DIAGEO

Learning for Life

Social

Reconocimiento Liderazgo Sostenible 2026

Presentación del programa

Presenta el programa a postular, su categoría ASG (Ambiente, Social, Gobernanza), su contribución a los ODS y la información base del programa.

1 **Nombre del programa ***

Learning for Life

2 **Perfil de la empresa ***

Diageo es líder global en bebidas alcohólicas premium, con presencia en cerca de 180 países y un portafolio de marcas icónicas como Johnnie Walker, Buchanan's, Smirnoff, Tanqueray, Don Julio, Baileys y Guinness. Como empresa que cotiza en las bolsas de valores de Londres (DGE) y Nueva York (DEO), entendemos que el éxito empresarial solo es sostenible cuando genera valor para las personas, las comunidades y el planeta.

Ese compromiso guía nuestra agenda global de sostenibilidad **Espíritu de Progreso**, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y estructurada en tres prioridades estratégicas:

1. Preservar los recursos naturales desde el grano hasta la copa
2. Promover una cultura de moderación y consumo responsable
3. Fomentar la inclusión y la diversidad como motores del desarrollo económico y social

En Centroamérica y el Caribe iniciamos operaciones en 2002 y, desde 2019, Panamá alberga nuestro hub regional, desde donde coordinamos la operación de 38 mercados. Más que una sede regional, Panamá se ha convertido en un centro de innovación e impacto desde el cual impulsamos iniciativas que fortalecen el desarrollo económico, la seguridad vial, la empleabilidad, la diversidad y la colaboración público-privada en toda la región.

Nuestro trabajo en Panamá refleja la convicción de que el sector privado puede ser un aliado estratégico para enfrentar los principales desafíos del país. Por ello, desarrollamos programas e iniciativas de largo plazo en estrecha colaboración con instituciones gubernamentales, organismos internacionales, gremios empresariales y organizaciones de la sociedad civil, generando soluciones compartidas que trascienden el negocio y contribuyen a construir comunidades más inclusivas, resilientes y sostenibles.

Esta visión nos ha permitido posicionar a Diageo como un referente en sostenibilidad corporativa, demostrando que el crecimiento del negocio y el impacto positivo pueden y deben avanzar de la mano.

3 **Descripción y propósito/objetivos del programa ***

Learning for Life es el programa de empleabilidad de Diageo orientado a fortalecer la industria de la hospitalidad mediante el desarrollo de talento.

En Panamá, el programa evolucionó en 2021 desde un modelo centrado en la formación hacia un modelo de movilidad social, incorporando como principal indicador el acceso efectivo al empleo formal.

El programa responde simultáneamente a dos necesidades. Por un lado, mejorar las oportunidades laborales de personas en situación de vulnerabilidad mediante formación técnica, habilidades para la vida y acompañamiento hacia el empleo. Por otro, contribuir a reducir una brecha identificada por el propio sector turístico: la escasez de talento especializado para hoteles, bares y restaurantes*.

Para lograrlo, Learning for Life combina capacitación técnica, desarrollo de competencias personales, eliminación de barreras económicas de acceso e inserción laboral mediante alianzas con instituciones educativas, organizaciones sociales y empresas del sector.

Este enfoque permite generar valor compartido: mejora la empleabilidad de los participantes y fortalece la competitividad de una industria clave para el desarrollo turístico de Panamá.

*Actualización del Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible de Panamá. 2025-2030: https://www.atp.gob.pa/wp-content/uploads/2026/07/PMTS-2025-2030-Final-compilado.pdf

4 **Fecha de inicio (dd/mm/yy) y en qué etapa está el programa ***

El programa surgió originalmente como una iniciativa regional en 2008 y comenzó operaciones en Panamá en el año 2011 como un programa de capacitación técnica formativa.

En el año 2021, la iniciativa evoluciona y pasa de ser un modelo puramente educativo a un robusto programa de movilidad social mediante el establecimiento de metas estrictas de impacto social y empleabilidad efectiva en la ciudadanía panameña.

Actualmente, el programa se encuentra en una etapa de madurez, consolidación e innovación continua.

5 **Razón por la cual se postula el programa en la categoría seleccionada (ASG) ***

Learning for Life se presenta en la categoría Social porque su objetivo principal es ampliar el acceso al empleo formal para personas que enfrentan mayores barreras de inserción laboral.

- Busca intervenir en la brecha laboral en sectores vulnerables de Panamá, transformando el entorno mediante el empoderamiento y la autonomía económica.
- Promueve la inclusión, rompiendo las barreras de acceso estructurales para que más mujeres, minorías étnicas y personas diversas accedan a un empleo de calidad dentro de la industria de la hospitalidad y la mixología—un sector que históricamente ha sido liderado y ocupado de forma mayoritaria por hombres.
- Promueve el talento y capacitación en un sector de impacto en el país, ligando la inversión social con las necesidades de talento de su propia cadena de valor. El programa genera valor con impacto real en la sociedad.

6 **Explicar cómo el programa está alineado a la ISO 26.000 u otros estándares internacionales ***

1. **Con la norma ISO 26000, específicamente Materia Fundamental 7: Participación activa y desarrollo de la comunidad.**

Asunto 4: Educación y cultura: al proveer formación técnica especializada e inclusión de minorías.

Asunto 5: Creación de empleo y desarrollo de habilidades: al estructurar un puente directo entre la capacitación de alta calidad y la inserción laboral en el mercado formal.

2. **Estándares Temáticos GRI**

GRI 203 Impactos económicos indirectos: Al financiar de forma gratuita la educación técnica corta y de alta calidad (asumiendo además barreras logísticas como alimentación, transporte y carnés del MINSA), Diageo subvenciona un servicio que eleva la competitividad de la industria de la hospitalidad y promueve la movilidad social de los egresados.

3. **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) de ONU Mujeres**

Principio 5: Desarrollo empresarial, cadena de suministro y prácticas de marketing: Se insta a las empresas a promover soluciones comerciales e iniciativas comunitarias que empoderen a las mujeres dentro de su esfera de influencia y cadena de suministro. Al formar y conectar a mujeres con el mercado laboral formal de la hospitalidad —históricamente dominado por hombres—, se busca intervenir en este principio internacional.

7 **Establecer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y metas que impacta el programa (máximo 5). Sustente su afirmación ***

- **ODS 8. Meta 8.5:** Lograr el empleo pleno, productivo y trabajo decente para hombres, mujeres y jóvenes en entornos vulnerables.
- **ODS 8. Meta 8.6:** Reducir sustancialmente la tasa de jóvenes que ni estudian ni trabajan (población NEET) mediante capacitación técnica corta y acelerada.
- **ODS 8. Meta 8.9:** Promover el turismo sostenible a través de la profesionalización de la mano de obra local, elevando el estándar de la gastronomía y los servicios del país.
- **ODS 10. Meta 10.1:** Lograr progresivamente el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población, permitiéndoles el acceso rápido a plazas de empleo formalmente remuneradas.
- **ODS 10. Meta 10.2:** Potenciar y promover la inclusión social y económica de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza o situación económica en un sector históricamente masculinizado.

Integración del programa a la empresa y sus grupos de interés

Identifica protagonistas, roles y grupos de interés internos y externos involucrados en el programa.

8 **Rol del Consejo Directivo en el programa ***

El desempeño de cada grupo en Panamá, el alcance de los beneficiarios y las métricas socioeconómicas son reportados de manera estructurada a través del marco de gobernanza global de Diageo.

Mientras que en Panamá, la alta dirección es la responsable de aprobar los presupuestos anuales, velar por el cumplimiento de los objetivos y salvaguardar la ejecución exitosa del programa.

Cada año fiscal la alta dirección revisa la estrategia del programa, la cual una vez aprobada es elevada al equipo regional para asegurar su calidad y vigencia ante las demandas de la industria de la hospitalidad.

Un aspecto importante a mencionar es que los resultados y KPIs locales son consolidados y auditados de manera pública en el informe anual de Diageo y en el Índice de Reportes ESG global de la compañía, garantizando total transparencia institucional de cara a los accionistas y mercados bursátiles (Londres y Nueva York).

9 **Equipo que integra el programa por parte de la empresa ***

A nivel interno:

- El programa en Panamá está liderado y coordinado de manera interna por la estructura de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad (RCS) de Diageo, bajo la dirección estratégica de la Gerente de Relaciones Corporativas, siendo los aliados externos un activo altamente estratégico para el éxito del programa.
- El equipo de Diageo Bar Academy y el área comercial son los responsables del diseño curricular de los módulos de bar y coctelería de acuerdo a las demandas del mercado y de impartir dichas clases.

A nivel externo:

- COSPAE: Encargados de la captación y del diagnóstico social de los estudiantes. Adicionalmente recluta a los facilitadores para los módulos adicionales como Desarrollo Humano, Servicio al Cliente e Inglés Técnico.
- ITSE: Brinda el espacio de sus salones y de la barra adecuada por Diageo para las clases. Además, respalda el contenido del programa otorgando el título oficial de Microcredencial en Bartender.
- Global Brands y el equipo Comercial de Diageo son los responsables de ubicar a los estudiantes en las prácticas y darle seguimiento a la inserción laboral de los egresados. Global Brands, además brinda una partida presupuestaria.

10 **Aliados estratégicos externos del programa ***

La excelencia y continuidad de Learning for Life en Panamá se fundamenta en un modelo colaborativo público-privado con roles perfectamente definidos:

- **COSPAE (Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional):** Socio estratégico responsable de la administración del programa, que incluye el riguroso proceso de reclutamiento y selección de candidatos mediante entrevistas y pruebas psicológicas para asegurar el compromiso de los participantes. Prioriza estrictamente a personas en riesgo social que no tengan empleo actual para garantizar que las plazas beneficien a quienes buscan su primer acceso laboral.
- **ITSE (Instituto Técnico Superior Especializado):** Institución educativa pública de alta tecnología que funge como el centro educativo oficial que dicta e imparte las clases formativas y el programa académico formal, aportando su valiosa infraestructura de primer nivel.
- **Global Brands (Distribuidor Local):** Aliado comercial que participa activamente mediante una co-inversión económica en el proyecto y cuyo equipo comercial colabora estrechamente para identificar los establecimientos adecuados (hoteles, bares, restaurantes) para la realización de las prácticas profesionales y la inserción laboral directa de los participantes.

11 **Actores beneficiados ***

El programa impacta a:

- **Jóvenes y adulto**s (hombres y mujeres) de contextos diversos y vulnerables en Panamá, con escasas oportunidades previas de educación superior o empleo formal, que buscan una formación de ciclo corto con salida laboral rápida para romper el círculo de la pobreza.
- **Mujeres, minorías étnicas y colectivos vulnerables,** a quienes se les dota de herramientas formativas sin barreras para ingresar con éxito a una industria predominantemente masculinizada.
- **Comercios y establecimientos del sector de la hospitalidad panameña**, que reciben de forma directa profesionales certificados y con altas competencias técnicas y de servicio.

Enfoque e impacto del programa

Desarrolla el contexto, el problema central, la relevancia del programa y su ejecución, comunicación e innovación.

12 ¿Cuál es el problema o desafío central que se enfrenta en relación con su programa de sostenibilidad? *

Panamá enfrenta un doble desafío. Por una parte, miles de jóvenes encuentran dificultades para acceder a un empleo formal debido a la falta de experiencia y competencias específicas*. Por otra, el sector de la hospitalidad continúa demandando talento mejor preparado para responder al crecimiento del turismo y elevar la calidad del servicio*.

Esta brecha afecta especialmente a mujeres y personas en situación de vulnerabilidad, quienes enfrentan barreras económicas, sociales y culturales que dificultan tanto el acceso a la formación como la permanencia en ella.

En este contexto, Learning for Life decidió ampliar su alcance. Desde 2021 el programa dejó de medir únicamente el número de personas capacitadas y comenzó a medir el acceso efectivo al empleo, incorporando acciones para eliminar barreras que impedían completar el proceso de inserción laboral.

El desempleo en la población joven panameña (15-29 años) ronda el 19.9% - https://www.inec.gob.pa/

*Actualización del Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible de Panamá. 2025-2030: https://www.atp.gob.pa/wp-content/uploads/2026/07/PMTS-2025-2030-Final-compilado.pdf

13 ¿Por qué es importante el programa para la empresa. Cómo se asocia a la estrategia de la empresa/negocio y cuáles son los riesgos y oportunidades que afronta la empresa en materia de sostenibilidad vinculadas al programa? *

Learning for Life forma parte de la estrategia global de sostenibilidad de Diageo y se integra en el pilar de Inclusión y Diversidad de Society 2030, cuyo propósito es ampliar las oportunidades económicas y contribuir al desarrollo de comunidades más resilientes.

En Panamá, el programa responde además a una necesidad estratégica del negocio. La industria de la hospitalidad —principal canal de comercialización de muchas de las marcas de Diageo— enfrenta retos relacionados con la disponibilidad de talento calificado, la alta rotación laboral y la necesidad de elevar los estándares de servicio. Learning for Life contribuye a reducir esas brechas mediante la formación de profesionales que posteriormente pueden incorporarse a hoteles, bares y restaurantes, fortaleciendo la competitividad del sector.

Oportunidades

- Escalamiento y desarrollo Turístico geográfico: Expandir el programa hacia los lugares de alto desarrollo turístico de Panamá: Bocas del Toro y Taboga.
- Innovación en la experiencia gastronómica del país: Los estudiantes más avanzados pueden adquirir protagonismo en la mixología moderna.
- Fortalecer las alianzas con el sector público, instituciones educativas y empresas para ampliar la cobertura y la inserción laboral.

Riesgos

- Deserción por barreras socioeconómicas. El programa mitiga este riesgo mediante apoyos para transporte, alimentación y obtención de los carnés sanitarios requeridos para trabajar en el sector.
- Limitaciones para la inserción laboral de mujeres debido a responsabilidades de cuidado. Se promueven modalidades de formación más flexibles y alianzas que reduzcan estas barreras.
- Alta rotación en la industria de la hospitalidad. El seguimiento a egresados y la relación permanente con empleadores permiten favorecer oportunidades de empleo sostenibles.
- Déficit de competencias complementarias, especialmente en inglés. El programa contempla ampliar alianzas para fortalecer esta capacidad y mejorar la competitividad de los participantes.

14 **¿Por qué es importante el programa para las audiencias externas y/o beneficiadas? ***

Para la comunidad: El programa representa una oportunidad única de formación y empleo digno.

Para los clientes comerciales: significa una fuente confiable y de alta calidad para la atracción de talento certificado, reduciendo costos de capacitación interna.

Para las organizaciones aliadas y el Estado: el programa valida un esquema de co-inversión de alto rendimiento que alivia las presiones del desempleo estructural e informalidad laboral en el país.

Para los colaboradores: El programa incluye talleres impartidos por empleados de Diageo sobre temas como finanzas, marca personal y diversidad, fomentando el voluntariado corporativo.

15 **Objetivos del programa, situación actual y metas a corto, mediano y largo plazo ***

Objetivo del programa: Brindar igualdad de acceso a recursos de capacitación técnica e integral de jovenes y personas en vulnerabilidad para elevar la empleabilidad, mejorar los medios de vida sostenibles de los participantes y, paralelamente, robustecer el tejido de la industria de la hospitalidad panameña.

Situación actual: Desde el año 2021, bajo la reestructuración del programa, se implementó en Panamá una meta pionera que desafió el estándar global del programa (el cual originalmente no contemplaba prácticas de inserción laboral): se estableció como indicador principal **alcanzar un 50% de empleabilidad efectiva sobre el total de los estudiantes graduados**. Meta que fue superada con éxito al registrar actualmente un **60% de empleabilidad real.**

Metas a Corto y Mediano Plazo:

Sostener e incrementar gradualmente la tasa de inserción formal de los egresados, asegurando que un alto porcentaje continúe el journey avanzado de formación continua que ofrece el ecosistema global de Diageo.

Metas a Largo Plazo (Visión 2027):

- Expandir geográficamente el impacto del programa llevando Learning for Life hacia zonas altamente turísticas del interior del país (un piloto en Coclé, luego replicable en Chiriquí y Bocas del Toro), con el fin de profesionalizar la industria en los principales focos de desarrollo turístico de Panamá, buscando para ello un aliado educativo con alcance nacional.
- Incorporar al sector público entre los aliados con el objetivo de amplificar el programa y mitigar el riesgo de deserción de las mujeres jóvenes que culturalmente están a cargo del cuidado de la familia.

16 Recopile datos (línea base, diagnóstico socio-económico, estudios específicos si se tienen), estadísticas *

La línea base original de los participantes del programa refleja un acceso nulo al mercado laboral formal, falta de competencias técnicas en hospitalidad y la imposibilidad de costear estudios especializados.

A nivel internacional, las evaluaciones de impacto global de Diageo demuestran el cambio drástico frente a la línea base: el 85% de los participantes encuestados aumentó sus conocimientos del sector y el 89% incrementó radicalmente su confianza para postularse a empleos.

En Panamá, el programa logró un hito de evolución sobresaliente: se incrementó la tasa de empleabilidad de sus graduados del 35% inicial al 60% actual, demostrando la efectividad de las alianzas implementadas.

17 **¿Cómo la empresa ha decidido abordar el problema y sus posibles soluciones (resuma el plan de ejecución del programa y sus fases)? ***

El programa es global y con lineamientos específicos. Sin embargo, en Panamá se decidió hacer un alto en el 2021 para evaluar cómo abordar el gran problema de profesionalización del sector hospitalidad en el país y lograr la empleabilidad de los graduandos. En ese alto se estableció el gran diferenciado de las acciones de Learning for life en Panamá: se estableció la meta de que el 50% de los estudiantes deberían lograr la empleabilidad pero en empleos fijos y dignos.

Muchos retos, algunos invisibles se presentaron en el inicio. ¿Los problemas?:

- **La deserción**: Los estudiantes no podían acudir a los cursos porque no tenían dinero para el transporte.
- **Lo legal**: Los estudiantes tampoco tenían dinero para obtener el carnet de sanidad exigido por el MINSA.
- **Lo cultural**: Las mujeres están destinadas al cuidado de la familia. El embarazo joven en Panamá.

En esa evolución del programa se evalúan nuevos aliados estratégicos que han contribuido a que el programa se aborde de la siguiente manera:

1. Captación y Diagnóstico Social: Manejado por COSPAE mediante filtros socioeconómicos, entrevistas y pruebas psicológicas para garantizar que las plazas se otorguen a personas sin empleo actual en riesgo social.
2. Mitigación de Barreras y Graduación: Entrega de certificaciones oficiales junto con el apoyo logístico integral del programa. Apoyo económico a los estudiantes para costear el transporte y el pago de los carnets de sanidad.
3. Inserción Laboral Activa: Coordinación con Global Brands y su red comercial para la colocación de los estudiantes en prácticas profesionales que se transforman en empleos fijos.

18 **Describa cómo se lleva a cabo la estrategia de comunicación del programa ***

La estrategia de comunicación de Learning for Life se ejecuta a través de coberturas de prensa en medios masivos escritos, digitales y televisivos (como La Estrella de Panamá o TVN) y columnas de opinión de liderazgo corporativo. Estos esfuerzos se enfocan en tres ejes comunicacionales:

- Posicionar en la opinión pública la hospitalidad como un motor digno de autonomía económica y desarrollo nacional.
- Visibilizar las historias de éxito humanas y los testimonios de los egresados como evidencia irrefutable del impacto del programa, inspirando a más corporaciones y postulantes a sumarse al movimiento de la inclusión.
- Poner en evidencia que hay una oportunidad en el sector hospitalidad en el país y se tiene que abordar de manera integral entre el sector público y privado.

19 **El programa ofrece innovaciones en su diseño, ejecución, documentación y reporte ***

La principal innovación del programa en Panamá no fue incorporar nuevos contenidos, sino redefinir el criterio de éxito.

A partir de 2021 Learning for Life dejó de evaluar exclusivamente el número de personas formadas para incorporar un indicador de empleabilidad efectiva. Esta decisión obligó a rediseñar el programa completo.

Durante ese proceso se identificaron barreras que no estaban relacionadas con la calidad de la formación —transporte, alimentación, carnés sanitarios, responsabilidades de cuidado o acceso a prácticas profesionales— y se incorporaron soluciones específicas para cada una de ellas.

Como resultado, el programa evolucionó desde un modelo educativo hacia un modelo integral de inserción laboral.

Los factores de innovación del programa en Panamá, han servido para que la responsable del programa en el país, participe de las mesas de diálogo regionales de Learning for life para aportar ideas, historias de éxito y aprendizajes desde Panamá hacia otras partes del mundo.

Monitoreo y reporte del programa

Explica cómo se da seguimiento al programa, cómo se reporta, cómo se valida y qué mecanismos de mejora continua existen.

20 **¿Cómo la empresa monitorea los avances del programa? ***

Learning for Life cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación que combina el seguimiento operativo a nivel local con los estándares globales de reporte de Diageo bajo su agenda de sostenibilidad, *Espíritu de Progreso*.

En Panamá, COSPAE es responsable de recopilar y consolidar la información de cada cohorte, generando reportes trimestrales con indicadores de ejecución, resultados y evidencia documental. Estos reportes son revisados por Diageo Panamá y posteriormente compartidos con el equipo global de Diageo como parte del proceso de seguimiento y rendición de cuentas del programa.

El monitoreo incluye indicadores como inscripción, asistencia, graduación, pasantías y, especialmente, la inserción laboral de los participantes. Además, los beneficiarios completan encuestas al inicio del programa, antes de graduarse y a los seis y doce meses posteriores a su finalización, lo que permite medir su trayectoria laboral y el impacto del programa en el tiempo.

Durante la formación también se realiza un seguimiento cercano para identificar oportunamente barreras que puedan afectar la permanencia de los estudiantes, como dificultades económicas, de transporte o familiares. Esto permite implementar medidas de apoyo y realizar ajustes para reducir la deserción y favorecer la culminación exitosa del programa.

Más allá de medir el número de personas capacitadas, Learning for Life evalúa su contribución a la movilidad social, utilizando la inserción laboral y la permanencia en el empleo como indicadores clave de impacto. La información recopilada se utiliza para la mejora continua del programa y garantiza la transparencia, trazabilidad y consistencia de los resultados reportados.

21 Impactos actuales del programa. Incluya indicadores específicos que sustentan dichos impactos *

Los indicadores del programa fueron diseñados para medir resultados y no únicamente actividades.

El principal indicador es la tasa de empleabilidad efectiva de los egresados, entendida como el porcentaje de graduados que logra incorporarse al mercado laboral formal:

- **Tasa de Empleabilidad:** Logro de un 60% de inserción laboral efectiva de los estudiantes egresados en Panamá, superando la meta inicial establecida del 50%.
- **Evolución Histórica de Inserción:** Incremento comprobable del indicador de empleo de los egresados, pasando de un 35% a un 60% gracias a la robustez de las alianzas.
- **Equidad de Género:** Cumplimiento continuo de la meta global de mantener la participación formativa con tasas paritarias que alcancen el 50% de mujeres en los cursos de hospitalidad.
- **Casos de Éxito de Alta Competitividad:** El programa ha demostrado ser una incubadora de talento de clase mundial. Graduados de Learning for Life en Panamá como Nelvin González y Darnel Castillo se convirtieron en finalistas del prestigioso concurso global de mixología World Class, coronándose Darnel como el ganador nacional absoluto de World Class en 2024, demostrando que el programa rompe barreras económicas y desbloquea el talento al más alto nivel competitivo de la industria.

22 ¿Cómo puede validar su programa: entidades externas validadoras, auditorías, opinión de expertos, certificaciones, estudios ad hoc? *

Los contenidos formativos, procesos de selección y resultados de inserción del programa cuentan con el aval y la validación externa directa del ITSE (institución académica de carácter público) y de COSPAE (como ente auditor de los procesos de selección laboral).

A nivel corporativo global, las métricas están sujetas a procesos de verificación y auditoría externa independiente para su publicación anual en el Índice de Reportes ESG de Diageo.

23 ¿Se cuenta con un reporte de sostenibilidad que refleje los avances y/o resultados del programa? *

Sí. Todos los resultados e indicadores de impacto recopilados en la operación de Panamá forman parte de la rendición de cuentas e informes integrados de Diageo a nivel global (Informe Anual y Reportes de Sostenibilidad Society 2030). Localmente, los datos macro de empleabilidad se reportan de forma anual ante los gremios del sector privado y las instituciones aliadas en los eventos públicos de graduación escolar.

24 ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y planes de mejora continua? *

La lección aprendida más transformadora del programa ocurrió al identificar y superar con éxito las barreras invisibles (no académicas) que hacían que estudiantes vulnerables desertaran o no pudiesen trabajar.

Se entendió que brindar educación gratuita no bastaba si los estudiantes no tenían cómo transportarse o alimentarse debido a la ubicación de la escuela (por ejemplo, los retos logísticos identificados previamente en Clayton).

Para solucionar esto de raíz, el programa se extendió económicamente para otorgar subsidios de transporte y alimentación para los estudiantes.

Asimismo, se descubrió una barrera crítica: el costo de adquisición de los carnés blanco y verde de salud expedidos por el MINSA, obligatorios por ley para trabajar en la hospitalidad panameña. Al asumir el programa los costos de estos carnés para los estudiantes, se logró verdaderamente "cerrar el círculo" de la movilidad social, garantizando que el egresado pudiera ser contratado legalmente de forma inmediata.

En el plan de mejora continua se tiene en la ruta:

- **La movilización** del programa a provincias con mayor afluencia turística.
- **Establecer una alianza** con una entidad gubernamental que blinde y amplifique el programa.
- **Establecer una alianza** con una escuela de idiomas para superar la barrera del idioma inglés que permitirá que los graduandos tengan mayor posibilidad de brindar atención a los clientes en el front of house.

Conclusiones

Resume el recorrido del programa desde la situación inicial hasta los objetivos logrados/planteados.

25 **Explicar de forma concisa cómo se ha pasado de una situación determinada a los objetivos planteados en el programa ***

En Panamá nos planeteamos que Learning for life impacte en la economía local.

Desde su llegada a Panamá en 2011, Learning for Life ha vivido una evolución: nació como un curso tradicional de capacitación en coctelería y hoy es una plataforma integral de movilidad social institucionalizada de alto impacto, que rompe barreras estructurales de género, vulnerabilidad y acceso económico. A pesar de los desafíos propios del entorno panameño identificados a mediano y largo plazo—como la alta rotación laboral de la industria, las barreras del idioma inglés para el servicio al cliente, los retos culturales vinculados a la deserción femenina por maternidad/cuidados tempranos (lo que plantea la futura meta de involucrar al Estado como aliado estratégico), y el interés mediano del sector público debido a otras prioridades de agenda—, el programa ha demostrado resiliencia y adaptabilidad.

La evolución de Learning for Life demuestra que un programa puede generar mayor impacto cuando adapta un modelo global a las necesidades del contexto local. El siguiente reto será ampliar esa capacidad de transformación hacia nuevas regiones del país, fortalecer las alianzas institucionales y aumentar progresivamente el porcentaje de egresados que acceden a un empleo formal.