



## Reseña Histórica



CONSEJO DIRECTIVO 1994 - 1997



CONSEJO DIRECTIVO 2010 - 2014



## INDICE

Gestación y Nacimiento del INSAFOPR	3-12
Sistema Legislativo	13-14
Traslado de Instalaciones	15-16
Galería de Presidentes	17
Proyectos más Relevantes	18-33



## Gestación y Nacimiento de INSAFORP

*Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) nació de tres entendimientos fundamentales que sucedieron en los años posteriores a los Acuerdos de Paz y que respondían a una necesidad apremiante: ser un país competitivo en un entorno globalizado."*



### Gestión y Nacimiento de INSAFORP

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) nació de tres entendimientos fundamentales que sucedieron en los años posteriores a los Acuerdos de Paz y que respondían a una necesidad apremiante: ser un país competitivo en un entorno globalizado. Había que hacerlo colocando la dignidad y el bienestar de la persona como el principal eje del crecimiento nacional.

El primer entendimiento, en aquellos momentos de post-guerra, giraba alrededor de una circunstancia demográfica histórica: que un amplio segmento de población no tiene acceso a las oportunidades de educación formal. De igual forma, un amplio segmento de trabajadores que poseen habilidades



aprendidas en el trabajo pero carecen de una certificación ocupacional que oficialice sus destrezas y capacidades para el trabajo.

El segundo entendimiento era uno de aspiración de nación, nacido del afán de desarrollo que en aquellos momentos era urgente dado el déficit competitivo de El Salvador de cara a los retos de la abrumante economía global. Apostar por la gente y su formación para que las empresas fueran más competitivas fue uno de los fundamentos claves para el nacimiento del INSAFORP.

El tercer entendimiento tuvo que ver con los recursos. El sector privado se comprometió a aportar una contribución especial establecida como obligatoria en el marco legal, con el objetivo de darle vida y sostenimiento financiero al INSAFORP. El marco legal original también otorgó al sector privado la responsabilidad de ejercer el liderazgo en la dirección de la Institución dado que las empresas, a través de sus cotizaciones, financian al Instituto.

Esta esquema se inspiró en la filosofía de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que a lo largo de su historia ha fomentado el enfoque tripartito donde el Gobierno y las asociaciones de trabajadores tiene un rol de facilitadores y garantes de la visión, mientras que los empleadores adoptan el rol de liderazgo en la operación de las instituciones de formación para el trabajo, enfatizando la eficiencia y altos niveles de ejecución.

La necesidad de una sistematización y marco jurídico para la formación profesional en El Salvador tenía un importante antecedente. En 1971, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó un diagnóstico sobre la situación profesional de El Salvador. A partir de este estudio se creó un comité técnico que presentó un anteproyecto de ley de creación del INSAFORP en 1980. Pasaron 13 años más para se concretara la ejecución.

Así fue como el 2 de junio del año 1993 fue aprobado por la Asamblea Legislativa el Decreto 554, que le dio vida a la Ley de Formación Profesional y a la creación del INSAFORP. Su objetivo fue y sigue siendo satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar así el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.



Según el artículo 1 de la Ley de Formación Profesional, el INSAFORP surge como una entidad de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, con la responsabilidad de ejercer la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional para la capacitación y calificación del recurso humano salvadoreño.

El 18 de mayo de 1994 se juramentó el primer Consejo Directivo del Instituto y ese mismo año se iniciaron operaciones con un mínimo de personal, siendo la primera tarea la conformación y operatividad del Sistema de Formación Profesional. Se establecieron normativas, metodologías y estándares de calidad para la eventual subcontratación de centros de formación.

La estructura operativa fue diseñada para generar modalidades de formación que vincularan efectivamente las necesidades de capacitación de las empresas con las necesidades de superación y oportunidades de los trabajadores. Entre 1994 y 1995 se ensambló por completo el Instituto. Entre 1995 y 1996 se ejecutaron las primeras capacitaciones, inicialmente en un centro de formación propio, operado por el INSAFORP en San Bartolo y luego a través de centros especializados en distintos temas de capacitación.

Poco a poco creció la oferta formativa: cursos de habilitación, aprendizaje, actualización, complementación y especialización. En abril de 1997 ya se reportaban 6,280 participantes en 314 cursos, en 26 distintas especialidades, entre ellas construcción, industria y servicios. Desde sus inicios, el Consejo Directivo, a través de un diálogo efectivo, logró encontrar armonía técnica entre las necesidades e intereses de todos los actores dentro del Consejo.

El artículo 8 de la Ley original estableció que “el Consejo Directivo tendrá una estructura tripartita, formada por los sectores: empleador, laboral y gobierno. Estará integrado por diez miembros propietarios y diez suplentes, de la siguiente manera:

1. Por el sector gobierno, tres representantes propietarios y sus suplentes;
2. Por el sector empleador, cuatro representantes propietarios y sus suplentes;
3. Por el sector laboral, tres representantes propietarios y sus suplentes.



El artículo 9 de la Ley original reza que "el Presidente y el Vicepresidente se elegirán entre representantes del sector empleador y los elegirá el Consejo Directivo de entre sus miembros propietarios".

La participación y guía constante de la OIT y el apoyo de distintas agencias de cooperación, especialmente la Cooperación Alemana (GTZ en aquellos momentos), fueron clave en el nacimiento e inicios operativos del INSAFORP, pero sobretodo en el establecimiento de un modelo de gestión que con el tiempo ha probado ser altamente efectivo, sostenible y exitoso.

El INSAFORP inició operando en San Bartolo, luego se trasladó a un local en la Colonia Flor Blanca. En los primeros años reportaron rápida aceptación y crecimiento la capacitación continua, el formato de aprendizaje y la reconversión profesional, tanto en niveles obreros como gerenciales. Mediante el primer proceso de certificación de centros de formación un total de 29 entidades iniciaron el trabajo de formación de la mano del INSAFORP.



*Proyecto de Formación de Software en la India en el marco del programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía - 1998.*

En 1997, INSAFORP inició su exitoso programa Habilitación para el Trabajo, orientado a la formación de personas en condición de vulnerabilidad social,



desempleada, subempleada y en algunos casos empleadas, con el fin de brindarles conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas para su inserción laboral. Para muchos era la oportunidad de encontrar un trabajo digno, para muchos otros fue la semilla de emprendimiento de pequeños negocios.

En el primer programa de habilitación para el trabajo se impartieron 375 cursos de formación ocupacional en todo el país. En esa primera promoción se graduaron a 6,411 de las cuales la mitad fueron mujeres de diversas edades. A través de cinco centros de formación acreditados en todo el país se impartieron cursos en 21 distintos rubros ocupacionales.

También en 1997 nació otro de los programas emblemáticos del INSAFORP, el programa Empresa Centro, el cual utiliza un sistema de aprendizaje dual donde los jóvenes aprenden un oficio o especialidad técnica a través de formación práctica real en una empresa. Hasta el año 2013 Empresa Centro formó a 256,081 jóvenes en distintas ocupaciones manuales y técnicas.

En sus 21 años de vida el INSAFORP ha promovido innovadores programas como el envío de 120 jóvenes a la India para formación en desarrollo de software, un programa de capacitación laboral para personas discapacitadas, un programa de capacitación para reinserción social y laboral de población reclusa, programas para la tercera edad y la colaboración formativa para montar los primeros call centers en El Salvador, entre otros programas innovadores.

Otros programas exitosos de INSAFORP en el período 1993-2014 fueron la formación de guías turísticos, capacitación para inserción laboral de efectivos de la Fuerza Armada, becas para técnicos agropecuarios en El Zamorano y Escuela Nacional de Agricultura, formación de emprendimiento en escuelas públicas, capacitaciones en Ciudad Mujer y formación técnica a pequeños proveedores de uniformes escolares, entre otras iniciativas y alianzas.

Para el 2014 se cuenta con una amplia red de aliados, una sólida experiencia acumulada y planes de trabajo consolidados. Durante su trayectoria INSAFORP ha desarrollado metodologías, procesos e importantes políticas, tales como la Política Nacional de Formación Profesional, el Plan Institucional de Igualdad y Equidad de Género y el Sistema de Certificación de Competencias Laborales.



Desde el año 2002 INSAFORP funciona en sus propias instalaciones. Año tras año desde su nacimiento ha reportado cuentas claras y resultados enfocados en la mejora de vida de sus beneficiarios y sus familias. La gestión del INSAFORP, dos décadas después de la juramentación de su primer Consejo Directivo, está a la luz pública como un referente de eficiencia, solidez y transparencia.



*Con el objetivo ejecutar estrategias que contribuyan al desarrollo local y el empleo en El Salvador, el INSAFORP firmó, el 30 de enero de 2006, un Memorando de Entendimiento con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).*

*El proyecto se enmarca en las acciones que promueve la AECI, encaminadas al desarrollo y puesta en marcha del "Programa de Cooperación Regional con Centro América para la Formación Ocupacional e Inserción Laboral".*



**Total Capacitados en el INSAFORP en el período 1996-2000**

Año	Total*	Habilitación para el trabajo	Empresa Centro	Formación Continua	Formación Inicial (Habilitación para el Trabajo y Aprendizaje Empresa Centro)
1996	4,753	4,422	-	331	4,422
1997	13,332	8,585	12	4,735	8,597
1998	26,884	14,480	70	12,334	14,550
1999	73,320	34,476	34	38,810	34,510
2000	118,639	16,055	94	102,490	16,149



*Proyecto "Polos de Desarrollo como Alternativa y Compromiso Nacional en la Lucha contra la Pobreza: Educación y Empresa al Servicio del Desarrollo Regionalizado". 3 mil campesinos se vieron beneficiados con la siembra de achiote en Morazán en un proyecto impulsado por INSAFORP y la Fundación EDYTRA - 2004 .*





### CONSEJO DIRECTIVO 1994 – 1997

#### SECTOR EMPRESARIAL

##### DIRECTORES PROPIETARIOS

Ing. Francisco Escobar Thompson  
Ing. Benjamín Trabanino  
Sra. Arena de Rodríguez Trabanino  
Lic. Gerardo Balzaretti

##### DIRECTORES SUPLENTE

Lic. Marco Antonio Arroyo  
Sra. Elena María de Alfaro  
Ing. Ricardo Flores Cena  
Sr. Carlos Alberto Martínez

#### SECTOR LABORAL

##### DIRECTORES PROPIETARIOS

Sr. José Antonio Canales  
Sr. Nicomedes Vides Guillén  
Sr. José Reinaldo Díaz Chávez

##### DIRECTORES SUPLENTE

Sr. Jesús Caridad Hernández  
Sr. Víctor Ulises Aguilar  
Sr. Raúl Alfonso Rogel

#### SECTOR GOBIERNO

##### DIRECTORES PROPIETARIOS

Dr. Guillermo Alberto Palma Durán  
Licda. Abigail Castro de Pérez  
Lic. Raimundo Adalberto Alvarado

##### DIRECTORES SUPLENTE

Ing. Milton Antonio González  
Lic. Luis Alonso Reyes Benitez  
Lic. Carlos Alberto Rivas Santana





### CONSEJO DIRECTIVO 2010 - 2014

#### SECTOR EMPRESARIAL

##### DIRECTORES PROPIETARIOS

Lic. Ricardo F.J. Montenegro P.

*Presidente*

Ing. Ricardo Andrés Martínez Morales

*Vicepresidente*

Licda. Sonia Cecilia Jule de Rivera

Lic. Eduardo Dhate Muyschondt

##### DIRECTORES SUPLENTE

Lic. Jorge Isidoro Nieto Menéndez

Ing. Luis Alfredo Cienfuegos Escalante

Lic. Francisco Javier Argueta Gómez

Licda. Karla Elena Hernández Molina

#### SECTOR LABORAL

##### DIRECTORES PROPIETARIOS

Licda. Vilma Sarahi Molina de Huevo

Sr. Daniel Antonio Cerón Navidad

Sr. José Santos García Cordon

##### DIRECTORES SUPLENTE

Sr. Juan Antonio Hernández Aguirre

Sra. María Antonia Rivera Clará

Sr. José Alfredo Osorio Morataya

#### SECTOR GOBIERNO

##### DIRECTORES PROPIETARIOS

Lic. Jorge Arnoldo Bolaños Paz

Licda. Sandra Elizabeth Alas Guidos

Ing. Ryna Elizabeth Garay Araniva

##### DIRECTORES SUPLENTE

Sr. José Federico Bermúdez Vega

Dr. Gorka Iren Garate Bayo

Licda. Alejandra Sofía Castillo Castrillo



## Sistema Legislativo

El 18 de noviembre de 1991, se emite el Decreto Ejecutivo No. 33 publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 257, del 16 de diciembre de 1977, que contiene la creación del Consejo Nacional de Formación; y la Comisión de Formación Profesional –C.F.P.–, estructurada en forma tripartita formada por el sector empresarial (empresa privada), sector laboral (los sindicatos legalmente constituidos) y sector gubernamental, este último integrado por cuatro representantes propietarios y cuatro suplentes, distribuidos entre el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y social.

La Comisión de Formación Profesional tuvo como objetivo fundamental apoyar las acciones tendientes a la creación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional como una institución autónoma y la elaboración del Anteproyecto de la Ley de Formación Profesional con el objeto de someterla a la aprobación de la Asamblea Legislativa; a dicha Comisión se le encomendó la administración provisional del Centro de Formación Profesional de San Bartolo construido en 1984 para desarrollar formación técnica en las áreas de mayor necesidad del país; y la preparación de los proyectos de políticas y planes de acción del futuro Sistema de Formación Profesional.

La Comisión de Formación Profesional logró uno de los grandes objetivos propuestos al ser aprobada la Ley de Formación Profesional, mediante Decreto Legislativo No. 554, emitido el 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo 320 del 29 de julio de 1993. La Comisión de Formación Profesional terminó sus funciones el 17 de mayo de 1994 y luego el 18 de mayo de 1994 se juramentó el Primer Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, formado por cuatro miembros propietarios y cuatro suplentes del Sector Empresarial; tres miembros propietarios y tres suplentes del Sector Laboral; tres propietarios y tres suplentes por el sector gubernamental, integrado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social hoy Ministerio de Relaciones Exteriores y de Educación, instalándose el 20 de mayo de 1994 lo



que da inicio a una nueva etapa de la Formación Profesional en El Salvador, surgiendo el nuevo Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, con bases consistentes y una política de formación profesional establecidas, comienza a estructurar las bases y consolidación del Sistema de Formación Profesional de El Salvador, otorgándole la rectoría, normalización y coordinación del Sistema. El INSAFORP fue fundado en 1993 pero hasta el año 1996 comenzó a funcionar, enfocando su quehacer en capacitar a tres importantes grupos: los trabajadores de las empresas, los jóvenes y la población en condiciones de vulnerabilidad. Créase el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho público del mismo, para la capacitación y calificación de los recursos humanos. , con autonomía económica y administrativa, y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, fundamentalmente en la normalización del mismo, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

Desde la entrada en vigencia de la Ley de Formación Profesional se ha modificado la misma a través de tres reformas de ley. La primera reforma se hizo al artículo 26, literal c), mediante Decreto Legislativo número 455 de fecha 21 de septiembre de 1995 y publicado en el Diario Oficial número 189, Tomo 329, de fecha 13 de octubre de 1995. La segunda reforma se realizó al artículo 9 de la Ley a través del Decreto Legislativo número 81 de fecha 17 de agosto de 2012 y publicado en el Diario Oficial número 154, Tomo 396, de fecha 22 de agosto de 2012. Y la tercera reforma al mismo artículo 9 mediante Decreto Legislativo número 127 de fecha 14 de septiembre de 2012 y publicado en el Diario Oficial número 220, Tomo 397, de fecha 23 de noviembre de 2012. Así mismo la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, por medio de sentencia no. 86-2010, publicada en el Diario Oficial Número 29, Tomo 406, del 12 de febrero de 2015, declaró inconstitucional el artículo 9 inciso 2°, por infringir el derecho a la igualdad en la formulación de la ley –artículo 3 inciso 1° de la Constitución de la República.

## Traslado de Instalaciones

Las primeras instalaciones que tuvo el INSAFORP cuando se iniciaron las acciones formativas y administrativas en el año 1993 hasta el año 1996, fue en el que ahora es el Centro de Formación Profesional San Bartolo. Foto.

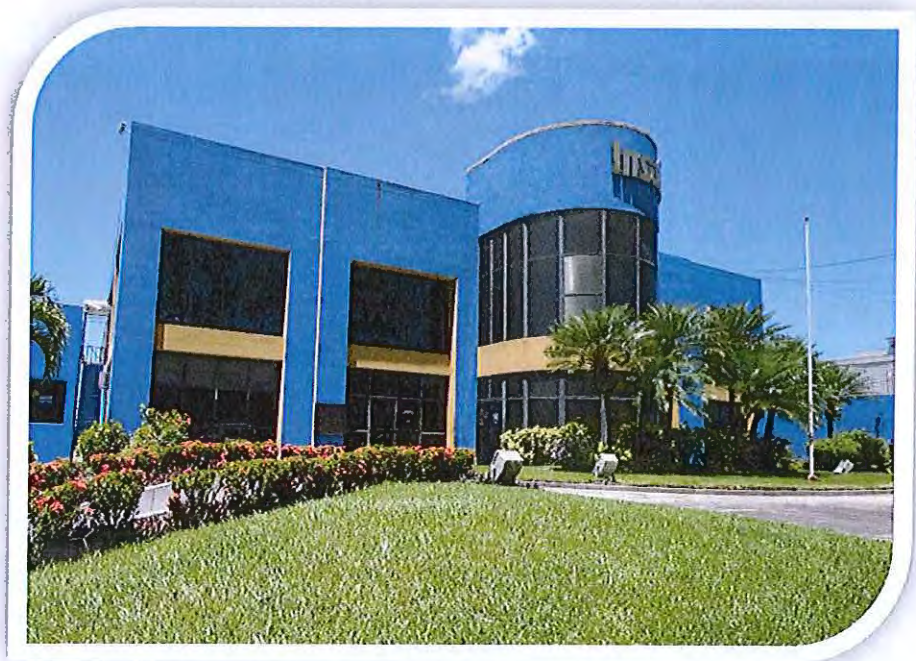


Posteriormente se trasladaron a la Colonia Flor Blanca hasta el año 2000. Foto





***Las Instalaciones Actuales***





## Galería Presidentes del INSAFORP



**Ing. Francisco Escobar Thompson**

Presidente del INSAFORP durante el período del 20 de mayo de 1994 al 16 de julio de 1997.



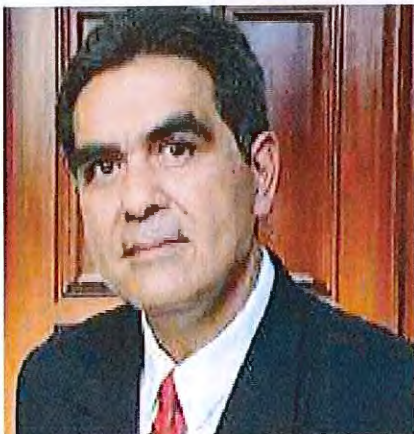
**Llc. Ricardo F.J. Montenegro P.**

Presidente del INSAFORP durante el período del 16 de julio de 1997 al 7 de octubre de 1999 y el período del 8 de noviembre de 2011 a la fecha.



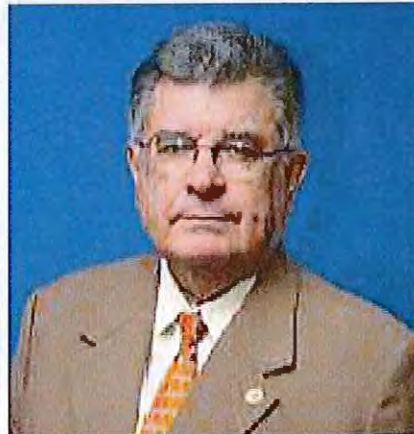
**Ing. Juan Federico Jokisch**

Presidente del INSAFORP durante el período del 9 de julio de 1999 al 24 de octubre de 2002.



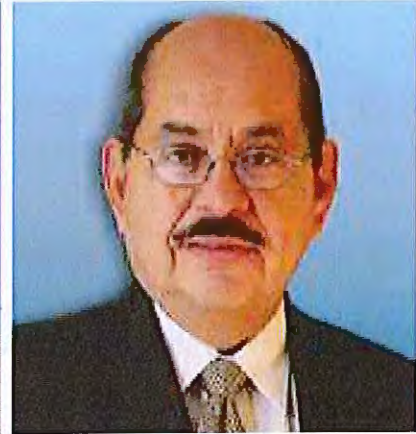
**Llc. David Gutiérrez Miranda**

Presidente del INSAFORP durante el período del 24 de octubre de 2002 al 6 de julio de 2004.



**Ing. Marlo Andino (Q.D.D.G.)**

Presidente del INSAFORP durante el período del 21 de octubre de 2004 al 11 de febrero de 2010.



**Ing. Raúl Castaneda**

Presidente del INSAFORP durante el período del 12 de febrero de 2010 al 8 de noviembre de 2011.



## INSAFORP: Un Modelo Exitoso

### Proyectos más relevantes

*“La gama de beneficiarios es amplia: desde jóvenes en situación de riesgo o en rehabilitación hasta personas de la tercera edad, pasando por jóvenes bachilleres y madre solteras desempleadas en comunidades vulnerables, operarios, técnicos, obreros, gerentes y personal ejecutivo de diversas empresas en todos los rubros de la economía.*”



*Mapeo de  
Procesos del Sistema de Gestión de Calidad del Programa de Formación Continua: Competencias Gerenciales -  
2014.*

Durante el período 1993-2014 el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) ha capacitado a 2 millones 799 mil 125 salvadoreños.

A través de programas permanentes, programas especiales, programas pilotos y alianzas con más de 150 entidades, centros colaboradores, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, se han impartido seminarios, diplomados, capacitaciones, talleres prácticos y cursos especializados en más de 350 distintos temas de formación.



La gama de beneficiarios es amplia: desde jóvenes en situación de riesgo o en rehabilitación hasta personas de la tercera edad, pasando por jóvenes bachilleres y madre solteras desempleadas en comunidades vulnerables, operarios, técnicos, obreros, gerentes y personal ejecutivo de diversas empresas en todos los rubros de la economía.

Los beneficiarios han sido personas tanto cesantes como empleadas en busca de mejorar sus competencias laborales en una gran diversidad de especialidades. Más de 715 mil beneficiados hasta el 2014 fueron salvadoreños en distintas situaciones de vulnerabilidad social.

El modelo de “formación para el trabajo” que desarrolla INSAFORP tiene un alto componente educativo, considerado complementario a la gestión de educación formal que desarrolla el Ministerio de Educación. El enfoque del INSAFORP, sin embargo, está orientado al mundo laboral, tanto para quienes buscan un primer empleo, como para quienes tienen la dicha de tener un empleo.

Las distintas mediciones de impacto realizadas a lo largo de los años por INSAFORP y otras entidades independientes, han evidenciado que la gestión del Instituto tiene un alto impacto social, lo cual se traduce en beneficios puntuales: mejora la empleabilidad, la generación de ingresos, el estándar de vida y abre nuevas posibilidades de emprendimientos o auto-empleo.

El INSAFORP ha logrado altos grados de efectividad y maximización de los recursos en gran parte gracias a su principal diferenciador: un modelo que ejecuta a través de terceros, en lugar de administrar un aparato burocrático que en otros países ha distraído los recursos para formación en el mantenimiento de grandes planillas, costos fijos y recursos que pueden volverse ociosos.



El modelo del INSAFORP, además de ser más flexible y ágil en su respuesta, asegura que la mayoría de los recursos son invertidos no en costos de



administración sino en formación para sus beneficiarios. A través de un riguroso mecanismo de supervisión, procura mantener un alto estándar de actualización de sus socios encargados del trabajo de formación.

*Formación para operarios de la Industria del Plástico -2011.*





Desde su inicio el INSAFORP ha transformado miles de vidas a través de este modelo que maximiza los recursos. Y lo ha hecho armonizando su operación con la visión de desarrollo de distintos gobiernos, respondiendo tanto a las necesidades de trabajadores y de las empresas.

INSAFORP forma parte activa de la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación Profesional, liderada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento de la Formación Profesional (CINTERFOR), organismo técnico oficial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se especializa en la formación profesional o formación para el trabajo. De dicha organización se recibe conocimiento, orientación y retroalimentación técnica constante.

INSAFORP también forma parte desde el año 2004 de la Red de Instituciones de Formación Profesional de la Región Centroamericana, Panamá y República Dominicana, donde de forma permanente se mantiene cooperación, intercambios técnicos y homogenización de normas y metodologías. Los países miembros le encargaron a INSAFORP la primera dirección de la Red en sus inicios, debido a su exitoso modelo de operación.

En el ámbito internacional, INSAFORP es considerada una de las organizaciones pioneras en un modelo de trabajo innovador y una de las organizaciones más exitosas del continente americano. A pesar de no contar con presupuestos abundantes como sucede en otros países de la región, los resultados de INSAFORP en su corta vida son proporcionalmente mejores que en otros países que llevan mucho más tiempo en este rubro.

El modelo de funcionamiento del INSAFORP tiene variantes que la diferencian del resto de autónomas y entidades gubernamentales nacionales, lo cual la ha distinguido y la ha hecho sujeto de estudio y análisis.

El exitoso modelo de operación del INSAFORP se basa en cuatro componentes: A) Un modelo de gobernabilidad tripartita constructiva; B) Autonomía económica y administrativa; C) Estabilidad y especialización de su personal y D) Calidad de gestión y ejecución basado en su enfoque de tercerización.

Este modelo (único en su tipo) ha permitido que el INSAFORP funcione con un alto grado de eficiencia, transparencia, agilidad, flexibilidad y con un alto grado



de compromiso hacia el cumplimiento de su visión y misión. Cientos de testimonios a lo largo de los años dan cuenta del impacto social que el INSAFORP ha tenido en la competitividad de país, en la generación de empleos y en la transformación de la calidad de vida de miles de salvadoreños.

En general, el personal del INSAFORP tiene un alto nivel de preparación académica y sus empleados han desarrollado una sólida experiencia en la Formación Profesional. Muchos han traído valiosa experiencia laboral del sector privado. Con la constante inversión de INSAFORP en su capital humano, su especialización y su trayectoria de estabilidad del personal, el Instituto ha alcanzado un alto grado de experticia y eficiencia.

El círculo virtuoso del INSAFORP, sin embargo, comienza en el órgano de dirección, el Consejo Directivo, que a lo largo de los años ha contado con miembros con idoneidad profesional. Allí radica el primer componente del modelo: un diálogo tripartito constructivo que ha funcionado adecuadamente alrededor de un diálogo con genuino espíritu técnico.

El Consejo Directivo está integrado por 10 directores titulares y 10 suplentes, nombrados por los tres sectores que conforman al INSAFORP. Desde el Consejo, por mandato de Ley, se dirige y administra el Instituto. De acuerdo a la Ley original, lo preside siempre un representante del sector empleador elegido por todos los miembros del Consejo Directivo.

El segundo y tercer componente, la autonomía y el ambiente de estabilidad y especialización de su personal, le dan al INSAFORP una plataforma de operación que ha logrado un alto grado de profesionalismo, con un personal comprometido y altamente competente en su área de experticia. Eso ha garantizado buenos resultados, estabilidad y un contundente impacto social a lo largo de los años

Los tres primeros componentes dan pie al cuarto pilar del modelo: una cultura de calidad en la gestión y la ejecución. Dicho compromiso con la calidad inicia en la toma de decisiones y definición del rumbo estratégico desde el Consejo Directivo, y continúa hasta el diseño de la currícula formativa y la cuidadosa selección y supervisión de los proveedores de formación en distintos temas.



A la luz de este modelo de funcionamiento, el INSAFORP ha dado excelentes resultados, manteniendo relevante a la economía su oferta formativa, con una temática dinámica e innovadora y a la medida de las necesidades reales del mercado laboral. Bajo este modelo se han invertido eficiente y transparentemente los recursos de la institución y se ha logrado una efectiva integración de los legítimos intereses de los tres sectores representados.

Los proyectos del INSAFORP reflejan como el Instituto ha logrado a través del tiempo una efectiva articulación de las políticas de desarrollo de distintos gobiernos con las necesidades reales de los trabajadores y las empresas, dando como resultado programas que han generado empleos y han creado mejores condiciones de superación para los trabajadores.

El trabajo del Instituto, además de traducirse en vidas transformadas, representa un claro beneficio para cada uno de los sectores que lo conforman, gracias a una operación con uno de los más altos índices de capacidad de ejecución entre autónomas salvadoreñas. Año con año, dichos índices de ejecución han andado típicamente alrededor del 90% de presupuesto ejecutado, muy arriba del promedio.



*Cursos de Formación Inicial - 2012: Izquierda: Curso de Artesanías en Piel de Pelibuey, Chinameca, San Miguel.*

*Derecha: Curso de Elaboración de Embutidos del programa Presidencial PATI.*



**Total Capacitados en el INSAFORP en el periodo 2001-2005**

Año	Total*	Habilitación para el trabajo	Empresa Centro	Formación Continua	Formación Inicial (Habilitación para el Trabajo y Aprendizaje Empresa Centro)
2001	132,646	25,489	328	106,829	25,817
2002	119,600	13,411	127	106,062	13,538
2003	100,475	11,279	284	88,912	11,563
2004	112,232	19,385	637	92,210	20,022
2005	132,307	24,951	554	106,802	25,505



*Programa de Trabajadores Migrantes en Canadá. A población desempleada se les facilitó su inserción laboral en Canadá, a través de la capacitación en procesos cárnicos, Programa ejecutado en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el Ministerio de Relaciones Exteriores. La capacitación fue financiada en su totalidad por el INSAFORP - 2002 y 2004.*



## Especialización del Capital Humano



*Curso de Mecatrónica, Programa de Formación Continua Área Técnica -2010.*

El alto grado de especialización es una de las grandes fortalezas del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), razón por la que se ha posicionado como un referente en Latinoamérica. Dicho nivel de experticia ha sido posible gracias al bienestar laboral, la estabilidad y el alto estándar profesional y de formación continua de su personal.

Desde el nacimiento del INSAFORP, se estableció la necesidad de contar con un alto estándar técnico en su labor, dada la complejidad del tema de formación profesional y la amplitud de necesidades del mercado laboral salvadoreño. Por eso a lo largo de su trayectoria el Instituto ha invertido oportunamente para contar con personal diligente, capaz y bien preparado.

Con la frecuente capacitación y actualización de competencias de los colaboradores del INSAFORP, se ha logrado convertir al Instituto en una entidad altamente especializada en el diseño de currículos de formación, en la selección y evaluación de instructores, en la investigación del mercado laboral y en la evaluación de impacto social de la formación, entre otras capacidades.

Además de la especialización continua, el personal del INSAFORP se ha beneficiado de la estabilidad y certidumbre de la entidad, de la continuidad de sus planes de trabajo y de un clima de trabajo agradable y de buenos beneficios



laborales. Estas condiciones han contribuido a una cultura de compromiso, pertenencia, eficiencia y un alto grado de cumplimiento de las metas de trabajo.



*El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) impulsa el Programa Nacional de Bonos de Capacitación (BONOCAP), con el fin de beneficiar al sector de la micro y la pequeña empresa. El programa tiene como objetivo la formación del recurso humano para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, para que afronten los desafíos de la entrada en vigencia del TLC - 1996.*

El buen clima laboral y las oportunas evaluaciones de desempeño entre el personal del INSAFORP han contribuido a una fuerte mística de trabajo y el buen uso de los recursos de la institución, factores que a su vez han contribuido a que la organización sea altamente efectiva y haya dado buenos resultados, obteniendo prestigio y reconocimiento nacional e internacional.

Todo ello además se traduce en que los beneficiarios logran convertir los frutos de la formación en mejoras en sus empleos o en mejores oportunidades de inserción laboral. En el caso del programa Empresa Centro, por ejemplo, el 86% de sus beneficiarios reportan haber encontrado empleo en el año posterior a su graduación de las distintas carreras que el INSAFORP imparte.

Una de las grandes motivaciones del personal del INSAFORP es la plena conciencia que su trabajo cambia las vidas de cientos de beneficiarios y sus familias: más de 2.7 millones de salvadoreños en 21 años.

Inspira al personal saber que una beneficiaria de un taller de panadería arranca su propia panadería o que un beneficiario de un taller de mecánica consiguió su primer empleo a raíz de una capacitación técnica o un curso práctico.

Las mediciones de impacto llevadas a cabo a lo largo de los años por el INSAFORP y otras instituciones entre empleadores y trabajadores, indican un



alto grado de satisfacción en ambas partes. Los empleadores típicamente reportan mejoras en la productividad y los trabajadores reportan mejoría en las oportunidades de aumento salarial, potencial de ascensos o mejoras laborales

Un personal comprometido y bien preparado le ha permitido al INSAFORP ganar credibilidad, excelente aceptación de los usuarios, socios y proveedores, y sobre todo un clima donde todos sus colaboradores cuidan del buen nombre de la institución, sus recursos y la calidad de trabajo que genera impactos socioeconómicos tangibles y medibles.

Dicho ambiente ha significado baja rotación de personal, sentido de pertenencia, y ha permitido la construcción de muchas carreras profesionales que han iniciado de puestos técnicos hasta llegar a cargos gerenciales.

En vista de la experiencia y especialización de su personal, el INSAFORP ha sido capaz de innovar continuamente y mantenerse al día con la evolución del mercado laboral y las tendencias de la formación profesional a nivel mundial. El espíritu de investigación constante, tanto dentro como entre sus socios, ha permitido que la institución se anticipe a las necesidades del entorno.

Desde su nacimiento el INSAFORP se ha nutrido mayoritariamente de profesionales provenientes de empresas privadas. Con ello, ha prevalecido un ambiente laboral donde impera la exigencia, operaciones sujetas a procesos, metas, medición de resultados, evaluación de competencias profesionales y altos estándares de calidad para medir la eficiencia e impacto de la gestión.

Esa mística de alto rendimiento y de gestión por resultados ha sido una constante a lo largo de los años en los estilos de gestión y calidad de visión que ha emanado de los distintos liderazgos en los Consejos Directivos.





Capacitaciones a personal del INSAFORP, izquierda: Trabajo en equipo -2002. Derecha: Comunicación efectiva -2014.



Swisscontact clausura proyecto de formación profesional desarrollado conjuntamente entre el INSAFORP y otras entidades -2012.

El INSAFORP se ha caracterizado por ser una institución donde se opera con planes de trabajo con medición frecuente, reportes constantes al Consejo Directivo y una cultura donde el personal cuida los recursos materiales y financieros de la institución. El personal del INSAFORP se caracteriza por buscar, en el marco de la mejora continua, la optimización de los recursos y sobre todo impactar en la relación costo-beneficio de cada proyecto.

Otra característica que ha sobresalido en el alto estándar gerencial y profesional del personal de la institución ha sido la dedicación a la investigación del mercado laboral. Con ello se ha mantenido a lo largo de los años un alto grado



de exigencia a los proveedores, tanto en su actualización constante como en la calidad de sus métodos y contenidos. De igual forma, el INSAFORP ha procurado estudiar el impacto de sus programas de forma regular para anticiparse a la demanda del entorno laboral y competitivo.

Tener buenas herramientas de trabajo, personal empoderado y con un alto nivel de especialización ha derivado en una operación con capacidad de adaptabilidad, respuesta rápida y flexibilidad para responder de forma anticipada a las necesidades del país en los temas de formación para el trabajo.

A lo largo de su vida institucional, el INSAFORP no ha padecido de cambios bruscos ni nombramientos sin sustento técnico, tanto en su personal como en su Consejo Directivo. Dicha estabilidad se debe a tres razones: el buen funcionamiento del diálogo tripartito, su autonomía financiera y administrativa y especialmente a la especialización y solidez técnica de su personal.



Un total de 12 pescadores de la Asociación Cooperativa Industrial de Pescadores (ACOINPE) de P. I. J. se beneficiaron con la capacitación de Reparación, Mantenimiento y Construcción de Embarcaciones con Fibra de Vidrio, que impartió INSAFORP en Puerto Paraíso, El Salvador, en 2006.





## Calidad de Gestión y Ejecución

*“Hasta la fecha el INSAFORP ha sido presidido por profesionales con trayectorias de robusta experiencia, sólida preparación académica y comprobadas capacidades de liderazgo y alta gerencia en distintas empresas.”*

La combinación de un modelo tripartito funcional y un personal con alto nivel de experticia, ha dado como resultado una gestión robusta, con altos grados de eficiencia, con agilidad institucional y altos índices de cumplimiento en la ejecución. Para el INSAFORP, mantener altos estándares de calidad significa, no solo ofrecer excelencia de formación, sino diligencia en la gestión.

El énfasis de calidad en la gestión proviene de las directrices del Consejo Directivo, el cual históricamente ha sumado sólida experiencia profesional del sector privado con la visión del sector público y laboral. Sin duda, el componente clave ha sido el productivo diálogo social entre los tres sectores. La buena



gestión, en efecto, inicia en la calidad de decisiones del liderazgo y se traduce en un oportuno aprovechamiento del conocimiento y la experiencia.

Hasta la fecha el INSAFORP ha sido presidido por profesionales con trayectorias de robusta experiencia, sólida preparación académica y comprobadas capacidades de liderazgo y alta gerencia en distintas empresas.

Desde la visión y liderazgo del Consejo Directivo ha nacido una cultura organizacional caracterizada por el uso de procesos, evaluaciones de desempeño, rendición de cuentas, indicadores de gestión y el uso de criterios técnicos que rigen las decisiones de la operación.

Los valores sobre los cuales se ha inspirado el quehacer de INSAFORP han sido fundamentales.

El INSAFORP se ha caracterizado por trabajar en base a procedimientos documentados y metodologías que aseguran la calidad de las formaciones y los formadores. En ese mismo espíritu, el trabajo del personal se evalúa normalmente sobre la base de metas y en cumplimiento de procesos que buscan hacer más eficiente la ejecución. Nada está abierto a la discrecionalidad.

Con ello se ha mantenido un alto récord de ejecución y de manera sostenida el porcentaje de recursos invertidos directamente en programas de formación ha oscilado año con año entre 82% y 88%, dejando solo el 15% de los recursos, en promedio, para gastos administrativo. Este es el índice más alto de efectividad en el uso de los recursos entre las autónomas del estado salvadoreño.

Estos altos niveles de efectividad radican, mayoritariamente, en el modelo del INSAFORP. Bajo este modelo, el Instituto no administra centros de formación propios. Su oferta de formación profesional se imparte a través de terceros especializados, entidades como AGAPE, Universidad Don Bosco, FEPADE y una diversidad de asociaciones, universidades y fundaciones que cubren distintas necesidades de formación y capacitación para el trabajo.

El papel importante del INSAFORP radica en formular los programas curriculares para los distintos cursos que diseña en función de la demanda y posteriormente salvaguardar la calidad, calidad pedagógica y actualización de



los centros de formación y sus instructores. INSAFORP ha desarrollado en sus años de operación un riguroso sistema de certificación de sus proveedores.

Con esta forma de operar se reduce la carga financiera que implica administrar un centro de formación y una planilla permanente de personal de instrucción. La energía y el trabajo del INSAFORP se enfoca en la calidad del contenido de la oferta que se diseña y en la rigurosa selección y supervisión de la calidad de los proveedores que imparten formación profesional.

Con dicho modelo de subcontratos se le da mayor agilidad de respuesta al Instituto y mayor capacidad de adaptabilidad a las necesidades y evolución constante del mercado de formación profesional. Ello supone atender con mayor eficiencia y agilidad las necesidades del mercado de capacitaciones, sea cual sea el tema o el nivel de complejidad.

El INSAFORP se enfoca en los criterios de calidad con que selecciona a sus proveedores de servicios de capacitación, volviéndose así una institución más enfocada en su misión, y más eficiente en su ejecución. La operación, entonces, se concentra en dos prioridades: diseñar buenas ofertas a la medida de la demanda y seleccionar al mejor proveedor posible.

No ejecutar de forma directa implica mejor uso de los recursos, y le permite al INSAFORP enfocarse en administrar el sistema de formación profesional con una visión amplia. Este modelo ha dado pie al nacimiento y consolidación de una industria de la formación profesional que ha generado miles de empleos, nuevas pequeñas y medianas empresas, nuevos profesionales independientes, que en su conjunto agregan sustancial valor a la economía salvadoreña.

Para garantizar que las entidades particulares subcontratadas se desempeñen con calidad y eficiencia, el INSAFORP ha desarrollado rigurosos criterios de selección, mecanismos de certificación y programas de formación que procuran que todo el sistema se mantenga operando armónicamente y en permanente sintonía con las necesidades reales de trabajadores y empresas.

Esta filosofía de capacitación a través de terceros ha sido estudiada como caso de ejemplo en Latinoamérica, dada su efectividad y funcionalidad. En países donde la formación profesional ha funcionado bajo esquemas tradicionales de gestión gubernamental, los niveles de eficiencia y capacidad de respuesta a



nuevas necesidades son típicamente muy bajos. En el modelo del INSAFORP se aprovechan mejor los recursos y el sistema se fortalece constantemente.

El modelo de gestión de la oferta a través de terceros especializados ha derivado en una exitosa gestión y se ha vuelto uno de los principales diferenciadores del INSAFORP. Este no sería tan exitoso sin el estándar de calidad en la ejecución con que opera la institución en el día a día, y eso se debe al alto nivel profesional de sus colaboradores.

El personal del INSAFORP tiene muy clara una noción fundamental: la finalidad del instituto es diseñar soluciones a la medida de las necesidades de los sectores productivos del país, es decir empleadores y trabajadores, y hacer que su ejecución se cumpla adecuadamente, cuidando los recursos y logrando el óptimo rendimiento de las entidades formadoras. Adaptarse a las realidades del mercado laboral siempre ha sido una consigna prioritaria en el INSAFORP.

Para hacer realidad dicho cometido, ha sido clave la agilidad lograda en un esquema que implica seleccionar al mejor proveedor desde una amplia oferta externa y no desde una planilla permanente y restringida de instructores.

Para el personal del INSAFORP, cada proyecto es único, cada proyecto implica una solución hecha a la medida de una necesidad de los usuarios del INSAFORP y sus beneficiarios finales: los trabajadores o potenciales trabajadores. La institución ha mantenido el interés de las empresas porque no se aferra a esquemas rígidos, porque su gestión es eficiente, porque innova y siempre está analizando las realidades del mundo del trabajo.

El espíritu operativo del Instituto ha estado enfocado, no en “vender cursos”, sino en diseñar soluciones de formación a la medida de las necesidades del mercado laboral, para lo cual la investigación constante realizada por el INSAFORP ha sido fundamental. Una filosofía operativa donde la oferta responde a la demanda ha sido un pilar clave del éxito del INSAFORP operando bajo su Ley original.

Sin duda, la transparencia, la responsabilidad y la pertinencia en el manejo de sus recursos y la credibilidad técnica construida a lo largo de este tiempo ha permitido mantener buenas relaciones con empresas, Gobierno y con el sector trabajador. De esa forma el INSAFORP ha logrado construir un buen nombre y confianza en su profesionalismo y en su capacidad de ejecución.



El éxito del modelo ha logrado que los usuarios continúen usando los servicios del INSAFORP. Es un círculo virtuoso que se nutre de un estándar de excelencia que se comparte y refuerza con los socios ejecutores. El proceso de mejora continua con los proveedores de formación incluye capacitación permanente, actualización de metodologías y mejora de programas curriculares.

La tendencia de la formación profesional en Latinoamérica, según diversas investigaciones, revela una correlación directa entre la eficiencia de la gestión y nivel de cercanía del ente de formación profesional con las necesidades de los sectores productivos en cada país. El INSAFORP, de hecho, se ha vuelto referencia en dichos niveles de cumplimiento e impacto en el terreno.



Consejo Directivo visita a becarios del INSAFORP en el Zamorano - 2013



Las Asesorías de Becario del INSAFORP consultado por el Zamorano en visita guiada al Consejo Directivo - 2013.



La elaboración del presente documento, ha sido basado en algunas memorias de Labores y en el documento 21 años Capacitando para el trabajo Decente. 1993-2014





## MEMORANDUM

**Para:** Ing. Carlos Enrique Gómez  
Director Ejecutivo  
Gerencia de Comunicaciones Institucional

**De:** María Elena Batres Arteaga  
Responsable del Archivo Institucional

**Asunto:** Remitiendo Manuales y formulario para su autorización

**Fecha:** martes 29 de agosto de 2017

---

Continuado con la Implementación de nuestro Archivo Institucional y en cumplimiento a los procesos y procedimientos que solicita el IAIP por medio de sus lineamientos de Gestión Documental y Archivo, le solicito muy gentilmente la autorización para los siguientes Manuales.

 **Manual de Procesos para la Digitalización**

En el lineamiento 5 *"Pautas de Gestión Documental Electrónica"*, en el Art. 6. Así mismo en la fiscalización piden la Normativa e Implementación sobre la Digitalización.

Como verá el Manual ha sido revisado por personal técnico de la UTI y por el Lic. Martínez como consultor y creador del Sistema Integrado para la Gestión Automatizada de Archivos.

 **Manual de Procedimientos para la Elaboración de Documentos Administrativos del INSAFORP.**

En el lineamiento 5 *"Pautas de Gestión Documental Electrónica"*, Art. 1 y 2 "Deberá normalizar la gestión de documentos ofimáticos, plantillas y otros de uso de oficina que contemplen medidas para la creación, circulación, reproducción y resguardo de la información.





## Reseña Histórica

En el lineamiento 3 *"Identificación y Clasificación Documental"*. La Reseña Histórica Administrativa es para conocer la evolución de su estructura organizativa.

Se ha elabora tomando en consideración las Memorias de Labores y la publicación sobre los 21 Anos Capacitando.



## Repertorio de Funciones

En el lineamiento 3 *"Identificación y Clasificación Documental"*, para la elaboración de este documento se ha tomado en consideración el Manual de Funciones por unidades organizativa.



Como parte de la Conservación Documental y específicamente en la correspondencia, le solicito la autorización para la elaboración de cuadernillo tipo pos it, con pegamento para anexar instrucciones en los diferentes documentos o correspondencia recibida, esto evitara que se escriba el documento original y se valla deteriorando.