

Resumen Ejecutivo

El proyecto tiene como objetivo el fortalecimiento del INADEH en términos operativos, de gestión y estratégicos. Se espera contribuir al reposicionamiento de la institución como rector de la formación profesional, al fortalecimiento institucional, a la mejora de la calidad de la oferta educativa de hoy y del futuro, y a mejorar la gestión operativa. Se trata de apoyar en la generación de una visión del sistema de formación técnica profesional con alternativas diferenciadas que sirvan a todas las personas, a la economía y a la sociedad.

Este proyecto cuenta con más de 3 años de implementación y prevé finalizar en diciembre de 2024, por lo que se requiere de una evaluación medio término para analizar los resultados obtenidos a la fecha, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para informar a los socios estratégicos y los beneficiarios (as) de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre las acciones a tomar con miras a obtener los resultados esperados.

El alcance de esta evaluación de medio término incluye el periodo desde abril de 2018 a la fecha. Tiene alcance local, regional y nacional; pudiéndose realizar entrevistas en el Centro de Tocumen y en los centros de La Chorrera, Puerto Escondido, Penonomé y Guararé.

El objetivo general es evaluar las contribuciones del proyecto, cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas y buenas prácticas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para adoptar las acciones pertinentes hacia los resultados esperados.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación de medio término se entregan para ser utilizados por el PNUD y el INADEH para realizar mejoras en el proyecto y sus objetivos. También es esperable que el análisis, las reflexiones y lecciones aprendidas permitan aportar al desarrollo de otros futuros proyectos y programas que aporten a un desarrollo sostenible “sin dejar nadie atrás” en Panamá.

Se confeccionó una matriz de evaluación, con criterios, preguntas e indicadores de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría recopiló los datos y sistematizó la información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guiaron la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de esta. Se detalla en forma separada los elementos de la matriz para los criterios utilizados de evaluación: Coherencia, Relevancia, Efectividad, Eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

La evaluación se realizó de forma integral considerando todos los aspectos del Proyecto de manera objetiva, apoyado en hechos y determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de estos.

Resumen de Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones

La teoría de cambio del proyecto es correcta y consistente, el Marco de Resultados del diseño de proyectos es bastante adecuado y sólo presenta algunos problemas técnicos menores en algunos indicadores incorporados por la Revisión Sustantiva 001/2021.

La Revisión Sustantiva 001/2021 realizada se evalúa como muy relevante y un avance en el desarrollo del proyecto puesto que permite redefinir la utilización de los fondos que el proyecto no había utilizado por diferentes problemas (inicio lento, Pandemia, cambios de autoridades dentro de lo más importante) pero también amplía cualitativamente los indicadores con metas que profundizan en temas necesarios de fortalecer en INADEH.

La gestión global del Proyecto tomando en cuenta el conjunto de criterios utilizados en la evaluación¹ es calificada como Moderadamente Satisfactoria pues todavía le falta mejorar su capacidad de ejecución financiera y el logro de productos significativos que permitan avanzar más rápido y abarcar más actividades.

La institución requiere mucho apoyo para abordar los cambios que se ha propuesto por el proyecto y también por el proyecto que está comenzando a operar (Proyecto préstamo CAF) de tal manera que se asegure un buen uso de esos recursos. El proyecto con PNUD tiene la experticia de funcionar bastante bien y de conocer y ser reconocido en el personal de la institución, por lo tanto, se pueden crear sinergias importantes entre ambos proyectos y las pretensiones de INADEH, de lograrse una estrecha colaboración y complementariedad entre los proyectos.

El nivel de logro en el año 2021 del proyecto ha mejorado y las actividades que se vienen desarrollando desde hace varios meses e incluso más de un año permitirán dar un salto grande en ejecución durante el 2022. No obstante, lo anterior queda muchas acciones por realizar y coordinar por lo que se considera oportuno el incorporar al menos otra persona al equipo de la UCP que asegure con más fuerza el logro de los productos esperados².

Para la formulación de las recomendaciones, se alinearon los hallazgos con las conclusiones y de ellas se derivaron las recomendaciones. Se entregan 6 recomendaciones: una recomendación al INADEH y se 5 recomendaciones al proyecto divididas en tres grandes temas a) el Diseño, b) la Gestión Estratégica y c) la Gestión Operativa:

1. Recomendación al INADEH

La Dirección General del INADEH debe aprovechar en forma sinérgica los Proyectos CAF y el Proyecto Fortalecimiento junto a PNUD.

Se recomienda la realización de un taller de trabajo que oriente estratégica y operativamente a ambos proyectos conciliando el Marcos de Objetivos de ambos, hasta el 2025. Es importante que los Planes Operativos Anuales sean complementarios partiendo por realizar el ejercicio para el año 2023.

La Junta de Proyecto del proyecto de Fortalecimiento del INADEH debe aprobar estos lineamientos que se deben traducir en modificaciones del Marco de Resultados.

2. Recomendación al Proyecto

a) Diseño

Se recomienda la realización de un taller de trabajo participativo entre representantes de INADEH, UCP y PNUD con el objetivo de mejorar el Marco de Resultados que permita involucrar

¹ Los criterios utilizados en la evaluación, según los TdR son pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo. Las evaluaciones específicas de cada uno de ellos se encuentran en el cuerpo del presente documento.

² El área de experticia de esta nueva integrante debiera definirse en función de la proyección de los nuevos desafíos que la Junta de Proyecto le pida asumir al proyecto.

más aún a actores internos del INADEH en el Proyecto reforzando la apropiación del mismo y mejorar algunos aspectos del Marco de Resultados para lo que queda de tiempo de acción del proyecto.

b) Gestión Estratégica

Realizar una campaña de comunicaciones dirigida al personal de INADEH que ayude a mejorar el clima de aceptación de los cambios que vienen y evite rumores, mejorando de paso el clima laboral interno, destacando los aspectos positivos y éxitos logrados con el proyecto.

Realizar antes de fin de año, como parte de la estrategia de sostenibilidad, el Plan de cierre del proyecto de tal manera que quede muy claro los énfasis y logros efectivos que se espera tener en los 2 últimos años del proyecto.

c) Gestión Operativa

En función de las decisiones sobre el cambio de metas producto del cambio del Marco de Resultados sería necesario estudiar el perfil de un nuevo(a) integrante al equipo de la UCP que permita darle viabilidad a ese aumento del volumen de operaciones del proyecto.

Elaborar un Plan de gestión del Conocimiento impulsado por el proyecto que involucre acciones concretas de sistematización (estudios de caso, plataforma de socialización de conocimientos, etc.) y también acciones de sensibilización y promoción de la viabilidad del cambio (Seminario Internacional con otras instituciones pares de Latinoamérica, Talleres internos de buenas prácticas y lecciones aprendidas, etc.)