

Estudio

**MEJORAMIENTO DEL
CAPITAL HUMANO
COMO ELEMENTO
CLAVE EN UNA
TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA DE LA
ECONOMÍA**



Roger Durán
Rosemary Piper
Ninotshka Tam

Centro Nacional de Competitividad. Estudio: Mejoramiento del capital humano como elemento clave en una transformación productiva de la economía. Septiembre de 2021.

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas por los autores no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos ni el Directorio Ejecutivo del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

Este documento puede reproducirse, descargarse o imprimirse libremente para fines no comerciales. Si se utiliza el contenido en algún documento, presentación u otro medio, deberá citarse la fuente.

El Centro Nacional de Competitividad (CNC) reconoce y agradece el apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas para la realización de este trabajo.

Contenido

Introducción	4
1. Situación del capital humano en Panamá: visión a través de los números	6
Educación.....	6
Mercado Laboral.....	9
Productividad.....	12
Índice Internacionales.....	14
2. El recurso humano en la transformación productiva	21
3. Consideraciones para la mejora del capital humano	34
Elementos importantes.....	34
Buenas prácticas (en países seleccionados).....	37
Bibliografía	41

Introducción

La teoría económica se basa en el comportamiento de los factores de producción que son: la tierra, el capital, y el trabajo. El capital fue entendido como aquella inversión en capital físico como la infraestructura y los equipos, pero actualmente se considera que el factor capital, incluye “activos de carácter inmaterial, y residir en las mentes de quienes hacen posible la adquisición de activos físicos; es dentro de estos activos inmateriales que se encuentra el capital humano”. (Cardona M., Montes I., Vasquez J., pág. 1).

En una sociedad que se torna cada vez más intensiva en el uso de conocimiento, el desarrollo socioeconómico de ésta, está íntimamente relacionado con las capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades con las que cuentan. Según el Banco Mundial el capital humano se define como los conocimientos, las capacidades y la salud que las personas acumulan y en los que invierten a lo largo de su vida y que les permiten desplegar su potencial como miembros productivos de la sociedad. Invertir en las personas a través de la nutrición, la atención médica, la educación de calidad, el empleo y en sus capacidades contribuye a desarrollar el capital humano, lo que resulta clave para poner fin a la pobreza extrema y crear sociedades más inclusivas.

Otra definición de capital humano señala que es el valor que generan las capacidades de las personas por medio de la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. precisa más el concepto y agrega que este corresponde al *stock* de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos (Boisier 2002) (Navarro Abarzúa, I., Pág.4).

La inversión en el capital humano es por ende un factor clave para el crecimiento y bienestar de los países ya que la educación y la salud de la población, les permite optar por mejores puestos de trabajo y mejorar así su calidad de vida, repercutiendo con su productividad en la economía. Como indica el documento Perspectivas de la OCDE-Capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes “... son los trabajadores “con conocimientos” –amplia categoría que cubre a diversas personas, desde trabajadores de los centros de atención telefónica, a los arquitectos, maestros y empleados del sector financiero—quienes resultan clave al éxito económico en los países desarrollados” (OCDE, 2007).

A nivel micro, también se aprecia la relevancia del factor humano. De acuerdo al Foro Económico Mundial el capital humano puede ser el mayor activo de una empresa; puede hacer o deshacer la estrategia empresarial y es un diferenciador clave. Se estima que los activos intangibles de una empresa, incluido el capital humano y la cultura, comprenden en promedio el 52% del valor de mercado de la empresa¹.

¹ WEF, 2020, Human Capital as an Asset.

Comprendiendo la importancia del capital humano, podemos derivar la gran incidencia en la transformación productiva, la cual se define como: “producir más y mejor economizando los recursos y adoptar la tecnología en los procesos” (CAF, 2014). En el artículo ¿Qué es la Transformación Productiva? de la CAF, Ricardo Hausmann, profesor de Harvard, asemeja la transformación productiva al juego de Scrabble. El proceso de desarrollo es acumular más letras para crear más palabras con más letras, lo más largas posibles, de modo que el valgan mucho más. Sin embargo, "El problema de la competitividad es que los países suelen tener pocas letras, y eso los restringe a estar escribiendo poco y corto".

Se explica además, que acumular es complicado, porque nadie quiere acumular algo para una industria que no existe. A su vez, si la empresa o la industria no existe, no están las capacidades acumuladas. Para mejorar la transformación productiva entre otros aspectos, señala a la educación como un reto clave para la competitividad y la productividad.

Este documento inicia haciendo un repaso de la situación del capital humano en Panamá a partir del análisis de las cifras estadísticas y la posición relativa del país en los principales índices internacionales sobre esta materia. Seguidamente, y enfocados en el recurso humano, se exploran diversas dimensiones (formación, habilidades, obstáculos en la búsqueda y otros) a partir del conocimiento y percepción de expertos en ese campo gracias a la colaboración de la Asociación Nacional de Recursos Humanos (ANREH).

Finalmente, se plantean algunos elementos que pueden contribuir en el mejoramiento del capital humano y también algunas buenas prácticas desarrolladas por Singapur y Chile (que se distinguen por ser países competitivos a nivel global y a nivel de Latinoamérica) que impactan en la calidad de su capital humano y que pudiesen servir de referencia para impulsar la transformación productiva en nuestro país.

1. Situación del capital humano en Panamá: visión a través de los números

El estado del capital humano es analizado en primera instancia a través de los números, donde la radiografía de la estadística nacional y resultados comparativos a nivel internacional brinda información valiosa y ayuda en la identificación de oportunidades de mejora.

La estadística nacional nos dará la referencia para los temas Educación, Mercado Laboral y Productividad, mientras que los principales indicadores nacionales nos permitirán analizar la situación del país *vis a vis* otras naciones.

Educación

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo de las capacidades de la población que tienden a facilitar el desarrollo sostenible de un país. Un buen sistema educativo es la base para lograr mayor movilidad vertical que crea mayor equidad y prosperidad compartida a nivel social. En la búsqueda del crecimiento y la equidad, ningún país puede permitirse ignorar la educación. Mediante la educación, un país prepara y forma mano de obra calificada y construye la capacidad para generar conocimiento e innovación, lo que a su vez impulsa la productividad y el crecimiento económico.

Según el Estudio Multidimensional de Panamá de la OCDE, volumen 1 (2018), las desigualdades en el mercado laboral comienzan en etapas tempranas, lo que sugiere que existe la imperante necesidad de mejorar el acceso de todos los panameños a una educación y competencias profesionales de calidad para que así puedan alcanzar empleos decentes. En el estudio *¿Cómo afecta la informalidad a la economía de Panamá?* que realizó el CNC (2019), se destaca que “los informales se concentran en niveles educativos bajos”, el segmento que no cuenta con ningún grado de educación es en donde existe mayor informalidad mostrando el nivel más alto de informalidad con el 84%; seguido de los que cuentan con primaria con el 68%; los que tienen secundaria el 48.2% y los universitarios con el 20.4%. Mostrando que a mayor nivel educativo es menor la informalidad.

La educación desde su etapa inicial hasta la superior es un proceso de formación constante que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La educación superior permite que los individuos obtengan una formación profesional especializada que facilite el desarrollo de sus capacidades. Este nivel educativo requiere de la atención de los gobiernos y de organismos internacionales, con el fin de construir un escenario que promueva el mejoramiento de los niveles de vida para los ciudadanos; respondiendo a las demandas de la globalización y de la apertura de nuevos mercados.

La educación superior juega un papel muy importante para la movilidad vertical, así como, para asegurar la igualdad de oportunidades, por lo tanto, se debe mejorar la calidad de la educación, brindando a los estudiantes programas acordes a la realidad del mercado laboral.

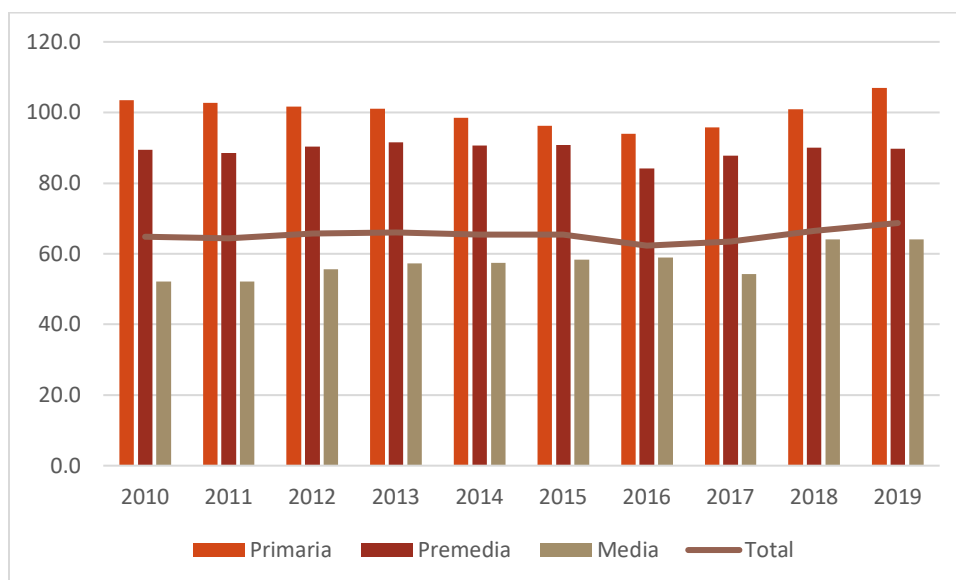
De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Mundial “Momento decisivo: La educación superior en América Latina y el Caribe”, la educación superior se expande en América Latina y el Caribe (ALC), pero aun no desarrolla todo su potencial. El estudio muestra cómo el número de estudiantes de programas de educación superior prácticamente se duplicó en ALC en la última década, pero apenas la mitad de ellos se gradúan a tiempo, y aún queda mucho por hacer en términos de eficiencia y calidad. Una buena educación incide directamente en la mejora de las perspectivas de ingreso. En el informe citado, se encuentra que en promedio para ALC, un estudiante con título de educación superior percibirá más del doble que un estudiante con un diploma de secundaria.

El indicador del promedio de escolaridad indica los años que estudia la población en el sistema educativo en Panamá el cual, para los años 2015-2019, arroja que la población cuenta con 11.3 años de escolaridad. No obstante, en el estudio de Banco Mundial sobre el Capital Humano, se señala que el promedio de escolaridad ajustado² a los resultados en Panamá es de 7.2 años, lo que se traduce en 4 años que no se están aprovechando para mejorar el conocimiento. El sistema educativo debe ser más eficiente para evitar perder 4 años de tiempo y dinero que no están incidiendo positivamente en la calidad de la educación.

La cobertura educativa es un indicador que mide la capacidad del sistema educativo para atender a la población. La cobertura educativa en el periodo 2010-2019 en la educación primaria es la que muestra mejores cifras con un promedio de 100%, seguido de la educación premedia con un promedio de 89% y la educación media 57%. La cobertura educativa total en promedio es de 65%, al compararla con las coberturas por nivel educativo, la única que esta por debajo es la de educación media, con una diferencia de 8 puntos porcentuales.

² Los años escolares ajustados al aprendizaje se calculan multiplicando las estimaciones de los años escolares esperados por la proporción de la puntuación de la prueba armonizada más reciente, que corresponde al logro de avance en la prueba TIMSS (siglas en inglés para Tendencias en estudios internacionales de matemáticas y ciencias).

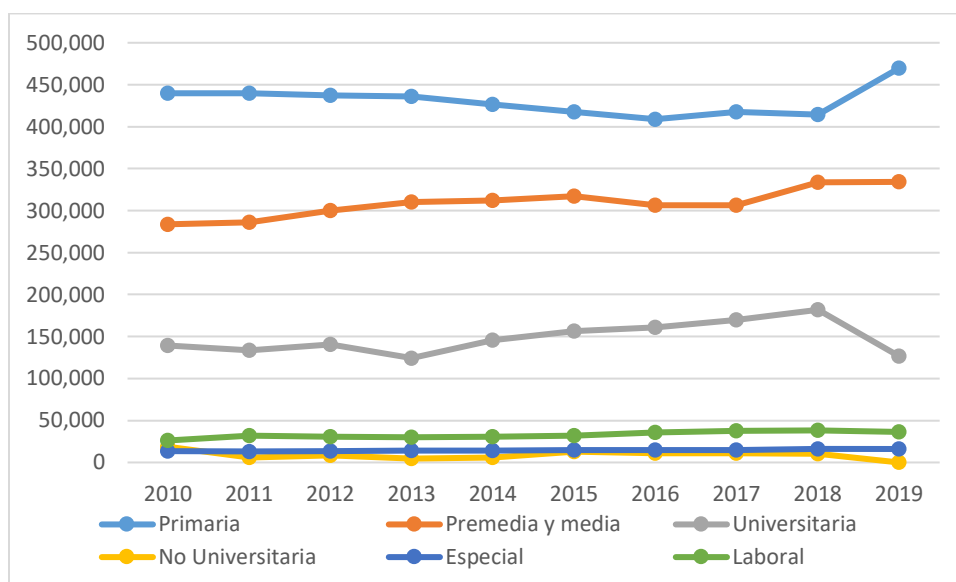
Gráfica N° 1. Evolución de la cobertura por nivel educativo. Años 2010-2019



Fuente: elaboración propia con datos del MEDUCA.

En cuanto a la matrícula, en su mayoría, se ha mantenido estable pero con ciertas excepciones: la matrícula primaria que mostró una leve disminución en el periodo 2013-2018, y para el 2019 se recuperó significativamente, creciendo 13.3%. La premedia y media mostró incremento en la mayoría de los años analizados. La matrícula universitaria en el periodo 2013-2018 mostró incrementos cada año, pero para el año 2019 mostró un decrecimiento significativo del 30%.

Gráfica N° 2. Evolución de la matrícula por nivel educativo. Años 2010-2019



Fuente: elaboración propia con datos del INEC.

Según el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: América Latina y el Caribe-Inclusión y educación: todos y todas sin excepción (de la UNESCO), existen brechas más amplias en educación con relación a la riqueza. En los países de la región de América Latina, el 20% más rico tiene, en promedio, una probabilidad cinco veces mayor que el 20% más pobre de terminar el segundo ciclo de la secundaria. Cuando la pobreza coincide con otros tipos de vulnerabilidad, las desventajas en materia de educación se amplifican. En el caso de Panamá, existe una diferencia en la culminación del segundo ciclo de la educación secundaria en función de la riqueza. Para el 2018, los más ricos tienen una tasa de culminación del 90%, mientras que los más pobres mostraban una tasa del 40% reflejando una gran de 50% en relación con la riqueza.

Por otro lado, la desigualdad en el acceso todavía es marcada. Sin embargo, se han registrado avances como se muestra en la participación del 50% más pobre de la población que representaba el 18% de los alumnos de educación superior en 2000, incrementando esa cifra hasta alcanzar el 26% en 2018.

Aunque la tasa de inscripción en educación superior ha crecido, el resultado muestra que aún está por debajo de su potencial pues menos de la mitad 48% de los estudiantes que ingresan a la educación superior se gradúan entre los 25 y 29 años de edad. El resto de los estudiantes desertan o todavía se mantienen estudiando o matriculados.

La educación y la formación continua de un individuo es fundamental para incentivar el crecimiento y reducir la pobreza y la desigualdad. Por lo tanto, un buen sistema de educación ofrece calidad, diversidad y equidad para maximizar el potencial de los estudiantes, dadas sus habilidades innatas, motivaciones, intereses y preparación. La economía necesita distintos tipos de habilidades, una oferta pertinente y diversa ofrece opciones a las que pueden aspirar los mejor preparados. Por ejemplo, un buen sistema de educación forma tanto a ingenieros como a técnicos, así como a economistas al igual que a auxiliares administrativos. Asimismo, un buen sistema de educación ofrece programas de calidad que maximizan el potencial de los estudiantes ente determinada oportunidad laboral. Para concluir, la disponibilidad de diversidad, pertinencia y calidad por sí solos, no garantizan el acceso a los estudiantes, ni su éxito, ya que la base está en un buen sistema educativo que sea equitativo con igualdad de oportunidades.

Mercado Laboral

El mercado laboral esta muy corelacionado con el crecimiento o desempeño de la economía, ya que esta juega un papel fundamental en la distribución de los ingresos y la situación de la mayoría de los hogares que derivan su sustento de ella

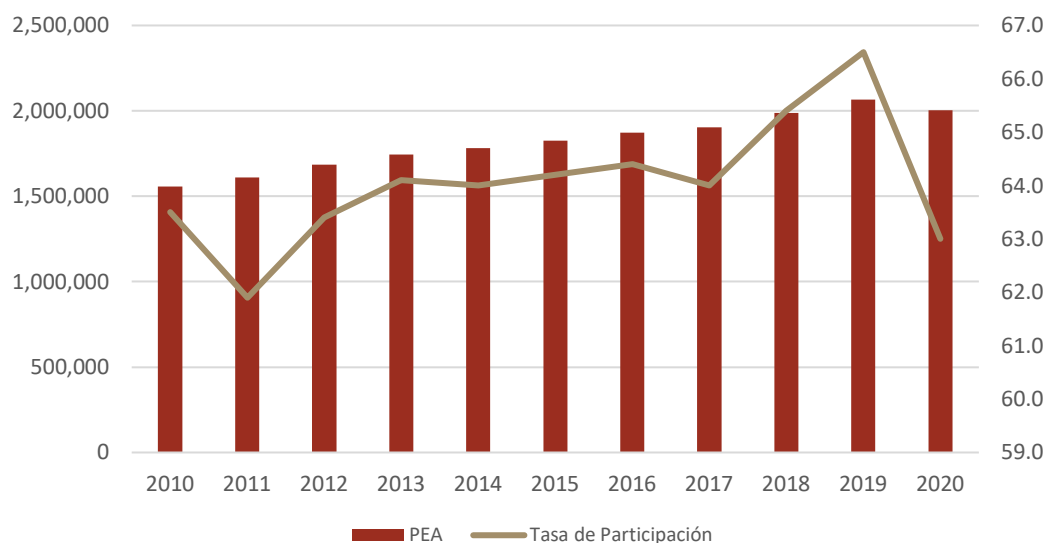
La meta, si se pudiera resumir, es un crecimiento sostenible en el tiempo, y con inflación, informalidad y desempleo bajos. Para ello, es necesario fortalecer el capital humano traducido también en mayor productividad y competitividad.

Panamá, antes de la crisis del Covid-19, era una de las economías más pujantes en la región latinoamericana. El crecimiento promedio en los últimos 10 años (pre-Covid) fue de 6.2%, cifra muy por encima de la de Latinoamérica que fue 2.0%. Sin embargo, desde hace algunos unos años se

venía registrando la desaceleración del crecimiento de la actividad económica pasando entre 2011 y 2019 de 11.3% a 3%, respectivamente, y la aceleración del porcentaje de desocupación de 4.5% a 7.1%, respectivamente. Esto se traduce en una reducción en la tasa de expansión de 8.3 puntos porcentuales y un crecimiento en el desempleo de 2.6 puntos porcentuales. El año 2020 se considera un “cisne negro” (por la pandemia del COVID-19) y en este la economía panameña cayó en 17.9% y la desocupación subió al nivel de 18.5%. La crisis resultante de la condición sanitaria ha tenido un gran impacto socioeconómico en el mundo, golpeando una estructura productiva y empresarial con debilidades de larga data que se han visto acentuadas particularmente en los países de América Latina y el Caribe.

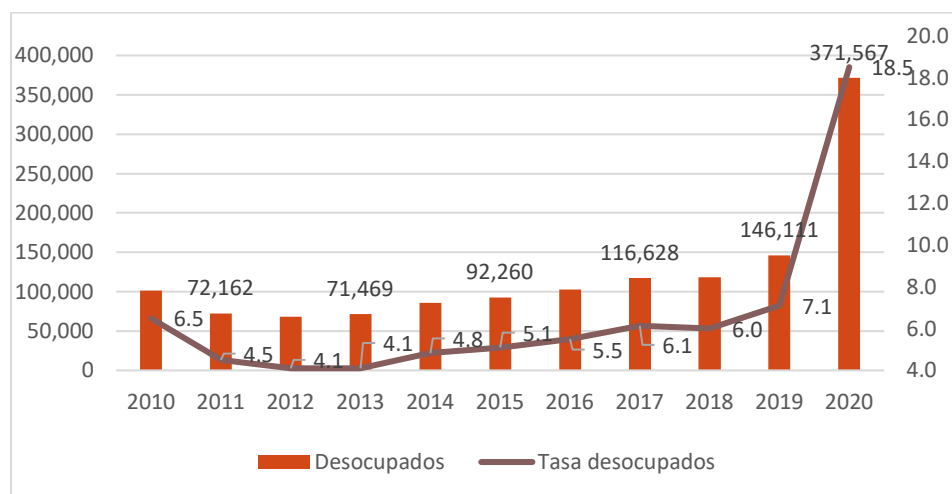
La última medición del mercado laboral en septiembre de 2020, a través de la Encuesta Continua de Hogares (ECH), muestra que la tasa de participación, o sea, el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA), bajó de 66.5% a 63.0% una reducción de 3.6 puntos porcentuales, que representa una reducción de 63,495 personas. Este resultado nos hace retroceder 18 años cuando teníamos una tasa de participación laboral de 62.8%. Como referencia, en los países desarrollados y más competitivos la tasa de participación está por encima del 70%.

Gráfica N° 3. Evolución de la PEA y la tasa de participación. Años 2010-2020



Fuente: elaboración propia con datos del INEC.

La encuesta también muestra un incremento significativo en la tasa de desocupación de 11.5 puntos porcentuales, pasando de 7.1% en agosto de 2019 a 18.5% en septiembre de 2020. Es decir, en términos absolutos las personas desocupadas pasaron de 146,111 a 371,567 o sea, 225,456 personas adicionales a esta condición.

Gráfica N° 4. Evolución de los desocupados. Años 2010-2020

Fuente: elaboración propia con datos del INEC.

Por otro lado, la población ocupada reporta una disminución del 15%, es decir, 288,951 pasaron al desempleo debido a la crisis sanitaria, si se compara con agosto 2019, lo que también afecta las condiciones laborales (en función de los contratos suspendidos) y el incremento de la informalidad.

La desaceleración de la generación de empleo o insumo trabajo es debido a cambios estructurales en el mercado laboral. El debilitamiento del insumo trabajo provino de la baja escolaridad, insuficiente cobertura en educación, baja calidad de la educación e inadecuada formación para hacerle frente a las cambiantes demandas del mercado. La transformación estructural se originó de cambios en el patrón de crecimiento y rigideces laborales.

Los cambios estructurales emergieron al desplazarse los sectores motores hacia la logística, turismo y se incorpora la minería, reduciéndose el impacto de la construcción, comercio, manufacturas y agricultura en el crecimiento, aunque dichos sectores continuaron siendo importantes. Los nuevos sectores motores requirieron mano de obra más especializada. La falta de competencias, junto con aumentos en salarios reales por encima de la productividad a partir del 2014, incentivaron el uso del capital físico. La tendencia de que el desempleo aumente continuará, a menos que se eleve el capital humano, mejorando la calidad educativa para impulsar aumentos de productividad en el insumo trabajo. Para ello, será prioritario mejorar la calidad docente, especialmente en su formación; lograr la distribución de docentes en áreas geográficas de menor nivel socioeconómico y cultural para reducir la brecha de oportunidades; aumentar la escolaridad; mejorar la calidad de la educación pública para alcanzar los niveles de la privada; resolver la falta de competencias a través de programas de adiestramiento y fortalecimiento de instituciones; y fomentar, pero facilitar a su vez, el uso de la tecnología. Ello permitirá mejorar la calidad del insumo trabajo, reducir la falta de competencias y aumentar la productividad de los factores de producción.

También, el aumento de la calidad de insumo trabajo o del capital humano, llevará a aumentar el valor económico de las habilidades profesionales y técnicas que tenga cada individuo. Dicho valor

económico es dado por el mercado, que en un principio es dado por la empresa, refiriéndose a la capacidad productiva que tenga el individuo, esto es basado en la formación y experiencia, aunado a la demanda y oferta del mercado. Para un agente económico productivo y competitivo contar con colaboradores de alta calidad es una ventaja competitiva.

El aumento de la productividad incide en el aumento de los salarios o de las remuneraciones, que se traduce en reducción de desigualdades, pobreza, de la mala distribución de los ingresos. Además, aumenta la recaudación fiscal y los ingresos del Estado, que se pueden usar para mejorar la calidad y la cobertura de los servicios de salud, necesidades básicas y otros aspectos que son necesarios para el desarrollo.

Es importante incrementar la productividad del insumo trabajo y esto se logra aumentando el capital humano a través de invertir en la educación y formación vocacional requeridos en los diversos sectores económicos. Es importante invertir en el capital humano, pues es el principal recurso de las economías; un país que mantiene su capital humano alto tendrá una ventaja competitiva permanente.

Productividad

Los modelos tradicionales de crecimiento económico, que postulan que el crecimiento del PIB se refiere al crecimiento explicado por los factores de producción que se determina por la acumulación de capital (inversión), por el aumento del empleo y por la productividad o eficiencia con la cual esos factores se interrelacionan durante los procesos de producción y consecuentemente aumenta el PIB.

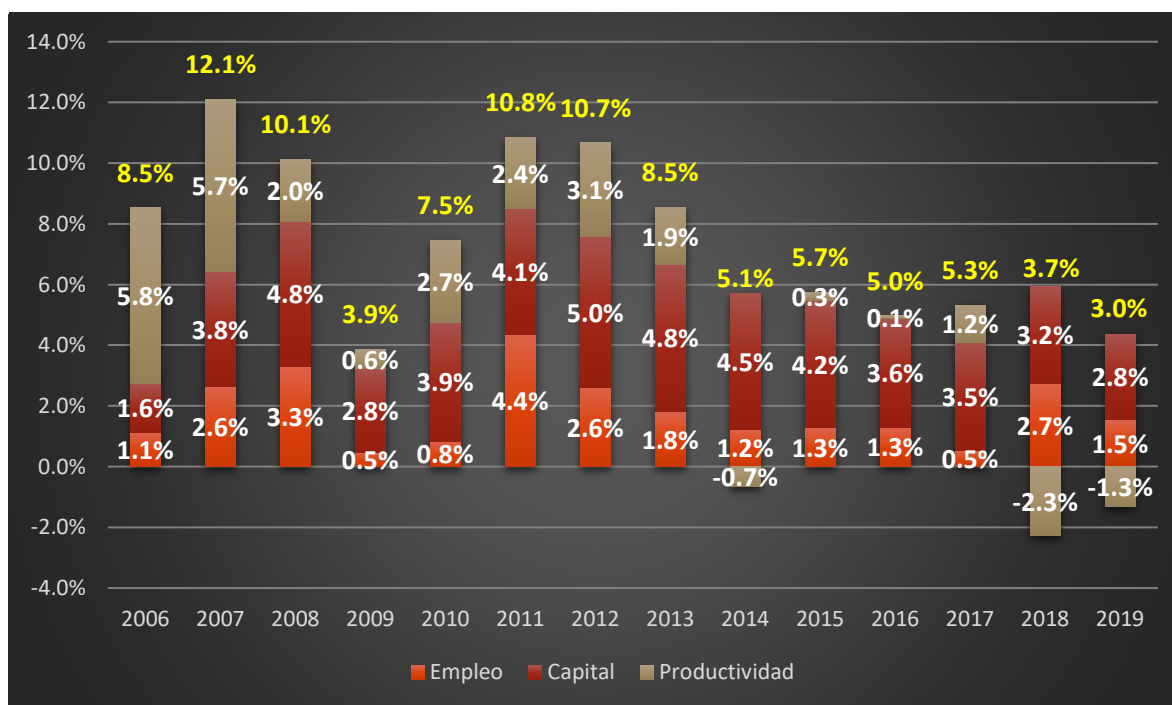
En otras palabras, para lograr que el crecimiento mantenga su ritmo, es necesario incrementar de manera sostenida la acumulación de factores que aportan al crecimiento económico, como lo son el capital, el empleo y la productividad. En el caso del capital, su acumulación está determinada por los niveles de inversión que se registran en la economía nacional, la cual se divide en inversión privada (doméstica y extranjera) e inversión pública. El empleo por su parte aporta al crecimiento mediante la creación o generación de nuevas plazas de trabajo, mismas que son indispensables para incrementar la actividad empresarial, principal fuente de producción de bienes y servicios en una economía. El otro factor productivo que aporta al crecimiento económico es la llamada productividad o productividad total de los factores (PTF), la cual se interpreta como una medida de la eficiencia con la que se utilizan los factores capital y empleo y el mejoramiento o cambio tecnológico que puedan aumentar las capacidades de estos, desplazando positivamente las posibilidades de producción del país. En otras palabras, la productividad es la causante de que el valor de lo obtenido (producido) sea mayor/menor que lo requerido para producir y que el resultado pueda incrementarse sostenidamente en el tiempo.

La forma de medir este indicador se hace aplicando la metodología propuesta por el economista ganador del premio Nobel, Robert Solow, la cual consiste en la estructuración de un esquema analítico-contable que permite cuantificar el crecimiento económico, desagregando los aportes que hacen respectivamente el empleo y el capital, para entonces calcular - por residuo - el componente

correspondiente a la PTF.

El ejercicio de contabilidad del crecimiento económico para Panamá del 2007 al 2019 se muestra en la gráfica, donde la suma acumulada de los bloques correspondientes al empleo, capital y productividad, dan como resultado el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país para cada año incluido en la muestra.

Gráfica N° 5. Contribución de los Factores al Crecimiento del PIB. Años 2006-2019



Fuente: elaboración propia con datos del INEC.

En la gráfica se aprecia la evolución de los aportes de cada factor, donde por ejemplo en 2007, el aporte de la productividad potenció el crecimiento económico, llevándolo a cifras de dos dígitos. Esto se explica porque a diferencia de los factores productivos capital y empleo, la PTF no tiene una barrera que le impida incrementar la producción agregada de bienes y servicios, ya que estará determinada por procesos muy distintos a la acumulación física como es el caso del capital y el empleo, los cuales dependen de la cantidad o flujo que registren en un período contable dado, mientras que la PTF se apoya en la eficiencia y en la mejora tecnológica.

Sin embargo, el ritmo de crecimiento se ha desacelerado y estuvo vinculada a la caída en el capital físico y productividad, y a la vez que el insumo trabajo se desaceleraba debido a cambios estructurales en el mercado laboral (principalmente el desplazamiento de sectores motores hacia la logística, turismo y minería, reduciéndose el impacto de la construcción, comercio, manufacturas y agricultura en el crecimiento, aunque dichos sectores continuaron siendo importantes).

desplazarse los sectores motores hacia la logística, turismo y se incorpora la minería, reduciéndose el impacto de la construcción, comercio, manufacturas y agricultura en el crecimiento, aunque dichos sectores continuaron siendo importantes

Además, se ve claramente que al caer la productividad va cayendo el ritmo de crecimiento de la economía. Por ejemplo, el crecimiento pasó de 5.6% en el 2017 a 3.6% y 3.0% en los años 2018 y 2019. Mientras la productividad pasó de 1.2% en el 2017 a -2.3% en el 2018 y -1.3% en el 2019. Básicamente el crecimiento económico se dio por la acumulación de capital físico y por la generación de empleo que va de la mano del capital.

Es imprescindible incrementar el factor productividad en la ecuación macroeconómica del país y de allí la importancia de invertir en la educación y formación vocacional para la mejor utilización de la infraestructura y de los activos de producción requeridos en los diversos sectores que componen nuestra economía. Algunos sectores tienen requerimientos mayores en el nivel de escolaridad que otros, lo cual repercute en la productividad de los sectores o industrias. En esta ecuación, mientras mayor productividad o valor genere un sector o industria, mayores pueden ser los salarios de los colaboradores, esto nos lleva a un ganar-ganar para todos. De ahí radica la importancia de aumentar la productividad, dicho aumento se traduce en ser más competitivos permitiendo al país tener las condiciones para atraer inversión extranjera y también poder competir en los mercados internacionales con exportaciones. En resumen, la productividad es la única forma de mantener un crecimiento económico sostenible e inclusivo.

Índice Internacionales

El objetivo de utilizar los índices internacionales como puntos de referencia es que permite el análisis comparativo de la situación del país versus otras naciones. Para esto se han seleccionado el Índice de Capital Humano del Banco Mundial, Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, la Prueba PISA, y el Índice de Competitividad de Talento.

- **Índice de Capital Humano**

El índice de Capital Humano (ICH) es elaborado por el Banco Mundial el cual es una medida que resume la cantidad de capital humano que un niño que nace hoy, puede llegar a adquirir hasta los 18 años, teniendo en cuenta los riesgos de alguna deficiencia en los niveles de salud y la educación en el país donde reside. El ICH integra medidas de diferentes dimensiones del capital humano: salud (tasas de supervivencia de niños, retraso del crecimiento y supervivencia de adultos), así como la cantidad y calidad de la escolarización (años de escolaridad esperados y resultados de aprendizaje).

En la medición de este índice, se utiliza una escala de 0 a 1, donde solo se aplica 1 si el niño que nace en la actualidad puede llegar a gozar de plena salud y puede realizar su potencial de educación. El puntaje de un país representa la distancia que lo separa de la educación completa y plena salud, que incide en la productividad. Los resultados generales indican que un niño en promedio podía esperar alcanzar solo el 56 % de su capital humano potencial, situación que se puede ver aún más deteriorada con el impacto de la pandemia.

Los resultados para Panamá indican que un niño nacido en el país será 50% más productivo cuando crezca, que lo que podría ser si disfrutara de una educación completa y una salud plena, resultado por debajo que el promedio de la región de América Latina y el Caribe (0.55). Comparado a los resultados 2018, el valor del ICH para Panamá disminuyó de 0.53 a 0.50, lo que implica un leve retroceso en el mejoramiento del capital humano.

El índice no se publica con el formato de clasificación internacional (ranking), es decir, no añade una posición a los países según su resultado³. Sin embargo, para una mejor visión de como se encuentra el país en comparación con otros, se procedió a construir un ranking internacional ordenando los valores del Índice. De esa forma, Panamá ocupa la posición 113 entre 174 países; por debajo de países de la región latinoamericana como: Chile, Costa Rica, Mexico, El Salvador, Nicaragua, Brasil, Ecuador, Uruguay, Argentina entre otros.

En los resultados para Panamá se destaca:

- ✓ Probabilidad de supervivencia hasta los 5 años: 98 de cada 100 niños nacidos en Panamá sobreviven hasta los 5 años.
- ✓ Años esperados de escuela. En Panamá, un niño que comienza la escuela a los 4 años puede esperar completar 10.7 años de escuela antes de cumplir los 18 años.
- ✓ Puntajes de exámenes armonizados. Los estudiantes de Panamá obtienen una puntuación de 377 en una escala en la que 625 representa el logro avanzado y 300 representa el logro mínimo.
- ✓ Años de escuela ajustados al aprendizaje. Teniendo en cuenta lo que los niños realmente aprenden, los años esperados de escuela son solo 6.5 años. Mostrando una brecha de 4.2 años que se pierden de educación.
- ✓ Tasa de supervivencia de adultos. En todo Panamá, el 89 por ciento de los jóvenes de 15 años sobrevivirá hasta los 60. Esta estadística es un indicador del rango de riesgos para la salud que un niño nacido hoy experimentaría como adulto en las condiciones actuales.
- ✓ Crecimiento saludable (sin retraso en el crecimiento). Los datos sobre el retraso del crecimiento no están disponibles para Panamá.

Considerando la variable de género, los niños tienen un ICH de 0.49 mientras que las niñas alcanzan los 0.52 puntos. En el resto de los indicadores las niñas también obtuvieron mejores puntajes que los niños, lo que indica que éstas están mejorando a mayor ritmo en su desarrollo integral.

Tabla N°1. Indicadores de ICH 2020 Panamá por género

Detalle	Niños	Niñas	Total
ICH	0.49	0.52	0.50
Probabilidad de supervivencia hasta los 5 años	0.98	0.99	0.98
Años esperados de escuela	10.6	10.9	10.7
Puntajes de exámenes armonizados	376	378	377
Años de escuela ajustados al aprendizaje	6.4	6.6	6.5

³ La explicación técnica se encuentra en el Reporte The Human Capital Index 2020, pag 39.

Tasa de supervivencia de adultos	0.85	0.92	0.89
----------------------------------	------	------	------

Fuente: elaboración propia con datos del Índice de Capital Humano

Los resultados sugieren que se debe seguir mejorando la alimentación, salud, y educación, de la población. Se proveen mayores beneficios al “educar y apoyar a las niñas, empoderar a las mujeres, y asegurar que las redes de protección social aumentan su capacidad de resiliencia” (Banco Mundial, 2018). Un estudio del Banco Mundial indica que cada año de educación secundaria se correlaciona con un aumento del 18 % de la capacidad de obtención de ingresos de las niñas en el futuro. Además, la investigación revela que la educación de las niñas tiene un efecto multiplicador: las mujeres con mayor grado de educación por lo general son más sanas, participan más en el mercado de trabajo formal, obtienen mayores ingresos, tienen menos hijos, no se casan a temprana edad, y proporcionan mejor atención de salud y educación a sus hijos⁴.

- **Índice de Competitividad Global**

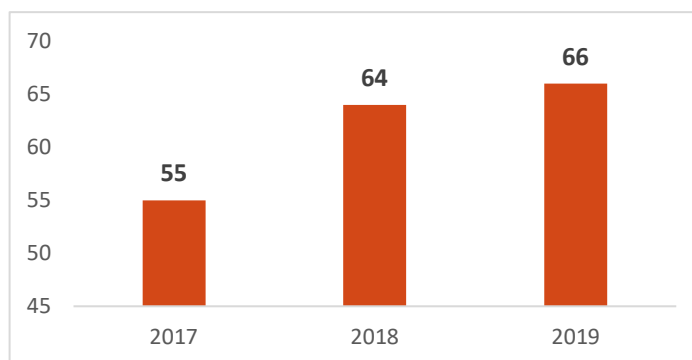
El Foro Económico Mundial (FEM) elabora el Índice de Competitividad Global cuya última medición con datos por país es al año 2019, conocido como ICG 4.0-2019⁵. El Índice de Competitividad Global es un estudio comparativo de las economías alrededor del mundo, donde se analizan los factores que inciden en la competitividad. Los resultados de este ayudan a cada país a identificar cuáles son los aspectos por mejorar que inciden en la competitividad.

Al hablar de capital humano es importante considerar la competitividad la cual es definida por “las instituciones, políticas y otros factores que impulsan la productividad. Este último concepto es determinante del crecimiento económico a largo plazo y, es una condición necesaria para un mayor progreso y desarrollo social” (FEM). Un país para ser competitivo debe invertir en su capital humano.

Panamá ocupa la posición 66 de 141 economías en el ICG 4.0 - 2019, donde, aunque logra mejorar en los puntajes obtenidos, los resultados no fueron suficiente para ganar escaños, pues otros países lograron avanzar con mayor rapidez. En este índice el país perdió 2 posiciones al compararlo con el año anterior (2018). Situación que se profundiza aún mas al observar el resultado al 2017 cuando el país ocupaba el puesto 55 lo que, al comparar 2017 a 2019, se arrastra una desmejora de 11 escaños.

⁴ Yong, J. 2018. Para construir un futuro mejor, se debe invertir en las mujeres y las niñas.

⁵ En el 2020 el Foro Económico Mundial no realizó medición del IGC.

Gráfica N°1. Posiciones en el ICG de Panamá, 2018-2019

Fuente: elaboración propia con datos del Índice de Competitividad Global.

De los 12 pilares que componen el índice, se analizan los relacionados al capital humano: pilar salud, pilar habilidades, pilar mercado laboral, y el pilar adopción de tecnología al considerar la importancia de este tema en la realidad que se vive.

Pilar Salud

El pilar Salud mide la esperanza de vida ajustada a la salud, es decir, el número promedio de años que un recién nacido puede esperar vivir con buena salud. El país ha evolucionado positivamente, ya que al 2019 Panamá está en el puesto 32 de 141 países, mejorando 1 y 2 posiciones en el 2018 y 2017 respectivamente.

Una población que goce de buena salud es productiva y competitiva: los estudiantes pueden asimilar conocimientos, los empleados logran aportar con sus capacidades al mercado laboral y la población en general goza de bienestar y de una mejor calidad de vida. La mala salud implica costos significativos para el país y desmejora el nivel de vida de los ciudadanos, de allí la importancia de este pilar para la competitividad y productividad del país.

Aunque la pandemia del COVID-19 ha cambiado la realidad de salud en todos los países, se ha visto con optimismo el avance en la vacunación contra el COVID, en Panamá más panameños están accediendo a las vacunas y están procurando cuidar su salud con las medida de bioseguridad.

Pilar Habilidades

El pilar Habilidades evalúa el nivel general de habilidades de la fuerza laboral y la cantidad y calidad de la educación. Si bien el concepto de calidad educativa evoluciona constantemente, los factores de calidad importantes hoy en día incluyen: el desarrollo de la alfabetización digital, las habilidades interpersonales y la capacidad de pensar de manera crítica y creativa.

El país ha ido perdiendo competitividad en el área de habilidades: al 2019 ocupó la posición 88 de 141 países, perdiendo 9 puesto al comparalos con el 2017. Se muestra que hay pocas capacidades en temas digitales y una enseñanza que no promueve el análisis de situaciones a la luz del conocimiento adquirido, presentando en general un bajo nivel en las habilidades de la fuerza laboral y en la calidad de la educación.

Las habilidades y capacidades que tienen las personas para poner en uso productivo son determinantes en el crecimiento y desarrollo económico de un país. Para ser productivos, la educación y la formación son fundamentales pues constituye la vía en que se pueden incrementar las habilidades y capacidades de las personas, y se convierte en un instrumento para ir mejorando su calidad de vida.

Pilar Mercado Laboral

El pilar del mercado laboral evalúa la flexibilidad del mercado laboral, es decir, hasta qué punto se pueden organizar el recurso humano y la gestión del talento. También, hasta qué punto se aprovechan. Panamá ha ido perdiendo posiciones ya en este aspecto para el año 2019 Panamá se ubica en la posición 92 de 141 países, con lo que en relación con el 2017 perdió 21 posiciones. Con varios aspectos críticos por atender, como son; pago y productividad, facilidad de contratar mano de obra extranjera, contratación y despido, y flexibilización del salario.

La eficiencia y la flexibilidad del mercado laboral continúa siendo un desafío que resulta fundamental para garantizar que los trabajadores sean asignados eficientemente en la economía con incentivos para dar su mejor esfuerzo dentro del mercado laboral.

Pilar Adopción de TIC

Este pilar mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias, haciendo hincapié en su capacidad de aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación en las actividades cotidianas de los ciudadanos y los procesos productivos para aumentar la eficiencia y permitir la innovación competitiva.

Panamá ocupaba la posición 76 en el año 2017 y bajó cinco posiciones para el año 2018 (posición 81). En la medición del 2019 continuó perdiendo posiciones llegando al puesto 86. Es importante señalar que casi todos los indicadores del pilar mostraron caída. La adopción de tecnologías es un elemento clave pues afecta la competitividad del país al ser un elemento transversal que impacta diversas áreas.

La tecnología es muy dinámica y trae consigo cambios que requieren de ajustes rápidos para proveer las oportunidades que presentan éstos. Se ha visto la importancia de este tema con la llegada de la pandemia que aceleró la transformación digital. La capacidad que tengan los países para absorber o adoptar de tecnología, conocimientos y prácticas juegan un papel clave en la disminución de la brecha tecnológica y en el desarrollo de las capacidades.

- **Prueba PISA**

El informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes o Informe PISA (Programme for International Student Assessment, por sus siglas en inglés) es un estudio llevado a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a nivel mundial que mide el rendimiento académico de los alumnos en matemáticas, ciencia y lectura. Su objetivo es proporcionar datos comparables que posibiliten a los países mejorar sus políticas de educación y sus resultados, ya que este análisis no se evalúa al alumno, sino al sistema en el que está siendo educado.

Panamá, tiene que mejorar varios aspectos de la educación y, en especial, la calidad de ella. Por ejemplo, los últimos de resultados de la prueba PISA, colocan al país en la posición 71 de 79, mostrando un importante rezago en materia de educación. Específicamente los panameños que presentaron la prueba obtuvieron los siguientes resultados:

- Prueba de matemáticas: 353 puntos cuando el promedio de la OCDE fue de 489
- Prueba de lectura: 377 puntos cuando el promedio de la OCDE fue de 487
- Prueba de ciencias: 365 puntos cuando el promedio de la OCDE fue de 489

En cuanto a la calidad de la educación, los últimos resultados de la pruebas PISA que mide el rendimiento académico de los alumnos en matemáticas, lectura y ciencias, Panamá obtuvo resultados muy por debajo del promedio de la OCDE en las distintas categorías.

Estos resultados revelan que hay mucho que trabajar en la calidad de la educación, haciendo mas eficiente el uso de los recursos donde no solo se mejore la infraestructura sino los planes de estudios y la metodologías de enseñanza-aprendizaje.

- **Índice de Competitividad de Talento**

Este es un índice anual de evaluación comparativa que mide y clasifica a los países en función de su capacidad para crecer, atraer y retener talento. Lanzado por primera vez en 2014, el GTCI proporciona una gran cantidad de datos y análisis que ayudan a los tomadores de decisiones a desarrollar estrategias de talento, superar los desajustes de talento y ser más competitivos en el mercado global.

El índice diferencia entre dos niveles de talento que pueden considerarse en general como habilidades de nivel medio y alto. Por un lado analiza las habilidades técnicas y vocacionales en donde se describen las habilidades que tienen una base técnica o profesional adquirida a través de la capacitación y experiencia profesional. Y por otro lado, las habilidades de conocimiento que se refieren a los trabajadores del conocimiento en roles profesionales, gerenciales o de liderazgo que requieren creatividad y resolución de problemas. Su impacto económico se evalúa mediante indicadores de innovación, emprendimiento y el desarrollo de industrias de alto valor.

Este es un índice compuesto, que se basa en un modelo de entrada-salida simple pero robusto, compuesto por seis pilares (cuatro en el lado de entrada y dos en el lado de salida), y tiene:

- en el lado de entrada: Habilitar, Atraer, Crecer y Retener: se centra en acciones para los responsables de la formulación de políticas y los líderes empresariales, y
- en el lado de salida, los que evalúan el desempeño nacional en Habilidades técnicas/vocacionales y de Conocimiento global, respectivamente.

El informe en su edición 2020, explora cómo el desarrollo de la Inteligencia Artificial (IA) está cambiando la naturaleza del trabajo y forzando una reevaluación de las prácticas laborales, las estructuras corporativas y los ecosistemas de innovación. A medida que las máquinas y los algoritmos continúan afectando una multiplicidad de tareas y responsabilidades y casi todos los trabajos se reinventan, se requiere el talento adecuado no solo para llevar a cabo nuevas responsabilidades y formas de trabajar, sino también para capturar el valor de esta tecnología transformadora. La educación actual y la adquisición de habilidades también se transformarán, lo que implica que las estructuras de aprendizaje formales e informales evolucionarán para satisfacer las necesidades creadas por este mismo mundo impulsado por la IA.

En el 2018 Panamá ocupaba la posición #45 de 119 países, perdiendo posiciones en la medición 2019 donde obtuvo el puesto #52 de 125; cayendo 10 puestos en la última medición 2020, en el que ocupó el escaño #62 entre 132 países. El país ha perdido competitividad año tras año. A nivel regional en Latinoamérica y el Caribe, el país está de #7 por debajo de Chile, Costa Rica, Trinidad y Tobago, Uruguay, Argentina, y Jamaica.

Los resultados detallados para el país indican posiciones rezagadas en su capacidad de Habilitar (#57), Crecer (#85), y Retener (#58), pero contando con una buena capacidad para Atraer talento (#25). En cuanto a las Habilidades técnicas y vocacional y Conocimiento, el país está en posiciones poco competitivas (#83 y #82 respectivamente).

Es urgente el mejorar el entorno y las condiciones para crear, atraer y retener talento, así como incrementar la calidad de las habilidades en la fuerza productiva del país.

2. El recurso humano en la transformación productiva

El recurso humano juega un papel preponderante en la transformación productiva del país, ya que los colaboradores competentes y motivados contribuyen a la creación de ventajas competitivas en la empresa y en la productividad de la misma; lo cual redundará en un beneficio no solo a nivel de unidad empresarial sino para el bienestar del trabajador y para la nación.

Para comprender más a fondo la condición de ese recurso humano que se integra al mercado laboral panameño, se consideró valioso poder obtener la percepción de quienes los buscan, captan y emplean. Es por ello que durante el mes de agosto 2021 se realizó un sondeo para recibir de los especialistas en Recursos Humanos, agrupados en la Asociación Nacional de Recursos Humanos (ANREH), sus opiniones sobre la materia. Los resultados del cuestionario presentado a los miembros de esa organización constituyen el insumo de esta sección⁶.

a- Caracterización general de los consultados

Los especialistas en RH que respondieron la encuesta según el tamaño de empresa, se ubican en su mayoría en la gran empresa con el 45.8%, 25.0% en la mediana, 16.7% en la pequeña y 12.5% en la microempresa. Donde el 54.2% cuenta con más de 100 empleados, 18.75% tienen 10-50 empleados, 18.75% cuenta con 1-10 respectivamente y 8.3% entre 50 a 100 empleados. El 93.8% está ubicado en la provincia de Panamá específicamente en el distrito de Panamá y San Miguelito; y 6.2% en la provincia de Panamá Oeste las empresas están ubicadas en el distrito de Arraiján.

Los encuestados desarrollan su actividad mayoritariamente en: Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler que incluye profesionales independientes, abogados, consultores y actividades empresariales con 25%, seguido de comercio con 22.9% y Transporte, almacenamiento y comunicaciones (Logística y TICs) con 12.5%. Estas tres actividades representan el 60.4%, mientras que el restante (39.6%) se encuentran actividades como construcción, turismo, educación, salud entre otros.

Las actividades y su relación con el tamaño de empresa, se detalla a continuación:

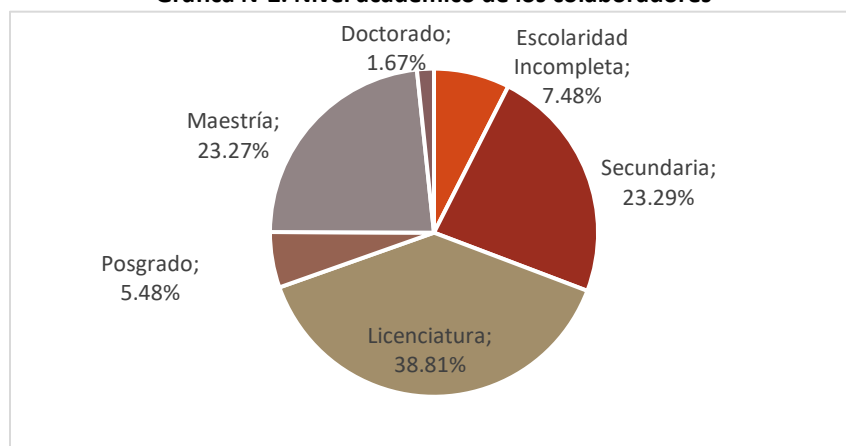
⁶ El diseño de la ficha técnica del cuestionario fue validado con directivos de ANREH previo a su circulación. La fuente de las tablas y gráficos de esta sección es el cuestionario aplicado en línea.

Tabla N°2. Actividades economicas según tamaño de empresa

Actividad según CIU	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	33%	8%	42%	17%	100%
Agropecuario	0%	0%	0%	100%	100%
Comercio	0%	27%	0%	73%	100%
Construcción	0%	0%	67%	33%	100%
Enseñanza (Educación)	50%	0%	0%	50%	100%
Hoteles y restaurantes	0%	0%	0%	100%	100%
Industria manufacturera	0%	33%	33%	33%	100%
Intermediación financiera	0%	0%	0%	100%	100%
Otras actividades comunitarias sociales	0%	100%	0%	0%	100%
Pesca	0%	0%	100%	0%	100%
Salud	0%	20%	20%	60%	100%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	17%	17%	33%	33%	100%

b- Recurso Humano: formación y productividad

Sobre la formación académica de sus colaboradores, los especialistas indicaron que en su mayoría cuentan con licenciatura (38.8%), seguido por secundaria (23.3%) y maestría (23.3%). Se reporta un 7.5% con escolaridad incompleta, 5.5 con posgrado y 1.7 con doctorado.

Gráfica N°2. Nivel académico de los colaboradores

De acuerdo al tamaño de empresa:

- la gran empresa cuenta con mayor participación en casi todos los niveles de formación, excepto en la maestría, pero destaca con mayor cantidad de colaboradores a nivel de

doctorado. En este segmento se encuentran en actividades como: agropecuario, comercio, enseñanza, hoteles y restaurantes, industria, intermediación financiera, salud y logística-TIC.

- La mediana por su parte, tiene mas colaboradores con escolaridad incompleta, maestría y licenciatura. Este segmento se encuentra mayoritariamente en actividades empresariales, inmobiliarias y de alquiler que incluyen profesionales independientes, contadores, abogados, etc.; construcción, industria, pesca y transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Mientras la pequeña empresa resalta con el nivel de posgrado, licenciatura y doctorado. Estos están en actividades como: industrias manufacturera y otras actividades comunitarias y sociales.
- En la microempresa se reporta una mayor cantidad de colaboradores con nivel de maestría, se encuentra en actividades empresariales, inmobiliarias y de alquiler que incluyen profesionales independientes, contadores, abogados, etc. y enseñanza.

Tabla N°3. Tamaño de empresa y la formación académica de sus colaboradores

Tamaño de empresa	Escolaridad Incompleta	Secundaria	licenciatura	Posgrado	Maestría	Doctorado
Grande	56.8%	55.0%	47.8%	57.4%	26.2%	57.5%
Mediana	33.4%	23.5%	25.0%	17.1%	25.7%	23.8%
Pequeña	9.7%	14.8%	23.1%	25.5%	7.8%	18.8%
Micro	0.0%	6.7%	4.0%	0.0%	40.3%	0.0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En cuanto al nivel académico mínimo que procura conseguir para las áreas funcionales de la empresa, se indicó que para la mayor parte de ellas es requerido como minimo un nivel de licenciatura aunque en diferentes niveles. Según área funcional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 4. Nivel académico mínimo por área funcional

Área Funcional	Secundaria	Licenciatura	Maestría	Posgrado
Administración	10.4%	77.1%	12.5%	0%
RH	2.1%	62.5%	29.2%	6.3%
Ventas y Marketing	10.4%	66.7%	12.5%	10.4%
Producción y operaciones	37.5%	45.8%	6.3%	10.4%
Finanzas	0	58.3%	27.1%	14.6%
Tecnología	2.1%	62.5%	18.8%	16.7%

En la tabla se aprecia que para todas las áreas es importante contar con licenciatura y maestría con porcentajes que van de 52.1 en el área de producción y operaciones hasta el 91.7% en el área de RH. Destaca que el nivel secundario presenta una baja participación en la mayoría de los puestos – nula en finanzas-, con excepción del área de producción y operaciones.

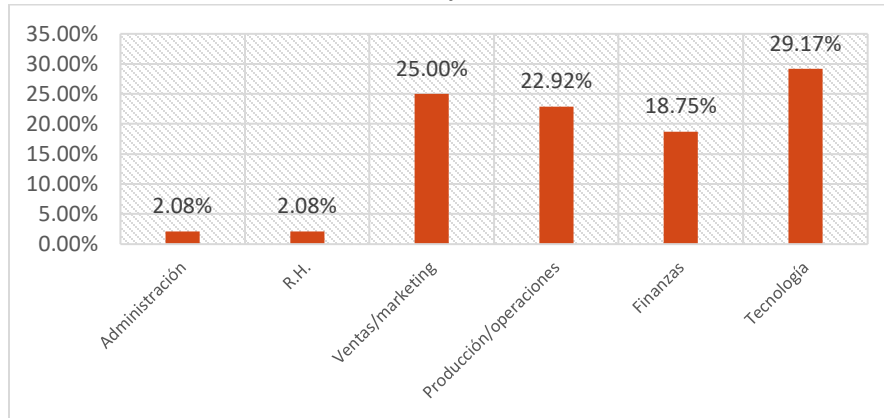
El posgrado no es un nivel mínimo requerido en administración y en el resto de las áreas funcionales participa entre im 6.3% a 16.7%, destacando su importancia en tecnología y finanzas.

Al consultar si se tiene actualmente al menos una vacante que no haya podido llenar en los últimos dos meses, el 66.7% señaló que no tuvo inconvenientes. Los que respondieron afirmativamente (el 33.3%) indicaron que las áreas que no habían podido llevar y sus posiciones, entre ellas:

- Finanzas (27.3%): Asistente contable, Auditor interno, Gerente de compras y Contador encargado
- ventas/marketing (22.7%): ejecutivo de Ventas, Ramos generales , Marketing Executive y Gerente de ventas
- producción y operaciones (22.7%): Jefe de producción, Ingeniero de Producción - Fábrica Bilingüe, Facturador y manejo de inventarios, Abogados, Mecánicos y operadores de maquinaria pesada
- tecnología (18.8%), Programación, Devops, Inteligencia de negocios, Senior Salesforce y CPQ Developer
- RH (9.1%): asistente de planilla
- Se resalta de acuerdo a la proporción que el área donde no se pudo cubrir la vacante en tiempos actuales, es finanzas; la que justamente requiere como mínimo un mayor nivel de especialización.

De acuerdo a la experiencia de los especialistas, existen áreas que son difícil de llenar las vacantes, las principales son tecnología, ventas y marketing, producción y operaciones y finanzas.

Gráfica N°3. Áreas funcionales cuyas vacantes son difíciles de llenar



Las posiciones más difíciles de llenar según área funcional en las empresas son:

Área Funcional	Posiciones
Administración	Contabilidad bilingüe
RH	Servicio al cliente
Ventas/Marketing	Ejecutivo de ventas, Analistas, Vendedor , Representante de ventas especialidad médica, Mercadeo digital, Gerente comercial, Gerente de ventas
Producción/ Operaciones	Gerente Técnico de Taller, Coordinador de estudios clínicos , Superintendentes, Jefe de producción, Ingenieros para Fábricas Bilingüe, Facturador - manejo de inventarios, Supply Chain Manager, Abogados, jefe de producción, Calificados en sistemas ferroviarios
Finanzas	Analista de mercado financiero, Contador, Auditoría, Contadores y Asistentes contables bilingües, Asistente o sub Gerente , Analista de Crédito, Finance Business Partner
Tecnología	Desarrolladores de Software, Área digital , Desarrollo y soporte programas específicos, Redes y seguridad -ciberseguridad, Administradores de Base de Datos, Programadores, Inteligencia de negocios datA master, Senior Salesforce CPQ Developer, Gerente de Tecnología

Entre otros comentarios, los especialistas indicaron que las personas con carreras técnicas son más difíciles de conseguir o de cargos específicos y que es primordial que el candidato tenga un licenciatura universitaria.

Por otro lado, sobre los elementos que dificultan el llenar las vacantes se señalan que en los primeros lugares (que en conjunto hacen más del 73%) se encuentran: la falta de habilidades profesionales y técnicas con el 27.3%, falta de experiencia con 16.2%, falta de candidatos 16.2% y expectativas de salarios mayores 13.7%.

Tabla N°5. Principales dificultades para llenar vacantes

Aspectos	Porcentaje
Falta de habilidades profesionales y técnicas	27.35%
Falta de experiencia	16.24%
No domina el idioma español	1.71%
Falta del manejo de un idioma no nativo	5.13%
Expectativas salariales mayores	13.68%
Falta de candidatos	16.24%
Expectativa de mejores beneficios	4.27%
Falta de habilidades tecnológicas	10.26%
Otros especifique	5.13%

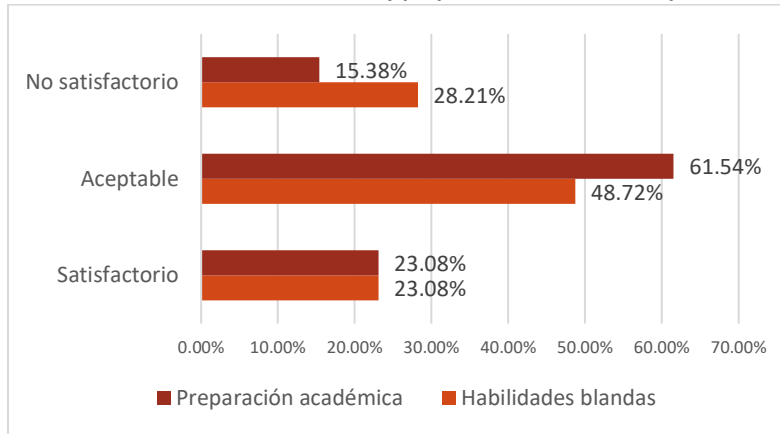
Entre las otras razones están: relacionamientos, la falta de habilidades administrativas y dominio de otros idiomas (inglés, portugués).

Según el área funcional los resultados indican:

- En administración la principal dificultad es el manejo de un idioma no nativo (100% de las respuestas)
- En RH se presentan en igual proporción la falta de habilidades profesionales y técnicas y falta de habilidades digitales, así como “otros” (33.3% cada uno)
- En ventas/marketing, producción/operaciones, en finanzas y tecnología resalto la falta de habilidades profesional y técnicas (28%, 26.7%, 25% y 28.9% respectivamente)

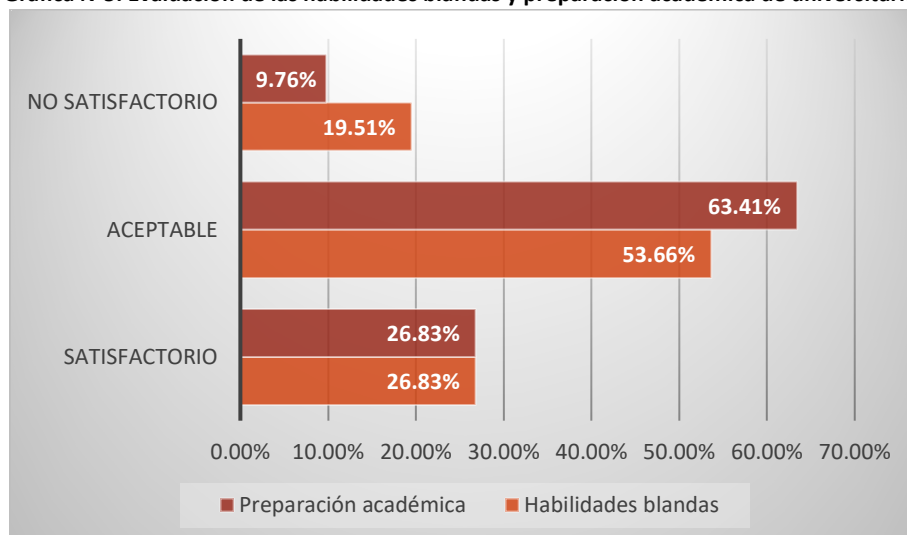
En cuanto a la cantidad de especialistas que tienen experiencia en contratación de jóvenes recién egresados de la escuela, el 81% respondió afirmativamente. Al evaluar las habilidades blandas y la preparación académica de los recién egresados, en ambos se consideran aceptables aunque con mayor porcentaje en lo relacionado a la preparación. En relación al aspecto que tiene un mayor porcentaje de no satisfactorio, son las habilidades blandas las que cuentan un mayor porcentaje en esta clasificación.

Gráfica N°4. Evaluación de las habilidades blandas y preparación académica de jóvenes recién egresados

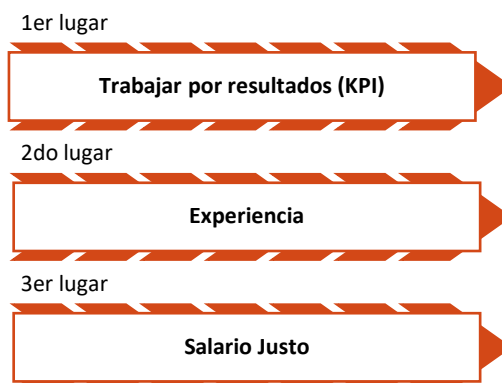


El 85.4% de los especialistas consultados cuentan con experiencia en la contratación de universitarios. Al evaluar las habilidades blandas y la preparación académica de éstos, en ambas se consideran aceptables aunque con mayor porcentaje en lo relacionado a la preparación. En relación al mayor porcentaje de no satisfactorio, son las habilidades blandas las que cuentan un mayor porcentaje en esta clasificación. Situación similar a la que se observó con los jóvenes recién graduados de la escuela.

Gráfica N°5. Evaluación de las habilidades blandas y preparación académica de universitarios



En cuanto a los factores que determinan la productividad del empleado, los elementos seleccionados como los tres más importantes fueron: trabajo por resultados (KPI), la experiencia y el salario justo.



Sobre los métodos que se utilizan para medir la productividad, el 70.8% indicó trabajar con alguna herramienta entre ellas: KPIs, plan de productividad, evaluaciones de desempeño bianuales - metodología Smart, rendición de cuenta, evaluaciones semestrales basadas en objetivos con escala numérica, indicadores de gestión, OKRs, metas en base a horas por registrar, reuniones, Capacitaciones constantes y feedback, tablero de mando integral, entregables con % alcance de metas establecidos, cumplimiento de metas/objetivos, método Seinfeld en un software, medición de competencias y por producto terminado.

Al considerar el tamaño de empresa, los métodos para medir la productividad según segmento de empresa son:

Tabla N°6. Metodos para medir la productividad por tamaño de empresa

Tamaño de Empresa	Método para medir productividad
Microempresa	Entregables con % alcance de metas establecidos, KPIs, medición de competencias, método Seinfeld
Pequeña	Por producto terminado, KPIs, indicadores de gestión, evaluaciones semestrales basadas en objetivos con escala numérica
Mediana	Entregables con reportes diarios, evaluaciones de desempeño bianuales - metodología Smart, indicadores, KPIs, rendición de cuenta, metas en base a horas por registrar
Grande	Cumplimiento de metas/objetivos, evaluación anual, evaluación de desempeño/resultados, KPIs, OKRs, plan de desempeño anual, plan de productividad, tablero de mando integral, reuniones, Capacitaciones constantes y feedback

c- Relación con el Recurso Humano

Comprendiendo que el entorno en la que se desempeña el capital humano, el 60.4% de los especialistas en RH indican que cuentan con una política de bienestar hacia su recurso humano. Principalmente con:

- Capacitación frecuente (al menos 1 al año) con el 30.7%
- Planes de Salud con el 26.7%
- Apoyo económico para estudios superiores con 16%
- Transporte 10.7%
- Cuidados de maternal con el 8%
- Y otros también con el 8%. En este renglón se listo: un programa muy completo para cuerpo, mente y emociones; Servicio de psicólogo además del seguro médico privado para el colaborador y familia inmediata; Teletrabajo completo; Programa de acompañamiento emocional; horarios flexibles, política parental, Viernes en la tarde libres al año; y Apoyo individual según sus necesidades

Por tamaño de empresa, tanto grandes, medianas como pequeñas reportan utilizar las 6 opciones arriba listadas. La única excepción es la microempresa que cuentan con solo 3 de ellas, específicamente : cuidado maternal, planes de salud y capacitación frecuente.

Sobre las características que más valora la empresa en un empleado y en qué medida, los encuestados señalaron lo siguiente:

Tabla N°7. Características que mas valora la empresa de sus empleados

	Menor medida				Mayor medida
Característica	1	2	3	4	5
Lealtad	2.08%	2.08%	14.58%	14.58%	66.67%
Compromiso	6.25%	0.00%	0.00%	14.58%	79.17%
Competencias para el Aprendizaje	0.00%	4.17%	12.50%	37.50%	45.83%
Trabajo en equipo	0.00%	6.25%	10.42%	29.17%	54.17%
Liderazgo	0.00%	10.42%	16.67%	31.25%	41.67%
Responsabilidad	4.17%	2.08%	0.00%	14.58%	79.17%
Adaptación al cambio	2.08%	0.00%	18.75%	27.08%	52.08%
Creatividad	0.00%	6.25%	31.25%	31.25%	31.25%

Destacando con mas de 75% las características de compromiso y responsabilidad y lealtad. Seguido, con porcentajes que van de 50-66.7% , lealtad, trabajo en equipo y adaptación al cambio. Y Por último con puntuaciones entre 31-42% las carcterísticas de liderazgo y creatividad.

En cuanto al número de años promedio de permanencia de los empleados, el 54.2% señalo contar con empleados que tienen mas de 5 años y el 39.6% con permanencia de 3-5 años. Esto indica que el 93% de los empleados cuentan con mas de 3 años de permanecer en su trabajo, con los que e crea nexos importantes para la organización.

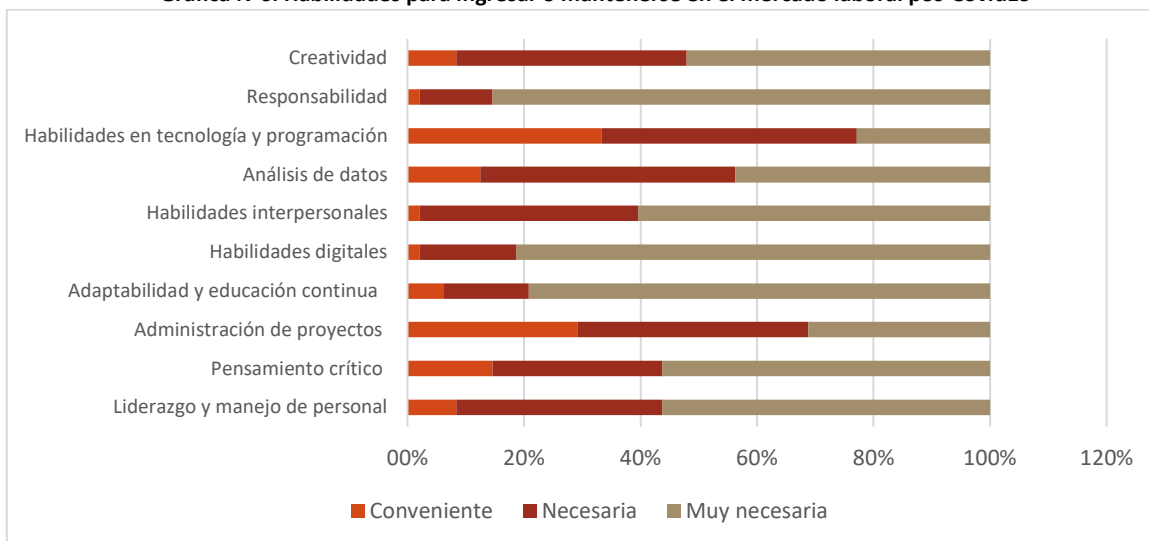
d- Otras Consideraciones

Otro tema abordado, es ¿Dónde se deben enfocar las políticas públicas para mejorar la formación de capital humano? . De acuerdo a los especialistas la prioridad debe estar en la calidad de la educación, seguido de la mejora en la calidad de los profesores y en la calidad de la infraestructura. Esto sin el menoscabo de la salud preentiva, la cultura y el deporte.

Tabla N°8. Prioridad en la política pública para mejorar la formación del capital humano

Prioridad	Enfoque
Primero	Calidad de la educación
Segundo	Calidad de los profesores
Tercero	Calidad en la infraestructura educativa
Cuarto	Salud preventiva
Quinto	Cultura
Sexto	Deporte

Entre las habilidades que son muy necesarias ya sea para ingresar opara mantenerse en el mercado laboral en la era pos-Covid-19 se encuentran: la responsabilidad (85.4%), habilidades digitales (81.3%) y la adaptabilidad y educación continua (79.2%). Le siguen en importancia las habilidades interpersonales (60.4%), el pensamiento crítico (56,3%) y liderazgo y manejo de personal (56.3%).

Gráfica N°6. Habilidades para ingresar o mantenerse en el mercado laboral pos-Covid19

El 83.3% indicó que realiza su empresa acciones de capacitación o desarrollo de su recurso humano. En cuanto a las áreas temáticas, modalidad y frecuencia, se observa gran uso de la modalidad virtual e híbrida (virtual y presencial). Sobre la frecuencia la mayoría indica hacerlo al menos una vez al año.

Los temas más abordados son: habilidades técnicas con el 41.5% (contabilidad, logística, venta, operación de equipos, BPM, administración, RH, servicio al cliente, cuentas por cobrar, etc.); habilidades blandas con el 29.6% (liderazgo, cultura, felicidad organizacional, bienestar, trabajo colaborativo, técnica del rol, resiliencia, entre otros.), habilidades tecnológicas 14.1% (seguridad de la información, comunicación digital, IT, software, etc.) y otros con el donde se abordan temas de innovación, calidad de sistemas, ISO, primeros auxilios, y prevención de blanqueo de capitales.

Tabla N°9. Acciones de Capacitación o desarrollo del RH.

Opción 1			Opción 2			Opción 3		
Área temática	Modalidad	Frecuencia	Área temática	Modalidad	Frecuencia	Área temática	Modalidad	Frecuencia
AML	Presencia o virtual	Una vez al año mínimo	Seguridad de la información	Presencia o virtual	Una vez al año	Actualizaciones Contables, Impuestos	Presencia o virtual	Una vez al año
Habilidades técnicas	Virtual	Mensual	Habilidades Blandas	Virtual	Trimestral	Habilidades blandas	Híbrido	Adhoc
Habilidades blandas	virtual	mes	Herramientas tecnológicas	virtual	semestral	Innovacion	Virtual con creatividad y uso de buenas herramientas y opciones	Mensual

							tecnológicas	
Felicidad organizacional	Virtual	anual	Cultura	presencial	anual	liderazgo	virtual o presencial	anual
Operación de equipos	Presencial	Anual	Primeros auxilios	Presencial	Anual	Sistema de gestión de calidad	Presencial y virtual	Anual
Habilidades tecnológicas	Virtual	Una vez al año	Bienestar	Virtual o Presencial	Una vez al año	Capacitación técnica	Virtual o Presencial	Una vez al año
Comunicación digital	virtual	trimestral	sostenibilidad empresarial	híbrida	trimestral	integración	presencial	anual
Operaciones	Teams y presencial	Mensual	Ventas	Teams y presencial	Mensual	Logística	Teams y presencial	Bimensual
Primeros auxilios	Presencial	1 al año	BPM	Presencial	2 al año	Norma ISO	Presencial	1 al año
Operaciones	Teams y presencial	Mensual	Ventas	Teams y presencial	Mensual	Logística	Teams y presencial	Bimensual
Técnica del Rol	Online	Anual	Habilidades Blandas	Híbrida	semestral	Trabajo colaborativo	Híbrida	On demand
Operaciones	virtual y presencial	trimestral	Administración	virtual y presencial	bianual	Recursos humanos	virtual y presencial	mensual
Escuela de habilidades comerciales	Escuela de liderazgo	Escuela de servicio	Escuela digital	Escuela técnica		Ventas	Servicio al cliente	3
Servicio al Cliente	Virtual	Anual	Ventas	Virtual	Semestral	Prevención de Blanqueo de Capitales	Virtual	Anual
Liderazgo Situacional	Virtual	1-2 veces al año	Herramientas de Coaching	Virtual	1-2 veces al año	Resiliencia, manejo de cambio	Virtual	1 al año mínimo
Atención a clientes	charlas y seminarios	1 al año o según se necesite	Manejo de inventarios	cursos Cámara de Comercio	1 al año o según se necesite	Cuentas por Cobrar	cursos Cámara de Comercio	1 al año o según se necesite
Gestión de cambio	Sincrónica - asincrónica	1 vez al año	Desarrollo de competencias	Virtual	Constante-coaching y feedback constante	Desarrollo de liderazgo	Virtual-presencial	1 vez al año formal y cultura de coaching constante
Recursos Humanos	Online	Mensualmente	Liderazgo	Presencial / online	Anual	Destrezas en Excel	Presencial / online	Anual
Servicio	Presencia	Anual	Ventas	Presencial y virtual	Anual	Proceso de especialización		

Liderazgo	Virtual	Mensual	Trabajo en equipo	Semi-presencial	Mensual	Uso de plataformas digitales	Presencial	A solicitud
Habilidades de liderazgo	Modulos escritos/lectura	Anual	Certificación de IT	Sincronicos Audio	Trimestral	Metodología Scrum/Agil	Sincronicos Audio	Anual
Sub-sistemas de Gestión del talento	Virtual	Mensual	Temas de IT	Online	1 vez al año	Temas de infraestructura/ingeniería mecánica, condensados, electrónica	Online o presencial	1 vez al año
Soft skills	Virtual	Diaria	Mejores practicas de Capital Humano	Online	Mensual	control de plagas, reciclaje	presencial	1 x ano
Primeros auxilios	presencial	1 x ano	bpm	virtual/presencial	1-2 x ano			

Por otro lado, los expertos mencionaron aquellos aspectos que el Estado (como facilitador) podría contribuir para incrementar el capital humano, se listas algunas de ellos:

- El Estado debe concentrarse en una mejor calidad de educación, temas actuales, prácticos.
- Incorporar en los colegios, temas de cultura y habilidades blandas, como tambien el manejo de herramientas digitales
- Actualizar los pênsums académicos, incluir nuevas carreras en nuestras universidades.
- Subir los niveles de exigencia, no puede ser que un profesional con dos maestrías escriba con errores ortográficos
- Robustecer los programas que ofrece Inadeh. Nuevos programas de formación
- Revisar las metodologías de aprendizaje. Incluir habilidades blandas, actualizar el curriculum y mejorar la calidad de los docentes (Solicitando credenciales y dando puntaje a los profesores)
- Olimpiadas y debates para jóvenes
- Formación en liderazgo y valores y ética
- Facilitar la agilización IDÓNEA de las actualizaciones de las carreras universitarias
- Convertir en gasto deducible de impuesto, la inversión en capacitación del recurso humano
- Orientar mejor a los futuros profesionales las carrera a tomar; muchas veces estudian carreras que no definen su personalidad o simplemente por moda la estudiaron; careciendo de herramientas para ejercer en un puesto profesional. Realizar programas para incentivar el estudio, no solo un 6 años (programas de orientación)
- Flexibilizando políticas migratorias de extranjeros que vengan a capacitar y desarrollar talento local
- Aprendizaje del idioma inglés desde primaria
- Participación activas en el diseño de las políticas públicas

- Trabajar programas como El Salvador INSAFORP de El Salvador financiando capacitación profesional <https://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-profesional/programas-para-trabajadores-de-empresas>
- Manteniendo plataformas de aprendizaje con capacitaciones que responden a las necesidades actuales

Al consultar sobre alguna otra sugerencia, los especialistas comentaron lo siguiente:

- Creación de ley que establezca el voluntariado social estatal obligatorio. Todo mayor de 18 años debe entregar al estado, servicio de 150 horas laborales en alguna entidad o autoridad antes de cumplir los 25 años de edad. Reduciría planilla estatal, y sensibilizaría lo que es ser un funcionario
- Se requiere lograr la sensibilización de las empresas, además de aceptar la opción de teletrabajo.
- Banco de datos de personas en búsqueda de trabajo con acceso gratis para ambas partes
- En general se necesita que en Panamá, el capital humano fortalezca las competencias de servicio al cliente e inteligencia emocional, no se puede generalizar, pero en muchas empresas públicas y privadas es muy evidente la debilidad en estas competencias.
- Considero que debemos ver el modelo dwl.Insaforp que en el salvador permite acceder a formación profesional de primer nivel, dinamizando la economía en el sector consultoría y educación lo cual genera un deseo por traer mejores prácticas y así llevar conocimiento manera eficiente y efectiva
- Comprendo que el estado busca de manera activa formas de ayudar al empleado a conseguir una vacante en las empresas pero enviar cv no solicitados para que rrhh estudie si quiere contratar y forzando a recibir estas recomendaciones con periodicidad frecuente, no me parece atinado.

3. Consideraciones para la mejora del capital humano

Existe la oportunidad de mejorar en aspectos que surgen de los capítulos desarrollados anteriormente y otros que indican organismos internacionales así como empresas especializadas. Estos elementos debe ser atendidos para que el capital humano de Panamá pueda aportar a la transformación productiva del país. Esto toma una relevancia particular en los tiempos pospandemia en donde los cambios y la capacidad de adaptación a ellos es crucial para aprovechar las oportunidades que surgen de la crisis.

Elementos importantes

La calidad del capital humano es relevante para la competitividad del país, mucho más cuando se está en un período de recuperación, los trabajadores deben ser más eficientes y productivos. Trabajadores mejor calificados tienen un efecto positivo en la productividad y en la generación y absorción de nuevas ideas, lo que promueve el mejoramiento tecnológico en el largo plazo. Asimismo, se facilita la transferencia de mejores tecnologías atraídas por la inversión extranjera, la apertura comercial y financiera.

De la bibliografía revisada, los resultados de indicadores e índice y los comentarios compartidos por expertos, a continuación se detallan algunas consideraciones, organizadas por elementos puntuales, para mejorar el capital humano.

Tema	Aspectos a considerar
Mejorar Capacidades del Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir desarrollando las capacidades de los trabajadores, más en estos tiempos donde la automatización, la inteligencia artificial y otras tecnologías avanzadas tienen profundas implicaciones para la fuerza laboral. Prácticamente todos los empleados de todas las industrias necesitarán desarrollar nuevas competencias para adaptarse a la nueva realidad. • Robustecer los programas que ofrece Inadeh, incorporando nuevos programas de formación actuales y con visión de futuro. • Identificar las habilidades que requiere el mercado actual y el futuro para preparar a los individuos en esos aspectos específicos. En la encuesta aplicada, se observa que las empresas panameñas aplican acciones de capacitación o desarrollo de su recurso humano, utilizando la modalidad virtual e híbrida, esto demuestra que la tecnología permite métodos más personalizados que se adapten al ritmo del individuo, impactando las capacidades de los trabajadores, razón por la que hay que prestar especial atención en las áreas en las que se debe focalizar las capacitaciones. • Evaluar políticas que atiendan los temas de: pago y productividad, facilidad de contratar mano de obra extranjera, contratación y despido,

Tema	Aspectos a considerar
	<p>y flexibilización del salario; con la finalidad de atraer y retener mano de obra que requiere el mercado. Por ejemplo: flexibilizar las políticas migratorias de extranjeros que vengan a capacitar y desarrollar talento local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover mayor alcance de los programas de educación dual para dotar de experiencia a los individuos y también ayuda a cerrar brechas de conocimiento. De acuerdo a los resultados de la encuesta existen áreas identificadas como aquellas que dificultan llenar las vacantes entre ellas la falta de habilidades profesionales y técnicas, y la falta de experiencia. • Reforzar las habilidades blandas parecer se aun un desafío. Se reporta en la encuesta que tanto en jóvenes recién egresados de la escuela como en universitarios necesitan mejorar en esas habilidades. Lo confirma también las características que más valora la empresa en un empleado , donde compromiso y responsabilidad y lealtad son los principales. • Aumentar el capital humano, llevará a aumentar el valor económico de las habilidades profesionales y técnicas que tenga cada individuo. Dicho valor económico es dado por el mercado, que en un principio es dado por la empresa, refiriéndose a la capacidad productiva que tenga el individuo, esto es basado por la formación y experiencia, aunado a la demanda y oferta del mercado. Para un agente económico productivo y competitivo contar con colaboradores de alta calidad es una ventaja competitiva.
Mejorar la educación	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la inversión en la educación y formación vocacional para así elevar la productividad. Esto se debe dar con eficiencia en el uso de los recursos donde no solo se mejore la infraestructura sino los planes de estudios y la metodologías de enseñanza-aprendizaje. • Mejorar el acceso de todos los panameños a una educación de calidad y en igualdad de condiciones. • Buscar el incremento en la calidad de la educación en todos los niveles con el fin de brindar las competencias profesionales requeridas para el mercado laboral actual y futuro; cerrando las brechas en el conocimiento de los panameños (pérdida de 4 años de conocimiento). • Dotar al docentes con los conocimientos técnicos, manejo oportuno del aula, actualización de contenidos y técnicas pedagógicas, para que mejoren continuamente su desempeño. • Invertir en infraestructura de calidad, ya que está comprobado que tener escuelas en buen estado es determinante para lograr que los alumnos obtengan los resultados académicos esperados (CAF, 2016). Esto implica brindar condiciones de comodidad para los estudiantes, docentes y administradores; espacios para el desarrollo de ensayos y prácticas como bibliotecas, laboratorios de ciencias naturales, de informática, física y química; y espacios para el desarrollo del talento y del entretenimiento, del deporte y la cultura.

Tema	Aspectos a considerar
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar desde etapas tempranas en habilidades digitales y con pensamiento crítico, así como la enseñanza de idiomas no nativos, son aspectos a incorporar en el currículo educativo. • Fortalecer y ampliar los programas de orientación a los futuros profesionales en cuanto a las carreras a tomar; muchas veces estudian carreras que no definen su personalidad o simplemente por moda la estudiaron; careciendo de herramientas para ejercer en un puesto profesional. • Cambiar la percepción de las carreras técnicas es vital para que los estudiantes opten por ellas y contar así con el personal capacitado que requiere el mercado laboral. Además es un área que ofrece oportunidad para la implementación de programas duales e incentivos tanto para los estudiantes y empresas. • Mejorar la supervisión y la normativa para asegurarse que las instituciones rindan cuenta de sus servicios. • Contar con una oferta académica pertinente de los programas, que permita suplir la demanda de mano de obra. • Modificar el sistema de educación superior que ofrezca calidad, diversidad y equidad para maximizar el potencial de los estudiantes, dadas sus habilidades innatas, motivaciones, intereses y preparación. La economía necesita distintos tipos de habilidades, una oferta pertinente y diversa, permitirá a los estudiantes dar con la mejor opción en el mercado.
<p>Promover la Salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema de salud fiable y de calidad que facilite la prestación de servicios médicos, la compra de medicamentos y la disponibilidad de éstos de forma oportuna y a precios justos para los pacientes; aunado al seguimiento de la estrategia nacional para fomentar la salud preventiva. • Reforzar los cambios en los hábitos (alimenticios, de higiene, ejercicio físico, etc.) del panameño y crear conciencia de la responsabilidad que tiene por su propia salud, mejorara notablemente la esperanza de vida de la población. • La salud física y mental es crucial para contar con trabajadores productivos, es por ello, valioso el desarrollar en ellos el “sentido de pertenencia, conexiones sociales y un propósito o significado”(Mckinsey 2019) . Las personas pasan un cuarto o un tercio de sus horas su vida en el trabajo, el motivarlos, inspirarlos y que disfrute lo que hace es clave para generar bienestar. • Explorar la posibilidad de aplicar un sistema de co-pago (establecimiento de fondo contra el que se carga la atención) similar al de Singapur que incluye la prestación de servicios a través del sector privado, brindando tanto en los públicos como privados altos niveles de calidad y costos más accesibles para los medicamentos. • Fomentar la realización de campañas que eduquen a la población a responsabilizarse por su salud. • Enfocar el sistema de salud y educativo en la salud preventiva.

Tema	Aspectos a considerar
Generar Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Una de las principales prioridades para muchas empresas en los tiempos Covid-19, ha sido abordar las cuestiones de talento, incluida la forma de optimizar los equipos híbridos, atraer y retener a los trabajadores con las capacidades necesarias y aprovechar al máximo las habilidades escasas (Mckinsey 2021). Esto sugiere que se debe trabajar en la atracción y retención de talento, brindando clima laboral adecuado, con incentivos al trabajador ligado a su productividad, fortaleciendo el trabajo “híbrido” bajo un modelo presencial/ a remotor, seguir capacitando pero creando mecanismos para asegurar el bienestar del trabajador; todo ello permitirá un ganar ganar para las personas y para las economías. • Mejorar la cobertura de estos servicios de internet a través de puntos de acceso públicos, sino asegurar que el acceso se tenga en cada hogar para que el impacto sea aún mayor y logre mayor bienestar, permitiendo hacer trámites con el estado, educación y hasta el comercio. • Ampliar la participación de la mujer con programas sociales-económico que permitan mayor educación y empoderamiento de la mujer. Esto tiene un importante efecto multiplicador ya que no solo se alcanza a un individuo sino a su familia.

Buenas prácticas (en países seleccionados)

Un aporte importante para el análisis de este estudio, es el poder describir las buenas prácticas en cuanto a su capital humano y como han apoyado la transformación productiva de otros países. Esto brinda elementos que pueden ajustarse a la realidad nacional. Para esto se ha tomado como referencia países cuya relación capital humano y competitividad es evidente, según se puede colegir de las mediciones del Banco Mundial y el Foro Económico Mundial. En ese sentido, a nivel global, Singapur; y a nivel latinoamericano, Chile.

Singapur

Tomando como referencia el Índice de Capital Humano elaborado por el Banco Mundial 2020, Singapur cuenta con el mayor nivel en todo el mundo, ostentando el 88% (posición #1). Un niño nacido en Singapur será 88% más productivo cuando crezca, dados los riesgos de mala salud y mala educación existentes en su país. Es particularmente interesante, observar que este país es también el más competitivo a nivel mundial en la medición del Índice de Competitividad Global (ICG) en el 2019 (última medición disponible), con lo que se infiere una relación directa entre el nivel de capital humano y la competitividad (que hace referencia a la productividad) del país.

Algunas de las prácticas exitosas en el país, se listan a continuación:

- a. Singapur se convirtió en un Estado soberano en el año 1965. Eel nuevo gobierno promovió fuertes reformas en el ámbito económico y social, tomando importantes acciones para

- mejorar la educación, y así conseguir cambiar la mentalidad del país (cultura, integridad, 0 tolerancia a la corrupción, etc) .
- b. En el plano económico, desarrolló iniciativas como la apertura a la inversión extranjera, inversión en infraestructura, incremento de sus relaciones comerciales, inversión en salud, educación y vivienda.
 - c. La planificación es una práctica constante y continua para responder a las tendencias mundiales; esta función la lleva adelante la Comisión de la Economía Futura. Esta comisión ha sugerido políticas con el objetivo de mejorar las conexiones internacionales, adquirir competencias y conocimientos más profundos, reforzar las capacidades de la empresa para innovar y crecer, construir capacidades digitales fuertes, desarrollar una ciudad de oportunidades, dinámica y conectada, y posibilitar la innovación y el crecimiento, entre otros.
 - d. El sistema educativo está diseñado para premiar el mérito y el esfuerzo personal y las políticas públicas enfocadas al desarrollo de la educación involucran a toda la sociedad, donde se involucran padres, profesores, instituciones educativas y gobierno.
 - e. La formación docente es conocida por ser muy exigente y competitiva. El estatus de los maestros en la sociedad es muy alto debido a la dura competencia para obtener un puesto. El sistema es altamente centralizado. Todos los maestros son entrenados en el Instituto Nacional de Educación y cuentan con diversas opciones de desarrollo profesional. Los maestros pueden seguir una carrera que los conduzca a ser directores de un colegio, maestros en un salón de clase o investigadores en educación. Además, el sistema les brinda tiempo para profundizar su conocimiento y preparar sus clases.
 - f. se invierte en educación lo que se observa en el gasto del presupuesto, la dotación de recursos en términos de desarrollo de profesores, reclutamiento de profesores, retención de profesores, entre otros. También el gobierno de Singapur ha invertido mucho dinero en el entrenamiento y reentrenamiento de las personas, en las universidades y las instituciones politécnicas. De hecho, las cinco politécnicas con las que cuenta y los institutos de educación han comenzado programas de educación continua para adultos⁷.
 - g. El sistema de salud de Singapur está compuesto por instituciones públicas y privadas ofreciendo servicios de la más alta calidad a bajos precios. “El sistema se basa en aportes privados de los ciudadanos, sumados a planes estatales de gestión y supervisión para garantizar su eficiencia y eficacia. Una de las estrategias para lograr su éxito ha sido la de empoderar a los singapurenses a que tomen las riendas de su salud, a través de la prevención de enfermedades y la promoción de estilos de vida saludables. Se trata de un sistema que se basa en la responsabilidad individual de los pacientes, que no tienen incentivos para abusar del mismo, porque los gastos corren a cargo de su fondo privado” (Revista Digital Mundo Asia Pacífico).
 - h. Los médicos y los profesionales de la salud son buenos, donde muchos se entrenan localmente o en las mejores escuelas de otros lugares. Esa nación continuamente está sondeando en el mundo las mejores prácticas y tecnologías de vanguardia, logrando que los hospitales y clínicas de Singapur no duden en adquirir los mejores y más recientes equipos y dispositivos.

⁷ Observatorio de Innovación Educativa, entrevista a Mike Thiruman, secretario general del Sindicato de Maestros de Singapur, 2020.

- i. Otro factor crucial en el sistema de Singapur: todos los proveedores de atención médica, incluidas las farmacias, deben publicar los precios de todo. Las facturas son simples para que el cliente entienda exactamente por lo que se le está cobrando. Los hospitales y clínicas compiten por el negocio de un paciente; por lo tanto, brindan un buen servicio a bajo costo.
- j. Sobre el mercado laboral, Singapur fomentó el empleo por medio de legislaciones sobre los contratos de trabajo, la cual brinda la flexibilidad que necesitaba el mercado de trabajo para satisfacer las necesidades de mano de obra de los proyectos de inversión privados. La alta demanda de trabajadores, producto del aumento en las inversiones, hizo que los salarios de los trabajadores se incrementaran. Sin embargo, este hecho no mermó la competitividad de las exportaciones de Singapur, pues, el progreso técnico y la productividad aumentaron en igual ritmo que los salarios.

Los anteriores son algunos de los elementos que han permitido a Singapur desarrollarse y crecer, con un alto grado de competitividad a nivel global y que tenga 3 años⁸ de estar dentro de las primeras dos economías del mundo.

Chile

Tal como se observó en el caso de Singapur a nivel mundial, en el caso latinoamericano se muestra la misma relación directa entre capital humano y competitividad. En el Índice de Capital Humano 2020, Chile – en la posición #47 - alcanzó el mejor porcentaje de América Latina con 65%, es decir, un niño nacido en ese país será 65% más productivo cuando crezca, dados los riesgos de mala salud y mala educación existentes en su país. Curiosamente en la última medición del ICG 2019, Chile ocupa el primer puesto a nivel regional, con la posición 31 en la clasificación mundial.

Chile lleva 20 años con un Estado activo en educación, aunque en una ecuación entre mercado y Estado, se ha ejercido presión social para lograr mejoras.

A continuación, se identifican algunas de sus prácticas exitosas:

- a. Un factor crucial es que, en general, las políticas favorables trascienden gobiernos, y van evolucionando.
- b. En Chile la brecha de aprendizajes por nivel socioeconómico es menor en comparación con otros países de la región, debido a que, entre otros, cuenta con una ley sobre subvención escolar preferencial, que hace que se destinen más recursos al 40% de la matrícula más vulnerable. El modelo educativo chileno es considerado en el mundo como un experimento único de mercado, competencia y privatización.
- c. La educación básica y media es de carácter obligatorio para todos los niños y jóvenes, lo que hace que la educación total obligatoria para los estudiantes chilenos es de 12 años. El nivel parvulario no es obligatorio, pero un análisis del Ministerio de Educación, mostró que la asistencia más temprana al colegio implica mejores resultados académicos en el largo plazo. Este antecedente ha sido puesto sobre la mesa, en momentos en que el Parlamento discute un proyecto de ley para hacer obligatorio el kínder.

⁸ En el 2018 se realizó una modificación sustancial en la metodología del índice de competitividad, donde solo se revisaron y actualizaron los resultados al 2017. Esta situación impide la comparación con otros años.

- d. En los años recientes, el gobierno a través del Ministerio de Educación ha creado un Centro de Innovación cuya finalidad es generar un ecosistema educacional de innovación, que permita hacer confluír todos los programas del sector público y el privado en un solo lugar. El Centro de Innovación, es parte del Plan Nacional de Calidad, y tiene como misión trabajar en el desarrollo de técnicas de aprendizaje del siglo XXI, que potencien la creatividad, el pensamiento crítico y la adaptabilidad de los estudiantes, y que los vuelvan protagonistas de su propio proceso educativo. También potenciará el rol de la tecnología como medio y objeto de enseñanza, e impulsará su uso para fomentar procesos de aprendizaje personalizados. Presentan temas como: robótica, educación digital, tecnología de acceso universal, entre otros.
- e. Las universidades públicas y privadas han efectuado considerables inversiones físicas y humanas, ampliando su extensión a regiones de todo el país y mejorando la calidad de la docencia, creando políticas de desarrollo científico y cursos de postgrado y postítulo. Destaca la Universidad de Chile, la más antigua, y más grande y completa del país, la cual mantiene un alto nivel en sus cuadros académicos y también el Estado Docente⁹ en la educación superior de la república.
- f. Sobre su sistema de salud, el mismo está compuesto por un sistema mixto de atención integrado por el seguro público, que se denomina FONASA, que es el Fondo Nacional de Salud, y uno privado denominado ISAPRE, Instituciones de Salud Previsional.
- g. Una característica relevante del sistema chileno es que el 100% de los ciudadanos tiene cobertura, ya sea en el sistema público o en el privado. Este logro proviene de la reestructuración del sistema de salud del año 1980. En Chile las personas pueden, con su cotización obligatoria del 7% de la renta, optar a Fonasa (en el sistema público de salud) o comprar un plan de salud en una Isapre (sistema privado de salud).

Las buenas prácticas citadas son parte de las acciones que ha llevado adelante Chile y que lo ubica como el país más competitivo de Latinoamérica.

⁹ La construcción del Estado Docente se inició con la promulgación de la Ley General de Instrucción Primaria en 1860. Esta ley estableció la obligación del Estado de convertirse en el principal sostenedor de la educación lo cual significa que no puede eludir la responsabilidad de controlar la calidad de la educación, ni dejar de lado el establecimiento de contenidos programáticos y la formación de profesores

Bibliografía

Banco Mundial. (2020). Índice de Capital Humano 2020- Panamá. Recuperado de: https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_PAN.pdf?cid=GGH_e_hcpextern_al_en_ext

Banco Mundial. (2018). Para construir un futuro mejor, se debe invertir en las mujeres y las niñas. Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/para-construir-un-futuro-mejor-se-debe-invertir-en-las-mujeres-y-las-ninas>

Banco Mundial. 2017. Momento decisivo: La educación superior en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26489/211014ovSP.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

BBC. (2016). Cuál es el secreto detrás del gran éxito de Singapur en las pruebas PISA de educación. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38224504>

BBVA. (2019). Singapur, Finlandia o Suiza: ejemplos a seguir en educación. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/singapur-finlandia-suiza-ejemplos-seguir-educacion/>

CAF. (2014). ¿Qué es la transformación productiva?. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/05/que-es-la-transformacion-productiva/>

CAF. (2016). La importancia de tener una buena infraestructura escolar. Recuperado de: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>

Cardona M., Montes I., Vasquez J. (2007). Cuaderno de Investigación- Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Universidad EAFIT. Recuperado de: [https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/download/1287/1166/#:~:text=Becker%20\(1964\)%20define%20el%20capital,de%20conocimientos%20generales%20o%20espec%C3%ADficos.](https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/download/1287/1166/#:~:text=Becker%20(1964)%20define%20el%20capital,de%20conocimientos%20generales%20o%20espec%C3%ADficos.)

Centro Nacional de Competitividad. 2019. ¿Cómo afecta la informalidad a la economía de Panamá? Recuperado de: <https://cncpanama.org/cnc/index.php/147-como-afecta-lainformalidad-a-la-economia-de-panama>

Centro Nacional de Competitividad. 2021. Competitividad al Día (CAD) N° 418 Importancia de Retomar la Productividad en Panamá. Recuperado de: <https://cncpanama.org/cnc/index.php/infografias/category/134-productividad-innovacion?download=2510:competitividad-al-dia-no-418-importancia-de-retomar-la-productividad-en-panama>

Centro Nacional de Competitividad. 2021. Competitividad al Día (CAD) N° 422 Factor empleo como contribución al crecimiento económico. Recuperado de:

<https://cncpanama.org/cnc/index.php/infografias/category/134-productividad-innovacion?download=2523:competitividad-al-dia-no-422-factor-empleo-como-contribucion-al-crecimiento-economico>

Cruz-Coke M, Ricardo. (2004). Evolución de las universidades chilenas 1981-2004. Revista médica de Chile, 132(12), 1543-1549. Recuperado de: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872004001200014&script=sci_arttext

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Estadísticas de Educación: Matrícula en la República.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Estadísticas del Trabajo-Encuesta Continua de Hogares: Estadísticas del Trabajo: Encuesta de Mercado Laboral.

Mckinsey & Company. (2021). COVID-19: Implications for business. Recuperado de : <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=432cac9f-c45e-480b-8f3a-8d5b8c3f6919&hctky=11928403&hlkid=14c99b97c230401dbc2349c844a1996b>

Mckinsey & Company (2021). The Shortlist. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Email/Shortlist/138/2021-06-25e.html?cid=other-eml-shl-mip-mck&hlkid=14cf940e01e5485b8022d9e8c25bb3e1&hctky=11928403&hdpid=0a55bdae-d728-4acc-88b3-fd82c8100092>

Mckinsey & Company. (2019). Happiness and work: An interview with Lord Richard Layard. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/happiness-and-work-an-interview-with-lord-richard-layard?cid=other-eml-onp-mip-mck&hlkid=8e19cfe0e3844ed6b59e5933639ebf26&hctky=11928403&hdpid=92fb88b0-1e34-4cbb-90be-c66a0689bb6e>

Ministerio de Educación. Estadísticas Educativas.

Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 13(35). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>

Observatorio de Innovación Educativa. (2020). Conoce el modelo educativo exitoso de Singapur. Recuperado de: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/entrevista-mike-thiruman-secretario-general-sindicato-de-maestros-singapur>

OCDE. Estudio Multidimensional de Panamá Volumen 1: Evaluación inicial. Recuperado de: https://www.oecd.org/development/mdcr/countries/panama/Cap1_MDCPanama_Mensajes%20principales_SP-web.pdf

OCDE. (2007). Perspectivas de la OCDE. Capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes. Recuperado de: <https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>

Revista Digital Mundo Asia Pacífico. 2014. Volumen 3, número 4, ISSN 2344-8172. Universidad EAFI. Recuperado de:

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2486/2493/>

UNESCO. (2020). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: América Latina y el Caribe-Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. Recuperado de:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374615/PDF/374615spa.pdf.multi>

World Economic Forum in collaboration with Willis Towers Watson. (2020). Human Capital as an asset: an accounting framework for the new world of work. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_HR4.0_Accounting_2020.pdf