



Instituto
Nacional de
Aprendizaje

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2019-2025

Instituto Nacional de Aprendizaje

Unidad de Planificación y Evaluación Plan Estratégico

Institucional 2019-2025. Edición 2. Mayo 2020

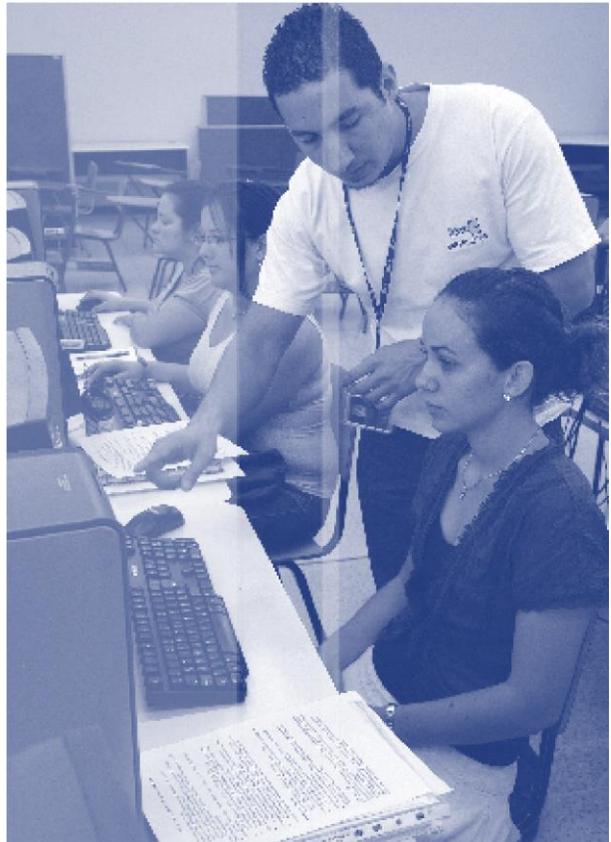
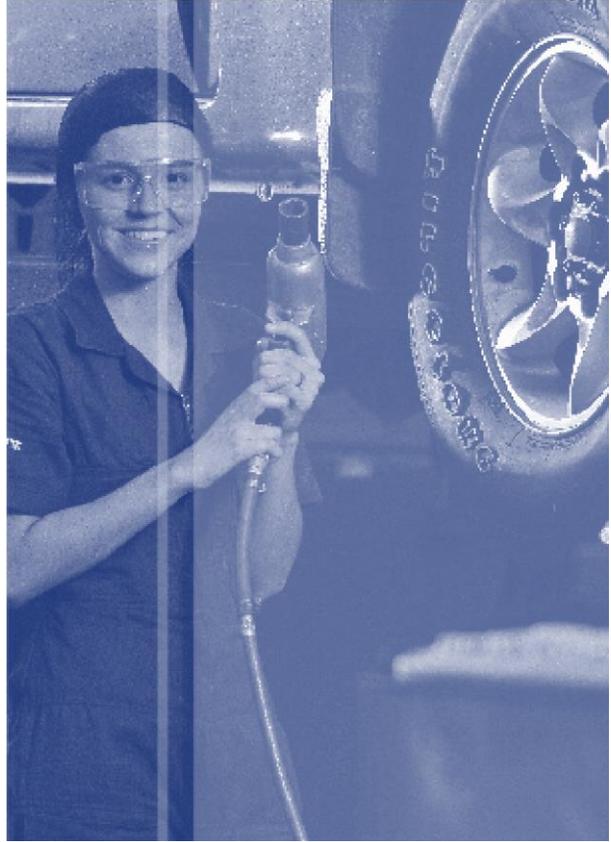
San José, Costa Rica:

Diagramación: Asesoría de Comunicación 2018

40 Páginas

Tabla de Contenidos

Agradecimiento	5
Presentación	6
Reseña histórica	8
Introducción	9
Plan Estratégico Institucional 2019-2025	10
Diagnóstico	10
Análisis de la situación	10
Marco filosófico	15
Misión	15
Visión.....	15
Políticas Institucionales	15
Valores	16
<i>Propósito Estratégico</i>	18
Estrategia institucional	18
<i>Determinación del Valor público</i>	18
<i>Pilares Estratégicos</i>	19
<i>Objetivos estratégicos, indicadores y metas</i>	20
<i>Acciones estratégicas</i>	23
Aspectos para el desarrollo de las acciones estratégicas	24
<i>Objetivos tácticos, indicadores y metas</i>	25
Análisis de riesgos	27
Bibliografía	31
Apéndices	32



Agradecimiento

Agradecemos a las siguientes personas, procesos e instituciones por contribuir en la construcción del Plan Estratégico Institucional para los próximos siete años: Junta Directiva, personal técnico, administrativo, gestores y jefaturas; especial reconocimiento a Don Roberto Artavia y su equipo, por el apoyo Ad-Honorem al inicio del proceso. En el ámbito externo, a los representantes de sectores de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector empresarial Privado (UCCAEP), organizaciones de trabajadores de cooperativas, sindicatos y asociaciones solidaristas, del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), de Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica (AZOFRAS), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sistema Banca para el Desarrollo (SBD), Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), Ministros y Ministras de Educación (MEP), de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y Ministerio de coordinación y enlace con el Sector Privado.

Presentación

La transformación digital y la automatización del trabajo, asociadas a la cuarta revolución industrial, sumadas a la transición demográfica que atraviesa nuestro país, presentan un reto extraordinario para una institución de formación profesional como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Este reto país se traduce a nivel institucional, en la necesidad de reinventarse para responder de manera oportuna a nuevos modelos de negocio, con los que se apoye a las personas en mejorar el desempeño en el mercado laboral y a encontrar propósito en un mundo en constante evolución.

En este contexto, el INA debe contribuir a que se reactive la economía y se incremente la productividad y competitividad del país, sin desconocer que detrás de estos indicadores económicos está el bienestar de las personas. Mejorar las cifras económicas no debería ser tema solamente para economistas y para los representantes de las cámaras empresariales, puesto que reducir la tasa de desempleo es clave para eliminar la pobreza, lo cual sí debería ser de interés para todos los sectores. Propiciar conocimiento y competencias oportunas a la población para que se inserte exitosamente en la fuerza laboral, no sólo contribuye a mejorar el desempeño económico del país, sino que se traduce en un acto de justicia social. El obtener o generar su propio empleo permite a las personas, en las palabras del Premio Nobel de Economía Amartya Sen, mejorar su capacidad y libertad para “alcanzar la vida que valoran y tienen razones para valorar”. Brindar oportunidades de educación y de superación a través del empleo y el emprendimiento, constituye un imperativo moral que refleja la razón de ser del INA.

El plan del *Gobierno del Bicentenario* para crear la Costa Rica del siglo XXI, señala a la educación y la formación técnica profesional (EFTP) y el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, como claves para generar empleabilidad, reactivar la economía y mejorar el desarrollo humano sostenible de nuestro país. Emplearse a través de la EFTP es el camino más efectivo para salir de la pobreza, tal como lo demuestran las experiencias de países con altos niveles de desarrollo humano y progreso social. Esto también lo reafirman los expertos de las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Además de la voluntad política mostrada en el plan de gobierno, el INA posee el mandato y la responsabilidad de convertir la EFTP y el emprendimiento como pilares en la reducción del desempleo y la mejora de la calidad de vida de las personas.

Para lograr este objetivo, se propone el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 (PEI), el cual define la visión y la misión de la institución, así como las políticas y objetivos que servirán de guía para alinear los servicios de capacitación y formación profesional (SCFP) con las necesidades del mercado laboral y las diversas aspiraciones de las personas jóvenes y adultas de todo el país. Tal como lo señala la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), para asegurar que la EFTP sea exitosa se requiere un ecosistema en el cual el gobierno asuma su responsabilidad de brindar programas de formación adecuados y oportunos y que las empresas ofrezcan pasantías y formación en el trabajo mediante la formación dual, con lo que se desarrolla un sistema de formación profesional organizado alrededor de la educación permanente. En esa misma línea, es necesario que el INA contribuya a crear un ecosistema que acompañe a las pequeñas y medianas empresas en sus diferentes fases de desarrollo empresarial, desde la informalidad hasta la creación de oferta exportable. Todo lo anterior representa un gran reto a nivel institucional que requiere un cambio de paradigma al pasar del impacto aislado, al impacto colectivo, con lo cual personas y empresas ocuparán el primer plano de atención, como la razón de ser de la institución.

Como ejemplo de este nuevo paradigma, el PEI enfatiza dos sistemas fundamentales que el INA estará ayudando a desarrollar: El Sistema Nacional de Empleo y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

Por un lado, el Sistema Nacional de Empleo buscará realizar un análisis sistemático del mercado laboral con tal de brindar orientación vocacional y profesional constante a personas que estén buscando empleo, para que puedan tener acceso a los servicios de formación y capacitación de manera que luego se inserten en el mercado laboral. En una línea similar, como institución encargada de los servicios no financieros del SBD, se desarrollarán programas de acompañamiento empresarial para impulsar el desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento y de los territorios con bajo progreso social. El aporte del INA para el desarrollo de estos dos sistemas refleja el compromiso de la institución de trabajar más allá de las aulas, para construir una agenda común para el cambio.

Para el año 2019, entra vigencia el nuevo Modelo Curricular para la Formación Profesional, el cual representa una oportunidad histórica para alinear los servicios del INA con el Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional y para reorientar la formación profesional con enfoque en las competencias. El Modelo Curricular direcciona los SCFP hacia el enfoque del aprendizaje continuo y reconoce la necesidad de las personas de capacitarse y certificar sus competencias de manera constante. Todo ello, en aras de mejorar su desempeño en la vida social, económica y política de nuestro país. El PEI reconoce este hito histórico y señala el Modelo Curricular como uno de los Pilares Estratégicos que guiarán la misión de la institución, puesto que se integran en un diseño curricular pertinente e innovador, las necesidades de realización de las personas y los requerimientos del sector productivo.

El PEI también hace énfasis en los servicios de formación, capacitación y certificación en aquellos territorios y sectores económicos que incrementen la productividad y competitividad del país, bajo un modelo que refleje el compromiso del *Gobierno del Bicentenario* con la descarbonización de la economía, la equidad de género y el desarrollo humano sostenible. En esta dirección, el papel de la institución como creadora de movilidad social se reafirma mediante la atención de la población en desventaja social y el incremento de la participación de mujeres en programas no tradicionales con alta demanda en el mercado laboral. De esta forma, se contribuye con la reducción de la desigualdad y las brechas de género en el mercado laboral.

La visión de un país innovador, inclusivo y descarbonizado, donde todas las personas tengan oportunidades para desarrollar su potencial, solamente se logra trabajando juntos. El PEI es una invitación a representantes de todos los sectores y territorios del país para trabajar unidos para transformar la educación técnica en un motor de desarrollo económico, ambiental y de progreso social. Así ayudaremos a construir la Costa Rica del bicentenario que le recuerda al mundo que somos un pequeño país que sueña en grande.

Andrés Valenciano
Presidente Ejecutivo INA

Reseña histórica

La creación del Instituto Nacional de Aprendizaje, el 21 de mayo de 1965, obedeció a la iniciativa de un grupo de costarricenses, encabezado por el Dr. Alfonso Carro Zúñiga, Ministro de Trabajo y Bienestar Social durante el Gobierno de Francisco J. Orlich Bolmarcich (1962- 1966). Estas personas 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, el cual imponía una acelerada industrialización, para la que 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, 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 (OCSA), la cual requería de recursos económicos propios y un marco legal apropiado para cumplir con 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. Los bienes y el personal OCSA fueron los primeros colaboradores y 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. 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 y dotado de autonomía y 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

Durante el año 2019 se realizó el seguimiento de las metas planteadas para el logro de los objetivos estratégicos y tácticos, en el cual se determinaron oportunidades de mejora sobre todo en indicadores y metas que regirán a partir del 2020, además se considera en las metas establecidas las afectaciones por la Pandemia del COVID-19, para cuya atención el instituto estableció nuevas prioridades en el “*Programa para Coadyuvar con la Recuperación Económica y Social del País, mediante el Desarrollo de Capital Humano y la Reactivación Productiva del Sector Empresarial*”, aprobado según acuerdo JD-AC-90-2020, del 20 de abril 2020. Es importante mencionar que este programa se realiza dentro del marcate de las líneas estratégicas, las premisas y finalidades planteadas en este plan estratégico.

El Plan Estratégico Institucional 2019-2025 tiene como finalidad formar, capacitar y certificar el talento humano, para incidir en la demanda del sector empresarial y contribuir en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas trabajadoras, en la productividad y la competitividad del país, de manera que se posibilite el desarrollo socioeconómico sostenible.

La institución apuesta a la atención de la población en desventaja social, al impulso del emprendedurismo y las PYME, a la atención de los sectores claves de la economía, al bilingüismo y a la atención de futuras necesidades de talento humano por parte de los inversionistas.

Para el logro de estos propósitos, se propone la mejora de los servicios institucionales mediante acciones estratégicas con base en un nuevo modelo curricular que incluye todos los procesos del diseño y la administración de los servicios, el fortalecimiento del recurso humano y el desarrollo de alianzas estratégicas que impulsan el logro de los objetivos institucionales y procesos de intermediación de empleo, todo lo cual facilita la relación entre las personas y las empresas.

Los servicios institucionales, considerarán aspectos relacionados con la igualdad, equidad de género, sostenibilidad ambiental, cultura emprendedora y productividad.

Para la construcción del Plan Estratégico Institucional, se contó con la colaboración de Roberto Artavia y Consultoría Internacional, quienes presentaron una propuesta de objetivos y líneas estratégicas, producto de talleres y entrevistas realizadas en diferentes instancias. Esta propuesta fue analizada y adaptada por las Autoridades Superiores y la Unidad de Planificación y Evaluación; posteriormente fue enriquecida por personal de las Gestiones institucionales en varias sesiones de trabajo.

Plan Estratégico Institucional 2019-2025

Diagnóstico

Para este rubro, se toman en cuenta los resultados obtenidos en el foro denominado *Encuentro INA, Sector Empresarial y Organizaciones Sociales. “Desafíos actuales y futuros que afrontará el país en materia de Formación Profesional”*, realizado en junio de 2015. En este foro se consultó a diferentes sectores económicos y productivos, tales como Turismo, Comercio y Servicios, Industria y Agropecuario. En el encuentro participaron la Unión de Cámaras Empresariales (UCCAEP), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Ministerio de Educación Pública (MEP), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Universidades, Sindicatos, Asociaciones Solidaristas, Cooperativas y los núcleos de formación y servicios tecnológicos y las unidades regionales de la institución.

También se retoman los resultados obtenidos mediante la aplicación de una consulta en línea a nivel institucional, referente al análisis FODA, así como información bibliográfica y datos estadísticos para respaldar el documento.

Análisis de la situación

Para el cumplimiento del Plan Estratégico se analizaron las condiciones internas y externas con el fin de establecer las estrategias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la formación, capacitación y certificación.

Análisis interno

Se detectaron debilidades en el quehacer institucional por:

- oferta desactualizada
- atención no oportuna
- baja calidad del servicio

Oferta y ejecución de servicios

Debido a las demandas del mercado, la institución debe transformar su oferta de servicios para aportar el talento humano requerido por el sector empresarial. Para ello se necesita de una oferta innovadora, oportuna y de calidad que incorpore temas transversales como productividad, enfoque de género, cultura emprendedora y sostenibilidad ambiental.

Para alcanzar esta meta, se deben fortalecer los mecanismos para determinar la demanda cualitativa y cuantitativa, según las necesidades expresadas por el sector empresarial y las tendencias del mercado en general.

Asimismo, se necesita actualizar y modernizar infraestructura, maquinaria y equipo a nivel regional, junto con el mantenimiento preventivo que corresponda.

Los servicios solicitados prioritariamente se concentran en los siguientes sectores:

<p>Idiomas (inglés). Núcleo: Comercio y Servicios</p>	<p>Tecnologías de la información y comunicación (TIC'S). Telemática y multimedia. -Núcleos: Comercio y Servicios, Industria Gráfica y Eléctrico</p>	<p>Industria médica y del plástico. -Núcleo: Metal Mecánica</p>
<p>Turismo. -Núcleo: Turismo</p>	<p>Pesca e innovación. -Núcleo Náutico Pesquero</p>	<p>Gestión ambiental -Núcleos: Tecnología de Materiales y Mecánica de Vehículos.</p>
<p>Agroindustria -Núcleo: Industria Alimentaria.</p>	<p>Refrigeración y aire acondicionado -Núcleo: Eléctrico.</p>	<p>Energías renovables. -Núcleos: Mecánica de Vehículos, Tecnología de Materiales y Eléctrico.</p>

Fuente: Oficio SGT-437-2018, del 03 de agosto de 2018

Para atender los diferentes grupos de interés se impone como prioridad la aplicación de pruebas internacionales para certificar el nivel de inglés de los estudiantes y personal docente. A partir de ello se brindaría al mercado laboral talento humano calificado, con el propósito de contribuir con la movilidad social y al desarrollo del país.

Alianzas estratégicas

La Institución tiene cobertura nacional, cuenta con nueve unidades regionales y sesenta centros de formación para atender la demanda de SCFP; sin embargo, no se ha logrado atender el 100%. Por ello, la estrategia es desarrollar alianzas permanentes con el sector empresarial, instituciones y diversas organizaciones, para ejecutar los servicios mediante diferentes modalidades y formas de entrega, tales como:

- Modalidad mixta
- Formación dual
- Formación virtual
- Formación en la empresa

Talento humano interno capacitado

El personal docente debe actualizarse constantemente para mejorar sus habilidades y competencias técnicas, de tal modo que es indispensable que la institución brinde al talento humano los medios para adaptarse a las nuevas tendencias de la globalización.

La institución promueve el emprendimiento, la transferencia de tecnología, innovación y conocimiento, aprovechando las alianzas estratégicas y convenios de cooperación con empresas, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, aspectos que se harán evidentes en la ejecución de los SCFP y en la formación de sus estudiantes.

Datos estadísticos

A continuación, se presentan los resultados relevantes obtenidos en el año 2017 con la ejecución de SCFP a nivel nacional y regional. Con estos SCFP se ha contribuido tanto con la superación personal de la población atendida, como con la economía nacional, a la que inyecta mano de obra calificada a la vez que se apoya al sector productivo, según sus necesidades.

Tal como se muestra en Esquema 1, en el 2017 se impartieron 2.284 Programas de Capacitación y Formación Profesional, los que propiciaron a las personas participantes la opción de obtener un título a nivel de técnico, técnico especializado o de trabajador calificado. Además, se dieron 5.296 Módulos Certificables y 2.023 servicios de Asistencias Técnicas, en atención a las empresas u organizaciones. Adicionalmente, se ejecutaron 7.235 servicios orientados a la Certificación de Competencias Laborales y se acreditó un total de 2.215 servicios.

Esquema 1.
Costa Rica, INA: Servicios impartidos en el año 2017



Fuente: Anuario INA en cifras 2017, página 29.

El mayor nivel de participación se concentra en los módulos certificables, de menor duración que planes o programas, en los que se da la opción de obtener un certificado de aprovechamiento.

En lo que respecta a cantidad de personas físicas participantes en los diferentes servicios ofrecidos por la institución, se alcanzó un total de 127.049 personas, quienes se matricularon en uno o más servicios disponibles, tal como se refleja en el siguiente esquema.

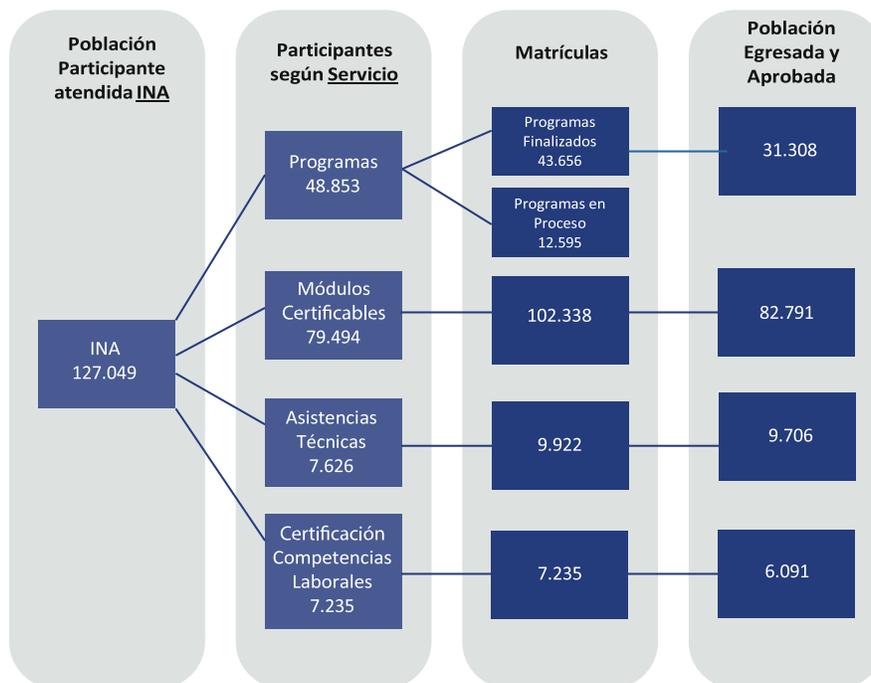
Las matrículas (inscripciones en servicios) se contabilizan por tipo de servicio y es precisamente en Módulos Certificables, en que se concentra la mayoría. No obstante, es también relevante el rubro asociado a programas de capacitación y formación profesional, tanto los finalizados como los que al término del año estaban en proceso.

Finalmente, se registra la población que culminó exitosamente su proceso de capacitación y formación:

- 31.308 títulos que acreditan como egresado de programa de Capacitación y Formación Profesional, en los diferentes niveles de cualificación (de técnico, técnico especializado o de trabajador calificado).

- 82.791 certificados de Módulos.
- 6.901 certificaciones de Competencias Laborales
- 9.706 certificaciones de Asistencia Técnica.

Esquema 2.
Costa Rica, INA: Población participante matriculada y graduada o egresada, según tipo de servicio. Año 2017.



Fuente: Anuario INA en cifras 2017, página 32.

De acuerdo con estos datos, la suma de participantes no concuerda con las cifras de personas egresadas o que aprobaron un SCFP, pues una misma persona pudo haber participado en diferentes servicios.

Análisis externo

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), la tasa general de desempleo en el segundo trimestre del 2018 es de 9%. Entre las personas más afectadas están las mujeres, las personas jóvenes y las que no tienen experiencia laboral. Ante ello, el INA debe redireccionar su oferta para poder responder a las demandas laborales, de tal manera que contribuya al fortalecimiento del sector productivo y a la movilidad social.

Para contribuir con lo anterior y otorgar mayor oportunidad a los jóvenes para que accedan a empleos de calidad, la Institución ha establecido una alianza estratégica con el sector empresarial para desarrollar el Proyecto de Ley 19019 “*Ley para la regulación de la educación o formación profesional técnica en la Modalidad Dual de Costa Rica*”; por lo tanto, se requiere de la participación activa y comprometida de las empresas para el éxito del proyecto.

Además, a nivel nacional existe la Estrategia “Alianza para el Bilingüismo”, la cual apunta al fortalecimiento del sector productivo en el combate de la pobreza. De ello deviene que el INA asumiera el compromiso de capacitar a 35.000 personas en el idioma inglés, a partir de una estrategia de corto y mediano plazo. Por otra parte, la Institución y el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, han firmado un convenio para certificar la calidad del inglés de la población estudiantil del INA, mediante la prueba TOEIC a un grupo de 500 estudiantes de distintos programas de formación en esa lengua. Dicha prueba certifica los niveles de escritura, comprensión y conversación según el Marco Común Europeo. Esto le permite a la población estudiantil conocer su nivel de inglés a nivel internacional y contar con un certificado que fortalece su currículum para ingresar al mercado laboral.

En los últimos meses, el INA ha estado coordinando con instituciones homólogas temas como innovación tecnológica, prospección-Investigación, formación dual, Marco Nacional de Cualificaciones, ocupaciones emergentes, empleo versus inserción, procesos educativos inclusivos y emprendimiento, entre otros, con el fin de desarrollar tendencias y áreas estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

Estos datos coinciden con los resultados obtenidos en el *Encuentro INA, Sector Empresarial y Organizaciones Sociales. “Desafíos actuales y futuros que afrontará el país en materia de Formación Profesional”*.

Para responder a las solicitudes del sector empleador, se deben tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- Establecer, como eje transversal en los programas de formación del INA, el desarrollo de las habilidades blandas.
 - Implementar o fortalecer los programas de formación profesional, la formación dual, la formación virtual y la formación en la empresa.
 - Flexibilizar los horarios de atención al sector productivo con horarios nocturnos y fines de semana.
 - Ajustar la oferta formativa del INA periódicamente, de acuerdo con las necesidades puntuales de cada región, en coordinación con el sector empleador.
 - Propiciar que el personal docente esté en constante actualización (según las exigencias del mercado).
 - Mejorar los tiempos de respuesta a las necesidades que demandan los sectores económicos.
 - Implementar el Marco Nacional de Cualificaciones.
 - Desarrollar alianzas estratégicas en áreas tales como diseño Web, telemática, industria automotriz, como ejemplo el Programa piloto K-star for CR.
-

- Elaborar un plan de comunicación que permita al sector empleador conocer el producto INA o recurso humano preparado para satisfacer las necesidades de mano de obra.
- Atender las necesidades de las empresas ubicadas en zonas francas.

Marco filosófico

El marco filosófico de la institución está conformado por la misión, visión, valores, propuesta de valor y políticas institucionales, componentes que enmarcan el Plan Estratégico para el período 2019-2025.

Misión

El INA forma, capacita y certifica a personas físicas y jurídicas, para contribuir al crecimiento personal, movilidad social, productividad y competitividad; que permita al país adaptarse a los cambios que el entorno exige.

Visión

Ser una institución educativa que responda oportunamente, de forma inclusiva, con servicios innovadores, flexibles y pertinentes, que contribuyan con el desarrollo del talento humano, la movilidad social y el crecimiento económico de la nación.

Políticas Institucionales

Las *políticas* son el marco de orientación para el accionar del Instituto Nacional de Aprendizaje; marcan el inicio de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2019-2025. Entre estas políticas tenemos:

- a) Ejecución de SCFP, para formar, capacitar y certificar el talento humano con las competencias que mejoren su empleabilidad y que requieren los sectores productivos, para el ámbito nacional e internacional.
- b) Fortalecimiento de la atención de los beneficiarios del Sistema Banca para el Desarrollo, mediante SCFP y acompañamiento empresarial, según necesidades específicas.
- c) Consolidación de una cultura de excelencia en el servicio al cliente, para satisfacer sus necesidades.
- d) Acceso de la población en desventaja social a los servicios de capacitación, formación profesional y certificación, con equidad e igualdad de oportunidad, para contribuir con la movilidad social ascendente.
- e) Fortalecimiento de los procesos de investigación para el diseño e innovación en los SCFP, así como la adopción, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías, para optimizar la calidad de los SCFP y la transferencia tecnológica hacia la economía del futuro.
- f) Diseño y actualización permanente de la oferta de Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP), pertinente, innovadora, flexible e inclusiva que, por un lado, desarrolle en las personas las capacidades actitudinales requeridas y por otro, sea integradora de las perspectivas de derechos, género y sostenibilidad ambiental, de acuerdo con el modelo curricular.

- g) Capacitación permanente del personal docente en habilidades técnicas y pedagógicas para garantizar servicios de calidad y acordes a las necesidades del país.
- h) Participación activa en el desarrollo del Sistema Nacional de Educación y Formación Técnica Profesional para la integración del Sistema Nacional de Formación Profesional y su relación con el Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación Técnica Profesional (MNC-EFTP-CR).
- i) Contribución en el desarrollo del Sistema Nacional de Empleo y en la concordancia de la oferta y la demanda del mercado laboral, para la inserción laboral de las personas.
- j) El Instituto Nacional de Aprendizaje realiza Servicios de Capacitación y Formación Profesional en el territorio nacional y, consciente de la importancia de un mejor desempeño ambiental, se compromete a proteger, prevenir, reducir y mitigar continuamente los impactos ambientales negativos que se generen de las actividades que realiza y a su vez, a mantener y mejorar los impactos positivos. Para ello implementa estrategias a nivel institucional en todos los ámbitos de acción, mediante el enfoque de mejora continua y prevención de la contaminación.

Además, se compromete a cumplir con los requisitos legales aplicables y los suscritos por el INA relacionados con los aspectos ambientales, y a promover el uso eficiente de los recursos naturales, para contribuir al desarrollo nacional en armonía con el medio ambiente.
- k) Promoción de un entorno institucional libre de toda forma de violencia y discriminación y fortalecer las condiciones de seguridad para garantizar que se prevenga, se desaliente y se sancione el hostigamiento sexual.
- l) Promoción de la igualdad de género entre mujeres y hombres, cerrando brechas en la formación profesional y en el marco de la mejora continua del Sistema de Gestión de Igualdad y Equidad de Género, desde un enfoque de derechos humanos; en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y suscritos por el INA, mediante la transversalización del enfoque de género en el sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional, aportando el cambio cultural y al desarrollo nacional.
- m) El quehacer institucional se fundamenta en los valores y principios éticos acordados por el personal del INA; procura y promueve en las personas funcionarias y la población estudiantil, actitud y comportamiento ético en el ejercicio de sus deberes y responsabilidades, que contribuyen en el fortalecimiento de una cultura organizacional ética.
- n) Consolidación de una cultura de planificación con base en resultados; con disposición de indicadores útiles, asignación eficiente de los recursos, procedimientos específicos y sistemas necesarios para el logro de los objetivos institucionales.

Valores

La Institución promueve un conjunto de acciones y estrategias que permiten desarrollar su gestión con base en valores, los cuales son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales. Estos valores son el resultado de la consulta participativa y el consenso expresado por el personal y la Junta Directiva de la Institución. Cada uno de ellos contiene otros valores asociados, según el Manual de Ética y Conducta del INA. A continuación, se transcriben estos tal y como se presentan en dicho manual.

Compromiso

“El compromiso es el motor, el combustible y el detonante para cumplir a cabalidad con la Visión y Misión del INA. Requiere estar en sintonía con los valores institucionales y tener bien puesta la camiseta” .

“... se refiere a una obligación contraída que se asume como una obligación moral que nos impone el honor. Ser comprometido es identificarse con la Institución, es trabajar por el logro de la misión y los objetivos del INA, teniendo plena conciencia que el trabajo que realizamos contribuye a este fin”.

Responsabilidad

“Cuando somos responsables, nos sentimos personas contentas y satisfechas porque sabemos que damos lo mejor en todo lo que hacemos”.

Significa saber responder con hechos y acciones a los deberes encomendados. Ser responsable es siempre hacer lo correcto y conlleva a una reputación por serlo”. (Manual de Ética y Conducta del INA, 2018).

Excelencia

“La excelencia es esa milla extra, hay que recorrerla”.

La excelencia en los procesos institucionales como atributo ético está asociado con la capacidad para hacer bien las labores asignadas, ser una persona virtuosa y procurar los mejores resultados, considerando los parámetros establecidos por la Institución y el logro de los fines encomendados”.

Respeto

“Respeto a las ideas y aportes de otras personas en los diversos temas, aunque sean diferentes a las propias, siendo en todo momento una persona cordial, empática y proactiva en el trabajo. Procurar con acciones diarias lograr un ambiente de trabajo agradable y armonioso. Respetar el cuidado del medio ambiente”.

Transparencia

“La honestidad es la forma de actuar, si pierdo mi honor, me pierdo a mí mismo”.

“Requiere rendir cuentas y garantizar el libre acceso a la información de interés público de la Institución, utilizando los medios tecnológicos que faciliten el acceso a la información, con el fin de que la ciudadanía pueda ejercer un control de las acciones que realiza la Institución”, (Manual de Ética y Conducta del INA, 2018).

Valores asociados

Compromiso	Responsabilidad	Excelencia	Respeto	Transparencia
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y eficacia • Mejora continua • Creatividad e innovación • Proactividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento • Disciplina y puntualidad • Sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta • Servicio Oportuno • Calidad • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Colaboración • Trabajo en equipo • Igualdad 	<ul style="list-style-type: none"> • Honradez • Probidad • Integridad • Objetividad

Propósito Estratégico

Que la Institución contribuya con la movilidad social de las personas y el crecimiento de la productividad en el país, mediante la respuesta oportuna, innovadora y pertinente a las necesidades de capacitación, formación profesional y certificación de las personas y empresas.

Este Propósito se refiere al impacto y alcance del PEI en la institución, al finalizar el periodo.

Estrategia institucional

La estrategia institucional es:

Mejorar el servicio o producto en el período 2019 - 2025.

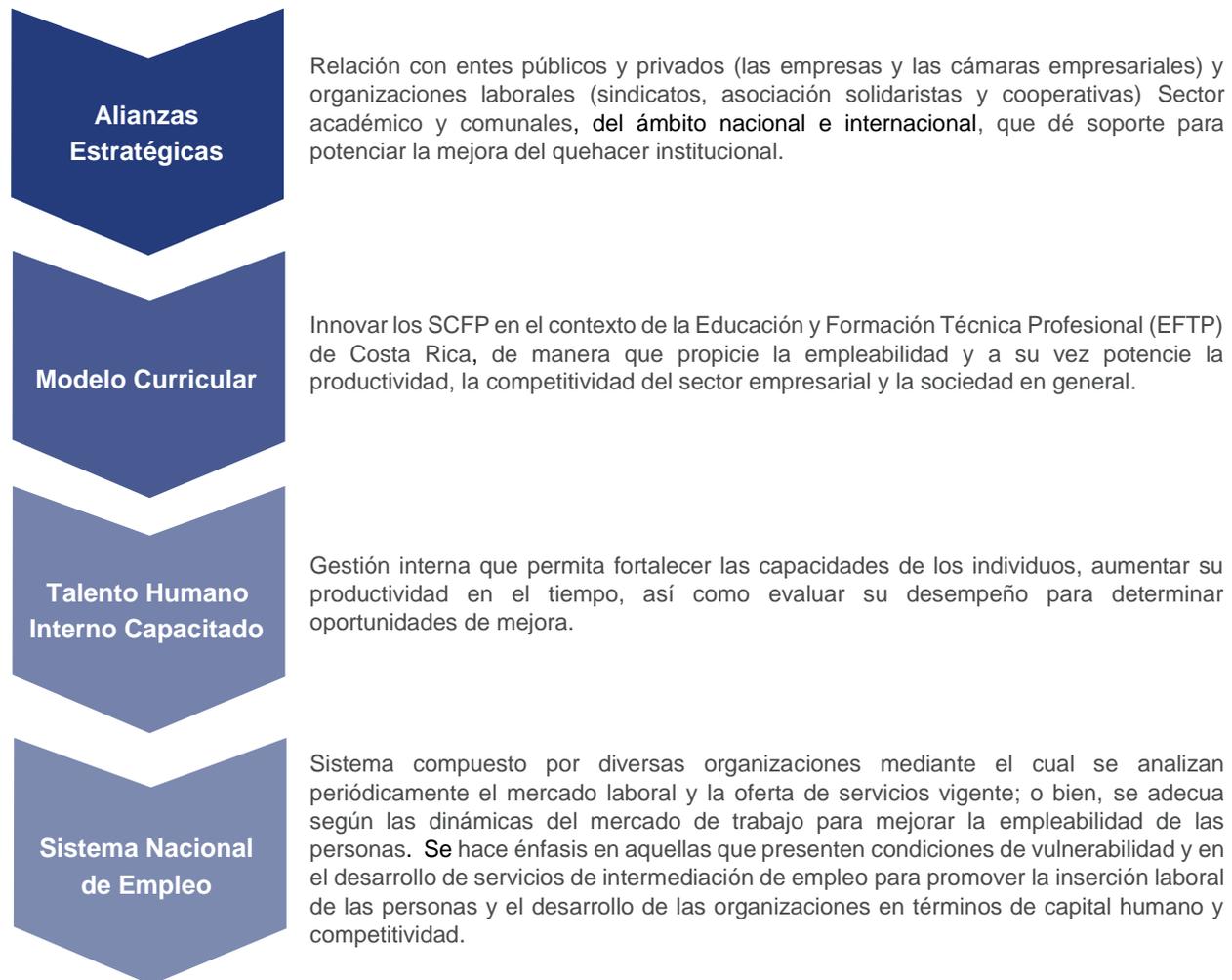
Determinación del Valor público

El concepto “valor público” se refiere a “*la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población, en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático*”¹.

En este sentido, el Valor público del INA consiste en procurar: **Personas formadas, capacitadas, certificadas y reconocidas por la sociedad costarricense, que responden a las necesidades de cada sector y región, con la intención de colaborar en la movilidad y productividad social del país.**

Pilares Estratégicos

Son los conceptos claves y transversales que se convierten en la piedra angular de las acciones de la institución y que integra las diferentes acciones para el logro de los objetivos institucionales. A continuación, se describen estos pilares:



1 Mideplan. (2016). Manual de planificación y marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica

Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico	Línea base	Metas del indicador
Priorizar la atención en los sectores claves de la economía nacional y regional, mediante la formación, capacitación (incluye asistencias técnicas) y certificación para la promoción de las oportunidades de empleo, la complementación y especialización del talento humano asociado a los procesos productivos y a una mayor competitividad y productividad con sostenibilidad.	Porcentaje de población capacitada que mejora sus condiciones laborales o permanencia en el puesto o ambas. ¹	2016: 95%	2019: 95% 2020: 95% 2021: 95% 2022: 95% 2023: 95% 2024: 95% 2025: 95%
	Porcentaje de personas egresadas de programas que se incorporan o permanecen en el mercado laboral, en los sectores claves de la economía nacional, en los seis meses después de la graduación. ²	2016: 32%	2019: 34% 2020: 35% 2021: 36% 2022: 37% 2023: 38% 2024: 39% 2025: 40%
	Cantidad de personas certificadas en un nivel de competencia en una ocupación, en los sectores clave de la economía nacional y regional.	2019: 544	Meta del periodo: 3.500 2020: 555 2021: 567 2022: 578 2023: 588 2024: 600 2025: 612
Incrementar las competencias multilingüísticas a nivel nacional para el mejoramiento de la movilidad social, contribuyendo a la productividad y competitividad nacional, mediante estrategias institucionales definidas	Tasa anual de incremento de personas con competencias multilingüísticas.	No disponible	2020: 7% 2021: 7% 2022: 7% 2023: 7% 2024: 7% 2025: 7%
	Porcentaje de estudiantes que se certifican en C1 en el idioma inglés, según el marco común europeo.	No disponible	Meta del periodo: 80% 2021: 80% 2022: 80% 2023: 80% 2024: 80% 2025: 80%
	Porcentaje de estudiantes que se certifican en B1 y B2 en el idioma inglés, según el marco común europeo.	No disponible	Meta del periodo: 80% 2021: 80% 2022: 80% 2023: 80% 2024: 80% 2025: 80%
	Porcentaje de personas egresadas de programas en el idioma inglés que se incorporan o permanecen en el mercado laboral, en los seis meses después de la graduación. ³	2016: 31%	2019: 33% 2020: 34% 2021: 35% 2022: 36% 2023: 37% 2024: 38% 2025: 39%

¹ El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2020, 2022 y 2024.

² El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2021, 2023 y 2025.

³ El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2021, 2023 y 2025.

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico	Línea base	Metas del indicador
Incrementar la ejecución de los programas educativos y de habilitación bajo diferentes modalidades, mediante la articulación con el sector empresarial, para la atención oportuna de la demanda.	Porcentaje de personas jóvenes (15 a 35 años) egresadas de programas.	2017: 80%	2019: 80% 2020: 80% 2021: 80% 2022: 80% 2023: 80% 2024: 80% 2025: 80%
	Tasa anual de incremento de servicios de formación. (Respecto al año anterior)	2017: 2.284	2019: 5% 2020: 5% 2021: 5% 2022: 5% 2023: 5% 2024: 5% 2025: 5%
	Tasa anual de incremento de SCFP en las modalidades presencial (dual), no presencial y mixta. (Respecto al año anterior)	2017: 85	2019: 5% 2020: 5% 2021: 5% 2022: 5% 2023: 5% 2024: 5% 2025: 5%
	Porcentaje de personas egresadas del INA y registradas en la plataforma informática única, en proceso de intermediación de empleo.	2017: 12,5%	2019: 20% 2020: 30% 2021: 40% 2022: 50% 2023: 55% 2024: 60% 2025: 65%
Priorizar la atención de la población en desventaja social, mediante servicios de formación, capacitación y certificación, en igualdad de condiciones, que contribuyan a su movilidad social y la disminución de la pobreza en el país.	Porcentaje de personas en desventaja social egresadas de programas que se incorporan en el mercado laboral en los seis meses después de su graduación. ⁴	2017: 21,2%	2019: 30% 2020: 31% 2021: 32% 2022: 33% 2023: 34% 2024: 35% 2025: 36%
	Porcentaje de personas en desventaja social capacitadas que permanecen o mejoran su condición laboral o ambas. ⁵	2016: 42%	2019: 44% 2020: 45% 2021: 46% 2022: 47% 2023: 48% 2024: 49% 2025: 50%
	Porcentaje de personas en desventaja social certificadas que permanecen o mejoran su condición laboral o ambas. ⁶	2016: 42%	2019: 44% 2020: 45% 2021: 46% 2022: 47% 2023: 48% 2024: 49% 2025: 50%

⁴ El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2021, 2023 y 2025.

⁵ El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2020, 2022 y 2024.

⁶ El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2019, 2020, 2022 y 2024.

Objetivo estratégico	Indicador Estratégico	Línea base	Metas del indicador
Fortalecer el apoyo a nuevas iniciativas de inversión local y extranjera mediante la formación y con las destrezas necesarias, para disponer de una fuerza laboral de creciente capacidad productiva y adaptabilidad.	Cantidad de personas formadas para la atención de iniciativas de inversión local y extranjera, coordinadas con las organizaciones encargadas.	No disponible	Meta del periodo: 48.930 2019: 5.928 2020: 6.817 2021: 6.953 2022: 7.092 2023: 7.234 2024: 7.379 2025: 7.527
	Grado de satisfacción de inversionistas locales y extranjeros que contratan personas formadas en el INA. ⁷	No disponible	2019: 85% 2020: 85% 2021: 85% 2022: 85% 2023: 85% 2024: 85% 2025: 85%
Fomentar una cultura emprendedora que propicie las condiciones necesarias para el desarrollo del ecosistema de pyme y de emprendimiento e innovación, de acuerdo con el Sistema de Banca para el Desarrollo, como una alternativa para el desarrollo económico nacional.	Cantidad de personas beneficiarias del SBD que aprobaron algún SCFP.	2017: 7.121	Meta del periodo: 69.290 2019: 9.740 2020: 8.251 2021: 9.850 2022: 11.449 2023: 9.950 2024: 10.000 2025: 10.050
	Porcentaje de emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura nacional.	No disponible	2020: 50% 2021: 60% 2022: 65% 2023: 65% 2024: 65% 2025: 65%
	Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos.	2017: 40	Meta del periodo: 6.975 2019: 450 2020: 725 2021: 1.450 2022: 1.450 2023: 1.450 2024: 1.450

⁷ El indicador se programa para el periodo PEI. Sin embargo, se evalúa en los años: 2022 y 2025.

Acciones estratégicas

Éstas son el conjunto de actividades según las competencias y funciones de cada una de las unidades institucionales que contribuyen con el logro de los objetivos estratégicos.

1. Diseño y ejecución de programas educativos y certificación por competencias de las personas, con contenidos de alto valor para los sectores claves de la economía de cada región y del país, en las diferentes modalidades.
2. Diseño y ejecución de programas de habilitación para facilitar la incorporación laboral de las personas, mediante las diferentes modalidades, en carreras de alto valor para los sectores clave de la economía de cada región.
3. Competencias multilingüísticas a nivel nacional de forma que se contribuya con la movilidad social, la productividad y la competitividad.
4. Programas de acompañamiento empresarial para impulsar el desarrollo de empresas con alto potencial de crecimiento, así como de los territorios con bajo progreso social, en alianza con diferentes organizaciones y despliegue innovador, según el Sistema de Banca para el Desarrollo.
5. Servicios de capacitación (asistencias técnicas y cursos) y certificación por competencias, a personas trabajadoras que requieran actualización o complementación de las competencias laborales, en temas de alta demanda y valor productivo para los sectores clave de la economía, mediante las diferentes modalidades, (PASER empresarial)
6. Programas de formación para el talento humano con las competencias que requieren los inversionistas nacionales y extranjeros (personas – empresas) y zonas francas del país, desarrollados en colaboración con organizaciones de promoción de inversiones (como por ejemplo CINDE y PROCOMER).
7. Permanencia de estudiantes en situación de desventaja social en los servicios de capacitación, formación profesional y certificación, en igualdad de condiciones, mediante apoyos complementarios (ayudas económicas como: transporte, hospedaje, cuidado u otro).
8. Promoción de la inserción laboral de las personas egresadas y el desarrollo de las organizaciones en términos del talento humano y competitividad, mediante un sistema único de empleo a nivel nacional.

Aspectos para el desarrollo de las acciones estratégicas

Son las acciones que se desarrollan para cumplir cada una de las acciones estratégicas. Están presentes en la implementación de los diferentes procesos de gestión institucional, independientemente de donde se originen. Son vitales para la obtención de un producto acorde con las necesidades de las poblaciones y regiones del país.

Cobertura nacional

La oferta deberá ser diseñada y ejecutada de manera que cree el mayor valor posible a los diversos tipos de poblaciones y de regiones del país. No debe ser una oferta estandarizada.

Diferentes modalidades

El INA deberá incrementar los servicios en línea, para aumentar la capacidad y responder oportunamente las necesidades de las personas usuarias.

Enfoque curricular basado en competencias

La oferta deberá formar en capacidades técnicas específicas y habilidades que le permitan al estudiante seguir creciendo en formación y adaptación, de de cara al futuro.

Contenidos transversales

Toda la oferta de mediano y largo plazo deberá incluir temas transversales como productividad, enfoque de género, cultura Emprendedora y sostenibilidad ambiental.

Algunos de los contenidos transversales refieren a temáticas relevantes en la formación de las personas y a la vez constituyen compromisos de la institución con leyes y normativas a nivel nacional.

Objetivos tácticos, indicadores y metas

Se refieren a la transformación interna y operativa de la Institución para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Desarrollar alianzas estratégicas sostenibles con instancias claves para el impulso de la estrategia institucional.	Porcentaje de acciones estratégicas implementadas a nivel institucional, producto de las alianzas establecidas	No disponible	2019: 85% 2020: 85% 2021: 85% 2022: 85% 2023: 85% 2024: 85% 2025: 85%
Consolidar la vigilancia estratégica para la permanente actualización de la oferta de servicios, impulsando la transformación productiva del país, según las necesidades de los sectores de la economía, las regiones, los territorios y las necesidades de poblaciones vulnerables.	Porcentaje de etapas implementadas de la metodología de vigilancia estratégica.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 60% 2020: 40%
Consolidar la prospectiva para el diseño e innovación de la oferta pertinente y oportuna.	Porcentaje de etapas implementadas de la metodología de prospectiva.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 30% 2020: 30% 2021: 40%
Optimizar las capacidades, instalaciones y alianzas de la Institución para ampliar la cobertura de la oferta de servicios a la población y sectores productivos del país.	Porcentaje de etapas ejecutadas del Plan para la ampliación de cobertura de SCFP.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 30% 2020: 40% 2021: 30%
Mejorar la planificación y ejecución de los servicios de formación, capacitación y certificación, de acuerdo con el accionar de los centros de formación y los criterios técnicos, para el fortalecimiento del desarrollo de los territorios de bajo progreso económico social.	Cantidad de etapas finalizadas del diseño de la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER.	No disponible	Meta del periodo: Metodología diseñada 2019: Etapa 1 2020: Etapa 2
Capacitar permanentemente al personal docente de acuerdo con las habilidades y técnicas actuales y futuras, requeridas para el mejoramiento de la calidad de los servicios.	Porcentaje de personal docente capacitado en áreas estratégicas.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 15% 2020: 15% 2021: 15% 2022: 15% 2023: 15% 2024: 15% 2025: 10%
Consolidar el Nuevo Modelo Curricular para la Formación Profesional del INA, mediante la aplicación de estrategias y metodologías, a fin de impactar en la empleabilidad de las personas y la competitividad del sector empresarial.	Porcentaje de implementación del modelo curricular para la formación profesional del INA.	2018: 8%	Meta del periodo: 100% 2019: 52% 2020: 42% 2021: 6%

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Disponer de nuevas tecnologías y aplicaciones para los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas y aplicaciones disponibles para los procesos de enseñanza y aprendizaje.	No disponible	2020: 5 2021: 5 2022: 5 2023: 5 2024: 5 2025: 5
Vincular el Sistema Nacional de la Formación Profesional (SINAFOR) con la Educación y la Formación Técnico Profesional de Costa Rica, para el desarrollo de un modelo de gestión.	Porcentaje de avance para la implementación del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 30% 2020: 40% 2021: 30%
Consolidar el Modelo de Gestión del Sistema Nacional de Empleo (SNE) mediante la orientación, formación e intermediación para la inserción de las personas egresadas y su permanencia, de acuerdo a la oferta y demanda laboral.	Porcentaje de actividades ejecutadas en el plan de acción del Modelo de Gestión de Empleo.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 50% 2020: 25% 2021: 25%
Incrementar la participación igualitaria de mujeres y hombres en la formación profesional en los sectores clave de la economía nacional, como aporte al cierre de brechas, mediante el desarrollo del Plan de Acción de la Política de Igualdad de Género del INA.	Porcentaje de mujeres matriculadas en programas de los sectores claves de la economía nacional, que presentan mayor asimetría de género.	No disponible	2019: 8% 2020: 16% 2021: 24% 2022: 32% 2023: 40% 2024: 40% 2025: 40%
Desarrollar una estrategia de comunicación sostenible que proyecte una imagen moderna y flexible del INA entre su público objetivo.	Cantidad de campañas desarrolladas en el marco de la estrategia de comunicación que proyecte una imagen moderna y flexible del INA entre sus públicos objetivos.	No disponible	Meta del periodo: 7 campañas 2019: 1 2020: 1 2021: 1 2022: 1 2023: 1 2024: 1 2025: 1
Mejorar los procesos de compra mediante el uso de la plataforma del SICOP para atender de manera oportuna las necesidades de los SCFP.	Porcentaje de las líneas de compra adjudicadas por SICOP.	No disponible	2019: 82% 2020: 84% 2021: 86% 2022: 88% 2023: 90% 2024: 90% 2025: 90%
Desarrollar proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación, que faciliten el mejoramiento de los servicios institucionales, de acuerdo con el PEI.	Porcentaje de ejecución de los proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación.	2019: 87%	2020: 90% 2021: 90% 2022: 90% 2023: 90%

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Mejorar sustantiva y estratégicamente la infraestructura (incluye equipamiento) para la ejecución de los SCFP en condiciones óptimas.	Porcentaje de avance de inversión en infraestructura física.	2019: 100%	2020: 100% 2021: 100% 2022: 100% 2023: 100%
	Porcentaje de equipo didáctico adquirido que se encuentra en uso.	No disponible	Meta del periodo: 90% 2020: 90% 2021: 90% 2022: 90% 2023: 90% 2024: 90% 2025: 90%
	Porcentaje de avance de la ejecución de proyectos de mantenimiento.	No disponible	2020: 100% 2021: 100% 2022: 100% 2023: 100%

Análisis de riesgos

La Asesoría de Control Interno realizó la valoración de riesgos a este Plan, partiendo de la identificación de cinco riesgos potenciales, vinculados con el desarrollo de los macroprocesos del sistema de gestión de calidad del INA:

- **Entorno:** No contar con la capacidad de respuesta y adaptación oportuna a los cambios y requerimientos del entorno.
- **Infraestructura y tecnología:** No disponer del equipo, tecnología e infraestructura adecuada para el desarrollo de los servicios de apoyo y SCFP, de forma innovadora, flexible y pertinente.
- **Estructura funcional:** Que la Institución no se encuentre adecuadamente organizada para el desarrollo de los procesos requeridos, de cara al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- **Ambiente organizacional:** Disponer de un ambiente organizacional que dificulte e impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Seguimiento y evaluación:** No contar con información relevante para la toma de decisiones oportunas que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con estos insumos se realizó una sesión de valoración del riesgo con la participación de personal de las siguientes unidades: Presidencia Ejecutiva, Gerencia General, Subgerencia Técnica, Gestiones, Unidad de Planificación y Evaluación, Unidad PYMES-SBD, Unidad de Servicios Virtuales y la Unidad Didáctica y Pedagógica. En otra sesión se concluyó la valoración y se definieron los planes de acción.

Seguidamente, los resultados de ambas sesiones:

Riesgos del Entorno		
Acciones	Responsables	Fechas
Procedimiento para la identificación de la demanda según Contraloría General de la República y el Proyecto de Prospectiva Institucional.	Unidad de Planificación y Evaluación	28/6/2019
Implementación del Modelo Curricular para la Formación Profesional en el Instituto Nacional de Aprendizaje.	Equipo coordinador (ECIMC)	17/12/2021
Fortalecimiento de los mecanismos para los Comités Consultivos de Enlace.	Subgerencia Técnica	29/11/2019
Revisar y mejorar el proceso de administrar y dar seguimiento a los convenios de cooperación enfocados en el ámbito técnico institucional.	Gestión Rectora del SINAFOR	5/12/2020

Riesgos de Infraestructura y Tecnología		
Acciones	Responsables	Fechas
Mecanismos institucionales que mejoren los procesos de soporte y mantenimiento de la infraestructura en las Unidades Regionales.	Gerencia General	30/11/2018
Actualización y ejecución del Plan Plurianual 2019-2023 de acuerdo con prioridades.	Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo	31/12/2023
Elaborar e implementar un plan de acción que minimice y solucione los problemas relacionados con los servicios TICS para todo el INA (I fase en Sede Central y II fase en las Unidades Regionales).	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación	9/11/2018
Analizar nuevos mecanismos para disponer de los equipos requeridos, de forma eficiente y adaptándose a las necesidades institucionales (por ejemplo, compras por leasing para equipo tecnológico).	Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo / Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación	29/11/2019

Riesgos de Estructura Funcional		
Acciones	Responsables	Fechas
Definir una propuesta de un mecanismo de sustitución inmediata de personal docente en situaciones de emergencia para evitar que los servicios se suspendan.	Unidad de Recursos Humanos	31/10/2018
Analizar el proceso de reposición de las plazas, revisar el procedimiento respectivo y realizar las modificaciones necesarias para definir los tiempos, responsables y el proceso a seguir según sea el tipo de sustitución de plazas o nombramientos (por ejemplo, incapacidades, permisos, jubilaciones, entre otros), con el fin de propiciar la continuidad de los servicios.	Unidad de Recursos Humanos	31/10/2018
Definir mecanismos ágiles para la contratación de servicios de capacitación, supervisión y seguimiento administrativo de los SCFP.	Gerencia General	7/12/2018
Implementación del Sistema de Compras Públicas SICOP.	Gestión de Normalización y Servicios de Apoyo	28/2/2019
Dar cumplimiento al acuerdo AC-268-2017-JD de Junta Directiva relacionado con el estudio externo del Sistema de Compras Institucional.	Gerencia General	31/8/2019
Reorganizar el proceso que se realiza en la elaboración del Plan Anual de Servicios (PASER), mediante la creación de una metodología que guíe al personal involucrado en este proceso, para que se planifiquen y ejecuten los Servicios de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) en función de las demandas del mercado laboral, ya sea de manera asalariada o por cuenta propia.	Subgerencia Técnica	15/12/2020
Elaborar e implementar un plan de acción que minimice y solucione los problemas relacionados con los servicios TICS para todo el INA (I fase en Sede Central y II fase en las Unidades Regionales).	Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación	9/11/2018
Acciones desarrolladas para la implementación de la ley del Sistema de Banca para el Desarrollo N°8634 y sus reformas.	Gerencia General / Unidad PYME-sbd	22/12/2018

Riesgos de Ambiente Organizacional		
Acciones	Responsables	Fechas
Desarrollo del proceso de gestión ética / Política de ética.	Presidencia Ejecutiva / Asesoría de Control Interno	2022-2023
Campaña de sensibilización y divulgación del PEI.	Presidencia Ejecutiva / Asesoría de Comunicación	29/11/2019
Propuesta para realizar un estudio de clima organizacional en toda la Institución (AC-416-2017-JD)	Gerencia General	29/11/2019
Comunicación oportuna de los cambios o ajustes que se realicen durante el desarrollo del PEI.	Presidencia Ejecutiva / Unidad de Planificación y Evaluación	Durante todos los años
Ejecución del proceso de monitoreo y seguimiento del PEI.	Unidad de Planificación y Evaluación	Semestralmente (31 de julio y 16 de febrero)

Riesgos de Seguimiento y Evaluación		
Acciones	Responsables	Fechas
Definir un mecanismo que regule la administración y modificaciones de los planes estratégicos.	Presidencia Ejecutiva / Unidad de Planificación y Evaluación	Junio 2019
Fortalecer el mecanismo de seguimiento semestral a las recomendaciones que se han aprobada en el Informe de Evaluación del PEI emitido por la Unidad de Planificación y Evaluación.	Presidencia Ejecutiva / Unidad de Planificación y Evaluación	28/6/2019
Capacitar a las personas que toman decisiones sobre el PEI en la utilización de sistemas o mecanismos de seguimiento a los objetivos e indicadores (generación de reportes)	Unidad de Planificación y Evaluación	28/6/2019
Valoración de riesgos y seguimiento anual del Plan Estratégico Institucional.	Asesoría de Control Interno/ Presidencia Ejecutiva	Último trimestre de cada año

Bibliografía

Administración Alvarado Quesada (2018); *Plan de Gobierno 2018-2022*.

Administración Alvarado Quesada (2018); *Plan de Reactivación Económica*.

INA (2015); Comisión Ejecutiva; *Informe Técnico. Encuentro INA, Sector Empresarial y Organizaciones Sociales. Desafíos actuales y futuros que afrontará el país en materia de Formación Profesional*.

INA (2018); *Anuario INA en Cifras 2017*.

INA (2018). *Manual de Ética y Conducta del INA 2018*.

Mideplan (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*.

Oficios enviados y recibidos:

PE-1390-2018, 13 de agosto de 2018. Remisión borrador base del PEI en construcción.

ACI-114-2018, 31 octubre 2018. Análisis de riesgos PEI-2019-2025.

GFST-309-2018, 18 de octubre 2018. Respuesta a oficio UPE-356-2018 y UPE-359-2018.

SGT-437-2018, 03 de agosto de 2018. Atención prioritaria de los SCFP en el PASER 2019.

GNSA-370-2018, 09 de octubre de 2018. Respuesta al UPE-358-2018. Propuesta de objetivos habilitadores, indicadores y proyección de metas.

GNSA-372-2018, 24 de octubre de 2018. Respuesta al UPE-373-2018.

GTIC-128-2018, 19 de octubre de 2018. Atención oficio UPE-357-2018. Propuesta de Objetivos habilitadores, indicadores y metas.

GTIC-129-2018, 23 de octubre de 2018. Atención oficio UPE-372-2018 / Observaciones a la propuesta enviada en oficio GTIC-128-2018.

UPE-372-2018, 22 de octubre de 2018. Observaciones a la propuesta enviada en oficio GTIC-128-2018.

UPE-373-2018, 23 de octubre de 2018. PEI.

UPYME-304-2018, 11 de octubre de 2018.

UPE-356-2018. 12 de octubre de 2018. Propuesta de objetivos habilitadores, indicadores y proyección de metas.

UPE-359-2018. 12 de octubre de 2018. Propuesta de objetivos habilitadores, indicadores y proyección de metas.

Apéndices

Apéndice A: Modificaciones realizadas a indicadores, formulas, metas de los objetivos estratégicos y su justificación.

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Estratégico Formulado	Indicador Estratégico Formulado	Formula Indicador Estratégico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Estratégico Ajustado	Indicador Estratégico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Estratégico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
Priorizar la atención en los sectores claves de la economía nacional y regional, mediante la formación, capacitación (incluye asistencias técnicas) y certificación para la promoción de las oportunidades de empleo, la complementación y especialización del talento humano asociado a los procesos productivos y a una mayor competitividad y productividad con sostenibilidad.	Cantidad de personas certificadas en un nivel de competencia en una ocupación	Número de personas certificadas en un nivel de competencia en una ocupación	No disponible	Meta del periodo: 36.378 2019: 4.468 2020: 4.691 2021: 4.926 2022: 5.172 2023: 5.431 2024: 5.702 2025: 5.988	Se mantiene	Cantidad de personas certificadas en un nivel de competencia en una ocupación, en los sectores clave de la economía nacional y regional.	Número de personas certificadas en un nivel de competencia en una ocupación, en los sectores clave de la economía nacional y regional.	2019: 555	Meta del periodo: 3.500 2020: 555 2021: 567 2022: 578 2023: 588 2024: 600 2025: 612	En la formulación del PEI al estimar la meta del indicador por error se tomó el histórico del total de personas que aprueban pruebas de certificación, esto debido a una incorrecta interpretación respecto al objetivo. (DGR-105-2020) Por lo tanto, se ajusta el indicador y proyección de la meta dirigido a sectores claves de la economía nacional y regional. Proyección DGR-239-2020.
Incrementar las competencias multilingüísticas a nivel nacional para el mejoramiento de la movilidad social, contribuyendo a la productividad y competitividad nacional, mediante estrategias institucionales definidas.	-	-	-	-	-	Porcentaje de estudiantes que se certifican en B1 y B2 en el idioma inglés, según el marco común europeo.	Cantidad de estudiantes que se certifican B1 y B2 en el idioma inglés, según el marco común europeo / Total de estudiantes que realizan las pruebas de certificación internacional en el idioma inglés * 100.	ND	Meta del periodo: 80% 2021: 80% 2022: 80% 2023: 80% 2024: 80% 2025: 80%	Se incluye este nuevo indicador, según oficio DGR-425-2019, dado que la institución debe replantearse si el nivel de dominio debe ser B1-B2, siendo que CINDE apunta a que los técnicos deben alcanzar mayormente, este nivel. De acuerdo con el oficio DGR-161-2020, para el logro de este indicador, se presentan varios supuestos, entre los cuales "Para el año 2021, se espera que todos los SCFP en inglés, estén sustentados en la nueva oferta, esto es, los programas de habilitación (Básico A2, Intermedio B1, Intermedio Alto B2 y Avanzado C1).

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Estratégico Formulado	Indicador Estratégico Formulado	Formula Indicador Estratégico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Estratégico Ajustado	Indicador Estratégico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Estratégico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
Fortalecer el apoyo a nuevas iniciativas de inversión local y extranjera mediante la formación y con las destrezas necesarias, para disponer de una fuerza laboral de creciente capacidad productiva y adaptabilidad.	Cantidad de personas formadas para la atención de iniciativas de inversión local y extranjera, coordinadas con las organizaciones encargadas.	Número de personas formadas para la atención de iniciativas de inversión local y extranjera, coordinadas con las organizaciones encargadas.	No disponible	Meta del periodo: 48.266 2019: 5.928 2020: 6.224 2021: 6.536 2022: 6.862 2023: 7.206 2024: 7.566 2025: 7.944	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	No disponible	Meta del periodo: 49.930 2019: 5.928 2020: 6.817 2021: 6.953 2022: 7.092 2023: 7.234 2024: 7.379 2025: 7.527	Se realiza nueva proyección de meta del indicador, según oficio DGR-239-2020.
Fomentar una cultura emprendedora que propicie las condiciones necesarias para el desarrollo del ecosistema de pyme y de emprendimiento e innovación, de acuerdo con el Sistema de Banca para el Desarrollo, como una alternativa para el desarrollo económico nacional.	Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos.	Número de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos.	2017: 40	Meta del periodo: 4.860 2019: 450 2020: 600 2021: 600 2022: 600 2023: 740 2024: 880 2025: 990	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	2017: 40	Meta del periodo: 6.975 2020: 725 2021: 1.450 2022: 1.450 2023: 1.450 2024: 1.450	En alineamiento al Programa para coadyuvar con la recuperación económica y social del país, mediante el desarrollo de capital humano y la reactivación productiva del sector empresarial. del Plan de Alivio COVID-19, aprobado por los señores miembros de la Junta Directiva del INA, según acuerdo JD-AC-90-2020, se ajusta plan táctico de la Unidad, orientando esfuerzos y recursos en la consolidación de proyectos estratégicos como los Centros de Desarrollo Empresarial, programa de Mujer y Negocio, programa de atención al sector ganadero, consolidación empresarial de PYME con oportunidad de exportación en algunas regionales, entre otras acciones de orden táctico y estratégico. Dado lo anterior, y en atención al oficio UPE-PPE-69-2020, se ajusta la meta proyectada en el indicador 203, incrementando la meta de 600 a 725 unidades productivas, beneficiarias del Sistema de Banca para el Desarrollo, mediante acompañamiento empresarial por medio de los proyectos supracitados.

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Estratégico Formulado	Indicador Estratégico Formulado	Formula Indicador Estratégico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Estratégico Ajustado	Indicador Estratégico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Estratégico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
Fomentar una cultura emprendedora que propicie las condiciones necesarias para el desarrollo del ecosistema de pyme y de emprendimiento e innovación, de acuerdo con el Sistema de Banca para el Desarrollo, como una alternativa para el desarrollo económico nacional.	Porcentaje de proyectos (emprendimientos) que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura a nivel nacional y regional.	Cantidad de proyectos (emprendimientos) que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura a nivel nacional y regional / Cantidad de proyectos que recibieron acompañamiento empresarial *100.	No disponible	2020: 50% 2021: 55% 2022: 60% 2023: 65% 2024: 70% 2025: 75%	Se mantiene	Porcentaje de emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura nacional.	Cantidad emprendimientos que recibieron acompañamiento empresarial y que se desarrollan, según cobertura nacional / Cantidad de proyectos que recibieron acompañamiento empresarial *100.	No disponible	2020: 50% 2021: 60% 2022: 65% 2023: 65% 2024: 65% 2025: 65%	El indicador operativo 204, se mejora la redacción, en los siguientes aspectos:a) Se elimina la palabra proyectos “porcentaje de proyectos (emprendimientos)...” siendo a partir de ahora el indicador operativo 204: “porcentaje de emprendimientos.....”. La proyección de la meta, se modifica de acuerdo al Plan Táctico de UFODE, alineado al “Programa para Coadyuvar con la Recuperación Económica y Social del País, mediante el Desarrollo de Capital Humano y la Reactivación Productiva del Sector Empresarial”, aprobado por los señores miembros de la Junta Directiva del INA, según acuerdo JD-AC-90-2020 y el “Plan Alivio”.
Fomentar una cultura emprendedora que propicie las condiciones necesarias para el desarrollo del ecosistema de pyme y de emprendimiento e innovación, de acuerdo con el Sistema de Banca para el Desarrollo, como una alternativa para el desarrollo económico nacional.	Porcentaje de PYMES y PYMPAS que recibieron atención para mejorar su gestión empresarial, según cobertura a nivel nacional y regional.	Cantidad de PYMES y PYMPAS atendidas con servicios que mejoraron su gestión empresarial, a nivel nacional y regional. / Total de PYMES y PYMPAS atendidas con servicios para mejorar su gestión empresarial, a nivel nacional y regional * 100.	No disponible	2020: 50% 2021: 55% 2022: 60% 2023: 65% 2024: 70% 2025: 75%	-	Se elimina	No aplica	No aplica	No aplica	La ejecución del Plan Táctico de la Unidad de Fomento 2019, en el marco de la reorganización de Unidad, habilitado mediante oficios PE-166-2019 y DM-202-2019, implicó obligatoriamente, revisión, análisis y ajustes de las fichas técnicas de los indicadores de UFODE para que sus productos o gestiones se adapten a una nueva realidad del quehacer de Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial. Para los ajustes se realizó una serie de reuniones y coordinaciones con funcionarios de la Unidad de Planificación y Evaluación-UPE-, y de forma conjunta la viabilidad de plantear las mejoras acordadas en las fichas técnicas de los indicadores bajo estudio, a la luz de un nuevo orden de funciones, productos y lineamientos establecidos en el documento Plan Táctico UFODE-2019. Más recientemente, se incorpora mediante oficio UPE-PPE-69-2020, un nuevo elemento que nos orienta a revisar, analizar y ajustar de ser necesario lo planteado en las fichas técnicas de los indicadores de UFODE, bajo la luz del Programa para coadyuvar con la recuperación económica y social del país, mediante el desarrollo de capital humano y la reactivación productiva del sector empresarial del Plan de Alivio COVID-19, aprobado por los señores miembros de la Junta Directiva, mediante acuerdo JD-AC-90-

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Estratégico Formulado	Indicador Estratégico Formulado	Formula Indicador Estratégico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Estratégico Ajustado	Indicador Estratégico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Estratégico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
										<p>2020. Con base en lo anterior, se determina la eliminación del indicador 205, sustentado en los siguientes argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al amparo del principio de eficiencia, se identifica que los indicadores 205 y 203, median el mismo producto: - Indicador 205: Porcentaje de PYMES y PYMPAS que recibieron atención para mejorar su gestión empresarial, según cobertura a nivel nacional y regional, - Indicador 203: Cantidad de beneficiarios del SBD que recibieron acompañamiento empresarial por medio del desarrollo de proyectos productivos. • Partiendo de la relevancia de cada indicador, y al estar el indicador 203 alineado a una meta del PEI-POIA, se resuelve eliminar el indicador 205.

Apéndice B: Modificaciones realizadas a Objetivos tácticos, indicadores tácticos, formulas, metas y su justificación.

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Táctico Formulado	Indicador Táctico Formulado	Formula Indicador Táctico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Táctico Ajustado	Indicador Táctico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Táctico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
Consolidar la vigilancia estratégica para la permanente actualización de la oferta de servicios, impulsando la transformación productiva del país, según las necesidades de los sectores de la economía, las regiones, los territorios y las necesidades de poblaciones vulnerables.	Porcentaje de etapas implementadas de la metodología de vigilancia estratégica.	Cantidad de etapas implementadas de la metodología de vigilancia estratégica / Total de etapas de la metodología de vigilancia estratégica * 100	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 30% 2020: 30% 2021: 40%	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 60% 2020: 40%	Se modifica la meta, en razón de que, de las ocho etapas del proyecto, se realizaron cinco, en el 2019 correspondientes a un 60%. Para el 2020 se realizarán las tres etapas restantes: Socialización, ejercicio práctico e identificación de oportunidades de mejora.
Mejorar la planificación y ejecución de los servicios de formación, capacitación y certificación, de acuerdo con el accionar de los Centros de Formación y los criterios técnicos, para el fortalecimiento del desarrollo de los territorios de bajo progreso económico social.	Cantidad de etapas finalizadas de la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER	Número de etapas finalizadas de la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER	No disponible	Meta del periodo: Metodología implementada 2019: Etapa 1 2020: Etapa 2	Se mantiene	Cantidad de etapas finalizadas del diseño de la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER.	Número de etapas finalizadas del diseño de la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER.	No disponible	Meta del periodo: Metodología diseñada 2019: Etapa 1 2020: Etapa 2	Se modifica el indicador y formula debido a que la metodología para la elaboración, ejecución y evaluación del PASER se encuentra proceso de diseño, según acuerdo de reunión del 09 de marzo de 2020.

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Táctico Formulado	Indicador Táctico Formulado	Formula Indicador Táctico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Táctico Ajustado	Indicador Táctico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Táctico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
Consolidar el Nuevo Modelo Curricular para la Formación Profesional del INA, mediante la aplicación de estrategias y metodologías, a fin de impactar en la empleabilidad de las personas y la competitividad del sector empresarial.	Porcentaje de etapas implementadas del modelo curricular para la formación profesional del INA.	Cantidad de etapas implementadas del modelo curricular para la formación profesional del INA / Total de etapas establecidas del modelo curricular para la formación profesional del INA * 100.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 70% 2020: 20% 2021: 10%	Se mantiene	Porcentaje de implementación del modelo curricular para la formación profesional del INA.	Cantidad de productos desarrollados para la implementación del modelo curricular para la formación profesional del INA / Total de productos establecidos * 100.	2018: 8%	Meta del periodo: 100% 2019: 52% 2020: 42% 2021: 6%	Se modificar el indicador, dado que, durante el proceso de trabajo, se evidencia que las etapas se realizan en simultáneo. Por lo cual, en su lugar, se decide medir el porcentaje de avance según el total de los productos realizados en cada año, con base en lo programado. Según Acuerdo de Reunión del 12-12-2019, y validación en reunión del 12 de febrero 2020, con los gestores de GFST, GR y GRSINAFOR. El Equipo coordinador para la Implementación del Modelo curricular (ECIMC), ajusta la proyección de metas partiendo de un 8% obtenido en el 2018 y un 44% en el 2019. Esto debido a que la Hoja de Ruta se ha visto modificada con la incorporación de nuevos productos, que durante el proceso se consideraron necesarios. (ECIMC-12-2020)
Implementar nuevas tecnologías y aplicaciones especializadas para el desarrollo de SFCP.	Porcentaje de estrategias basadas en nuevas tecnologías implementadas.	Cantidad de estrategias basadas en nuevas tecnologías implementadas / Total de estrategias basadas en nuevas tecnologías * 100.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 30% 2020: 30% 2021: 40%	Disponer nuevas tecnologías y aplicaciones para los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas y aplicaciones disponibles para los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Número de herramientas tecnológicas y aplicaciones incorporadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	No disponible	2020: 5 2021: 5 2022: 5 2023: 5 2024: 5 2025: 5	Se modifica el objetivo táctico y el indicador, considerando que el primer planteamiento obedece a temas de diseño, que es una etapa inicial, y lo que interesa es contar con nuevas tecnologías en los SC. Proyección enviada mediante oficio USEVI-34-2020.
Vincular el Sistema Nacional de la Formación Profesional (SINAFOR) con la Educación y la Formación Técnico Profesional de Costa Rica, para el desarrollo de un modelo de gestión.	Porcentaje de etapas implementadas del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR.	Cantidad de etapas implementadas del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR / Total de etapas establecidas en el modelo de gestión para la	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 20% 2020: 20% 2021: 20% 2022: 40%	Se mantiene	Porcentaje de avance para la implementación del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR.	Cantidad de actividades realizadas para la implementación del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR / Total de actividades	No disponible	Meta del periodo: 100% 2019: 30% 2020: 40% 2021: 30%	El cambio en el indicador se realiza, dada la necesidad de medir el avance cuando el logro de los productos trasciende al siguiente año. (GR-SINAFOR-25-2020)

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Táctico Formulado	Indicador Táctico Formulado	Formula Indicador Táctico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Táctico Ajustado	Indicador Táctico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Táctico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
		vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR * 100.					programadas para el modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR * 100.			
Incrementar la participación igualitaria de mujeres y hombres en la formación profesional en los sectores clave de la economía nacional, como aporte al cierre de brechas, mediante el desarrollo del Plan de Acción de la Política de Igualdad de Género del INA.	Porcentaje de mujeres matriculadas en programas en los sectores clave de la economía nacional.	Cantidad de mujeres matriculadas en programas de los sectores claves de la economía nacional/ total de hombres matriculados en programas de los sectores claves de la economía nacional * 100.	No disponible.	2019: 8% 2020: 16% 2021: 24% 2022: 32% 2023: 40% 2024: 40% 2025: 40%	Se mantiene.	Porcentaje de mujeres matriculadas en los sectores claves de la economía nacional que presenta mayor asimetría de género.	Cantidad de mujeres matriculadas en programas de los sectores claves de la economía nacional que presentan mayor asimetría de género / Total de personas matriculadas en programas de los sectores claves de la economía nacional que presentan mayor asimetría de género * 100.	No disponible.	Se mantiene.	A partir de los resultados de la evaluación del PEI en el 2019, se analiza el indicador y se determina que este debe ser delimitado para medir el objetivo, dado que con el indicador vigente se consideran casi todos los programas y no solo aquellos que por razón de masculinidad son los que presentan mayores brechas. Por ello se agrega que la medición debe considerarse en los sectores prioritarios donde han existido brechas de género.
Desarrollar un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC), que facilite el mejoramiento de los servicios institucionales, de acuerdo con el PEI.	Porcentaje de proyectos PETIC ejecutados.	Cantidad de proyectos del PETIC ejecutados / Total de proyectos del PETIC * 100.	2017: 36%	2019: 75% 2020: 100%	Desarrollar proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación, que faciliten el mejoramiento de los servicios institucionales, de acuerdo con el PEI.	Porcentaje de ejecución de los proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación.	Cantidad de proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación ejecutados / Total de proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación programados * 100.	2019: 87%	2020: 90% 2021: 90% 2022: 90% 2023: 90%	Se cambia el indicador dado el dinamismo de la cartera de proyectos, se va a manejar como un anexo al documento del PETIC, esto con la finalidad de mantener actualizada la información detallada de cada iniciativa. Además, el PETIC está siendo sujeto de reestructuración, estos a raíz de una contratación realizada por parte de la Gerencia adjudicada a la empresa Deloitte, el plazo estimado para la definición del nuevo PETIC es de 6 meses. (GTIC-22-2020)

PEI Formulado 2019-2025					PEI Ajustado 2019-2025					
Objetivo Táctico Formulado	Indicador Táctico Formulado	Formula Indicador Táctico Formulado	Línea base	Metas del indicador formulado	Objetivo Táctico Ajustado	Indicador Táctico Ajustado	Formula Ajustada Indicador Táctico	Línea base	Metas ajustadas del indicador	Justificación de cambio
Mejorar sustantiva y estratégicamente la infraestructura (incluye equipamiento) para la ejecución de los SCFP en condiciones óptimas.	Porcentaje de ejecución del Plan de ampliaciones, construcciones y mejoras.	Cantidad de etapas ejecutadas del Plan de ampliaciones, construcciones y mejoras / Total de etapas del Plan de ampliaciones, construcciones y mejoras * 100.	2017: 36 %	2019: 85% 2020: 85% 2021: 85% 2022: 85% 2023: 85% 2024: 85% 2025: 85%	Se mantiene.	Porcentaje de avance de inversión en infraestructura física.	Cantidad de actividades del cronograma de ejecución realizadas / Total de actividades del cronograma de ejecución programadas * 100.	2019: 100%	2020: 100% 2021: 100% 2022: 100% 2023: 100%	El indicador se adecua a los proyectos de inversión con presupuesto asignado en el año en evaluación. Y se define en función de las actividades del cronograma en ejecución.
	Porcentaje de ejecución del Plan de equipamiento.	Cantidad de etapas ejecutadas del Plan de equipamiento / Total de etapas del Plan de equipamiento * 100.	2017: 41%	2019: 85% 2020: 85% 2021: 85% 2022: 85% 2023: 85% 2024: 85% 2025: 85%		Porcentaje de equipo didáctico adquirido que se encuentra en uso.	Cantidad de equipo didáctico, adquirido en el año anterior en uso / total de equipo didáctico adquirido el año anterior *100.	ND	2020: 90% 2021: 90% 2022: 90% 2023: 90% 2024: 90% 2025: 90%	La Gestión Regional está en un proceso de construcción de la metodología que busca alcanzar un alto grado de eficacia en los equipos adquiridos. De esta forma para este indicador se realizará la medición a partir del 2021.
	Cantidad de proyectos anuales ejecutados del Plan quinquenal de mantenimiento integral de la infraestructura física.	Número de proyectos anuales ejecutados del Plan quinquenal de mantenimiento integral de la infraestructura física.	No disponible.	Meta del periodo: 24 2019: 5 2020: 9 2021: 6 2022: 2 2023: 2		Porcentaje de avance de la ejecución de proyectos de mantenimiento.	Cantidad de actividades del cronograma de ejecución realizadas / Total de actividades del cronograma de ejecución programadas * 100.	ND	2020: 100% 2021: 100% 2022: 100% 2023: 100%	Se procede con el cambio del indicador de proyectos de mantenimiento debido a que el indicador anterior del Plan Plurianual de mantenimiento aprobado contempla también proyectos de inversión, se crea un el indicador que solamente tome en cuenta los proyectos de mantenimiento, presupuestados según el Clasificador por Objeto del Gasto del Ministerio de Hacienda, partida 1 Servicios.

Corrección de error

Se presenta un error en la digitación de los períodos en la programación anual de las metas del indicador “Vincular el Sistema Nacional de la Formación Profesional (SINAFOR) con la Educación y la Formación Técnico Profesional de Costa Rica, para el desarrollo de un modelo de gestión” en las páginas 26 y 38, en la tabla siguiente se presenta el dato correcto del período subrayado y en negrita:

Objetivo Táctico	Indicador Táctico	Línea base	Metas del indicador
Vincular el Sistema Nacional de la Formación Profesional (SINAFOR) con la Educación y la Formación Técnico Profesional de Costa Rica, para el desarrollo de un modelo de gestión.	Porcentaje de avance para la implementación del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR.	No disponible	Meta del periodo: 100% 2020: 30% 2021: 40% 2022: 30%

Se presenta oficio de la Gestión Rectora del SINAFOR que fundamenta corrección la corrección al Documento.

GR-SINAFOR-25-2020

La Uruca, 26 de febrero del 2020

Señora
Leda Flores Aguilar
Proceso Planeamiento Estratégico
Unidad de Planificación y Evaluación

Estimada Señora:

Con relación a los indicadores y metas propuesta en el PEI y POIA 2020, la Gestión Rectora del SINAFOR en su análisis y con asesoría de la UPE, acuerda:

- Se sustituye el indicador Táctico 10: "Porcentaje de etapas del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR" por "Porcentaje de avance para la implementación del modelo de Gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR", dada la necesidad de medir el avance cuando el logro de los productos trasciende al siguiente año. (se adjunta cronograma, en el cual se visualizan los procesos de reorganización, las actividades a realizar, periodos de cumplimiento y responsables, ver anexo #1, así como el excel de la proyección del Indicador Táctico, ver anexo 2).
- Se elimina el Objetivo Operativo del POIA 2020: "Modelo de Gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR" con su indicador Operativo: "Diseño del modelo de gestión para la vinculación del SINAFOR con el EFTP-CR"; en razón de que dicho Objetivo ya se cumplió.
- Se determina que el indicador: "Grado de satisfacción de la población atendida por los servicios técnicos ofrecidos por parte de una Unidad perteneciente a la Gestión", pasa de ser un indicador secundario a primario

en su costeo, considerando que la Gestión tendrá participación directa con el desarrollo del estudio.

Anexo #1

OBJETIVO TÁCTICO MODELO DE GESTION DEL SINAFOR															
CRONOGRAMA															
PROCESOS DE REORGANIZACION DEL SINAFOR	ACTIVIDADES	2020		2021				2022				RESPONSABLES			
		% AVANZADO													
		30%			40%				50%						
		TRIMESTRES													
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Aval Junta Directiva	Reuniones con las Unidades adscritas del SINAFOR para elaborar una presentación de la justificación de la implementación del modelo de gestión ante Junta Directiva	X												Gestión y Unidades Adscritas	
	Revisión de la documentación de años anteriores de la operacionalización del SINAFOR desde su creación	X												Gestión y Unidades Adscritas	
	Reunión con Asociación legal del ISA	X												Gestión y Unidades Adscritas	
	Elaboración de oficio a la Sra. Patricia Montero (UPE) para definir el proceder con MIDEPLAN	X												Gestión y Unidades Adscritas	
	Reunión con la Sra. Patricia Montero (UPE) para definir el proceder con el MIDEPLAN	X												Gestión y Unidades Adscritas	
	Reuniones con el MEF-INA para definir una propuesta de elaboración de un decreto de la creación de un sistema de la EFTP para fortalecer la nueva estructura del SINAFOR	X	X	X										Carreras Generales	
	Reuniones con el equipo de Skills CR para la vinculación con la nueva propuesta del SINAFOR	X	X											Gestión y Unidades Adscritas	
	Elaboración de la justificación de Modelo propuesta borrador			X											Gestión y Unidades Adscritas
	Presentación a las Autoridades Superiores para analizar la presentación ante Junta Directiva.			X											Gestión y Unidades Adscritas
	Ajuste a la presentación con base en las observaciones recibidas por las Autoridades Superiores (en caso de ser necesario).			X											Gestión y Unidades Adscritas
	Presentación en Junta Directiva para su aval			X											Carreras Generales y uno más de equipo de trabajo
	Ajuste al Modelo de Gestión propuesto en caso de solicitudes por parte de las personas miembros de la Junta Directiva.			X											Gestión y Unidades Adscritas
Amenoramiento por parte de la UPE para la aplicación de la guía #9 de MIDEPLAN	Según procedimiento establecido por la UPE para la aplicación de la guía con MIDEPLAN			X										UPE	
Aval de la UPE	Informe o carta de aval					X								MIDEPLAN-SINAFOR	
Aprobación por parte de Junta Directiva						X								Carreras Generales y unidades adscritas	
Proceso de reorganización del SINAFOR ante el MIDEPLAN (Diagnostico y propuesta de reorganización)	Memo Jurídico					X								MIDEPLAN-SINAFOR	
	Situación Instrukcional					X								MIDEPLAN-SINAFOR	
	Organización actual					X								MIDEPLAN-SINAFOR	
	Recurso Humano					X								MIDEPLAN-SINAFOR	
	Organigrama propuesto					X								MIDEPLAN-SINAFOR	
	Principales cambios en la estructura y en los servicios								X					MIDEPLAN-SINAFOR	
Aprobación del MIDEPLAN										X			MIDEPLAN		
Ajuste en el manual organizacional de las funciones del SINAFOR y sus unidades adscritas											X			UPE/Recurso Humano	

Anexo #2

Objetivo táctico	Indicador	Fórmula	Linea base	Meta periodo	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Responsable	Fuente de información	Justificación del cambio de meta
Optimizar el Sistema Nacional de la Formación Profesional (SINAFOR) con la Educación y la Formación Técnica Profesional de Carrera Baja para el desarrollo de un modelo de gestión.	Porcentaje de avance para la implementación del modelo de gestión para la creación del SINAFOR con el MEF-CE / FOM de actividades operativas para el modelo de gestión para la creación del SINAFOR con el MEF-CE	$\frac{\text{Avance}}{\text{Meta}} \times 100$	ND	20%	40%	80%					GERMINACIÓN (por unidades adscritas)	Informes de la GERMINACIÓN y de las Unidades adscritas.	El indicador inicial se fue cumplido en el 2020. Para la nueva meta se estableció en el organigrama porque las actividades a realizar. El cambio en el indicador se realizó, dada la necesidad de hacer el avance cuando el lugar de los productos. (desarrollo al siguiente año)

