



Vía La Amistad y Ave. Juan Pablo II
Ave. Escude, Llanos de Curundú, No. 1997
Apdo. No. 0843-00370
Panamá, República de Panamá
E-mail: fdetrabajo@cwpanama.net
Web-Site: <http://www.funtrab.org.pa>
Teléfonos: (507) 232-7248 / 232-7250

REUNIÓN DE JUNTA DIRECTIVA AGENDA DEL DÍA

FECHA : 10 DE MARZO DE 2010

HORA : 12:00 M.D.

LUGAR : OFICINAS DE LA FUNDACIÓN DEL TRABAJO

ORDEN DEL DIA

- 1. VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM.**
- 2. APROBACIÓN DE LA AGENDA DEL DÍA.**
- 3. INFORME DEL FODA.**
- 4. INFORME FINANCIERO.**
- 5. LO QUE PROPONGAN LOS SEÑORES SÍNDICOS.**



LISTA DE ASISTENCIA
JUNTA DE SINDICOS / FUNDACION DEL TRABAJO

Asunto: FUTURO DE LA FUNDACION DEL TRABAJO

Fecha: 10 de Marzo de 2010

Lugar: Oficinas de la Fundación del Trabajo

Hora: 12:00 m.d.

Co-Presidente

1. Rafael Chavarría Rafael Chavarría
2. Guillermo Puga Guillermo Puga
3. Rene Orillac Rene Orillac
4. Raúl Figueroa Raúl Figueroa

Co-Vicepresidente

5. Aracelys de Gracia Aracelys de Gracia
6. Alfonso Chambers Alfonso Chambers
7. Aurelio Linero Aurelio Linero
8. Luis A. Pimentel Luis A. Pimentel

Co-Secretario

9. Pedro Hurtado Pedro Hurtado
10. Manuel Tajú Manuel Tajú
11. José J. Rivera José J. Rivera
12. Guillermo Fernández Guillermo Fernández

Co-Tesorero

13. Norma Cano Norma Cano
14. Elberto Cobos Elberto Cobos
15. Elsa Guanti de Rodríguez Elsa Guanti de Rodríguez
16. Fernando Márquez Fernando Márquez

Vocal

17. Bernardino Botacio Bernardino Botacio
18. José Pedroza José Pedroza
19. Darío Selles Darío Selles
20. Manuel Aizpurúa Manuel Aizpurúa

APEDE

21. Juan Carlos Mastellari Juan Carlos Mastellari
22. Juan Gabriel González Juan Gabriel González

ANAVIP

23. Luis Castroverde Luis Castroverde
24. Victor Zárate Victor Zárate

CGTP

25. Mariano Mena Mariano Mena
26. Luis León Luis León

CONVERGENCIA SINDICAL

27. Víctor Torres Víctor Torres
28. Fidel Rojas Fidel Rojas

APEMEP

31. Julio Bermúdez Julio Bermúdez

CONSEJO DE ASESORES

32. Tílcia Rangel Tílcia Rangel
33. Victoria Figge Victoria Figge
34. Aniano Pinzón Aniano Pinzón
35. Eduardo Vallarino Eduardo Vallarino
36. Juan Planells Juan Planells
37. Julia Saira Julia Saira

INVITADOS

Definición Estratégica Fundación del Trabajo – República de Panamá

Informe

Elaborado por: Walter Romero Bolaños¹

La FUNTRAB

La Fundación del Trabajo de la República de Panamá (FUNTRAB) es un movimiento “...liderado por los dos protagonistas del Sector Productivo (empleadores y trabajadores) y destinados a influir en la conciencia nacional con una nueva visión de sociedad más humana, más rica y más justa”. Este cometido está consagrado en el Acta Constitutiva y Estatutos de la Fundación que en sus primeros artículos, a saber:

ARTICULO 1°. La Fundación se denominará “FUNDACIÓN DEL TRABAJO”, la cual se constituye bajo las leyes de la República de Panamá y de acuerdo con lo que establezcan los presentes Estatutos.

ARTICULO 2°: La sede y domicilio legal de la fundación estará en la ciudad de Panamá, República de Panamá. Sin embargo, El Consejo de Síndicos podrá ordenar establecimiento de Oficinas en cualquier sitio, dentro o fuera de la República de Panamá.

ARTICULO 3°: Los fines de la Fundación son los de Promocionar La generación de empleo, fomentar el desarrollo integral de los Recursos humanos, principalmente a través de programas Educativos y sociales, estrechar las relaciones y entendimiento En todos sus niveles entre los sectores productivos del país y Contribuir al desarrollo económico y social del país mediante el cumplimiento de estos objetivos.

ARTICULO 4°: La Fundación será de duración perpetua, pero podrá ser disuelta de conformidad con lo previsto en los Presentes Estatutos.

La FUNTRAB está constituida legalmente mediante Personería Jurídica, resuelto del Ministerio de Gobierno y Justicia 196 del 26 de julio de 1993. Conforme a las organizaciones que la integran, la Junta de Síndicos de la Fundación, esta estructurada de manera paritaria, de esta forma cuenta con dos (2) Co-Presidentes, dos (2) Vice-Presidentes, dos (2) Co-Secretarios, dos (2) Co-Tesorereros, dos (2) Co-Vocales con sus respectivos suplentes, cada uno representando a su Sector.

Para lograr su cometido la FUNTRAB, como una asociación social sin fines de lucro, centra sus esfuerzos en tres grandes áreas estratégicas de trabajo: desarrollo Integral, generación de empleo y diálogo social.

¹ Jefe de la Unidad de Programación de la Cooperación Técnica de la Oficina Subregional de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana

La FUNTRAB en el marco de estas áreas estratégicas busca:

- La unidad nacional, la armonía y la concordia para construir una mejor sociedad y un mejor país
- El desarrollo nacional tratando de lograr que el progreso llegue a todos los panameños.
- Una Panamá con justicia social.
- La promoción del trabajo y la productividad y los más altos niveles de calidad, en cada uno de los panameños.

En los últimos años Panamá ha venido experimentando un gran crecimiento económico y, de ellos, grandes retos nacionales para asegurar que el desarrollo humano sea inclusivo. En este sentido la FUNTRAB hoy en día sigue manteniendo una alta pertinencia para el desarrollo de Panamá.

Por ello, la definición estratégica de sus acciones es fundamental de tal forma se asegure que la Fundación ofrezca todo su potencial con una clara **Visión** de futuro y una **Misión** renovada y adaptada a las nuevas exigencias.

La definición estratégica

Ninguna organización que quiera mantenerse viva y alcanzar mejores resultados podrá hacerlo sin una clara definición estratégica y una efectiva gestión.

Las organizaciones exitosas serán aquellas que tendrán clara la diferencia entre lo que son y lo que quieren ser en un horizonte de tiempo establecido. El camino a seguir en ese propósito es la estrategia para alcanzar el cambio. El cortoplacismo es la fuente de las incertidumbres que las organizaciones deberían evitar, y que su antídoto es el largo plazo, a través de la construcción de escenarios futuros.

Una organización moderna también tiene que ser una organización inteligente. Las organizaciones que tomarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y su capacidad de aprendizaje en todos sus niveles. Serán entonces organizaciones en donde la gente expande continuamente sus aptitudes y actitudes para lograr los resultados que se desean, donde se cultivan nuevas y expansivas formas de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde las personas continuamente aprenden a aprender en conjunto, en busca de una misma misión, enlazados por unos mismos valores que les permite una misma imagen de futuro... una misma visión.

Esta visión de futuro tiene que estar plasmada en una adecuada y pertinente planificación estratégica.

La importancia de la planificación estratégica

*“Si usted quiere un año de prosperidad, siembre granos.
Si quiere diez años de prosperidad, siembre árboles”.*

Proverbio chino

Se ha escuchado mucho hablar sobre la planificación estratégica como uno de los instrumentos más importantes que toda organización con o sin fines de lucro debe tomar en consideración para desarrollar con éxito su quehacer. Y para la FUNTRAB esto es imprescindible.

Pero, al fin y al cabo, ¿por qué es importante planificar? Hoy, más que nunca, las organizaciones, como la FUNTRAB, deben comprender la importancia de asumir una actitud proactiva ante el futuro.

Un plan estratégico permite ubicar en dónde está parada la FUNTRAB y hacia donde se quiere llegar, dando una guía en orden cronológico de los pasos a seguir para poder hacerlo.

Por lo tanto, a través de un proceso de planificación estratégica, visto como un sistema abierto, en donde se considera tanto el ambiente interno como el ambiente externo, las Fundación logrará tener una perspectiva global y más completa de lo que es necesario hacer para cumplir con sus objetivos, superando las restricciones y aprovechando las ventajas que su entorno ofrece.

Conceptos

*“Los planes no son nada; la planificación lo es todo”
Dwight D. Eisenhower*

- **El diagnóstico – FODA**

Toda elaboración de un plan estratégico debe ir siempre presidida de la respuesta que le demos a tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos ahora y cuáles son las armas y recursos de la Fundación? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo vamos a llegar? Para ello, en primera instancia es necesario hacer un análisis diagnóstico FODA. Este análisis consiste en conocer:

- Las *Fortalezas Internas* son aquellos elementos organizacionales con las que cuenta la organización para cumplir eficiente y eficazmente con su cometido.
- Las *Oportunidades Externas* son aquellas situaciones o circunstancias generadas en el entorno que favorece significativamente el desarrollo de la FUNTRAB a corto, mediano y largo plazo.
- Las *Debilidades Internas* son aquellos elementos organizacionales que impide elevar significativamente la capacidad y la eficiencia de la organización y que limitan o minimizan su éxito.

Oficina Subregional para Centroamérica,
Haití, Panamá y República Dominicana
Tel. +506 2207-8700, Fax. +506 2224-2678
Apartado 502-2050 Montes de Oca, Costa Rica
E-mail: sanjose@oit.or.cr
<http://www.oit.or.cr>

- Las *Amenazas Externas* son aquellas situaciones o circunstancias generadas en las diferentes dimensiones del entorno que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo y que dificultan o evitan el logro pleno de los objetivos institucionales.

- **La Misión**

La Misión es plantear en pocas palabras la razón de ser de la Fundación, la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben ir encaminados. La formulación de la misión es el paso más difícil en el proceso de la planificación estratégica, pues todo el trabajo hecho en la elaboración de un plan estratégico se viene abajo si la misión no está bien formulada, pues de esta definición se derivan los objetivos y las líneas estratégicas y a su vez los planes operativos anuales.

Esta intención de la misión de guiar la continuidad de la FUNTRAB para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle, crezca y se proyecte en el tiempo, solo puede ser posible cuando esta definida de forma tal que cualquier persona la entienda y pueda identificarse con ella.

Por tal razón, lo aconsejable es que la misión sea breve, pues provoca mayor impacto por la facilidad de transmitirse y retenerse. La adecuada declaración de la misión le permite a la Junta de Síndicos y a la Dirección Ejecutiva tener claro hacia dónde debe ir la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones de su entorno. Así se evitan desviaciones que, frecuentemente, cuestan caro a las organizaciones.

Para la definición de la misión es necesario en primera instancia hacer un ejercicio en que se defina la Fundación como tal. Para ello, es imprescindible identificar a los beneficiarios de la organización, las necesidades y expectativas de estos y la retribución o servicio que se les ofrece. Para la definición de la misión, también como insumo es importante identificar los factores críticos que harán que la razón de ser, la aspiración de la FUNTRAB, puede o no cumplirse.

Sólo una clara definición de la misión puede llevarnos a formular objetivos claros y realistas, Como lo dice el gurú de la administración, Peter Drucker, en su libro *Management, tasks, responsibilities, practices*, "... la misión es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignaciones de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales...".

- **La Visión**

La **Visión** es aquella idea o conjunto de ideas que expresan el futuro de la FUNTRAB. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es la principal referencia y la más significativa ambición que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la Fundación.

Esta **Visión** debe exponer, de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el gran reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

Consolida el liderazgo de la Junta de Síndicos y de la Dirección Ejecutiva, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Para definir la Visión es necesario conocer tres preguntas básicas y son:

- ◆ ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva a la FUNTRAB?
- ◆ ¿En qué aspectos estratégicos hay que concentrar los esfuerzos para alcanzar la principal idea a futuro?
- ◆ ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Por ello, quienes son responsables de la dirección y conducción de la FUNTRAB deben desarrollar una gran sensibilidad para observar y comprobar en la práctica si la definición está teniendo el efecto esperado, de no ser así, ajustar su concepción y/o revisar su estrategia de difusión y comprensión, enfocando los esfuerzos en el desarrollo de los aspectos estratégicos.

• **Los objetivos estratégicos y operativos**

De la misión y del profundo análisis del diagnóstico FODA que se realizó previamente, se desprenden los Objetivos (estratégicos y operativos) que son el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la Fundación.

Para ello, es importante hacer cruces entre los diferentes elementos del FODA. El cruce entre Fortalezas y Oportunidades (FO) permite identificar estrategias que surjan de la utilización de las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades que el entorno de ofrece. El cruce entre las Debilidades y las Oportunidades (DO) dará lugar a identificar estrategias que permitan eliminar o minimizar algunas Debilidades de la organización, aprovechando sus Oportunidades. Y así sucesivamente con cruces FA y DA.

La concepción de los Objetivos es a largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos, por ejemplo cada seis meses o cada año. Los objetivos deben ser mensurables, claros, coherentes, realistas y estimulantes. En muchas ocasiones los objetivos estratégicos y operativos se definen en un mismo momento.

Se pueden identificar objetivos de desarrollo a un plazo igual al mismo plan estratégico. Estos sintetizan los propósitos, en las diversas áreas identificadas.

Los objetivos estratégicos le permitirán a la organización aprovechar los aspectos favorables de su entorno particular y superar las dificultades con las que se tiene que lidiar para cumplir las máximas aspiraciones institucionales. Además, deberán ser formulados para ser cumplidos en el plazo establecido en el plan estratégico, el cual puede ser de tres a cinco años. Los objetivos estratégicos serán de utilidad para evaluar el desempeño general de la Fundación y medir el avance o rezago que manifiesta ésta en relación con los grandes propósitos (objetivos de desarrollo institucional).

Una vez definidos los objetivos es necesario hacer un esfuerzo de priorización que le permita a la Fundación aprovechar sus recursos en aquellas áreas de mayor importancia (no necesariamente las más urgentes) que la lleve a cumplir su misión y acercarse a la visión.

Los conceptos anteriormente expuestos suelen ser considerados los más importantes en la elaboración de un plan estratégico. Sin embargo, es de vital importancia identificar de forma clara y concreta los resultados a los que la FUNTRAB desea llegar en el plazo del plan.

Para ello se deberán formular indicadores de desempeño y de éxito, los cuales van a permitir medir la forma en como los esfuerzos institucionales impactan en sus beneficiarios de la organización: los trabajadores y empleadores panameños. Los indicadores de éxito ofrecen mayor precisión y claridad a los Objetivos de Desarrollo Institucional; asimismo, orientan y permiten ir midiendo el avance en el logro de los objetivos establecidos.

Asimismo, uno de los conceptos de mayor importancia en el proceso de planificación estratégica es el Control, Seguimiento y Evaluación de los resultados y avances de la puesta en marcha del plan. Con el control y el seguimiento podemos corregir en el camino las acciones que no cumplen con las expectativas de lo planificado o que por los cambios en el ambiente requieren de una reformulación. Asimismo, la evaluación, permitirá conocer, en un momento determinado, los resultados a los que se han llegado producto del plan, lo que lleva, entonces, a medir la responsabilidad de los encargados de hacer cumplir con lo planificado, lo esperado, lo deseable.

Para cumplir con esta tarea, es necesario desarrollar un sistema de información estratégica que muestre y permita saber qué tan cerca o qué tan lejos se encuentra la FUNTRAB respecto al logro o al alcance de su Misión y Objetivos.

Por último, es importante considerar que el proceso de planificación estratégica requiere de un amplio y decidido compromiso de las altas autoridades de la organización, no solamente en su formulación, sino sobre todo en su ejecución.

Contar con un plan es un buen inicio. Luego de ello, hay que desempeñar una gran función de liderazgo, apoyo, formación, orientación y facilitación para hacerlo realidad. Este liderazgo tiene que ser suficientemente claro y capaz de motivar a los diferentes niveles de la Fundación para que estén

**Oficina Subregional para Centroamérica,
Haití, Panamá y República Dominicana**
Tel. +506 2207-8700, Fax. +506 2224-2678
Apartado 502-2050 Montes de Oca, Costa Rica
E-mail: sanjose@oit.or.cr
<http://www.oit.or.cr>

dispuestos a asumir compromisos en torno a una misión, unos objetivos, pero sobre todo, a una visión... a un sueño compartido. Para ello, los líderes del proceso no deberán perder de vista las cuatro funciones básicas de su papel:

- **Ser modelos:** esto implica no tomar acuerdos o asumir posiciones contrarias a los objetivos, estrategias y prioridades establecidos en el plan estratégico.
- **Marcar el rumbo:** aunque en sí el plan estratégico es un instrumento que permite marcar el rumbo de la organización, el plan por sí solo se convierte en un documento más. Por ello, los líderes de la FUNTRAB tienen la obligación de orientar, de estar atentos sobre el devenir institucional. Esto implica también, estar siempre pendientes de mantener una visión global y estratégica de la organización. Evitar esto es un papel de trascendental importancia de los líderes.
- **Facultar (empowerment):** es imposible que las cabezas de la organización puedan hacer todo por sí solos para lograr la misión y cumplir el sueño, la visión por la que se comprometen los recursos. Por ello, es fundamental delegar autoridad a quien corresponde; desarrollar capacidades, confiar; dar espacios para actuar; premiar a los que logran buenos resultados (esto es básico al inicio del proceso); saber escuchar; no tener miedo a romper paradigmas; no obstaculizar.
- **Alinear:** cuando se detectan desviaciones, cuando se pierde el rumbo, es importante saber alinear el proceso, no asumiendo posiciones intransigentes todopoderosas. Apoyar la creación de una cultura de mejoramiento continuo es básico para cumplir con este papel de los líderes del proceso. Es necesario ser firme cuando la situación lo amerita. Es necesario también saber gerenciar el cambio.

Es indudable que si los directivos, los líderes de la Fundación, asumen estos papeles como suyos, darán un gran paso para cumplir su misión y acercarse al sueño de que la FUNTRAB impacte ampliamente en el desarrollo del país.

I taller para la aproximación estratégica

La FUNTRAB le solicitó a al OIT apoyo para avanzar en las reflexiones que le permita contar con un plan estratégico que marque el rumbo para los próximos años, en consonancia con los nuevos retos que el país y la misma Fundación está enfrentando.

Es por ello que el sábado 11 de diciembre se llevó a cabo un taller, conducido por el señor Walter Romero, Jefe de la Unidad de Programación para la Cooperación Técnica de la Oficina Subregional de la OIT. El principal objetivo de esta actividad fue crear un espacio para acercarse a los primeros elementos de reflexión hacia la formulación del plan estratégico de la Fundación.

La actividad fue realizada en las afueras de la Ciudad de Panamá, específicamente en la Playa Farallón. Se contó con la participación de 20 síndicos, además de la Directora Ejecutiva y personal técnico, asesores y administrativos de la Fundación.

Resultados del taller

- **Expectativas**

A los participantes se les pidió dijeran una palabra o corta frase sobre las expectativas alrededor de la actividad y del proceso de reflexión estratégica. Sus respuestas fueron:

- Redefinir
- Estrategias nuevas
- Colaborar
- Redireccionamiento
- Cambio de mentalidad
- Retomar
- Revisar lecciones aprendidas
- Caminos directos
- Reingeniería
- Reformas
- Posicionamiento
- Proyectos
- Diálogo
- Unión de Sectores
- Fortalecimiento
- Beligerancia
- Líneas
- Romper paradigmas

De los presentes se recibieron 18 aportes, el 66% de ellos (12) plantearon expectativas relacionadas con la redefinición estratégica de la Fundación. El restante 33% (6) tuvo una expectativa de mejoras concretas institucionales. En general, parece que el grupo de Síndicos tiene muy clara la necesidad de reflexionar sobre el futuro de la Fundación y sobre la mejora de sus acciones concretas.

- **La Misión**

En el taller no se alcanzó a trabajar en la definición de la Misión, a partir de que ésta, en términos generales, está identificada en el Acta Constitutiva y los Estatutos de la Fundación; a saber:

“Los fines de la Fundación son los de promocionar la generación de empleo, fomentar el desarrollo integral de los Recursos Humanos, principalmente a través de programas educativos y sociales, estrechar las relaciones y entendimiento en todos sus niveles entre los sectores productivos del país y contribuir al desarrollo económico y social del país mediante el cumplimiento de estos objetivos” (Artículo 3, Capítulo I, Estatutos de la Fundación)

Sin embargo, es importante hacer una reflexión entorno a su definición, de tal forma se asegure contar con una Misión que responda a los nuevos tiempos y a los nuevos retos que la Fundación enfrenta hoy en día.

Para ello, recomendamos que la Junta de Síndicos dedique el tiempo prudencial en su definición, siguiendo los siguientes pasos:

- **I PASO – LLUVIA DE IDEAS**

- **Programar una sesión de “lluvia de ideas” con la Junta de Síndicos, alta Dirección Ejecutiva y asesores seleccionados.**
- **Compartan sus ideas de propósito y valores.**
- **Es necesario alentar la creatividad y demostrar unos a otros que se valoran todos los aportes.**
- **Asegúrense tener suficiente tiempo para explorar opciones, y recuerden, no hay ideas malas en este ejercicio.**
- **Usen las siguientes preguntas para provocar ideas y discusiones sobre lo que debe incluirse en la declaración de la Misión de la Fundación:**
 - **¿Cómo quieren que sea (re) conocida la FUNTRAB?**
 - **¿Qué quieren lograr?**
 - **¿Qué contribuciones únicas puede hacer la Fundación al?**
 - **¿Cuáles son los “clientes”/”beneficiarios” de la Fundación? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué servicio esperan de la organización? (Llenar el siguiente cuadro)**

DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL

"Cliente"	Necesidad	"Servicio"

○ **II PASO - PRIORICEN**

- **Asignen (individualmente y como equipo) un valor o rango para cada idea que fue propuesta en el I Paso**
- **Elijan las cinco o siete ideas de mayor importancia para el equipo**
- **Una vez que cada idea se le ha asignado un valor, escojan las cinco o siete de mayor importancia y discutan sobre ellas con el mayor detalle posible.**

○ **III PASO - AFINEN**

- **Tomen las cinco o siete ideas elegidas en la etapa de establecimiento de prioridades y creen un borrador de la declaración de la misión sobre la base de esos conceptos. Dén a cada miembro del equipo una copia y soliciten su opinión. Sigán afinando hasta que la misión represente la opinión de todos.**

● **La Visión de Futuro**

Durante el taller se tuvo una profunda reflexión sobre la importancia de definir el sueño, la Visión de Futuro que los participantes visualizan para la Fundación en un horizonte de largo plazo.

A continuación se transcriben los aportes de cada uno de los participantes:

1. **"Que la Fundación sea el centro de ideas obrero-patronal en donde existan pronunciamientos, propuestas y métodos de solución a los problemas laborales que puedan afecta la buena marcha del país. Que seamos reconocidos como la fuente genuina de concertación del país".**
2. **"Un organismo que se compromete con el país a mantener un ambiente adecuado entre las fuerzas productivas y vele por los beneficios sociales de todos los panameños. Que desarrolle planes concretos para una mejor calidad de vida de los actores del trabajo. El CAFAM de Panamá"**

**Oficina Subregional para Centroamérica,
Haití, Panamá y República Dominicana**
Tel. +506 2207-8700, Fax. +506 2224-2678
Apartado 502-2050 Montes de Oca, Costa Rica
E-mail: sanjose@oit.or.cr
<http://www.oit.or.cr>

3. "Que la Fundación sea una organización fuerte, capaz de discutir los problemas del país y concertarlos; así como tener una imagen de credibilidad ante la sociedad".
4. "Que la FUNTRA sea interlocutora social de todos los panameños"
5. "Mesa permanente de diálogo nacional y asesor internacional para la paz laboral"
6. "Ostentar la representación de trabajadores y empleadores en todos los eventos nacionales; para lo cual será necesario:
 - unificar criterios sobre los temas a trabajar;
 - ser un método alternativo permanente para la solución de conflictos entre trabajadores y empleadores, mediante la creación de un centro de mediación de laboral;
 - intervenir activamente en la búsqueda de soluciones a todos los problemas nacionales con un criterio unificado y consensuado".
7. "Convertirnos en una organización en que los gobiernos tomen respetuosamente nuestras recomendaciones en todos los problemas que se presenten en el país. Que se note el dinamismo de esta estructura y se reconozca a nivel nacional e internacional".
8. "Que logre ocupar el lugar preponderante dentro del entorno nacional e internacional".
9. "Lograr unificar la educación para que las nuevas generaciones sean hombres y mujeres con visión de desarrollo para el país. Alcanzar un conocimiento único sobre competitividad, trabajo decente, erradicación del trabajo infantil. Por la necesidad de recreación y cultura alcanzar como Fundación áreas propias de recreación. Fortalecer la mesa de diálogo".
10. "Una organización que proponga propuestas para un Panamá mejor, mediante el diálogo y la concertación. Porque un mejor Panamá es posible"
11. "Que las recomendaciones de la Fundación tengan un mayor grado vinculante de influencia en la vida nacional, como representantes del sector productivo".
12. "Convertirse en la institución modelo que piense, discuta y proponga políticas y programas de desarrollo social sostenible".
13. "Una institución con credibilidad ante la sociedad. Dedicada al análisis de los problemas que surgen en las relaciones de producción y otras como la democracia participativa, la reducción de la pobreza y la capacitación profesional. Con una nueva estructura que permita realizar las investigaciones y construir las propuestas del sector productivo".

14. "Que sea un instrumento de construcción de propuestas entre empresarios y trabajadores para el desarrollo del país".
15. "Que proporcione propuestas dentro del quehacer nacional, bajo un debate de ideas permanente, en beneficio del desarrollo de los sectores que mueven la economía nacional, basados en la justicia social duradera"
16. "Que la Fundación llegue a ser parte importante del desarrollo del país. Que los gobiernos la tomen en cuenta en las decisiones por ser una mesa de diálogo de los sectores productivos".
17. "Ser una Fundación reconocida a lo largo de la geografía del país, que se consulte y se recomiende para las decisiones. Que sea incluida en los debates nacionales (salario mínimo, seguridad, ocupación, educación, salud, transporte, carrera administrativa, etc.)".

Estos diecisiete (17) aportes tienen, en general, cuatro (4) grandes líneas de ideas que deberán ser parte de la Visión de Futuro que se formule producto de esta reflexión estratégica. Los Síndicos proyectan a largo plazo una Fundación:

- Tomada en cuenta por los gobiernos nacionales y con credibilidad nacional e internacional.
- Produciendo propuestas para el desarrollo sociolaboral y productivo del país.
- Promoviendo y defendiendo el diálogo y la concertación social, como representante del sector productivo del país.
- Ofreciendo directamente beneficios sociales a los trabajadores panameños.

El 38% de las ideas planteadas por los Síndicos estuvieron referidas al tema de ser tomada en cuenta por los gobiernos y la credibilidad nacional e internacional. En segundo lugar, el 29% de las ideas se centraron en el tema de la producción de propuestas para el desarrollo del país. En tercer lugar, el 21% de las ideas planteadas se hicieron alrededor de la promoción y defensa del diálogo y la concertación social. Por último, el 12% de las ideas esbozadas estuvieron centradas sobre la entrega directa de beneficios sociales a los trabajadores panameños.

Los **Factores Críticos** identificados por los participantes para alcanzar esta visión son

- No tener miedo a innovar
- Romper paradigmas
- Voluntad
- Compromiso
- Producir y contar con Información suficiente y de calidad
- Trabajo en equipo
- Seguimiento constante
- Comunicación

**Oficina Subregional para Centroamérica,
Haití, Panamá y República Dominicana**
Tel. +506 2207-8700, Fax. +506 2224-2678
Apartado 502-2050 Montes de Oca, Costa Rica
E-mail: sanjose@oit.or.cr
<http://www.oit.or.cr>

- Cultura de planificación
- Desarrollo organizacional
- Fortalecer el sentido de pertenencia
- Crear identidad

Se recomienda que la Visión de Futuro, que de este ejercicio se desprenda, tome en cuenta estas cuatro ideas-fuerza; considerando el orden de importancia expuesto.

Es importante recordar, como se insistió en el taller, que la definición de la Visión de Futuro de la FUNTRAB deberá ser un proceso de profunda reflexión por parte de las más altas autoridades de la organización, tomando en cuenta el sentir, las expectativas y las esperanzas de los trabajadores y empleadores panameños.

- **El FODA**

Como parte de los ejercicios del taller, los Síndicos identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), teniendo el siguiente resultado:

- **Fortalezas:**
 - Representación del sector productivo
 - Experiencia y tolerancia
 - Modelo de organización paritaria
 - Buena administración y compromiso del personal
 - Infraestructura y equipo disponible
 - Recurso humano experimentado
 - Recurso económico disponible
 - Buena percepción y reconocimiento internacional
 - Personería Jurídica
 - Interlocutor social del sector productivo
- **Oportunidades**
 - Espacio para la participación en el desarrollo del país
 - Espacio para promover el diálogo social nacional
 - Espacio para proponer políticas laborales y productivas al no contar el país con claridad al respecto
 - Espacio para la venta de servicios
 - Vínculos con empresas, empresarios, sindicatos y trabajadores que crean una red de contactos
- **Debilidades**
 - Dependencia económica proveniente del presupuesto del gobierno nacional

Oficina Subregional para Centroamérica,
Haití, Panamá y República Dominicana
Tel. +506 2207-8700, Fax. +506 2224-2678
Apartado 502-2050 Montes de Oca, Costa Rica
E-mail: sanjose@oit.or.cr
<http://www.oit.or.cr>

- La ausencia de integración de un sector de los trabajadores
 - No contar con proyectos externos
 - Poca cultura de planificación
 - Programas de acción poco integrados
 - Insuficiente comunicación con las bases
 - Poca promoción del diálogo interno
 - Presencia de fricciones internas y en ocasiones poca comunicación
 - Dedicación parcial de parte de los Síndicos
 - Insuficiente formación de los cuadros de la Fundación
- **Amenazas**
 - Insuficiente reconocimiento gubernamental
 - Económicamente la FUNTRAB no es autosostenible
 - Drástica reducción del interés oficial hacia la concertación
 - Ausencia de lineamientos políticos por parte del gobierno en materia laboral
 - Reducción de la cooperación y la asistencia técnica hacia el país

Este diagnóstico FODA nos ofrece una idea general de la situación de la Fundación, según el criterio de los Síndicos. Para lograr mayores elementos de análisis será **necesario profundizar en el diagnóstico, a partir de la reflexión, por ejemplo, de áreas estratégicas, tales como: 1) Incidencia Política; 2) Diálogo y concertación social y; 3) Asistencia técnica. De esta forma se podrán identificar, también, objetivos estratégicos, objetivos operativos y proyectos concretos que permitan focalizar la acción de la FUNTRAB.**

En la siguiente sección se proponen algunas estrategias que respondan a esta primera aproximación diagnóstica.

- **Estrategias**

Contando con algunos elementos que nos entrega el FODA anteriormente presentado, los Síndicos participantes del taller formularon algunas estrategias que permitan potenciar las fortalezas identificadas y que con ellas, por un lado, se logren reducir las amenazas (estrategias FA max-min) que enfrenta la Fundación y, por el otro aprovechar las oportunidades (estrategias FO max-max) que el entorno le ofrece. Asimismo, se identificaron algunas estrategias para la reducción de las debilidades de la FUNTRAB, a partir del aprovechamiento de las oportunidades (estrategia DO min-max) y de la minimización de las amenazas (estrategias DA min-min).

El cuadro que a continuación se presenta es producto de la integración de los aportes hechos por la Junta de Síndicos reunidos en el taller, así como algunas sugerencias que el facilitador ofrece a partir de la discusión y de los elementos que surgen del diagnóstico FODA.

<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio para la participación en el desarrollo del país 2. Espacio para promover el diálogo social nacional 3. Espacio para proponer políticas laborales y productivas al no contar el país con claridad al respecto 4. Espacio para la venta de servicios 5. Vínculos con empresas, empresarios, sindicatos y trabajadores que crean una red de contactos 	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Representación del sector productivo 2. Experiencia y tolerancia 3. Modelo de organización paritaria 4. Buena administración y compromiso del personal 5. Infraestructura y equipo disponible 6. Recurso humano experimentado 7. Recurso económico disponible 8. Buena percepción y reconocimiento internacional 9. Personería Jurídica 10. Interlocutor social del sector productivo 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia económica proveniente del presupuesto del gobierno nacional 2. La ausencia de integración de un sector de los trabajadores 3. No contar con proyectos externos 4. Poca cultura de planificación 5. Programas de acción poco integrados 6. Insuficiente comunicación con las bases 7. Poca promoción del diálogo interno 8. Presencia de fricciones internas y en ocasiones poca comunicación 9. Dedicación parcial de parte de los Síndicos 10. Insuficiente formación de los cuadros de la Fundación
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio para la participación en el desarrollo del país 2. Espacio para promover el diálogo social nacional 3. Espacio para proponer políticas laborales y productivas al no contar el país con claridad al respecto 4. Espacio para la venta de servicios 5. Vínculos con empresas, empresarios, sindicatos y trabajadores que crean una red de contactos 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y presentar propuestas de políticas, programas y estrategias para el desarrollo nacional que representen los intereses, necesidades y perspectivas del sector productivo representado en la Fundación (F1, F2, F3, F5, F6, F10; O1, O3) 2. Desarrollar un programa de venta de servicios de calidad y a precios accesibles que promuevan la negociación, el diálogo y la productividad (F1, F4, F5, F6, F7, F9, F10; O2, O4, O5) 3. Desarrollar un área que formule, negocie y ejecute proyectos de cooperación técnica de donantes nacional es internacional es(F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10; O1, O2, O3, O5) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ver estrategia FO 2 (D1, D3; O2, O4, O5) 2. Desarrollar una campaña de divulgación entre los actores vinculados en la FUNTRAB para que conozcan su importancia y valor para el país, de esta forma se logre una mayor integración y apoyo interno y la participación de sectores que no participan (D2, D5, D7, D8; O1, O2, O3, O5) 3. Desarrollar un programa de capacitación de cuadros directivos y de base sobre temas claves para la FUNTRAB, incluyendo el desarrollo de la de planificación y la capacidad propóstica de la Fundación para el desarrollo nacional (D2, D4, D6, D7, D8, D10; O1, O2, O3, O5)
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente reconocimiento gubernamental 2. Económicamente la FUNTRAB no es autosostenible 3. Drástica reducción del Interés oficial hacia la concertación 4. Ausencia de lineamientos políticos por parte del gobierno en materia laboral 5. Reducción de la cooperación y la asistencia técnica hacia el país 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una campaña de divulgación nacional, y de acercamiento al gobierno que posicione a la Fundación como una organización clave para el desarrollo y la democracia del país, como representante del sector productivo (F1, F2, F3, F6, F7, F8, F10; A1, A3, A4) 2. Ver estrategia FO 2 (F5, F6, F7, F9, F10; A2, A5) 3. Ver estrategia FO 1 (F1, F2, F3, F5, F6; A1, A3, A4) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ver estrategia FO 2 y FO 3 (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10; A2, A5) 2. Ver FA 1 (A1, A3, A4; D2, D4, D6, D7, D8, D10)

Como lo hemos mencionado, estas estrategias son una primera aproximación del ejercicio de elaboración del plan estratégica. Por lo tanto, **se recomienda que estas estrategias sean nuevamente discutidas y se alcance un mayor nivel de profundización, a partir de una revisión de la Misión, de la Visión y del FODA aquí planteado. Todos estos elementos deben tener coherencia de tal forma la Visión de Futuro responda claramente al quehacer... a la Misión de la Fundación; así como los objetivos estratégicos permitan concretar esa aspiración.**

- **En resumen:**

- **Misión:** “Los fines de la Fundación son los de promocionar la generación de empleo, fomentar el desarrollo integral de los Recursos Humanos, principalmente a través de programas educativos y sociales, estrechar las relaciones y entendimiento en todos sus niveles entre los sectores productivos del país y contribuir al desarrollo económico y social del país mediante el cumplimiento de estos objetivos” (Artículo 3, Capítulo I, Estatutos de la Fundación). A ser revisada según las recomendaciones anotadas en el apartado correspondiente.
- **Visión: Vemos una Fundación** (considerar la siguientes ideas):
 - Tomada en cuenta por los gobiernos nacionales y con credibilidad nacional e internacional.
 - Produciendo propuestas para el desarrollo sociolaboral y productivo del país.
 - Promoviendo y defendiendo el diálogo y la concertación social, como representante del sector productivo del país.
 - Ofreciendo directamente beneficios sociales a los trabajadores panameños.
- **Estrategias:**
 - Desarrollar y presentar propuestas de políticas, programas y estrategias para el desarrollo nacional que representen los intereses, necesidades y perspectivas del sector productivo representado en la Fundación (F1, F2, F3, F5, F6, F10; O1, O3)
 - Desarrollar un programa de venta de servicios de calidad y a precios accesibles que promuevan la negociación, el diálogo y la productividad (F1, F4, F5, F6, F7, F9, F10; O2, O4, O5)
 - Desarrollar un área que formule, negocie y ejecute proyectos de cooperación técnica de donantes nacional e internacional es(F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10; O1, O2, O3, O5)
 - Desarrollar una campaña de divulgación nacional, y de acercamiento al gobierno que posicione a la Fundación como una organización clave para el desarrollo y la democracia del país, como representante del sector productivo (F1, F2, F3, F6, F7, F8, F10; A1, A3, A4)

- Desarrollar una campaña de divulgación entre los actores vinculados en la FUNTRAB para que conozcan su importancia y valor para el país, de esta forma se logre una mayor integración y apoyo interno y la participación de sectores que no participan (D2, D5, D7, D8; O1, O2, O3, O5)
 - Desarrollar un programa de capacitación de cuadros directivos y de base sobre temas claves para la FUNTRAB, incluyendo el desarrollo de la de planificación y la capacidad propósitca de la Fundación para el desarrollo nacional (D2, D4, D6, D7, D8, D10; O1, O2, O3, O5)
- Recomendaciones:
 - **Que la Junta de Síndicos dedique el tiempo suficiente en la definición de una Misión que refleje el renovado “quehacer” de una FUNTRAB respondiendo a nuevos tiempos y a nuevos retos para Panamá.**
 - **Que la Junta de Síndicos dedique tiempo en la definición de los “Valores” de la FUNTRAB.**
 - **Que la Visión de Futuro, que de este ejercicio se desprenda, tome en cuenta las cuatro ideas-fuerza identificadas; considerando el orden de importancia expuesto. Es importante recordar, como se insistió en el taller, que la definición de la Visión de Futuro de la FUNTRAB deberá ser un proceso de profunda reflexión por parte de las más altas autoridades de la organización, tomando en cuenta el sentir, las expectativas y las esperanzas de los trabajadores y empleadores panameños.**
 - **Que se profundice en el diagnóstico FODA, a partir de la reflexión, por ejemplo, de áreas estratégicas, tales como: 1) Incidencia Política; 2) Diálogo y concertación social y; 3) Asistencia técnica. De esta forma se podrán identificar, también, objetivos estratégicos, objetivos operativos y proyectos concretos que permitan focalizar la acción de la FUNTRAB.**
 - **Que las estrategias identificadas en este documento sean nuevamente discutidas y se alcance un mayor nivel de profundización, a partir de una revisión de la Misión, de la Visión y del FODA aquí planteado. Todos estos elementos deben tener coherencia de tal forma la Visión de Futuro responda claramente al quehacer... a la Misión de la Fundación; así como los objetivos estratégicos permitan concretar esa aspiración.**

**FUNDACIÓN DEL TRABAJO
SALDO EN CUENTAS
AL 10 DE MARZO DE 2010**

1- CORRIENTE GLOBAL BANK.....	B/. 135,838.57
2- AHORRO GLOBAL BANK	B/. 103,738.31
3- PLAZO FIJO - CAJA DE AHORROS.....	B/. 95,000.00
INTERESES AL FINAL DEL PERIODO.....	B/. 27,312.50
TOTAL PLAZO FIJO	B/. 122,312.50
FECHA DE VENCIMIENTO: 23 DE MAYO DE 2012	
TOTAL	B/. 361,889.38

NOTA:

EL MINISTERIO DE TRABAJO NO HA PAGADO LA ASIGNACION A LA FUNDACION DE LOS MESES DE ENERO, FEBRERO Y MARZO 2010.

FUNDACION DEL TRABAJO**BALANCE DE SITUACION**
31 DICIEMBRE 2009**ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

Caja menuda	300.00	
Global bank - cuenta corriente	131,887.34	
Global Bank- Plazo Fijo	0.00	
Caja de Ahorros - Plazo Fijo	95,000.00	
Global bank - cuenta de ahorro	105,232.61	
Global Bank - cta de Pasca	0.00	
Cuentas por cobrar - empleados	167.40	
Cuentas por cobrar - otras	0.00	
Cuentas por cobrar - Competencia Laboral - administración	36,720.00	
Cuentas por cobrar - Competencia Laboral - CSS	4,026.22	
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES		373,333.57

ACTIVOS DIFERIDOS

Deposito de garantía	735.25	
Seguro pagado por adelantado	0.00	
Instalaciones y Mejoras	10,031.97	
Amortización de Instalaciones y Mejoras	-3,292.78	
TOTAL DEL ACTIVO DIFERIDO		7,474.44

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Equipo de computo	46,021.86	
Software	24,360.89	
Mobiliario y Equipo	25,654.77	
Equipo de a/a	5,010.13	
Sistema de alarma	540.00	
Central telefónica	1,648.10	
menos: depreciaciones acumuladas	-98,428.78	
VALOR NETO PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		4,806.97

TOTAL DEL ACTIVO 385,614.98**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTES**

Cuentas por pagar - proveedores	0.00	
Salarios y prestaciones por Pagar	-4,731.37	
Descuentos por pagar	-140.00	
Ctas por pagar varias	0.00	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		-4,871.37

OTROS PASIVOS

Préstamos por pagar		<u>0.00</u>
---------------------	--	-------------

GRAN TOTAL DEL PASIVO -4,871.37**PATRIMONIO DE LA FUNDACION**

PATRIMONIO	0.00	
Excedente acumulado	-269,758.68	
Excedente del período	-110,984.93	
TOTAL PATRIMONIO DE LA FUNDACION		-380,743.61

GRAN TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO DE LA FUNDACION -385,614.98

FUNDACION DEL TRABAJO**BALANCE DE SITUACION**
31 DICIEMBRE 2009**ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

Caja menuda	300.00	
Global bank - cuenta corriente	131,887.34	
Global Bank- Plazo Fijo	0.00	
Caja de Ahorros - Plazo Fijo	95,000.00	
Global bank - cuenta de ahorro	105,232.61	
Global Bank - cta de Pasca	0.00	
Cuentas por cobrar - empleados	167.40	
Cuentas por cobrar - otras	0.00	
Cuentas por cobrar - Competencia Laboral - administración	36,720.00	
Cuentas por cobrar - Competencia Laboral - CSS	4,026.22	
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES		373,333.57

ACTIVOS DIFERIDOS

Deposito de garantía	735.25	
Seguro pagado por adelantado	0.00	
Instalaciones y Mejoras	10,031.97	
Amortización de Instalaciones y Mejoras	-3,292.78	
TOTAL DEL ACTIVO DIFERIDO		7,474.44

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Equipo de computo	46,021.86	
Software	24,360.89	
Mobiliario y Equipo	25,654.77	
Equipo de a/a	5,010.13	
Sistema de alarma	540.00	
Central telefónica	1,648.10	
menos: depreciaciones acumuladas	-98,428.78	
VALOR NETO PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		4,806.97

TOTAL DEL ACTIVO 385,614.98**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTES**

Cuentas por pagar - proveedores	0.00	
Salarios y prestaciones por Pagar	-4,731.37	
Descuentos por pagar	-140.00	
Ctas por pagar varias	0.00	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		-4,871.37

OTROS PASIVOS

Préstamos por pagar		<u>0.00</u>
---------------------	--	-------------

GRAN TOTAL DEL PASIVO -4,871.37**PATRIMONIO DE LA FUNDACION**

PATRIMONIO	0.00	
Excedente acumulado	-269,758.68	
Excedente del período	-110,984.93	
TOTAL PATRIMONIO DE LA FUNDACION		-380,743.61

GRAN TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO DE LA FUNDACION -385,614.98