



INADEH



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Evaluación de Medio Término del Proyecto “Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”

22 de julio 2022

Hernán Reyes.- Evaluador Internacional

Presentación de Evaluación de Medio Término

Se presenta a continuación los resultados de la EMT de la siguiente forma:

- a) Conclusiones en base a los criterios de evaluación: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo.
- b) Calificaciones del proyecto
- c) Recomendaciones divididas en:
 - 1. Al INADEH
 - 2. Al Proyecto
 - a) Diseño
 - b) Gestión Estratégica
 - c) Gestión Operativa
- d) Buenas Prácticas
- e) Lecciones Aprendidas

Conclusiones: Pertinencia

- La estrategia de cambio explícita del proyecto señala a la Formación Profesional como instrumento para fortalecer competencias, asegurar medios de vida y hacer una economía competitiva. La cual también se encuentra alineada con la teoría de cambio del Marco de Cooperación y el Programa de País del PNUD 2021-2025 y con el Plan Estratégico del gobierno de Panamá 2019-2024.
- Internamente, el Marco de Resultados contiene todos sus productos y el análisis de indicadores y metas califican como pertinentes (adecuados y necesarios para el logro del objetivo del proyecto y para avanzar en los objetivos del país).
- El Marco de resultados adolece de pequeños problemas pero es bastante bueno para su implementación.

El proyecto satisface absolutamente el criterio de pertinencia, calificándose con un 2 (pertinente).

Conclusiones: Coherencia

- Este proyecto refuerza la coherencia interna y el trabajo a mediano y largo plazo para que el INADEH pueda tener un gran impacto en ayuda al desarrollo de Panamá impulsando la formación profesional adecuada a las necesidades de las empresas y el crecimiento del país.
- Se han logrado importantes avances en los productos 1, 2 y 3 sin embargo en el producto 4 se está recién comenzando a realizar acciones y depende de la realización de la Política de Formación Profesional.
- Dentro de los avances más destacados se pueden señalar a:
 - ✓ Durante el primer semestre del año 2022 se contará con estudios necesarios para darle sustento a la Política de Formación Profesional con enfoque de género, que orientará las acciones de fortalecimiento del INADEH.
 - ✓ Se ha logrado mejorar el equipamiento y la infraestructura de varios centros , demostrando una forma eficiente y de calidad de gestionar la adquisición de activos y la licitación de obras de infraestructura y mejoramiento de las instalaciones.
 - ✓ Otro logro altamente destacable es el apoyo para la contratación de personal basado en competencias, de tal manera de que el INADEH pueda contar con supervisores, coordinadores de áreas de formación, así como personal de apoyo técnico con las competencias pertinentes a su función. Esta tarea es un paso importantísimo en el aseguramiento de la calidad de la gestión de la institución.

Dado que este tema es bastante grande y todavía queda mucho por realizar, se califica con un 5 Satisfactoria, puesto que efectivamente se está avanzando en la línea correcta.

Conclusiones: Eficacia

- el porcentaje de valorización del logro del objetivo y sus cuatro productos es de un 60%, (considerando que todos los productos tienen una misma ponderación). Teniendo presente que quedan 30 meses para la finalización del proyecto y que el potencial de logro con el diseño del proyecto es de un 96% .
- Se estima que se puede mejorar mucho la eficacia, lo cual se puede notar especialmente desde fines del año 2021 y el presente año, en que los logros alcanzados son bastante significativos.

Esta apreciación de logro de un 60%, califica en términos de eficacia, la presente evaluación como moderadamente satisfactoria (MS) es decir nota 4.

Conclusiones: Eficiencia

- Lo que se ha alcanzado versus lo comprometido es bastante bueno, la apreciación de logro es de un 60%.

Objetivo: Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	Porcentaje de Valorización de Logro
Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	59%
Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	83%
Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	60%
Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	36%
Total Valorización logro Objetivo en base a sus Productos	60%

Conclusiones: Eficiencia

Tabla Presupuesto v/s ejecución anual con Revisión sustantiva 001/2021 (US\$)

Año	2021
Presupuesto según Revisión Sustantiva	6.922.960,58
Ejecutado (Gasto efectivo)	1.581.557,79
% Ejecución respecto al Presupuesto Anual de Revisión Sustantiva	22,85%
Ejecución Acumulada RS	1.581.557,79
% Ejecución respecto al Presupuesto Total de Revisión sustantiva	7,04%
% Ejecución Acumulado	7,04%

Conclusiones: Eficiencia

- En términos de ejecución presupuestaria eso no es suficiente,
- Es necesario revisar metas y asegurar una mayor capacidad de ejecución financiera para tener una mejor calificación de eficiencia.
- El equipo del proyecto está trabajando a una alta capacidad, lo que significaría que se requiere reforzarlo para aumentar las metas y aumentar el desembolso presupuestario.

Se evalúa el nivel de eficiencia del proyecto con una calificación de 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), debido a que se ha logrado obtener productos importantes y significativos, con una baja ejecución presupuestaria

Conclusiones: Sostenibilidad

Productos	Valorización de Sostenibilidad
Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	72%
Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	88%
Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	63%
Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	57%
Total Valorización Productos	70%

La calificación del porcentaje de valorización de la sostenibilidad del Objetivo General es de un 70%. Esto implica que en general la sostenibilidad del proyecto se considera con un 3 algo probable (AP), es decir tiene elementos que le dan permanencia al cumplimiento de los objetivos, pero no se puede asegurar aun su sostenibilidad.

Resumen calificación del proyecto

Calificación del Proyecto	
Criterios	Evaluación (EMT)
Pertinencia	2 Pertinente (P)
Coherencia	5 Satisfactoria (S)
Eficacia	4 Moderadamente Satisfactorio (MS)
Eficiencia	4 Moderadamente Satisfactorio (MS)
Sostenibilidad	3 Algo Probable (AP)
Resultados Globales del Proyecto	4 Moderadamente Satisfactorio (MS)

Recomendaciones: 1. Al INADEH

	Diseño		
	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
1	<ul style="list-style-type: none"> El Proyecto CAF tiene como objetivo fortalecer el INADEH y en muchos aspectos es coincidente con el objetivo de este Proyecto de Fortalecimiento del INADEH. 	Es importante evitar duplicidades y también aprovechar las ventajas de la experiencia y experticia del Proyecto de fortalecimiento del INADEH	La Dirección General INADEH debe aprovechar forma sinérgica los Proyec CAF y el Proye Fortalecimiento junto a PNUD
	<ul style="list-style-type: none"> Hay tareas de fortalecimiento de la institución que los entrevistados han señalado y que pueden ser muy relevantes para el logro del fortalecimiento del INADEH, que no están en el Marco de Resultados: <ul style="list-style-type: none"> el diseño asesoría y puesta en marcha como piloto en uno o dos centros de modelo de gestión de captación de alumnos(as) La aplicación de un sistema de gestión de calidad tipo ISO 9001 en la gestión de un centro, el análisis de esa experiencia y modelamiento para posteriormente promoverla en los demás centros y en toda la institución. Asesoría para generar una experiencia y modelarla de Gestión de la demanda local de competencias laborales requeridas por empresas locales del entorno de un Centro 	Es importante que se diseñen estratégicamente para el tiempo que le resta al proyecto aquellos logros sustantivos para el fortalecimiento del INADEH que convoquen o involucren a toda o la mayor parte de la institución en este esfuerzo por el cambio.	Se recomienda la realización un taller de trabajo que orie estratégica y operativamente ambos proyectos conciliando Marcos de Objetivos de amb hasta el 2025. Es importante c los Planes Operativos Anua sean complementarios partier por realizar el ejercicio para año 2023.
	<ul style="list-style-type: none"> El Proyecto de Fortalecimiento del INADEH Panamá se observa por algunos miembros importantes del INADEH como un proyecto especial y útil pero no se asume como propio en un 100% puesto que se desconoce en parte lo que hace y sus objetivos. 	Es necesario asegurar que el personal del INADEH se apropie más del proyecto.	La Junta de Proyecto proyecto de Fortalecimiento INADEH debe aprobar es lineamientos que se de traducidir en modificaciones Marco de Resultados. Responsable de Gestión de recomendación: INADEH

Recomendaciones al Proyecto: Diseño

Diseño		
Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicadores poco precisos en su redacción: 1.2; 1.3, 1,4; 2.1, 2.2 3.1, 3.6, 3.7, 3.8 4.1, 4.5 y 4.6 El indicador 1.3 requiere ser desagregado de tal manera que se puedan poner metas específicas de realización de mesas de trabajo en especial para apoyar la validación de la estrategia y el Plan de Formación Profesional con enfoque de género y para especificar mejor las alianzas que se pretenden buscar y poner metas más precisas asociadas. No se cuenta como indicador a la selección de personal por competencias y en consecuencia no hay una meta asociada. Esto es muy importante para destacar lo realizado en ese tema, además de seguir profundizando y apoyando en esta tarea que necesita la institución. 	<p>El Marco de Resultados requiere ajustes en sus indicadores de tal manera de que orienten mejor los productos a obtener</p>	<p>Si bien es cierto los procedimientos internos del proyecto permiten que la UCP presente ajustes al Marco de Resultados a la Junta de Proyecto, se estima conveniente que si la Junta de Proyecto y el INADEH lo considera pertinente, se realice un ejercicio de modificación del Marco de Resultados en forma participativa tipo trabajo de taller que permita involucrar más aún a actores internos del INADEH en el Proyecto reforzando la apropiación del mismo.</p> <p>Este trabajo de taller ayudaría a la sostenibilidad de los resultados y a reconocer aún más la labor de la UCP y puede ser parte de una práctica que sirva para reforzar la estrategia de salida del proyecto.</p> <p>Responsable de Gestión de la recomendación: JDP</p>

Recomendaciones al Proyecto: Gestión Estratégica

Acciones para la Gestión Estratégica			
	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
2	<ul style="list-style-type: none"> Funcionarios importantes del INADEH manifestaron que no entendían bien los objetivos y lo que pretendía el Proyecto de Fortalecimiento INADEH-PNUD. Si bien les merece respeto y les parece muy bien trabajar con PNUD, sentían que no se les informaba de que se pretendía con este proyecto. La UCP siempre informó a la Dirección de INADEH en forma directa de las actividades que se realizan y la Dirección de INADEH dirige la Junta de Proyecto por lo tanto recibe los informes del proyecto, planes operativos y financieros, debiendo aprobarlos también. Algunos ex Directores de INADEH no entregaban toda la información de las actividades y objetivos del Proyecto a personal de cargos directivos y otros en la institución. 	<p>La comunicación hacia el interior del INADEH es necesario mejorarla en especial en estas etapas finales del proyecto para asegurar que se pueda ampliar la ejecución y también para la sostenibilidad del objetivo y productos del proyecto.</p>	<p>2) 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.</p> <p>Responsable de Gestión de la recomendación: JDP - UCP</p>

Recomendaciones al Proyecto: Gestión Estratégica

Acciones para la Gestión Estratégica			
	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
3	<ul style="list-style-type: none"> Varias de las actividades del Proyecto tienen un tiempo importante para que se terminen de realizar, superior a 6 meses y en algunos ligados a temas de infraestructura, pueden superar el año. Es esencial para todo tipo de proyecto el poder mostrar sus éxitos en forma temprana y asegurar comunicacionalmente en la institución los beneficios del proyecto. Quedan aproximadamente 30 meses para la finalización del proyecto, por lo tanto, es muy importante asegurar un cierre exitoso del proyecto. El plan de cierre del proyecto es parte de la norma de PNUD para todos los proyectos en los cuales participa 	<p>Es recomendable planificar la realización del Plan de cierre con anticipación, de tal manera que puedan asegurarse los éxitos y su comunicación interna y externa.</p>	<p>3) Realizar antes de fin de año 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.</p> <p>Responsable de Gestión de la recomendación: UCP</p>

Recomendaciones al Proyecto: Gestión Operativa

Recomendaciones para la Gestión Operativa			
	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
4	<ul style="list-style-type: none"> El nivel de ejecución financiera anual ha mejorado mucho, pero es todavía muy bajo para el presupuesto global del proyecto. Se requiere aumentar más aún la operación del proyecto. El equipo de la UCP trabaja a plena capacidad, con gran dedicación, entrega y profesionalismo. Las metas asociadas a los indicadores se están cumpliendo. Si bien es cierto las acciones que significan obras de infraestructura han sido muy valoradas por el personal de INADEH, ellas significan procesos largos en tiempo y alta dedicación de parte del equipo de la UCP. Complementario a los esfuerzos del proyecto en apoyar la estrategia de cambio del INADEH (apoyar con estudios la construcción de una política de formación profesional, fortalecimiento del personal y actividades que permitan la gestión de presupuesto basado en resultados) se podrían incorporar en el Marco de Resultados algunas actividades que se manifestaron de interés por algunos representantes del INADEH tales como proyectos piloto, implementación de sistema de gestión de calidad, etc., señalados en las recomendaciones al INADEH. 	<p>Es necesario aumentar el nivel de operación del proyecto para tener un mayor logro de fortalecimiento del INADEH, lo que significa aumentar metas y agregar otras metas complementarias como las señaladas en los hallazgos.</p> <p>La planificación de un aumento de operación viene de la mano del cambio del Marco de Resultados propuesto en la recomendación 1.</p>	<p>5) En función de las decisiones sobre el cambio de metas de producto del cambio del Marco de Resultados sería necesario estudiar el perfil de un nuevo(a) integrante al equipo de la UCP que permita apoyar ese aumento del volumen de operaciones del proyecto.</p> <p>Responsable de la Gestión de la recomendación: UCP</p>

Recomendaciones al Proyecto: Gestión Operativa

Recomendaciones para la Gestión Operativa			
	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
5	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto no tiene incorporado la gestión del conocimiento como mandato del Marco de Resultados. No se ha sensibilizado en forma suficiente en toda la institución de que no sólo es necesario, sino que también es posible realizar las grandes transformaciones que requiere el INADEH. Dada la historia de cambios en la Dirección de la Institución, nada asegura que no se vuelvan a producir en un futuro cercano, por lo que no existe certeza de la sostenibilidad de la gestión del cambio y de que los conocimientos adquiridos en este proceso se mantengan o se pierda la experiencia sin lograr transformar efectivamente la cultura institucional. 	<p>Se requiere tomar decisiones sobre cómo realizar una efectiva Gestión del Conocimiento que involucre la sistematización y transferencia de los productos y principales logros técnicos generados a partir del Proyecto</p>	<p>6) 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.)</p> <p>Responsable de Gestión de la recomendación: UCP</p>

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas	
Conceptualización de buena práctica	Justificación
1. Gestión de un sistema de adquisiciones eficiente.	<p>La UCP frente a la petición de realizar adquisiciones que permitieran la mejora de la infraestructura (adquisición de maquinarias, mejoras de obras físicas, mejoras de instalaciones e incluso apoyo en la licitación de obras) estructuró un sistema de adquisiciones que aseguró la calidad de las mismas.</p> <p>Este sistema básicamente consta de los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none">Levantamiento de las necesidades de los usuarios(as): Recoger información directa de quienes utilizarían posteriormente la maquinaria, infraestructura u obra físicaRealización de los términos de referencia o bases de la adquisición.Selección de la mejor alternativa que asegure un equilibrio Precio-Calidad del requerimiento.Supervisión de la recepción de la adquisición para asegurar que cumpla los requerimientos contratados.Seguimiento de adquisición posterior a la entrega para entregar conformidad final. (Caso de instalaciones contratadas cumpla con la certificación y aprobación de normativa vigente, como por ejemplo aprobación de normativa eléctrica). <p>Este sistema implementado fue muy elogiado por los centros visitados debido a que:</p> <ul style="list-style-type: none">Asegura que la adquisición considere especificaciones de acuerdo a sus necesidades concretas.Se licita no solo menor precio sino que asegura calidad.Se incorpora en la licitación aspectos que no suelen considerarse tales como servicio de mantenimiento en el caso de maquinaria y recepción final sujeta a aprobación de la normativa vigente en el caso de obras de infraestructura.

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas		
	Conceptualización de buena práctica	Justificación
2.	Gestión de selección personal por competencias.	<p>La UCP asumió la tarea de la selección de personal encomendada por la dirección de INADEH, utilizando la técnica de gestión por competencias. Por lo tanto, procedió a identificar necesidades, habilidades y competencias requeridas para cada cargo como base para la selección del personal más idóneo alineado con los objetivos institucionales.</p> <p>Este sistema de gestión de selección de personal permite disminuir el riesgo de una mala selección al:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar con mayor probabilidad a los(as) candidatos(as) que tendrán éxito en su desempeño en la institución.• Identificar aquellos que tienen mayor probabilidad de permanecer y aportar en su trabajo, manteniendo sus habilidades y conocimientos dentro de la institución.

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas

	Conceptualización de buena práctica	Justificación
3.	Instalación de la sede de trabajo de la UCP en la sede central de INADEH.	<p>Es una práctica de los proyectos NIM de PNUD que el espacio de trabajo de los equipos de proyectos (en este caso la UCP), se instalen en las instituciones que son “Asociados en la Implementación” (INADEH). Todas las entrevistas realizadas ratificaron que esto ha sido muy bueno para la adecuada interrelación con el proyecto. Es decir, la instalación de la UCP en la sede central del INADEH, se valida como una buena práctica facilitando el involucramiento del personal administrativo y el resto del personal con los objetivos y productos del proyecto.</p>
4.	Inventario de las adquisiciones efectuadas o gestionadas por el proyecto.	<p>La coordinación del proyecto ha desarrollado un inventario de las adquisiciones efectuadas por el proyecto, asignándoles un código específico que permite identificar la ubicación específica y las referencias del equipo o maquinaria.</p> <p>Esta práctica permite asegurar la localización y disposición de la adquisición y permite que la Institución incorpore fácilmente la adquisición y también se haga responsable de ella asignándole a quién estime pertinente los debidos cuidados para evitar deterioros, mal manejo o cualquier otro problema.</p> <p>También ha sido valorada esta buena práctica por los que han recepcionado la adquisición pues permite un debido cuidado del patrimonio del INADEH.</p>

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas

	Conceptualización de buena práctica	Justificación
5.	<p>Fortalecimiento Técnico para mejorar la toma de decisiones de cambio: Elaboración de estudios de información base y acompañamiento técnico para la definición de estrategias.</p>	<p>El apoyo en la realización de estudios y consultorías de base que permitan contar con datos e información de base para enriquecer la toma de decisiones fue una muy buena práctica. Aunque recién se puede disponer de esta información, el aporte para avanzar más sólidamente en una estrategia de Formación Profesional por el INADEH es muy relevante. Es importante comprender que estos estudios de base han abarcado un amplio espectro de necesidades de información para la toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de percepción y expectativas sobre el INADEH • Diagnóstico del Mercado Laboral • Análisis de como el INADEH contribuye a los ODS <p>Aunque no es un estudio propiamente tal, sin embargo, se considera que el acompañamiento técnico para el desarrollo de Política, Estrategia y/o Plan de Formación Profesional, con enfoque de igualdad de género también contribuye como una buena práctica en el marco de contar con mejores instrumentales e información para la toma de decisiones.</p>

Buenas Prácticas

Buenas Prácticas

	Conceptualización de buena práctica	Justificación
6.	Alianza para asegurar una certificación o mejoras de formación a instructores y personal de alto nivel	<ul style="list-style-type: none">• La alianza con Academia CISCO de la Universidad Tecnológica de Panamá, que permitió el 2021 una certificación de reconocimiento mundial a trece (13) instructores del área de formación de informática es indudablemente un aseguramiento de la calidad del personal del INADEH.• Acuerdo con el Instituto Confucio de la Universidad de Panamá para un programa de formación en el idioma mandarín <p>Realizar otras alianzas o actividades que permitan la certificación de los instructores de INADEH en otras áreas de competencia es una excelente práctica para replicar.</p>

Lecciones Aprendidas

Lecciones aprendidas		
	Conceptualización de Lección Aprendida	Justificación
1.	Promover procesos de formación y capacitación permanente de los funcionarios de INADEH permite que el INADEH pueda adecuar mejor sus apoyos y ser más eficiente.	<p>Durante el proceso de trabajo de la UCP con los centros especialmente se detectó que algunos profesores no contaban con la certificación técnica correspondiente al tema pedagógico que ellos impartían. También se detectó que los instructores y supervisores no habían recibido actualizaciones de sus conocimientos y realizaban actividades formativas que no se encontraban acorde con técnicas que incorporaban cambios tecnológicos. Esto fue confirmado en las visitas de campo realizadas por la presente evaluación.</p> <p>Contar con Instructores y supervisores que estén actualizados en sus conocimientos permite una mejor interacción con la UCP puesto que ellos pueden expresar mejor sus necesidades y el proyecto puede ser más eficiente en realizar las gestiones de apoyo.</p>

Lecciones Aprendidas

Lecciones aprendidas		
	Conceptualización de Lección Aprendida	Justificación
2.	Asegurar la reserva y disponibilidad de los recursos financieros con la debida antelación permite evitar demoras en la ejecución del Proyecto.	<p>Los recursos financieros de los cuales requiere utilizar el proyecto no sólo deben estar asegurados en el monto global, sino que es necesario disponer de ellos en los tiempos que se compromete el proyecto. Cuando existe desfase en el flujo de recursos financieros, existe desconfianza en los proveedores, problemas de atraso en la entrega de los servicios o productos adquiridos y finalmente problemas en la ejecución del proyecto.</p> <p>El proyecto logró desarrollar acuerdos con administración y finanzas de INADEH para que se reserven los recursos financieros con los cuales requiere operar el proyecto anualmente con la debida antelación, evitando que volvieran a suceder desfases en el flujo financiero mensual.</p>

Lecciones Aprendidas

Lecciones aprendidas		
	Conceptualización de Lección Aprendida	Justificación
3	La Gestión de la Comunicación del proyecto en una institución grande y compleja requiere de ser monitoreada permanentemente.	<p>El proyecto en su PRODOC y la Revisión Sustantiva 001/2021 define que la información y la comunicación se tendrá en forma directa con la Junta de Proyecto y específicamente con el/la directora(a) del INADEH vigente. Dado que cada Dirección del INADEH le corresponde su propia y característica gestión, la experiencia del proyecto con los distintos directores ha mostrado que no existe una transferencia de información igual o de la misma forma e intensidad de ellos con su personal e inclusive con otras instituciones altamente vinculadas como Ministerios relacionados. Esto se ha visto claramente en forma interna cuando se han producido cambios de Directores del INADEH y también fue recogido en las entrevistas a instituciones relacionadas.</p> <p>La lección aprendida es que se requiere “objetivar la comunicación del proyecto”, que al menos parte de las acciones realizadas se puedan comunicar en forma más transparente a los distintos involucrados.</p> <p>Por lo tanto, el proyecto sin pasar a llevar su estructura de gobernanza actual, debiera consensuar con INADEH mecanismos para asegurar la comunicación fluida de sus actividades y éxitos.</p>

Lecciones Aprendidas

Lecciones aprendidas		
	Conceptualización de Lección Aprendida	Justificación
4	<p>La realización de acciones o productos integrales permite ver demostrar que es posible realizar cambios beneficiosos para la Institución y sus integrantes</p>	<p>Las acciones realizadas como por ejemplo, la implementación de una infraestructura desde su diseño en forma participativa con los usuarios hasta la entrega con la conformidad de los mismos, la compra de equipos respondiendo a los requerimientos de los instructores y las necesidades del centro, la selección de personal por competencias en base a un plan de mejora, etc., se han realizado en forma integral y han mostrado que es posible realizar una gestión por resultados.</p> <p>Por lo tanto, las tareas que la UCP ha asumido en forma integral, han logrado una provocar el interés por seguir trabajando con el proyecto y generado una excelente recepción a seguir introduciendo cambios y mejoras en la institución.</p> <p>Indudablemente que esto no significa que el proyecto deba sólo realizar acciones en forma integral, sino que se pretende rescatar como lección aprendida la importancia de seguir realizando acciones de este tipo, dado el efecto demostración y la buena disposición a los cambios que provoca en la institución.</p>