

# Plan Estratégico Institucional

---

2011 - 2016

---

Dr. Alfonso Carro Zúñiga



Llave del Progreso

Instituto Nacional  
de Aprendizaje



# ÍNDICE



PRESENTACIÓN .....	3
EL INA ¿QUIÉNES SOMOS? .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
ESTADO DE SITUACIÓN .....	8
MARCO FILOSÓFICO .....	20
Misión.....	21
Visión .....	21
Políticas Institucionales .....	21
Valores .....	23
PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS.....	24
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	29
OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	30
MAPA ESTRATÉGICO.....	47



El *Plan Estratégico INA-2011-2016 “Dr. Alfonso Carro Zúñiga”*, es la culminación del trabajo de análisis riguroso realizado por compañeras y compañeros representantes de todas las unidades de nuestra institución, con el que se logra una visión estratégica ambiciosa, atrevida y de conjunto sobre la gestión institucional para los próximos 6 años.

Su elaboración partió del marco filosófico orientador constituido por la misión, la visión, los valores y las políticas institucionales, pero que además se unió a las líneas estratégicas que definió la Dirección Superior y a las políticas gubernamentales que guían el desarrollo del país.

Partimos de un INA con una gran trayectoria en el país, pero pretendemos impulsarlo como nunca antes hasta que llegue a ocupar en el ámbito de la educación técnica, el lugar de prestigio y reconocimiento nacional e internacional que merece.

El proceso conllevó a la elaboración de un mapa estratégico institucional y a partir de este cada unidad elaboró su proyección específica, con su respectivo cuadro de mando integral, que incluye las actividades concretas de cada Unidad, y las cuales deben estar alineadas en los planes operativos institucionales que se elaboran cada año y que paulatinamente, en conjunto deben contribuir al logro de las acciones estratégicas del Plan Institucional.

Por otro lado, la formulación del presente Plan se hizo reconociendo los aspectos favorables para el accionar institucional, lo mismo que las limitaciones para el óptimo desempeño, tanto a nivel interno como externo.

El conjunto de acciones que se plantean realizar se ubican en el marco de la responsabilidad por atender las necesidades de formación técnico- profesional que los sectores productivos

y los trabajadores a nivel nacional demandan. Respondemos al alto compromiso de formación de calidad, empleabilidad, solidaridad, seguridad, competitividad internacional y el desarrollo de la economía costarricense.

El nuevo Plan apunta a potenciar el INA para el progreso, en el siglo XXI. Impulsaremos un INA innovador, oportuno, sostenible, accesible y basado en el desarrollo integral estudiantil y el talento humano.

Además, la transformación contempla la actualización de los planes de estudio, la capacitación docente, la construcción de nuevas sedes en varias zonas a lo largo y ancho del país y la modernización y compra de equipo tecnológico de punta para cada uno de los programas educativos.

Finalmente, es importante apuntar que el Plan del INA lleva el nombre del “Dr. Alfonso Carro Zúñiga”, no por mera cortesía con el creador y fundador del Instituto, sino porque reconoce en su persona y en el nombre que él amablemente aceptó prestarnos, la visión de un líder que desde hace 46 años creyó en la transformación de Costa Rica.

Hoy este nombre reconoce el apasionante camino recorrido, pero también tiene la clara intencionalidad de manifestar un compromiso público con el reposicionamiento y la transformación que demandan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que estamos viviendo en el INA de modo que podamos mantener y aumentar la alta estima que tienen nuestros graduados.

El INA contribuirá con la historia de éxito que esperamos construir todos y todas juntas en Costa Rica.

***Olman Segura Bonilla, Ph.D.***  
***Presidente Ejecutivo, 2010-2014.***



# EL INA: ¿QUIÉNES SOMOS?



## Reseña Histórica

La creación del Instituto Nacional de Aprendizaje, el 21 de mayo de 1965, obedeció a la iniciativa de un grupo de personas costarricenses, encabezadas por el Dr. Alfonso Carro Zúñiga, Ministro de Trabajo y Bienestar Social durante el Gobierno de don Francisco J. Orlich Bolmarcich (1962- 1966), quienes manifestaron su preocupación por solucionar, por un lado la educación de miles de jóvenes de escasos recursos económicos, que no podían acceder a la educación formal y por otro, apoyar el desarrollo económico del país, que adoptaba el modelo de sustitución de importaciones, que imponía una acelerada industrialización, para la cual se requería de mano de obra calificada a nivel técnico, no disponible en el país para esa coyuntura.

Antes de constituirse el INA, el aprendizaje de los oficios en Costa Rica se daba por iniciativa de organizaciones religiosas, diferentes grupos sociales, iniciativas de particulares o de las mismas empresas, pero su existencia era efímera y cuando surgían iniciativas privadas, como en el caso de las ramas comerciales, funcionaban descoordinadamente y sin ningún control estatal.

La razón decisiva para el surgimiento del INA fue la búsqueda de un esquema institucional innovador, que diera respuesta adecuada a las necesidades de mano de obra técnica de alta calidad, requerida con urgencia para apoyar el proceso de industrialización que se iniciaba.

En 1959 se constituyó la Oficina de Capacitación Social y Aprendizaje, la cual requería de recursos económicos propios y un marco legal apropiado para cumplir a cabalidad la enorme tarea de formar la población trabajadora que los sectores productivos demandaban, lo que sentó las bases para la creación del Instituto Nacional de Aprendizaje, pasando su personal y sus bienes a constituir el primer patrimonio del INA.

El 17 de enero de 1968 se colocó la primera piedra de lo que sería el nuevo edificio del INA, ubicado en una finca, propiedad de la Caja Costarricense del Seguro Social en La Uruca, donde se construyeron 16 aulas y 16 talleres, para impartir cursos de Mecánica de Vehículos, Construcciones Industriales y Electricidad.

El INA fue estructurado como una entidad de capacitación, independiente del sistema formal de educación, dotada de autonomía y con ágiles mecanismos de comunicación con el mercado de trabajo, su financiamiento se basó en la recaudación por parte de las empresas públicas y privadas, de un porcentaje fijo de la planilla y su conducción se confió a un equipo multisectorial, en el que participaron representantes de los grupos directamente involucrados, sector trabajador, sector empleador y Gobierno.

# INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Aprendizaje ha venido realizando un proceso de planificación estratégica, dinámico, articulado e integral, posibilitando la definición de prioridades, estrategias y objetivos comunes, para una toma de decisiones más certera, que permita anticiparse a los desafíos y oportunidades y en procura de un sólido desarrollo organizacional.

Este proceso de planificación estratégica participativa, inició con un análisis de carácter global sobre el quehacer institucional, con el propósito de definir un nuevo marco de políticas institucionales, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, que establece lineamientos específicos para el accionar del Instituto; dichas políticas son una guía actualizada para facilitar la orientación institucional y dar cumplimiento al mandato legal, contenido en la Ley 6868.

Posteriormente, se elaboró un diagnóstico del contexto interno y externo que permitió el análisis de los factores negativos y positivos relacionados con el accionar institucional. A partir de los resultados obtenidos, se estableció la propuesta de valor, la estrategia genérica, las grandes líneas de acción estratégica, que permitieron la construcción de los objetivos presentados en el

mapa estratégico institucional, del cual se derivarán los respectivos indicadores y metas de corto y mediano plazo. Este proceso de planificación, se ha venido desarrollando bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral, que incluye cuatro perspectivas para el análisis: Clientela, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Financiera.

El Plan Estratégico Institucional 2011-2016, responde a una visión de mediano plazo, que trasciende el periodo gubernamental, con el propósito de generar proyectos y acciones estratégicas que impacten de manera positiva en la gestión del Instituto, posibilitándole un pensamiento y acción que obedezca más a una situación planificada y articulada, tendiente a lograr el reconocimiento económico y académico de la población estudiantil, satisfacción de la clientela, impacto de la formación a nivel de país, inversión planificada de los procesos de infraestructura y equipamiento, coordinación estrecha y consulta permanente con el sector empresarial, gestión administrativa eficiente, consolidación del Sistema Nacional de Formación Profesional, gestión sostenible de recursos, desarrollo del talento humano, procesos de investigación y prospección de mercados y la eficiencia en el uso de los recursos.



# ESTADO DE SITUACIÓN



## Diagnóstico

El diagnóstico institucional constituye el punto de partida para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2011-2016. Para lograr un adecuado proceso se partió del análisis de la misión, visión y valores institucionales; posteriormente se realizó el estudio de la situación externa e interna, valorando factores económicos, políticos, sociales y culturales.

La elaboración del diagnóstico que fundamenta el Plan Estratégico Institucional, ha tenido como base una serie de insumos generados en las diferentes instancias institucionales, lo que le da un carácter ampliamente participativo. Las principales técnicas aplicadas para la recopilación y análisis de la información fueron: FODA, matriz DOFA, árbol de problemas y Matriz Vester.

Con el área sustantiva dichas técnicas se aplicaron en talleres con la participación de: Gestión Regional, Gestión de Formación y Servicios Tecnológicos y la Gestión Rectora del SINAFOR. En éstos se analizaron temas estratégicos, de interés para la Institución tales como:

- Servicio de Certificación de SCFP.
- Proceso de Contratación de SCFP.
- Perfil del Planificador Regional.
- Análisis y Generación de Oportunidades de Mejora al Modelo y Diseño Curricular.
- Análisis del SINAFOR

El diagnóstico del área administrativa, conformada por las Unidades asesoras, la Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo y la Gestión de Tecnología de la Información y Comunicación, fue elaborado por cada unidad con la asesoría de la Unidad de Planificación y Evaluación y se consolidó a nivel de Gestión o de Unidad.

El contexto interno se analizó a partir de las Fortalezas y Debilidades y el contexto externo de las Oportunidades y Amenazas, considerando las principales temáticas que afectan estratégicamente el desempeño institucional. Como complemento al análisis FODA se realizó la revisión y análisis de información bibliográfica y un seguimiento de medios de comunicación colectiva.

De esta forma, se va integrando el proceso de planificación estratégica, para hacerlo funcional al quehacer de la institución, logrando que las debilidades sean disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas sea considerado y atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión del Instituto.

# ESTADO DE SITUACIÓN

## Análisis interno

En la definición de la estrategia que debe seguir la institución en los próximos 6 años, se analizaron las condiciones actuales del contexto institucional, tanto interno como externo, con el fin de identificar los desafíos que debe enfrentar la institución como ente diferenciador en la formación profesional. Se detectaron debilidades estructurales importantes en los diversos ámbitos del quehacer de la institución, los que se determinaron como estratégicos, están relacionados principalmente con la prestación de los SCFP, tanto en sus contenidos, que se encuentran desactualizados como en la ejecución, en lo referente a la atención oportuna y en la calidad del servicio.

## Oferta de servicios: innovadora y oportuna

El INA en su papel estratégico de liderar el mercado de la formación profesional, y de acuerdo con diferentes estudios relacionados con los requerimientos del mercado, debe transformar su oferta de servicios de capacitación y formación profesional en una oferta innovadora, oportuna y de calidad, bajo un concepto de integralidad, que incorpore temas transversales, en los que ya se han realizado algunas acciones, tales como: sostenibilidad, emprendedurismo, género.

En este proceso de transformación, un elemento importante para dar una mayor proyección a las personas

egresadas del INA, es continuar con la tarea de aplicar la certificación internacional a los servicios que sea posible, lo cual da una mayor apertura a la persona egresada y un mayor posicionamiento institucional.

Requerimientos solicitados con mayor frecuencia sobre la oferta de servicios:

1. **Servicios:** centros de llamadas, administración, contabilidad bilingüe, decoración de interiores.
2. **Turismo:** chef.
3. **Industria:** fabricación de productos electrónicos, industria de artículos médicos, electrónica, mecánica, mecatrónica, plástico, fabricación de paneles solares, inyección de plásticos, metalmecánica, electromecánica, manejo de materiales biológicos, refrigeración, manufactura avanzada y telecomunicaciones.
4. **Agropecuaria:** producción agrícola, producción pecuaria, pesca y acuicultura.

*Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación. INA y Estudio de la Cámara de Industrias, 2010.*

Para lograr lo anterior, se requiere del fortalecimiento de los mecanismos para determinar la demanda tanto cualitativa como cuantitativa, según las necesidades expresadas por el sector empresarial y las tendencias del mercado en general.

Un aspecto de relevancia estratégica, es que la oferta de servicios satisfaga oportunamente la demanda de



los diferentes grupos de interés, que genere un impacto positivo y contribuya al desarrollo del país, sin embargo, se requiere de importantes esfuerzos para mejorar sus metas, aún cuando se cuente con resultados positivos, tal como se muestra a continuación:

### ***Impacto***

1. El impacto positivo de los servicios de inglés, es que éstos sean parte complementaria a la formación que posee la persona.
2. Con el servicio de certificación; los sectores económicos de Turismo y Comercio y Servicios obtuvieron los mayores beneficios a nivel de desempeño laboral.
3. Los beneficios más evidentes para la población con condiciones especiales se sitúan en la motivación, en descubrir habilidades y en el aumento de capacidades, siendo menores en el aspecto laboral.
4. La población indígena capacitada (informática, artesanías, panificación, gastronomía, idiomas, administración y zootecnia) obtuvo beneficios como incremento de personas que cuentan con su propia empresa, aumento en los ingresos económicos y uso de los conocimientos para mejorar la economía a escala familiar.

*Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación. INA*

Una oferta innovadora y de calidad, requiere la modernización y actualización de equipos y mobiliario, por lo que es necesario establecer un proceso paralelo entre la actualización o creación de oferta y el equipamiento en los Centros de Formación.

### ***Equipamiento e infraestructura***

1. Equipamiento didáctico obsoleto, que afecta la calidad de los servicios.
2. El sector empresarial demanda a la institución que cuente con equipo y tecnología de punta.
3. Según el proyecto “Proyección de Equipamiento Institucional 2008-2010”: El 29% del equipo por adquirir correspondía a la incorporación de nueva tecnología y un 71% a la sustitución o reposición de equipo. (Informe de Gestión Ricardo Arroyo. Mayo 2010). En la primera etapa de dicho proyecto se invirtieron aproximadamente \$4,300 millones.
4. En el proyecto “Equipamiento Didáctico 2011-2012” las autoridades superiores han asignado un monto de \$10,117 millones.
5. En la administración 2010-2014 se tiene previsto la inversión en infraestructura, por un monto de \$23 281 millones, para invertir en: Unidad Regional Heredia, Centro de Formación Upala, Unidad Regional Brunca, Unidad Regional Cartago, Oficinas Administrativas Uruca (Mega laboratorio de Informática), Centro Especializado en la Industria Gráfica y la Industria del Plástico, Centro de Alta Tecnología, Edificio San Ramón I Etapa, Centro de Formación de Orotina I Etapa.

*Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación. INA*

### **Cobertura institucional**

El Instituto Nacional de Aprendizaje tiene cobertura nacional, cuenta con nueve Unidades Regionales y cincuenta y siete Centros de Formación. El incremento de la cobertura ha sido un proceso paulatino, ya que para el año 2007, fue del 77% de los distritos, y a partir

del 2008 se cubrió el 100%, lo que hasta la fecha se mantiene. Para continuar con esta cobertura, se realizan alianzas estratégicas para impartir servicios en empresas, instituciones y diversas organizaciones. Así mismo, se ejecutan servicios en todos los sectores productivos y en más de un 80% de los subsectores, bajo diferentes formas de entrega. (INA en Cifras 2009).

### Bienestar estudiantil

Una mayor identidad de la población estudiantil con la institución, es necesaria, por lo que se requiere consolidar los diversos mecanismos de atención y retención, que permitan el desarrollo integral de dicha población, con proyección tanto a lo interno como a lo externo de la institución.

#### *Servicios de apoyo estudiantil*

1. **Vocacional:** sesiones de información, inducción para participantes; integrando al personal docente, administrativo, padres y madres de familia. Además se da el servicio de orientación individual y grupal.
2. **Económica:** En el año 2010 se otorgaron 9992 becas, lo que significó un promedio mensual de ¢19,57760 por estudiante. Para el año 2011, el presupuesto para becas es de ¢2,605 millones.
3. **Educativa:** Se brinda el servicio de psicopedagogía.
4. **Social:** Se cuenta con instalaciones deportivas en algunos centros de formación, tales como cancha de fútbol, baloncesto, gimnasio, que sin embargo, no se encuentran en las mejores condiciones. Se organizan actividades deportivas, culturales y de formación humana.

#### *Servicios de apoyo estudiantil*

5. **Salud:** Se cuenta con una Unidad de Salud que brinda servicios a la población estudiantil.
6. **Atención a necesidades educativas especiales:** Servicio de psicopedagogía.
7. Atención de situaciones específicas.
8. **Empleabilidad:** sesiones de preparación para insertarse al mercado laboral.
9. Servicio intermediación de empleo.

*Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación. INA*

### Modernización de la Gestión Institucional

Una exitosa gestión institucional, implica mejorar los procesos de planificación en todo nivel, un factor de éxito que impulsa el posicionamiento de la institución, es la certificación con la Norma ISO 9001:2008, que fortalece el reconocimiento nacional e internacional.

Modernizar la gestión institucional requiere ejecutar proyectos de inversión en infraestructura, equipamiento y sistemas de información integrados que faciliten la gestión del conocimiento, una respuesta oportuna a la demanda de servicios y el cumplimiento de las nuevas perspectivas institucionales, con un recurso humano competitivo.

# ESTADO DE SITUACIÓN

## Consolidación del SINAFOR

De conformidad con la ley del INA, se creó el Sistema Nacional de Formación Profesional, con el propósito de regir la formación profesional en el país, sin embargo, ésta no establece la obligatoriedad de participación de los entes privados de esta naturaleza; lo que repercute en la proliferación de escuelas e institutos de formación técnica sin ninguna regulación, situación que tiene consecuencias respecto a la calidad de la formación en el país.

## El Talento Humano

Bajo los nuevos escenarios nacionales e internacionales de la globalización, del cambio permanente del contexto y de la valoración del conocimiento; es indispensable que la institución brinde al capital humano los medios para adaptarse a éstos y que pueda desarrollar y mejorar sus competencias técnicas, habilidades y destrezas.

Actualmente la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Para ello la institución promueve el emprendimiento, la transferencia de tecnología, de innovación y de conocimiento, aprovechando las alianzas estratégicas y

convenios de cooperación con empresas, instituciones y organismos nacionales e internacionales; aspectos que se harán evidentes en los servicios de capacitación y formación profesional que ejecuta el INA.

## Análisis externo

Del análisis del contexto externo institucional, se desprenden oportunidades que la Institución debe aprovechar para superar sus debilidades, además de las amenazas, que debe minimizar potenciando sus fortalezas. Para los próximos 6 años, la Institución debe procurar ofrecer servicios actualizados, innovadores y con amplia aceptación de mercado, así como mantener un constante monitoreo de la satisfacción de su clientela, para mantener su legitimidad social.

## Mercado laboral para la formación técnica

Actualmente, la dinámica del mercado laboral en relación con la contratación del personal, es de una mayor exigencia para responder a cambios acelerados en los procesos productivos. Por lo tanto, el sector empresarial, requiere que el recurso humano, en la mayoría de los casos, tenga



como complemento un dominio de un 80% o 90% en el campo de la informática, habilidad de comunicarse a través de un segundo o tercer idioma, que posea experiencia comprobada y certificación de sus conocimientos. En los últimos años, la institución ha contribuido al desarrollo del país con la formación de capital humano de acuerdo con la demanda.

#### **Personas egresadas de Programa**

2007:	3,812
2008:	25,142
2009:	51,349
2010:	37,17

*Fuente: INA en cifras, 2009. Proceso de Evaluación y Estadísticas UPE, 2011.*

#### **Personas egresadas de las áreas de idiomas e informática:**

Años	2009	2010
Idiomas	4308	4126
Informática	28717	14281

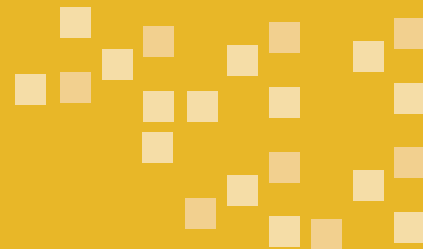
*Fuente: INA en cifras, 2009. SEMS, 2010. Proceso de Evaluación y Estadísticas UPE, 2011.*

### **Legislación vinculante para el INA**

El reto INA, es consolidarse ante la sociedad como una institución que contribuye al desarrollo del país, con capacidad para enfrentar los desafíos del entorno, entre los cuales se encuentran proyectos de ley, leyes específicas o convenios, para los que debe realizar acciones e invertir sus recursos económicos, que no siempre están en correspondencia directa con sus objetivos.

#### **Alguna Legislación vinculante del INA**

1. Convenios internacionales, entre ellos sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes OIT 169 y el N. 138.
2. Ley de Atención de mujeres en condición de pobreza No 7769
3. Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad No7600
4. Ley integral para la persona adulta mayor y su reglamento 7935.
5. Ley general de la Persona Joven, ley N. 8261
6. Ley sanciones alternativas juveniles, ley No 8460
7. Ley General de Protección a la madre adolescente ley N. 7735
8. Código de la Niñez y la Adolescencia. Ley N. 7739
9. Programa de Transferencia Monetaria Condicionada Denominado "Avancemos"
10. Programa conjunto de juventud, empleo y migración: Programa de naciones Unidas para el Desarrollo.
11. Comisión Nacional contra la Explotación Sexual Comercial, CONACOES
12. Comité Directivo para la Prevención y Erradicación del trabajo infantil y la Protección de la Persona Adolescente Trabajadora en Costa Rica, decreto N. 31461-MTSS.
13. Ley General Control Interno, Ley 8892.
14. Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley 8634.



## Satisfacción de la población meta con respecto a los servicios

La satisfacción de la población meta está referida a que tanto empresas, organizaciones, u otros gremios, así como personas que reciben un servicio de capacitación o formación profesional del INA, logren, incrementar los conocimientos técnicos o destrezas para desempeñar un oficio, la posibilidad de inserción al mercado laboral, incrementar la producción o productividad de las empresas u organizaciones. En resumen, que la formación o capacitación recibida contribuya a mejorar las condiciones de vida de la población meta.

Respecto a los servicios que ofrece la Institución, se señala en términos generales que existe una demanda constante por éstos, así como por las personas egresadas. Las personas y empresas que han recibido servicios, en términos generales expresan su satisfacción, la opción es viable para incorporarse al mercado. Sin embargo, debe reconocerse el descontento de un sector, fundamentalmente empresarial, que no ha logrado el acceso a los servicios, lo que genera malestar y un deterioro de la imagen institucional.

### ***De la persona empresaria respecto a la persona egresada***

El 83% de las empresas calificó a las personas egresadas en un rango de satisfacción alto.

### ***De la persona empresaria con respecto a los Servicios de Capacitación y Formación Profesional.***

El 81% calificó el servicio como muy satisfactorio.

*Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación. INA*

## Inserción laboral

Las personas egresadas del INA, son apreciadas en el mercado laboral y la persona empresaria da preferencia a su contratación. Sin embargo, no se les reconoce salarialmente su nivel de cualificación y en muchos casos no hay un salario diferenciado entre una persona empírica y una graduada, problema que se agudiza por la ausencia de un marco de cualificaciones a nivel nacional para fijar las escalas salariales.

### ***Inserción Laboral***

1. Un 95% de la población egresada en el campo de la electrónica Industrial logró insertarse en el mercado laboral. En el área afín más del 85%.
2. El 96% de las personas egresadas como marinero o marinera, se insertaron en el mercado laboral.
3. El 52,54% se logró insertar en el área afín a la construcción.
4. En el sector industrial el 74% de las personas que recibieron capacitación en el INA se encontraban trabajando.
5. El 49,2% de las personas egresadas de programas logró insertarse al mercado en su área de formación.
6. Un 58,5 % de las personas egresadas de programas aseguran un trabajo en su área de formación en los sectores de mayor demanda (mecánica precisión, informática y turismo).
7. El 76% de jóvenes en desventaja social que recibieron capacitación en competencias laborales se incorporaron al mercado laboral.

*Fuente: Unidad de Planificación y Evaluación. INA*

## **Demanda de los sectores productivos**

En los últimos años, Costa Rica ha experimentado una escasez relativa de mano de obra a nivel técnico, sobre todo en algunos sectores como turismo, construcción y servicios. El INA como institución de formación profesional, se ve presionada por aquellos sectores que no logran suplir sus necesidades de personal. Refiriéndose a ello, José Eduardo Angulo y Alejandra Mata, en la ponencia para el XIV Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible: “El desajuste entre oferta y demanda de trabajo calificado desde el punto de vista de los empleadores y formadores de profesionales y técnicos: Retos e implicaciones para el mercado laboral” en la página 4, señala que “La oferta laboral no está respondiendo con la velocidad que los empleadores demandan y algunas destrezas y habilidades del pasado hoy son obsoletas”.

Aunado a lo anterior, se hacen señalamientos sobre los obstáculos para cuantificar las carencias del recurso humano, ya que no existe información confiable a nivel de estadísticas, “las estimaciones que han circulado acerca de los faltantes en distintas actividades y profesiones no tienen base científica sólida que las respalde”; lo anterior según se plantea en la página 8 del XIV Informe del Estado de la Nación.



# MARCO FILOSÓFICO



El marco filosófico de la institución es definido por las autoridades superiores del Instituto, conformado por la misión, visión, valores, propuesta de valor y políticas institucionales; conceptos que permiten enmarcar la formulación del plan estratégico para el período 2011-2016.

### **Misión**

Es una institución autónoma que brinda Servicios de Capacitación y Formación Profesional a las personas mayores de 15 años y personas jurídicas, fomentando el trabajo productivo en todos los sectores de la economía, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo económico-social del país.

### **Visión**

Ser la institución educativa de formación profesional, de calidad, accesible, flexible, oportuna e innovadora que contribuya al desarrollo de las personas y al progreso del país.

## **Políticas Institucionales**

Las políticas son un importante marco de orientación que contribuye a orientar el accionar del Instituto Nacional de Aprendizaje, marcan el inicio de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2011-2016.

1. Servicios de capacitación y formación profesional de calidad para formar recurso humano competente que responda a las demandas de los sectores productivos.
2. Fortalecimiento de iniciativas innovadoras en el ámbito institucional, interinstitucional e internacional; para el desarrollo y atención de programas, proyectos, PYMES y leyes, que beneficien a poblaciones específicas.
3. Posicionamiento de la Institución como líder de la formación profesional, con la puesta en marcha del Sistema Nacional de Formación Profesional (SINAFOR).
4. La ciudadanía, el sector empresarial y las organizaciones obtendrán servicios del Sistema de Intermediación de Empleo, de manera ágil y eficiente, que permita a personas egresadas INA insertarse en el mercado de trabajo.
5. Diseño de una oferta de Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP), innovadora, creativa, flexible, inclusiva e integradora de las perspectivas de derechos, género y sostenibilidad ambiental.
6. Implementación de estrategias a nivel institucional en sostenibilidad ambiental, en todos sus ámbitos de acción, aplicando el enfoque de mejora continua y promoviendo la utilización eficiente de los recursos naturales, para contribuir al desarrollo nacional en armonía con el medio ambiente.
7. Fortalecimiento de la investigación tecnológica que permita adquirir nuevas tecnologías para la optimización de la calidad de los SCFP.
8. Posicionamiento de la investigación sobre el mercado de trabajo, como prioridad para fundamentar el quehacer y la toma de decisiones, que permita

# NUESTRO LEMA: UNA FORMACIÓN PARA EL PROGRESO

- responder a las necesidades de la población y de los sectores productivos.
9. Consolidación de una cultura de planificación con base en resultados; por medio de sistemas, procedimientos específicos e indicadores útiles, que permitan orientar eficientemente la asignación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos institucionales.
  10. Dotación y promoción de recurso humano idóneo, con accesibilidad a la capacitación continua e incentivos institucionales, que permitan la estabilidad y la competitividad en el mercado laboral.
  11. Consolidación de una cultura de servicio a la clientela con excelencia.
  12. Desarrollo de mecanismos financieros que permitan asegurar la obtención y el buen uso de los recursos para alcanzar los objetivos de la institución al menor costo posible.

## VALORES

El INA en su condición de Institución de formación profesional, posee un conjunto de acciones sustantivas y estratégicas que le permite desarrollar una gestión ética basada en valores; para ello requiere de la estabilidad de sus vínculos con la ciudadanía, de una gestión eficiente y de la calidad del capital humano.

El conjunto de principios y valores éticos que el INA considera fundamentales para la realización plena de

objetivos institucionales, se presentan en los tres ámbitos de la personalidad humana: plenitud laboral, plenitud ciudadana y plenitud humana. Esto, en el entendido de que todas las personas que laboran en la Institución son también ciudadanos y ciudadanas, hombres y mujeres, y en los tres ámbitos estamos llamados a la plenitud y a la excelencia.

Lo anterior se refleja en los tres valores institucionales que se presentan a continuación:

### El Bien Común

Suma de las condiciones de la vida social que permiten que las personas libremente den forma a sus vidas.

### Tolerancia

Es el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

### Responsabilidad

Es el valor que permite a una persona reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

# PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS



La formulación estratégica para los próximos seis años, ha estado guiada por el cumplimiento de la misión y la visión institucional, y por un riguroso análisis del contexto que permite definir líneas, objetivos y orientaciones estratégicas retadoras para el reposicionamiento de la institución en la sociedad, lo cual implica, el abordaje de transformaciones y una reconceptualización del aprendizaje y revisión de la diversidad, pertinencia y oportunidad de la oferta de servicios, en aras de dar respuesta a los requerimientos de la actual estructura productiva del país.

## Orientaciones Estratégicas

La definición de los propósitos estratégicos, se realizó en el marco del proceso que ha guiado la formulación del Plan Estratégico Institucional, en el cual, se ha trabajado conjuntamente con representantes de diferentes unidades de la institución, que incluye Autoridades Superiores, Área Sustantiva, Área de Apoyo Logístico, SINAFOR y Asesorías específicas. También se realizó un seguimiento de medios de información colectiva sobre la percepción del INA, así como la revisión de estudios y análisis de instituciones, organizaciones y cámaras sectoriales y gremiales (sindicatos, solidarismo, cooperativas) que señalan fundamentalmente las debilidades y amenazas de la institución.

A partir de los insumos obtenidos, se definieron seis orientaciones estratégicas que marcan el accionar del INA, para dar respuesta a las demandas de los sectores productivos y reposicionarse en la sociedad para cumplir su misión y alcanzar su visión. Estas orientaciones son: innovación, atención oportuna, desarrollo sostenible, bienestar estudiantil, desarrollo del talento humano y modernización de la gestión institucional.

## INA Innovador

La vigencia institucional se consolida con respuestas oportunas y anticipadas a las necesidades productivas del país, por lo que se hará un mayor énfasis en el desarrollo de investigaciones y proyectos que aporten valor agregado a una sociedad que está experimentando cambios acelerados y cuyos resultados se reflejen principalmente en servicios de capacitación y formación profesional innovadores, que incorporen elementos de interdisciplinariedad, que contribuyan a una formación más dinámica de acuerdo con las exigencias del mercado, con resultados que reviertan en una alta valoración de las personas egresadas.

# PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

Por otra parte, el impartir servicios innovadores, requiere paralelamente de la modernización de las instalaciones, esto es, pasar de centros de formación tradicionales a constituirse en centros de formación fortalecidos con componentes tecnológicos, que faciliten el aprendizaje y el desempeño en el mercado.

Otro elemento importante para la innovación en el marco institucional, es la investigación tecnológica, que apoye la competitividad de las actividades empresariales y de personas emprendedoras que permita aportar a la transformación productiva con principios de desarrollo sostenible.

## **INA Oportuno**

Indiscutiblemente, el reposicionamiento del INA implica ofrecer una atención oportuna, elemento que hoy día afecta notoriamente a la Institución. La oferta no solo debe ser diversificada, con contenidos actualizados e innovadores, sino también, impartirse en el momento oportuno, es decir, cuando las personas, organizaciones o país lo requieran.

## **INA Sostenible**

El compromiso institucional con la sociedad costarricense incluye el alineamiento de todos los esfuerzos para contribuir a un desarrollo sostenible. Este compromiso tiene que verse reflejado en la cotidianidad de la vida institucional, lo cual requiere de acciones que generen conciencia sobre el respeto al ambiente.

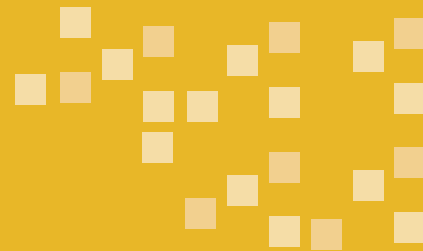
En esta temática la oferta de servicios, constituye un elemento estratégico, por su carácter formativo, por lo que la protección al ambiente, es un elemento que debe estar incluido transversalmente, tanto en planteamientos teóricos como en las prácticas cotidianas.

Así mismo, la investigación que se realice en el entorno institucional, ya sea con recursos internos o contratados, debe incorporar tanto en sus contenidos específicos como en los ejes transversales, los elementos atinentes al tema sobre el desarrollo sostenible.

## **INA basada en el Desarrollo Integral Estudiantil**

El concepto de formación profesional, implica un desarrollo integral de la persona, lo que incorpora tanto los conocimientos técnicos, el desarrollo de habilidades y destrezas para desempeñar un trabajo, como aspectos relacionados con el desarrollo humano y la adquisición de un conjunto de valores para una sana socialización. Ello





conlleva al replanteamiento de una vida estudiantil con acceso a actividades culturales, deportivas, de participación democrática y de apoyo al fortalecimiento personal, que a su vez, generen identificación y pertenencia a su centro de estudios.

Una institución de formación debe facilitar las condiciones para una vida estudiantil activa, vibrante, que fomente la participación de sus estudiantes y contribuya a sentar las bases para una posterior inserción en la sociedad como personas trabajadoras activas, que trascienden de su desempeño laboral, hacia el bienestar común.

### **INA basada en el Talento Humano**

El principal capital de la institución es su talento humano, son las personas quienes dan vida a una organización y la hacen crecer con su compromiso, su vocación de servicio y la aplicación de sus conocimientos para cumplir las funciones encomendadas.

Mantener la solidez institucional, significa contar con un capital humano actualizado, técnicamente competente, con valores, laboralmente estable y productivo, asumiendo funciones en áreas afines a sus conocimientos; por tanto es necesaria la capacitación continua, acorde al desempeño de labores.

Al ser el INA una institución educativa de formación profesional, el personal docente juega un importante

papel, sobre el que recae la gran tarea de “ser la cara de la institución”, ya que prioritariamente, es el que tiene la responsabilidad de proyectar la institución a la sociedad, “la gente busca venir al INA por sus buenos servicios, impartidos por su buen personal docente”.

### **INA Accesible**

Una demanda actual de la sociedad hacia el INA, es que sea más ágil y más “fácil” para las personas usuarias. Para dar respuesta, es necesario intensificar el uso de recursos informáticos, contar con sistemas de matrícula en línea, con un sitio web actualizado y de fácil acceso, sistemas informáticos integrados que faciliten y disminuyan los trámites y permitan el trabajo institucional en línea, tanto en el área sustantiva como administrativa, además de enfatizar en la cultura de servicio para dar una atención oportuna y satisfactoria a los grupos o personas interesadas.

Así mismo, se hace necesaria la inversión en infraestructura y equipamiento con altos componentes tecnológicos que ubiquen al INA en la punta de lanza de la formación profesional.

En resumen, en los próximos seis años, el reto es pasar de una organización tradicional a una institución moderna, dinámica, con condiciones para impartir una oferta de servicios de calidad, diversificada, accesible y oportuna, respecto las demandas de la sociedad.

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## Perspectiva Clientes

- Reconocimiento económico, técnico y académico de la población egresada del INA, por parte del sector empresarial y educativo.
- Impacto de los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) en el mercado laboral.
- Satisfacción de los grupos de interés que recibieron SCFP.

## Perspectiva Procesos Internos

- Gestión técnica y administrativa institucional eficiente.
- Fortalecimiento del desarrollo sostenible del quehacer institucional.
- Inversión planificada para la dotación y mejoramiento de infraestructura y equipamiento tecnológico.
- Desarrollo del Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional (SINAFOR) como ente que rige la capacitación y la formación profesional.

- Atención oportuna de los grupos de interés, con SCFP actualizados según la demanda del mercado.
- Desarrollo integral de la población estudiantil.

## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Administración eficiente del capital humano para atender las diversas necesidades institucionales priorizando las áreas estratégicas del país.
- Actualización y fortalecimiento de las competencias profesionales, tecnológicas, administrativas, técnicas y aptitudinales, del capital humano para incrementar la productividad institucional.
- Fortalecimiento de la cultura institucional de servicio.
- Satisfacción oportuna de las necesidades de información institucional.

## Perspectiva Financiera

- Eficiencia en el uso de los recursos.



# OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS



## OBJETIVO 1

*Lograr el reconocimiento económico, técnico y académico de la población egresada del INA, por parte del sector empresarial y educativo*

Monitorear los resultados de los Convenios con instituciones de formación técnicas y académicas.

Monitorear el avance del Marco institucional de cualificaciones como base para la constitución de un Marco Nacional de cualificaciones profesionales.

## OBJETIVO 2

*Impactar con los SCFP en el mercado laboral*

Realizar seguimiento y control a la población egresada a través de diferentes mecanismos (Convenios con instituciones de educación superior, intermediación de empleo, bienestar estudiantil) para verificar su incorporación y permanencia en el mercado laboral.

Medir el impacto de los Servicios de Capacitación y Formación Profesional.

Aplicar las recomendaciones derivadas de los estudios de impacto.

## OBJETIVO 3

*Lograr la satisfacción de la población que ha recibido SCFP*

Medir la satisfacción del sector empresarial con respecto al personal formado en el INA.

Medir la satisfacción de la población egresada con respecto a los SCFP.

Aplicar las acciones correctivas derivadas de los estudios de evaluación.



# Objetivos y acciones estratégicas, para el mejoramiento en los procesos internos

## OBJETIVO 4

### *Mejorar la eficiencia en los procesos técnicos y administrativos institucionales*

Medir el desempeño de los procesos.

Simplificar los trámites a nivel institucional para la agilización de procesos mediante la automatización (firma digital, revisión de procedimientos, compras en línea a nivel nacional).

Mantener un proceso de mejora continua en la gestión de riesgos institucionales vinculado a la planificación institucional y a la toma de decisiones.

Modernizar el sistema de abastecimiento, para un mejor manejo de bodega y una administración eficiente de los inventarios (plan de rotación de los inventarios, revisión y actualización de lista de recursos instruccionales).

Implementar un modelo para la administración de los paquetes didácticos, incluyendo mantenimiento,

reparación, reconstrucción, actualización tecnológica del equipamiento.

Fortalecer la comunicación efectiva con los entes fiscalizadores externos, que posibilite procesos de sensibilización y conocimiento en materia de formación profesional.

Mejorar los procesos de promoción y selección de la población interesada en SCFP.

Vincular el desempeño de las personas funcionarias con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Alinear los procesos de planificación con el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.





## OBJETIVO 5

*Fortalecer los procesos de investigación y prospección para el diseño e innovación de la oferta*

Consolidar un modelo de prospección institucional, que permita aportar información actualizada para la toma de decisiones.

Monitorear las tendencias del mercado laboral, que permita mejorar, actualizar y adecuar la currícula a la demanda del mercado.

Desarrollar un sistema ágil y flexible para la captura de la demanda, que permita actualizar la información y administrar las solicitudes de capacitación con su respectivo seguimiento.

Fortalecer la participación de los comités de cúpula y de enlace a nivel regional y sectorial según sus ámbitos de acción.

Establecer convenios de cooperación interinstitucional que permitan la identificación de la demanda y mejorar e incorporar nuevas variables a las bases de datos de información de una forma más desagregada.

## OBJETIVO 6

*Fortalecer el desarrollo sostenible en el quehacer institucional*

Desarrollar e implementar planes y proyectos técnicos y administrativos para establecer las bases de un modelo institucional de sostenibilidad ambiental (ahorro energético, agua, combustible, tarifa telefónica, entre otros).

Ejecutar convenio “REDIES” Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles.

Iniciar el proceso para la obtención de la certificación de la norma ISO 14000 (procesos de auditorías ambientales).

Promover la aplicación de recursos tecnológicos que favorezcan el desarrollo sostenible en los diferentes sectores productivos.

Incorporar ejes temáticos sobre sostenibilidad del ambiente en el diseño y ejecución de los SCFP.

Aplicar tecnologías limpias, en los procesos de formación para fomentar el desarrollo productivo en armonía con el ambiente.





## OBJETIVO 7

*Agilizar el proceso de los diseños innovadores y acordes a la demanda del mercado.*

Incrementar el desarrollo de proyectos técnicos intersectoriales para fortalecer el diseño de nueva oferta de SCFP.

Fortalecer la integración de informantes claves internos y externos en el proceso de desarrollo de los SCFP para la toma de decisiones (Validación de los perfiles y programas de formación y capacitación).

Utilizar los resultados de las investigaciones de demanda y estudios de impacto, para la planificación de los SCFP y la toma de decisiones.

Desarrollar planes y programas de formación por competencias orientadas a la obtención de niveles de cualificación, enfatizando en el nivel de técnico especializado.

Establecer el sistema institucional de cualificaciones.

Desarrollar un sistema para el diseño curricular y su respectiva validación, basada en normas técnicas de competencia.

## OBJETIVO 8

*Planificar la Inversión para la dotación y mejoramiento de infraestructura y equipamiento tecnológico.*

Diagnosticar el estado actual de funcionamiento de la infraestructura institucional.

Diseñar e implementar un programa de mejoramiento de la infraestructura física a nivel institucional.

Crear e implementar proyectos tecnológicos para la innovación y modernización tecnológica de instalaciones físicas y su equipamiento, con una visión prospectiva de mediano plazo.

Elaborar un plan de inversión en infraestructura física a mediano plazo, según las prioridades institucionales y requerimientos de los sectores productivos.

Implementar el modelo de vigilancia estratégica, en aspectos tecnológicos, comerciales, competitivos y del entorno, para la adquisición de nuevas tecnologías.



## OBJETIVO 9

*Desarrollar el SINAFOR para lograr el posicionamiento del INA como ente rector de la capacitación y la formación profesional*

Desarrollar, validar e implementar el Sistema de Información de la Gestión Rectora del SINAFOR.

Desarrollar eventos para transferir competencias técnicas y pedagógicas a docentes de entes públicos y privados, que prestan servicios de capacitación y formación profesional con y sin fines de lucro.

Consolidar la Unidad de Articulación para el desarrollo de las funciones asignadas.

Establecer un sistema de equivalencias y homologaciones entre los servicios INA y los servicios de los entes públicos y privados, que permita la administración de los procesos de articulación.

Implementar el proyecto “Estructura y Plan para la Operacionalización del SINAFOR”.

Desarrollar el Marco institucional de cualificaciones como base para la constitución de un Marco Nacional de cualificaciones profesionales.

## OBJETIVO 10

*Maximizar las alianzas con entes nacionales e internacionales para mejorar el quehacer institucional*

Generar nuevos convenios de cooperación o alianzas con entes a nivel nacional e internacional.

Fortalecer el intercambio de experiencias del personal y de la población estudiantil.

Desarrollar alianzas estratégicas interinstitucionales para impulsar la incorporación y el reconocimiento de los niveles de cualificación obtenidos por las personas egresadas de programas del INA.



## OBJETIVO 11

### *Atender oportunamente la demanda de los grupos de interés*

Incrementar el uso de la TICs en la atención y resolución de servicios de asistencia técnica.

Fortalecer la utilización de las modalidades: acciones móviles, formación virtual, a distancia, formación en la empresa, formación dual.

Aplicar mecanismos alternativos para la contratación de capital humano, según las necesidades institucionales (horarios, períodos, salarios, entre otros).

Ampliar la ejecución de los SCFP en los puestos de trabajo.

Crear mecanismos de control y monitoreo sobre la atención a la demanda.

Proporcionar herramientas que faciliten la empleabilidad para la población egresada y al Sector empresarial, el recurso humano calificado.

## OBJETIVO 12

### *Desarrollar integralmente a la población estudiantil*

Fortalecer el sistema de ayudas económicas.

Fortalecer las actividades culturales y deportivas.

Crear incentivos y premiaciones para reconocer la excelencia académica.

Mejorar los procesos de la orientación vocacional.

Ampliar los servicios de salud ocupacional y preventiva.

Fortalecer los mecanismos de comunicación y servicios de TIC's.

Reforzar las competencias técnicas adquiridas mediante las prácticas supervisadas en el Sector Productivo.

Promocionar y facilitar la inserción laboral de la población egresada utilizando la plataforma de empleo.

# Objetivos y acciones estratégicas, para el mejoramiento de las capacidades institucionales

## OBJETIVO 13

*Administrar eficientemente el capital humano para atender las diversas necesidades institucionales priorizando las áreas estratégicas del país*

Realizar estudios de cargas de trabajo para distribuir el personal institucional según las necesidades.

Mantener actualizada la relación de puestos institucional.

Aplicar mecanismos flexibles y ágiles para la contratación de personal docente con diversidad de horarios.

Implementar el proyecto de banco de docentes.

Equiparar el escalafón de puestos y la escala salarial con referencia a las instituciones públicas.

Aplicar mecanismos para la retención permanencia y sostenibilidad del personal.

Realizar estudios para determinar los requerimientos de capital humano tanto en el ámbito técnico como de apoyo administrativo.

## OBJETIVO 14

*Actualizar y fortalecer las competencias del capital humano docente y administrativo en áreas estratégicas de acuerdo con la demanda de los diferentes sectores productivos*

Realizar e implementar un plan para la atención de la brecha de las competencias del personal para desempeñarse según las demandas del mercado y los requerimientos por puestos de trabajo.

Recalificar las competencias del personal docente de acuerdo con la demanda de nuevos SCFP.



## OBJETIVO 15

*Fortalecer la cultura institucional de servicio interno y externo*

Mejorar la promoción de los servicios institucionales.

Desarrollar un programa de capacitación permanente para el personal sobre el servicio a las personas usuarias.

Incorporar herramientas, metodologías y mejores prácticas, que propicien el mejoramiento del servicio a las personas usuarias.

Promocionar los valores institucionales para un mayor nivel de compromiso

## OBJETIVO 16

*Disponer de información integra, oportuna y confiable para la toma de decisiones en el ámbito institucional*

Adopción de modelos de inteligencia de negocios y análisis de la información para la toma de decisiones.

Implementar un modelo de pre-matrícula o inscripción en línea para mejorar la planificación y la prestación de los SCFP.

Desarrollar un plan de capacitación para el uso intensivo de los sistemas informáticos institucionales.

Crear plataformas integradas de información institucional.

Realizar un plan de sustitución o actualización de sistemas para definir prioridades en cuanto al desarrollo de los sistemas.

Diseñar e implementar un plan institucional de comunicación para mantener informada a la población.

Promover la adopción e implementación del sistema de gestión de seguridad de la información.

Iniciar el proceso para la obtención de la certificación en la norma ISO 27000.



# Objetivos y acciones estratégicas, para el mejoramiento del recurso financiero

## OBJETIVO 17

*Incrementar la captación de los recursos financieros institucionales mediante la diversificación de las fuentes de ingreso*

Gestionar recursos externos para el desarrollo de proyectos institucionales.

Crear las bases para la venta de servicios especiales.

Generar ingresos y reducir costos de mantenimiento mediante la venta de bienes ociosos.

Mejorar las prácticas para la recaudación de ingresos (procedimientos, depuración de fuentes primarias de patronos morosos, benchmarking).

Implementar mecanismos ágiles, para elevar el porcentaje de recuperación de la cartera de patronos morosos, estableciendo parámetros y metas en forma ascendente, para cada año.

## OBJETIVO 18

*Planificar el presupuesto con base en las prioridades, objetivos y metas institucionales*

Distribuir el presupuesto en alineación con los planes institucionales.

Utilizar eficientemente el superávit institucional.

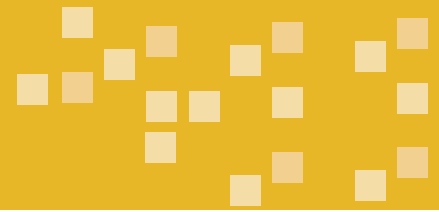
Mejorar los procesos de la planificación y elaboración del presupuesto.

Diseñar e implementar un sistema de costos reales para los servicios institucionales.

Utilizar las herramientas de costeo para los SCFP.

Mejorar la asignación presupuestaria de la cuenta de remuneraciones, mediante un análisis continuo que permita su sostenibilidad en el tiempo.





## OBJETIVO 19

*Ejecutar el presupuesto según prioridades, objetivos y metas definidas*

Generar información financiera oportuna para la toma de decisiones.

Monitorear y controlar la ejecución de las metas y su respectivo presupuesto en los diferentes niveles de decisión.

Redireccionar oportunamente los recursos financieros que las unidades no ejecutarán según sus metas, a otras prioridades.



“Ser la institución educativa  
e innovadora que c

Se

#### 4. PERSPECTIVA CLIENTES

4.1 Lograr el reconocimiento económico, técnico y académico de la población egresada del INA por parte del sector empresarial y educativo.

4.

Servicio

#### 3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

3.1 Mejorar la eficiencia en los procesos técnicos y administrativos institucionales.

3.2 Fortalecer los procesos de investigación y prospección para el diseño e innovación de la oferta.

3.6 Desarrollar el SINAFOR para lograr el posicionamiento del INA, como ente rector de la capacitación y la formación profesional.

3.7 Maximizar las alianzas con entes nacionales e internacionales para mejorar el quehacer institucional.

#### 2. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

2.1 Administrar eficientemente el capital humano para atender las diversas necesidades institucionales, priorizando las áreas estratégicas del país.

2.2 Actualizar y fortalecer la gestión académica y administrativo en áreas estratégicas y diferentes

Optimiza

#### 1. PERSPECTIVA FINANCIERA

1.1 Incrementar la captación de los recursos financieros institucionales mediante la diversificación de las fuentes de ingreso.

1.2 Planificar el pres

Eficiencia

# Visión INA

“Una educación de calidad, accesible, flexible, oportuna que contribuya al desarrollo de las personas y al progreso del país.”

Servicios oportunos y de calidad.

Población Satisfecha.

4.2 Impactar con los SCFP en el mercado laboral.

4.3 Lograr la satisfacción de la población que ha recibido SCFP.

Servicios innovadores con calidad y vigencia.

3.3 Fortalecer el desarrollo sostenible en el quehacer institucional.

3.4 Agilizar el proceso de los diseños innovadores y acordes a la demandas del mercado.

3.5 Planificar la inversión para la dotación de infraestructura y equipamiento tecnológico.

3.8 Atender oportunamente la demanda de los grupos de interés.

3.9 Desarrollar integralmente a la población estudiantil.

Optimización de las capacidades institucionales.

Fortalecer las competencias del capital humano docente en áreas estratégicas de acuerdo con la demanda de los diferentes sectores productivos.

2.3 Fortalecer la cultura institucional de servicio interno y externo.

2.4 Disponer de información íntegra, oportuna y confiable para la toma de decisiones en el ámbito nacional.

Eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Ejecutar el presupuesto con base en las prioridades, objetivos y metas institucionales.

1.3 Ejecutar el presupuesto según prioridades, objetivos y metas institucionales.