Durante la ejecución del proyecto:

1. La capacidad técnica disponible en la Oficina de la OIT se mantiene invariable.
2. El país mantiene la estabilidad política y social hasta ahora conocida.
3. Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.
4. Los interlocutores sociales mantienen el respaldo a la intervención de la OIT en este proyecto.

Tal y como se destaca en la estrategia del proyecto, para propiciar apropiación y aceptación de la modernización será fundamental incorporar al personal del INA vinculado a los distintos procesos a ser evaluados y/o implementados en el marco del convenio de cooperación. Desde la etapa de planificación del Proyecto se trabaja en la elaboración de matices para identificar aliados clave por temática y posibles detractores, con el propósito de diseñar estrategias integrales de intervención, para lo cual será de vital importancia el gerenciamiento del cambio.

## 3. MARCO INSTITUCIONAL Y MODALIDADES DE GESTIÓN

La responsabilidad de impulso y ejecución de la estrategia de modernización del INA recae directamente en la Junta Directiva Tripartita del INA, específicamente en el apoyo que se brinde a través de la presidencia y gerencias de la institución.

La OIT ofrecerá la asistencia técnica necesaria para que este proceso sea exitoso, a través de la realización de las actividades y la entrega de los productos indicados previamente. Para ello contará con un enlace de coordinación en la OIT para que, en coordinación con los funcionarios dispuestos por el INA se ofrezca la asistencia aquí especificada.

El financiamiento del proyecto es responsabilidad del INA. La OIT entregará su apoyo técnico a través de sus especialistas y el personal del Proyecto. En particular el Especialista en Desarrollo de Empresas y Formación Profesional (quien será el responsable técnico y del seguimiento y la supervisión del proyecto, para lo cual tendrá que coordinar lo necesario con los funcionarios contratados por el proyecto y el resto de Especialistas tanto en San José como en Ginebra). Para las actividades con las organizaciones sindicales y con las organizaciones de empleadores, serán respectivamente el Especialista en Actividades para los Trabajadores y el Especialista en Actividades para los Empleadores, los responsables técnicos del seguimiento y la supervisión de dichas actividades. En momentos específicos de la ejecución del proyecto se podrá contar con la asistencia técnica de la Especialista en Género.

También se recibirá asistencia técnica por parte del Departamento de Empleo de la Sede en Ginebra, con sus Servicios de Empleo y Mercados de Trabajo (EMPLAB); Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (SKILLS) Y Desarrollo e Inversiones (DEVINVEST). Asimismo, se contará con el apoyo del Departamento de Empresas (ENTERPRISES), en particular las Unidades de Fomento de las Actividades con las Empresas; y Pequeñas Empresas.

Asimismo, la Oficina podrá apoyar y/o complementar las actividades de este proyecto con recursos del presupuesto regular para la cooperación técnica (RBTC y RBSA), disponibles para Costa Rica, en términos de financiamiento de consultorías, capacitaciones y apoyo de expertos internacionales.

La responsabilidad del seguimiento programático, administrativo, financiero y de personal recaerá en las unidades que están dispuestas para ello en la Oficina de la OIT en San José.

#### **4. SOSTENIBILIDAD**

Este proyecto surge del interés expreso del INA, directamente de su Junta Directiva y el financiamiento directo saldrá del presupuesto institucional. Estos dos factores son claros elementos que muestran el compromiso del destinatario directo de la intervención (el INA) y de la garantía que la asistencia que será entregada por la OIT.

Esta voluntad del queda explícita en el acta de la sesión extraordinaria no. 4785 celebrada el 24 de marzo del 2017, cuando la Junta Directiva del INA, por unanimidad, tomó el acuerdo de aprobar el presente Proyecto de Cooperación Técnica.

Una vez terminado el proyecto, se habrán establecido grupos de trabajo y metodologías para procurar la sostenibilidad de los esfuerzos que hará la OIT con la ejecución de este proyecto.

#### **5. MONITOREO Y EVALUACION**

El proyecto contará, desde su inicio, con un plan de monitoreo y evaluación. Asimismo, se seguirán los procedimientos y las políticas que al respecto tiene la OIT, como son: los planes anuales de trabajo; los informes semestrales de avance; los informes anuales de auto-evaluación interna.

Se contempla la realización de una evaluación final del proyecto.

## 6. PRESUPUESTO

LP	Descripción	Unidad medida	Cantidad	Total (US\$)
11.50	Consultores internacionales	20,000.00	2.00	40,000.00
13.01	Asistencia administrativa (L5/1)	2,800.00	12.00	33,600.00
15.01	Misiones funcionarios OIT (proyecto)	500.00	10.00	5,000.00
16.01	Misiones especialistas OIT	5,000.00	5.00	25,000.00
16.50	Evaluación	10,000.00	1.00	10,000.00
17.01	Coordinador (NOB/1)	7,000.00	18.00	126,000.00
17.02	Apoyo técnico (NOA/1)	5,000.00	18.00	90,000.00
17.50	Colaboradores externos nacionales	10,000.00	9.00	90,000.00
21.00	Subcontratos	20,000.00	10.00	200,000.00
32.01	Capacitación, reuniones, seminarios	2,284.72	25.00	57,118.00
53.01	Misceláneos	2,000.00	7.00	14,000.00
Total asistencia directa				690,718
68.01	Program SupportCost 13%			89,792
<b>GRAN TOTAL PROYECTO</b>				<b>\$780,510</b>

## Referencias

INA - Instituto Nacional de Aprendizaje (2010). Acuerdo de Junta Directiva N° 116-2010-JD-V2, reforma al Reglamento de Adquisiciones de Obras Bienes y Servicios.

INA - Instituto Nacional de Aprendizaje (2015). INA en cifras 2015. San José, Costa Rica.

- Manpower Group (2017). Estudio sobre escasez de talento Costa Rica 2016/2017. Disponible en: [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio\\_ManpowerGroup\\_sobre\\_Escasez\\_de\\_Talento%202016-infografia\\_global\\_636130779551506250.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento%202016-infografia_global_636130779551506250.pdf)
- MIDEPLAN - Ministerio de Planificación de Costa Rica (2015). “Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: Alberto Cañas Escalante”, San José, Costa Rica.
- MH - Ministerio de Hacienda (2016). Informe de presupuesto ordinario del INA 2017, DE-0624-2016. San José, Costa Rica
- OIT- Organización Internacional del Trabajo (1975). Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos (núm. 142), Ginebra, Suiza.
- OIT- Organización Internacional del Trabajo (2004). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos (núm. 195), Ginebra, Suiza.
- OIT- Organización Internacional del Trabajo (2014). Situación de la formación profesional en Centroamérica y República Dominicana: 1998-2013, San José, Costa Rica.
- PEN - Programa Estado de la Nación (2017) Estado de las capacidades para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (ECCTI). Disponible en: <http://eccti.or.cr/inicio.html>
- UPE - Unidad de Planificación Estratégica del Instituto Nacional de Aprendizaje. Base de datos estadísticas.



## Anexo 1 – Marco lógico

### Proyecto de Apoyo a la Modernización de la Formación Profesional en Costa Rica

#### Duración del proyecto: 18 meses

- **Destinatario Directo:** el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, a través de su Junta Directiva Tripartita, contará con asistencia técnica para desarrollar e implementar propuestas que permitan su modernización de frente a las demandas del mercado laboral y las necesidades de formación y empleo de las personas del país.
- **Beneficiarios finales:** población beneficiaria del INA, definida de acuerdo a su ley orgánica (N°6868 – que busca promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense), la Ley de Banca al Desarrollo (LeyN°9274) y población definida mediante normativa de carácter social para la atención de personas en situación de vulnerabilidad (pe. Leyes N° 7769, N° 7735, N° 7739, Ley N° 8764, N° 8261, N° 7935, C. 169, N° 8720, Ley N° 7576, N° 8460, Decreto Ejecutivo N° 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN - poblaciones: mujeres, madres adolescentes, personas menores de edad, Personas menores de edad con condición de migrante irregular, persona joven, personas adultas mayores, personas indígenas, Personas víctimas y testigos protegidos, Personas privadas de libertad, ejecución de sanciones penales juveniles, personas en pobreza y pobreza extrema).

#### ➤ Estrategia del Proyecto:

Actualmente el Instituto Nacional de Aprendizaje cuenta con un amplio marco normativo para definir funciones y poblaciones meta. Sin embargo, el establecimiento y entrega de servicios no se adecúa de la mejor manera a las demandas de los sectores productivos del país, lo cual se refleja, por ejemplo, en los bajos porcentajes de inserción laboral de la población egresada y en el bajo porcentaje de programas técnicos frente a módulos formativos que no generan empleabilidad. En el proceso de diagnóstico realizado en el marco de la planificación estratégica del INA 2018-2023, se destacan además los siguientes espacios de mejora para el INA:

- a) El sistema de calidad se ha vuelto rígido e impide la actuación ágil y oportuna (excesivo número de trámites y dificultad para actualizarlos).
- b) Existen deficiencias en la estructura: unidades y regionales con duplicidad de funciones; estructura vertical y rígida que dificulta toma de decisiones estratégicas.
- c) Se ha dotado al INA de nuevas funciones sin actualizar las modalidades de servicios (pe. Funciones dadas por la Ley de Banca al Desarrollo)
- d) Faltan servicios articulados para la detección de necesidades formativas, lo que dificulta la respuesta a las demandas del mercado (debilidad en identificar demanda).
- e) El modelo curricular está desactualizado, es poco flexible y dura mucho para ser modificado (debilidad para actualizar oferta)
- f) Existen deficiencias en el proceso para la selección de la población beneficiaria (proceso lento, engorroso y con dificultades para verificar cumplimiento de requisitos)
- g) El proceso de recursos humanos tiene oportunidades mejora en cada uno de los subprocesos: reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, y evaluación del capital humano.
- h) La cultura y el clima organizacional están deteriorados: problemas de actitud y compromiso, que afectan la toma de decisiones oportuna
- i) El sistema de planificación no se ajusta a las demandas de servicios
- j) Sistemas de compras y financieros deficientes.

Si bien a nivel político-estratégico del INA (Junta Directiva, Presidencia y Gerencias), se ha intentado avanzar en la identificación e implementación de soluciones tanto específicas como integrales a estas problemáticas, la misma rigidez del sistema ha impedido el avance de las iniciativas. Es así como surge la necesidad de establecer un marco de cooperación técnica para lograr identificar, en el corto plazo, mecanismos para agilizar la toma de decisiones, en el mediano plazo, estrategias para modernizar algunos servicios y proponer, para el largo plazo, la estructura que permita la total modernización que el INA requiere para aproximarse a la vinculación entre la demanda y la oferta de mercado. Todo lo anterior en total observancia de la normativa nacional e internacional, y en pleno respeto de los derechos de las personas trabajadoras de la institución.

La estrategia de trabajo se basa en la generación de estados de la cuestión, la formulación de políticas institucionales y estrategias específicas de acción, dinamizados además por procesos de validación, divulgación y capacitación. Será de vital importancia el trabajo estrecho con la Junta Directiva Tripartita del INA, espacio en el que se validarán planes de trabajo y términos de referencia para contrataciones de apoyo. La OIT tendrá un rol fundamental de apoyo técnico, que será visible en el control de calidad de los productos del Proyecto, efectuado a través del apoyo de especialistas de la propia organización y la consideración de las experiencias internacionales.

<p>➤ <b>Objetivo de desarrollo</b>  <b>Contribuir a mejorar la empleabilidad y el emprendedurismo de la Población Económicamente Activa de Costa Rica, que permita a más personas acceder a un trabajo decente y productivo; en consonancia con las necesidades y demandas del mercado de trabajo.</b></p>			
Lógica del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>Objetivo inmediato 1</b>  <b>Al finalizar el proyecto, el INA adopta y está en condiciones para ejecutar con efectividad una estructura organizacional que responde integral y sistemáticamente a los retos futuros del mercado de trabajo nacional e internacional, para la adecuada prestación de los servicios de capacitación y formación profesional, atendiendo a las necesidades de los clientes y en el cumplimiento de todas sus funciones.</b></p>			
<p><b>Producto 1.1</b>  <b>Una propuesta para lograr que, en el corto plazo, la toma de decisiones estratégicas del INA sea oportuna y pertinente para la entrega de servicios de calidad: mejorando la articulación entre los niveles políticos (Junta Directiva, Presidencia, Gerencias) e intermedio (gestores), para lograr la efectiva implementación (nivel operativo).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta para la mejora en la articulación de los niveles decisorios del INA es aprobada por la Junta Directiva. Meta: último trimestre del 2017</li> <li>• Número de decisiones del nivel político llevadas a implementación (nivel operativo) con el nuevo esquema simplificado (Subindicador) Meta: al menos 70% llegan a ejecución desde su implementación, hasta el final del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de Junta Directiva</li> <li>• Oficios de Presidencia, Gerencias, Direcciones operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación INA/OIT.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1.1 Analizar el esquema actual de toma de decisiones estratégicas y de asignación de responsabilidades del INA</p> <p>1.1.2 Identificar espacios de mejora en la definición y operación de los niveles de decisión y operación del INA</p> <p>1.1.3 Proponer medidas para eliminar obstáculos en el corto plazo, que incluya análisis de impactos y propuesta de indicadores para seguimiento y evaluación de la nueva estructura.</p> <p>1.1.4 Desarrollar espacios para la validación de resultados</p> <p>1.1.5 Divulgación de plan de mejora para agilizar la toma de decisiones estratégicas</p>			
<p><b>Producto 1.2</b>  <b>Plan Estratégico Institucional del INA 2018-2023, diseñado de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, con participación y validación con actores sociales, en especial las organizaciones de empleadores y de trabajadores.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan Estratégico Institucional es aprobado por la Junta Directiva, siguiendo expresamente la propuesta presentada por el proyecto. Meta: último trimestre del 2017.</li> <li>• Número de medidas que la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, gerencias y mandos operativos adoptan y ejecutan para asegurar el más alto porcentaje de ejecución del PEI. (Subindicador) Meta: al menos tres (3) medidas por nivel de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de plan estratégico</li> <li>• Acuerdos de Junta Directiva</li> <li>• Información divulgativa</li> <li>• Oficios de Presidencia, Gerencias, Direcciones operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.2.1 Efectuar diagnóstico institucional basado en los diferentes estudios de situación con los que cuenta el INA</p> <p>1.2.2 Analizar vigencia de la visión institucional</p> <p>1.2.3 Definir líneas y objetivos institucionales estratégicos para el periodo definido</p> <p>1.2.4 Diseñar mapa estratégico institucional del INA</p> <p>1.2.5 Diseñar y validar participativamente Plan Estratégico Institucional del INA 2018-2023</p> <p>1.2.6 Divulgar Plan Estratégico Institucional del INA 2018-2023</p> <p>1.2.7 Brindar asistencia técnica para la mejor implementación del plan.</p>			

<p><b>Producto 1.3</b>  <b>Propuesta de estructura y hoja de ruta (plan de acción integral) para la modernización del INA, de manera que logre ser más flexible, oportuno, eficaz y eficiente (en consonancia con los productos 1.2 y 1.3), con la participación y validación de actores sociales, en especial las organizaciones de empleadores y de trabajadores.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva estructura organizacional que moderniza el funcionamiento del INA es aprobada por la Junta Directiva. Meta: primer trimestre del 2018</li> <li>• Número de medidas concretas que la Junta Directiva, Presidencia y gerencias toman para la aprobación de la nueva estructura por el Sistema Nacional de Planificación. (Subindicador) Meta: al menos tres (3) medidas por nivel de decisión.</li> <li>• Porcentaje de ejecución de la Hoja de Ruta (plan de acción integral) para la modernización del INA. Meta: al menos el 30% de ejecución al final del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento metodológico diseñado</li> <li>• Acuerdos de Junta Directiva</li> <li>• Información divulgativa</li> <li>• Oficios de Presidencia, Gerencias, Direcciones operativas</li> <li>• Informes e indicadores de la UPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.</li> </ul>
---	--	--	--

**ACTIVIDADES**

- 1.3.1 Evaluar el marco normativo del INA (leyes y reglamentos)
- 1.3.2 Evaluar el estado de la digitalización institucional: página web, sistema de matrículas, sistemas de compras e inventarios.
- 1.3.3 Desarrollar propuesta de proyectos básicos para la mejora de la digitalización institucional
- 1.3.4 Realizar diagnósticos de procesos y subprocesos del INA
- 1.3.5 Analizar modelo de gestión de la calidad del INA
- 1.3.6 Analizar estructura para el diseño y prestación de servicios del INA en todo el país: núcleos, oficinas regionales, centros colaboradores, etc.
- 1.3.7 Realizar propuesta de reestructuración, basada en análisis legal, digital, estructural y de procesos.
- 1.3.8 Desarrollar espacios para la participación de actores sociales en el proceso de diagnóstico y la validación de los resultados.
- 1.3.9 Divulgación del plan de acción para la reforma integral del INA
- 1.3.10 Brindar asistencia técnica para la mejor implementación

Lógica del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
---------------------	-------------	------------------------	-----------

**Objetivo inmediato 2**

**Al final del proyecto, el INA está en condiciones de implementar una estrategia para la mejora de la calidad y pertinencia de la oferta actual de servicios, basada en la prospección de necesidades formativas, la innovación y la incorporación de las tendencias de la era digital.**

<p><b>Producto 2.1</b>  <b>Un proceso estratégico para la realización de estudios prospectivos del mercado laboral, que brinde insumos para la adopción de medidas oportunas que mejoren la calidad y pertinencia de la oferta de servicios del INA.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de informes para la toma de decisiones producidos desde el centro estratégico de prospectiva de mercados laborales.</li> <li>• Meta: al menos dos (2) informes elaborados con la metodología diseñada por el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología definida</li> <li>• Listas de actividades de capacitación, agendas, fotografías.</li> <li>• Informes publicados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.</li> </ul>
--	--	---	--

**ACTIVIDADES**

- 2.1.1 Definir metodología de prospección de necesidades para el INA y protocolo para su implementación
- 2.1.2 Producir información de calidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de las autoridades
- 2.1.3 Formar profesionales del INA para la identificación de necesidades formativas y su reflejo a nivel curricular.
- 2.1.4 Apoyar en el establecimiento de un centro estratégico de prospectiva de mercados laborales, como dependencia de la Unidad de Planificación Estratégica (UPE), que complemente e interprete datos que produce periódicamente el INA

<b>Producto 2.2</b> <b>Una propuesta técnica para la incorporación del enfoque de competencias laborales en el INA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de diseños curriculares actualizados con las nuevas metodologías</li> <li>• Meta: al menos 25% de los programas técnicos son actualizados de acuerdo a estudios de prospección (priorizando los de mayor demanda), aplicando el enfoque de competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla en el sistema de gestión de la calidad</li> <li>• Metodologías publicadas/difundidas</li> <li>• Listas de capacitación, agendas, fotografías.</li> <li>• Diseños curriculares actualizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>			
2.2.1 Apoyar proceso de reforma interna en el tema de diseño curricular (tránsito de perfil a competencias laborales)			
2.2.2 Formar profesionales del INA en normalización de estándares de competencia, elaboración de diseños y evaluación por competencias			
2.2.3 Ajustar oferta de principales ocupaciones, al enfoque por competencias laborales			
<b>Producto 2.3</b> <b>Propuesta y apoyo técnico para la institucionalización de la Formación Dual en el INA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de programas formativos en modalidad dual, diseñados con la metodología entregada por el proyecto, en implementación</li> <li>• Meta: al menos tres (3) programas formativos en modalidad dual en proceso de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías publicadas</li> <li>• Diseños elaborados</li> <li>• Matriculas, convenios con empresas</li> <li>• Oficios</li> </ul>	Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.
<b>ACTIVIDADES</b>			
2.3.1 Desarrollar metodologías estándar para la aplicación de la modalidad dual en el INA			
2.3.2 Formar profesionales del INA en normalización de estándares de competencia, elaboración de diseños curriculares duales y certificación por competencias.			
2.3.3 Diseñar oferta formativa dual en ocupaciones con mayor demanda			
2.3.4 Establecer esquema de funcionamiento/financiamiento INA			
2.3.5 Elaborar el plan institucional de formación dual			
2.3.6 Formar profesionales del INA para la implementación de formación en la modalidad dual (formación de formadores)			
2.3.7 Desarrollar de un piloto en al menos tres ocupaciones			
<b>Producto 2.4</b> <b>Estrategia institucional para la enseñanza de idiomas como instrumento para la empleabilidad, definida de acuerdo a las necesidades de los sectores productivos y de acuerdo a las modalidades educativas del país</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de medidas tomadas por los diferentes niveles de decisión del INA para implementar la estrategia para la mejora de la enseñanza de idiomas</li> <li>• Meta: al menos tres (3) medidas tomadas para implementar mejoras en la enseñanza de idiomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento sobre brechas educativas</li> <li>• Documento de Estrategia</li> <li>• Agendas y listas de actividades para construcción/validación de estrategia</li> <li>• Información divulgativa</li> <li>• Oficios / actas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.</li> <li>• Las instituciones educativas participan del proceso</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>			
2.4.1 Realizar un diagnóstico sobre oferta formativa (modalidades, calidad)			
2.4.2 Identificar, mediante trabajo de campo, necesidades de los sectores (con énfasis en necesidades técnicas)			
2.4.3 Analizar brechas entre oferta y demanda			
2.4.4 Establecer, de manera participativa, estrategia institucional para la enseñanza de idiomas como instrumento para la empleabilidad			
2.4.5 Definir, de manera participativa, plan de implementación institucional para la enseñanza de idiomas como instrumento para la empleabilidad			
2.4.6 Apoyar la divulgación de la Estrategia entre instituciones vinculadas			

<b>Producto 2.5</b> <b>Propuesta y asistencia técnica para el fortalecimiento de la formación virtual en el INA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cursos en modalidad virtual diseñados con la metodología entregada por el proyecto, en implementación</li> <li>Meta: al menos tres (3) programas formativos en modalidad virtual en proceso de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de diagnóstico</li> <li>Metodología</li> <li>Plataforma de formación virtual</li> <li>Proceso de matrícula</li> <li>Oficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene el apoyo de la Junta Directiva al Proyecto de Cooperación.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>			
2.5.1	Realizar un diagnóstico detallado de la plataforma y la oferta formativa del INA, valorando resultados, contrastando con las demandas del mercado y experiencias internacionales		
2.5.2	Establecer metodología estándar para el desarrollo de la formación virtual en el INA		
2.5.3	Formar profesionales del INA para el desarrollo de oferta de acuerdo a la metodología diseñada.		
2.5.4	Apoyar en el diseño de oferta formativa virtual, de acuerdo a la nueva metodología, en ocupaciones con mayor demanda		

## Anexo 2 – Organigrama - Instituto Nacional de Aprendizaje

