



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional

**EVALUACION EXTERNA DE LA FASE II DEL PROYECTO DE FORMACIÓN
TÉCNICA PROFESIONAL
INFORME FINAL**

**SUSANA ARAUJO GRIJALVA, CONSULTORA INTERNACIONAL
JAVIER MONTERREY ARCE, CONSULTOR NACIONAL**

La Paz, Junio 2013



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional

EVALUACION EXTERNA DE LA FASE II DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL

INFORME FINAL

SUSANA ARAUJO GRIJAVA – CONSULTORA INTERNACIONAL

JAVIER MONTERREY ARCE – CONSULTOR NACIONAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	p. 2
2. Objetivos de la Consultoría	p. 2
3. Metodología aplicada	p. 3
4. Evaluación general	p. 5
4.1. Pertinencia del diseño original, del diseño de la Fase II y del funcionamiento actual	p. 7
4.2. Cumplimiento de objetivos y metas	p. 8
4.3. Validez de hipótesis de efectos e impactos	p.10
4.4. Modelo de gestión	p.11
4.4.1. Estrategia de comunicación	p.13
4.5. Sistema de monitoreo y evaluación	p.14
5. Evaluación por componente	p.15
5.1. Fundación AUTAPO	p.16
5.2. Comisión Episcopal de Educación	p.20
5.3. Sistema Plurinacional de Certificación por Competencias	p.24
6. Temas transversales	p.25
6.1. Enfoque de género: características, logros y desafíos pendientes	p.26
6.1.1 Respuesta a las preguntas de COSUDE sobre género	p.28
6.2. Gobernabilidad	p.29
6.3. Formación para el emprendimiento y la empleabilidad	p.29
6.4. Gestión del conocimiento	p.30
7. Recomendaciones	p.33
8. Anexos	p.37

**EVALUACION EXTERNA DE LA FASE II DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN
TÉCNICA PROFESIONAL
INFORME FINAL**

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperación Suiza en Bolivia apoya a la superación de la pobreza e inequidad de la población, por medio de la formación profesional puesto que el desarrollo de capacidades y competencias productivas de las personas contribuye a mejorar el acceso al empleo y autoempleo con un correspondiente incremento de los ingresos. Con este propósito apoya técnica y financieramente, a partir del año 2006, al Programa de formación técnica profesional que se encuentra en el último año de su segunda fase.

La consultoría de evaluación externa coincide con un momento de particular importancia en el ciclo del Programa: la conclusión de la Fase II, el inicio de la Fase III y la planificación de la Fase IV. Dado que algunas de las acciones programadas y ejecutadas dentro de la Fase II se realizan con apoyo técnico de uno de los mismos ejecutores, que aquellas que corresponden a la Fase III, ha resultado valioso para los evaluadores tomarlas en cuenta en el informe y prácticamente imposible dejar de analizarlas.

En razón de lo anotado, el presente informe contiene fundamentalmente la valoración integral del diseño, procesos y resultados de la fase II, pero también contiene recomendaciones con la perspectiva de ofrecer insumos para las fases III y IV.

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

La evaluación externa ha buscado realizar un análisis crítico, imparcial y objetivo de los resultados, avances, limitaciones, aprendizajes y logros del Programa y formular recomendaciones específicas para su próxima fase, lo cual implica:

- a) Analizar y valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, los resultados y logros del Programa en las dimensiones: estratégica, de vinculación con la política pública, de estructura y gestión técnica, formativa, social, operativa, administrativa, de aprovechamiento de los recursos y condiciones del entorno.
- b) Establecer el grado de cumplimiento de las metas cuantitativas y cualitativas propuestas para sus diferentes componentes, los niveles de logro de sus estrategias de intervención y temas transversales.
- c) Analizar el cumplimiento de los objetivos formulados para la Fase II y la pertinencia de las hipótesis de impacto planteadas, principalmente con relación a: empleo, ingresos y sostenibilidad.

- d) Proponer recomendaciones para el diseño y la ejecución de la siguiente fase, principalmente mediante criterios innovadores y creativos orientados a conseguir alta sostenibilidad, replicabilidad a escala nacional, institucionalización y enfoque sistémico de articulación con sectores productivos especialmente importantes y con mercados accesibles y favorables para las poblaciones de atención prioritaria.

3. METODOLOGÍA APLICADA

El presente documento se realizó principalmente como *evaluación formativa*, también denominada *evaluación de proceso* y por tanto se ha analizado la forma en la cual se ha ejecutado el Programa, en la Fase II, objeto de observación, se han valorado coincidencias y diferencias respecto al diseño, como también se han analizado los avances y grado de cumplimiento de los objetivos. La evaluación formativa enfoca su atención en procesos y logros alcanzados durante la ejecución, valorando con perspectiva de obtención de resultados o efectos, para cumplir con los objetivos y el propósito del Programa.

La metodología observó también lo establecido por los TDR y, en ese sentido, ha buscado ser principalmente: participativa, analítica, crítica y propositiva. A continuación se enuncian las principales fuentes, etapas y procesos:

- a. Análisis de la documentación proporcionada, al inicio de la evaluación, pero también durante el curso de la misma.

- b. Análisis de los datos cuantitativos principalmente provistos por el Sistema de monitoreo y evaluación del Programa, sobre resultados y niveles de logro de los objetivos y metas propuestas.

- c. Análisis de los procesos aplicados tanto por parte de los centros educativos como de las instituciones ejecutoras, análisis y recomendaciones a la lógica de gestión que corresponde a procesos sociales, en la cual los resultados no son obtención mecánica de acciones sino consecuencia de condiciones colectivas, conocimientos, motivación, decisiones, condiciones del entorno, tecnologías, hechos controlados o no, dentro de contextos culturales, políticos e históricos dinámicos.

- d. La información cualitativa se ha obtenido mediante diversas fuentes: la documentación producida por el Programa, la observación directa de la formación en los centros y en las unidades productivas, las entrevistas con autoridades, técnicos de la COSUDE y del Programa, entrevistas con personal directivo, docentes, equipos técnicos locales, egresados, participantes, emprendedores, con autoridades locales de los municipios y del Ministerio de Educación, no solamente para conocer opiniones y criterios sobre el estado del Programa sino para recabar y analizar recomendaciones de mejora, para buscar evidencias sobre: logros, resultados esperados y no esperados,

dificultades, niveles de dominio de enfoques y herramientas, niveles de colaboración, aprendizajes institucionales y oportunidades de réplica a escala nacional.

e. Las visitas de campo a centros de formación técnica en diferentes departamentos permitieron valorar, mediante observación de experiencias concretas: las características de la infraestructura, equipamiento y organización general de los establecimientos; cómo llega el Programa a sus destinatarios o la efectividad de su modelo de gestión, su articulación con la realidad, con el entorno y la comunidad; necesidades y oportunidades locales tanto sociales como productivas, su grado de pertinencia con respecto de las expectativas y posibilidades de la población y la articulación con otros actores. En los centros se observaron sesiones de formación para evaluar las evidencias de la aplicación del enfoque por competencias, para conocer expectativas con relación al proceso formativo y su posterior inserción laboral.

f. Observación directa de emprendimientos, en diferentes actividades económicas y entrevistas en profundidad con sus emprendedores, en sus lugares de trabajo, para valorar el grado de satisfacción, aplicabilidad de las competencias desarrolladas, mejoramiento de sus ingresos y consecuentes impactos sobre su calidad de vida, expectativas y potenciales demandas de actualización o formación complementaria.

g. Las principales evidencias de logros, obstáculos y también de debilidades, fueron identificadas y en muchos de los casos, inmediatamente analizadas con los equipos docentes y los directores de los centros públicos que participan en la ejecución, con algunas autoridades distritales y departamentales de educación y posteriormente, con los equipos técnicos de las instituciones ejecutoras para analizar posibles alternativas de solución a problemas encontrados, para retroalimentar y estimular los desempeños que visiblemente aportan al logro de los objetivos del Programa y por tanto a la mejora de la calidad de vida de la gente.

h. Las recomendaciones han sido formuladas como resultado del análisis de las fuentes documentales, de los datos entregados tanto por los informes de ejecución como por los reportes del SME, de los estudios apoyados por el Programa y de la contrastación con los hallazgos y evidencias valoradas en las observaciones directas y analizadas, en su mayor parte, en reuniones tanto con las instituciones ejecutoras como con el equipo técnico del Programa y la COSUDE. Existen recomendaciones formuladas como consecuencia de reuniones con otras agencias de cooperación y organismos multilaterales, tal es el caso del BID que tiene ya aprobado un crédito de 40 millones de dólares para el fortalecimiento de la educación técnica y con el cual existen claras posibilidades de articulación y colaboración.

i. Las recomendaciones y observaciones al Informe preliminar de evaluación fueron expuestas y analizadas en una reunión con el equipo técnico del Proyecto y con la COSUDE. El texto final es ahora presentado después de integrar las recomendaciones, retroalimentación, críticas y sugerencias que se proporcionaron para enriquecerlo.

j. Finalmente se ha previsto que los principales resultados de la evaluación y recomendaciones sean presentados en un taller del Comité Técnico, con todas las instituciones ejecutoras.

4. EVALUACIÓN GENERAL

La formación técnica profesional desde la perspectiva de los derechos, el desarrollo humano y la empleabilidad

El acceso a la educación en todos los niveles, de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, ha sido declarado como un derecho fundamental por la Constitución Política del Estado de Bolivia (Capítulo 2, artículo 17). Un derecho fundamental impone al Estado una triple obligación: respeto, protección y garantía de este derecho. Desde el enfoque de derechos, desarrollo es el estado de realización de derechos (Naciones Unidas, 2009), considerados éstos como requerimiento fundamental para el bienestar y la calidad de vida. En esta perspectiva, la población participante de la formación técnica logra acceder a la educación con fuerte énfasis productivo y de forma gratuita, ejerce así un derecho fundamental y una oportunidad para un mejor nivel de vida.

Desde la perspectiva del desarrollo humano, éste se concibe como el proceso de ampliación de las posibilidades de elección de las personas, como lo definió el primer Informe de Desarrollo Humano, publicado en 1990. El Enfoque de Capacidades, desarrollado por el laureado premio Nobel, Amartya Sen, y que constituye el desarrollo conceptual que lo sustenta, plantea los siguientes tres conceptos clave que permiten profundizar el concepto de desarrollo humano y que son relevantes al momento de analizar los logros del Programa de formación técnica¹:

- los funcionamientos (*functionings*), son el conjunto de actividades o estados que las personas desean ser o hacer y que consideran valiosos para sus vidas (Sen, 1999). Algunos ejemplos de funcionamientos son: estar bien nutrido, tener una buena educación, tener un trabajo digno, obtener una remuneración que permita afrontar las necesidades principales, disfrutar de una vida saludable, gozar de respeto ante la sociedad, participar en las decisiones políticas de la comunidad, etc. Son planteamientos variables para cada persona, pero en esencia reflejan la concepción de bienestar.
- las capacidades (*capabilities*), son definidas como la libertad para elegir entre diferentes funcionamientos o las combinaciones posibles de varios

¹ Para mayor detalle ver: Deneulin S. and Shahani L. (2009) .Human Development and Capability Approach: Freedom and Agency. Human Development and Capability Association. United Kingdom.

funcionamientos que una persona puede alcanzar. Diferentes condiciones del entorno político, social y económico, pueden ser favorables hacia la puesta en práctica de estas libertades, pero también las personas se pueden enfrentar a condiciones desfavorables que restringen el pleno ejercicio de estas libertades de ser o hacer lo que se considera valioso; y

- la agencia (*agency*), que es la habilidad de una persona por alcanzar objetivos que son valiosos y tiene razón de valorar, que determinan la consecución del nivel de bienestar deseado y valorado. Esta cualidad hace alusión a atributos personales, de entereza y constancia de las personas, para alcanzar la elección de funcionamientos a ser cumplidos.

A la luz del enfoque de capacidades, la educación técnica ofrecida a la población participante, desarrolla y fortalece competencias, habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos. El proceso de participación se traduce en autorealización y confianza, y sobre todo, es un proceso en el cual se definen y consolidan funcionamientos, como ser: acceder al empleo o construir una solución de autoempleo que permite llevar una vida de independencia económica, obtener el reconocimiento de la familia, tomar sus propias decisiones, sentir que aporta valiosamente a la economía del hogar. Todas estas declaraciones, son *funcionamientos* que han sido expresados por personas entrevistadas. Los testimonios, obtenidos con participantes emprendedoras, han hecho referencia a una alta valoración relativa a la adquisición de competencias, pero fundamentalmente a una transformación de sus vidas, tras su participación en el programa que ha hecho posible su integración al trabajo productivo.

El apoyo para establecer los emprendimientos (sea como un incentivo, orientación, asistencia técnica o capital semilla), se constituye en elemento fundamental que contribuye al cumplimiento de los *funcionamientos* de las personas. Es decir, se ha brindado un apoyo en cuanto al fortalecimiento de las capacidades, porque las personas participantes han logrado ejercer la libertad para materializar los funcionamientos que definen mejor calidad para sus vidas.

Tras la experiencia de trabajar en el emprendimiento, se ha fortalecido el criterio de *agencia*, en personas con alto grado de determinación para continuar su emprendimiento, mediante ampliaciones, adquisición de nuevas máquinas, la formalización del emprendimiento y muchas otras expresiones que fueron manifestadas durante las entrevistas.

En cuanto a una mirada integral del proceso, la participación en la formación técnica ha permitido establecer y definir funcionamientos, lograr capacidades y fortalecer agencia. El Programa ha contribuido de forma significativa en una

dimensión integral del desarrollo humano: ciudadanos bolivianos han ampliado sus libertades para elegir y alcanzar estados valiosos que definen una mejor calidad para sus vidas; personas eligen el estilo de vida que desean para sí mismos.

Considerando que existen participantes que abandonan o incluso culminan su formación pero no se insertan en el mercado laboral o no aplican las competencias desarrolladas, se puede hablar de un proceso trunco de desarrollo humano, en el cual se definen *funcionamientos* que no son alcanzados. Es decir, no se ejerce la libertad de cumplimiento de *funcionamientos*, dadas las limitaciones económicas o sociales. Por tanto, existe una proporción significativa de participantes en quienes aún no se evidencian mejores niveles de vida, porque no han completado el proceso de las *capacidades* y la *agencia*.

Constituye un reto para el Programa, profundizar el análisis, evidenciar sus logros a partir de la perspectiva integral del desarrollo humano en la población participante y difundirlos, máxime si su propósito es la contribución hacia mejores condiciones de vida.

Señalamos también que la contribución del Programa en términos del desarrollo humano de sus participantes, pone de manifiesto su importancia y relevancia como parte integrante del área de empleo e ingresos, dentro de la estrategia de COSUDE. Los efectos atribuibles al Programa están estrechamente relacionados con la generación de empleo e ingresos, logrando ser un aporte valioso hacia el mejoramiento de las condiciones de vida y el cumplimiento de la misión de la cooperación suiza en Bolivia.

4.1. Pertinencia del diseño de la Fase II y del funcionamiento actual.

El diseño de un programa de formación profesional requiere al menos tres niveles de pertinencia: a) pertinencia con respecto de los requerimientos y demandas del mercado laboral; b) pertinencia con respecto de las expectativas y necesidades de las personas que se forman y c) pertinencia con respecto del desarrollo económico y social que el país y la comunidad local necesitan.

La pertinencia del Programa (producto esperado de la fase) se ha logrado satisfactoriamente, debido a que la gran mayoría de ofertas de formación responden, a los requerimientos de los sectores productivos locales y a las aspiraciones de las poblaciones atendidas, identificadas mediante procesos participativos de priorización de especialidades. Señalamos que este es un aspecto que debe mantenerse cuidadosamente, en todas las acciones de priorización de ofertas en las próximas fases del Programa, pues el mercado laboral sufre cambios continuos que deben ser advertidos oportunamente.

También es pertinente pedagógicamente, pues aprovecha los avances metodológicos de la formación profesional al elegir, desde un inicio, el enfoque de

competencias, probado como exitoso en diversos países de la región y del mundo.

El diseño de la Fase II también apuntó hacia la integración de normas de competencia con formación y certificación, de modo que se lograra articular un verdadero “Sistema nacional de formación profesional”, con rectoría estatal. Lamentablemente este objetivo aún no se ha conseguido a cabalidad, debido al “estancamiento” que el SPCC ha sufrido en los últimos dos años por sucesivos cambios de autoridades y dificultades administrativas dentro de la instancia rectora responsable.

Lo anotado puede significar que en el Programa, no se dimensionó completamente las dificultades derivadas del modelo actual de formulación y ejecución de políticas educativas nacionales o que no se ha visualizado una alternativa de rectoría distinta a la del Ministerio de Educación.

4.2. Cumplimiento de objetivos y metas

El nivel de logro del Objetivo general y de los Objetivos específicos del Programa, con sus respectivas metas relacionadas con cobertura de formación técnico productiva, para la Fase II, es satisfactorio, pues el actual número acumulado de participantes en los centros apoyados por medio de las dos instituciones ejecutoras, (12.866) supera ya la meta fijada de 8.490. Por otro lado, la meta para el número de egresados fue de 8.230 y hasta el momento existen 6.048, egresados, lo que significa que faltan un 27% que se espera cumplir hasta el final de la Fase (diciembre 2012).

Los reportes del SME y los informes del Programa y de sus instituciones ejecutoras manifiestan que los niveles de acceso de la población mayor de 15 años a las diversas especialidades, ofertas y modalidades se han incrementado y los centros continúan el fortalecimiento de sus capacidades, principalmente de aquellas relacionadas con la pedagogía de la educación técnica, gracias a los programas de capacitación a facilitadores en la aplicación del enfoque de formación profesional por competencias y al Diplomado virtual de formación de formadores, administrado por la CEE, que cuenta con el reconocimiento de la Universidad Salesiana.

Se han diseñado, con apoyo del Programa, hasta el 2012, un total de 106 ofertas formativas, por parte de FAUTAPO: 34 y por la CEE: 72. De ese total: 36,8% corresponden al sector agropecuario, 34,9% al sector de industrias y 28,3% al sector de servicios.

El Programa ha trabajado en la Fase II en 46 municipios del país, por medio de 70 centros y si se añaden los de la Fase III suman en la actualidad: 59 municipios y 87 centros educativos.

Un total de 70 centros educativos públicos han recibido asistencia del Programa, lo cual corresponde al 101% de la meta prevista. (100% por parte de CEE y 102% por parte de FAUTAPO).

Acciones de apoyo al fortalecimiento de los centros y al consecuente mejoramiento de sus niveles de calidad educativa son: la mejora de su infraestructura y equipamiento, la apertura a mejorar las relaciones con la comunidad, los productores y las autoridades locales, el seguimiento a sus egresados que han incursionado en emprendimientos, la participación en el registro de formularios para el SME que significa también la posibilidad de analizar su propia realidad y valorar sus logros; la elaboración de propuestas para conseguir apoyo de los presupuestos municipales o de algunas ONGs. Destacamos, como ejemplo, que a la dirección departamental de Chuquisaca, los institutos públicos apoyados por el Programa presentaron un “modelo de formación técnico productiva para el área rural”.

Sin embargo, el fortalecimiento de la gestión de los centros, formulado en el Plan rector² y las acciones emprendidas con ese objetivo, son aún insuficientes y deben profundizarse en su conceptualización, cobertura y ejecución para apoyar sinérgicamente de modo sostenido, por parte de todas las instituciones ejecutoras, al fortalecimiento organizativo, pedagógico, técnico, tecnológico, de articulación con el entorno, administrativo y de manejo de temas transversales. Con ese fin se proponen algunas precisiones en el capítulo dedicado a Recomendaciones.

Los docentes capacitados por el Programa en áreas específicas de formación técnica y ejes transversales son hasta el momento 139 y 231 por parte de la CEE y FAUTAPO respectivamente, esto indica que hasta el fin de la Fase II también se cumplirá la meta de 400 fijada para las dos instituciones ejecutoras.

Señalamos que el objetivo específico relacionado con el aporte de los aprendizajes del proyecto a la formulación de políticas públicas de educación para la producción se ha logrado parcialmente pues las 106 ofertas diseñadas y aplicadas, los centros educativos públicos fortalecidos y los aprendizajes logrados a partir del análisis de las experiencias son elementos ya incorporados exitosamente en al sistema educativo público nacional, principalmente en los ámbitos local y departamental. Falta conseguir que tales aprendizajes y productos sean incorporados como insumos valiosos en el actual proceso de formulación de políticas y currículo para la educación técnica productiva nacional que realiza el Ministerio de Educación.

El último objetivo específico: “la gestión del programa se efectúa con base en principios establecidos para su replicabilidad” ha sido logrado en gran parte pues varias instituciones, en su mayoría públicas, ya replican las ofertas diseñadas. Con el fin de que la réplica pueda continuar, incluso sin la presencia del Programa, deberá completarse la elaboración de materiales de apoyo tanto para el tratamiento de los procesos de formación especializada como para la incorporación de los temas transversales, entre ellos el de gobernabilidad que aún carece de profundidad y de materiales de apoyo.

² Plan rector p. 37

Con relación a la calidad de la formación, medida en su impacto sobre el mejoramiento de la empleabilidad de los egresados, los evaluadores destacan los siguientes resultados de la Fase I que constituyen la línea de base para la Fase II: 96.8% de los egresados que trabajan de manera independiente, desarrollan emprendimientos productivos; el 58.6% de los que trabajan como dependientes, lo hacen en el sector para el que fueron capacitados; el 81.6% que trabajan de manera independiente, lo hacen en el sector en el cual fueron capacitados; un 42.3% de quienes trabajan independientes tienen ingresos mensuales por encima del salario mínimo y un 47.1% de aquellos que trabajan como dependientes reciben ingresos mensuales por encima del salario mínimo.³ Se espera, consecuentemente, que dado el mayor número de participantes, egresados y emprendedores actuales, al final de la Fase II estos resultados sean más altos.

Mediante la observación directa de procesos de formación en marcha, entrevistas a facilitadores, técnicos, directivos de centros educativos e incluso a autoridades locales, se aprecia el mejoramiento de la pertinencia y calidad de la formación tanto integral como profesional en los centros y comunidades donde interviene el Programa.

El logro de los efectos e impactos esperados por el Programa, se evidencia en la valoración de las condiciones actuales de trabajo por parte de la mayoría de los egresados, especialmente de los emprendedores entrevistados, que expresan su decisión de no volver a emigrar, su satisfacción con mejores ingresos y por tanto con la real mejora de su empleabilidad.

4.3. Validez de hipótesis de efectos e impactos

La evaluación ha comprobado la validez de las siguientes hipótesis de impacto formuladas para la Fase II:

a) Los participantes tienen mayores y mejores oportunidades para acceder a empleos o autoempleos de calidad.

b) Las economías locales y las unidades productivas se benefician al contar con la participación de personas que han desarrollado sus competencias y aportan a la mejora de la productividad.

c) Se ha contribuido a la construcción de un sistema educativo más equitativo, con mayores oportunidades de movilidad social y ocupacional mediante la flexibilización y diversificación de las ofertas de formación.

d) La calidad y pertinencia de las ofertas de formación técnica ha mejorado, de manera sostenible, con la incorporación de estrategias innovadoras en la gestión educativa de los centros en los que se interviene.

³ Informe de monitoreo del 2012

Sin embargo, no es posible aún comprobar la completa validez de las restantes hipótesis de impacto formuladas: “la recuperación de saberes y el desarrollo de capacidades técnicas contribuyen a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y a fortalecer modelos de biodiversidad desarrollados por los pueblos originarios y campesinos” pues no hemos observado ninguna oferta de formación en agroecología o agropecuaria orgánica y no existe necesariamente una relación observable directa, en el corto plazo, entre formación técnica y mejoramiento de la seguridad alimentaria salvo la conocida relación entre mayor educación de las mujeres y mejor nivel nutricional de sus hijos que toma algunos años en dar evidencias.

Las hipótesis que prevén el impacto de los aprendizajes, las experiencias sistematizadas y la gestión de conocimientos del Programa como insumos que orienten la formulación de políticas públicas sobre educación, empleo, desarrollo productivo, marcos nacionales, certificación, modelos de intervención mediante alianzas público – privadas para la formación, no fueron realistas y por tanto al momento de la evaluación no se ha podido encontrar evidencias de su validez.

Es verdad que el Ministerio de Educación ha optado por priorizar y fortalecer la educación técnico - productiva pero no necesariamente como resultado de la valoración de los aprendizajes del Programa.

4.4. Modelo de gestión.

El modelo de gestión del Programa ha tenido algunos cambios. En un principio se ejecutaba por medio de dos instituciones ejecutoras que firmaban los convenios y reportaban directamente con COSUDE, sin mayor evaluación técnica. Una consultora se encargaba de coordinar entre las instituciones y la Cooperación.

Posteriormente se creó, una Unidad constituida por un equipo de consultores con responsabilidades de asistencia técnica y monitoreo a los tres “socios ejecutores” (CEE, FAUTAPO y Ministerio de Educación) y actualmente, desde abril 2012, se cuenta con una Unidad Coordinadora, con mayor capacidad de gestión, que conduce conceptual y operativamente, planifica (para aprobación del Comité estratégico), estimula la innovación y sistematización de aprendizajes institucionales, monitorea las acciones y es responsable de la conceptualización y diseño de los temas transversales a aplicarse por parte de las instituciones ejecutoras.

El Programa cuenta con un Comité Estratégico de Coordinación, en el cual participan diversas autoridades: el Ministerio de Educación, FAUTAPO, la CEE y la COSUDE, responsable de aprobar la planificación estratégica y los informes de ejecución de todos los ejecutores, favorecer la concertación a fin de lograr mayor impacto en las acciones. En este comité se prevé integrar a otras instituciones públicas y ejecutores además de otros cooperantes.

La constitución de un Comité estratégico es un mecanismo idóneo para garantizar que la Cooperación y el Estado se pongan de acuerdo en los objetivos, estrategias principales, niveles de cobertura de las acciones y permite la rendición de cuentas del Programa en cuanto a utilización de recursos, cumplimiento de acuerdos, logros, resultados e impactos. Sin embargo, vale la pena analizar la eficiencia que tendría un Comité con muchas autoridades, representantes de muchas instituciones, sobre todo si de él depende la toma de decisiones oportunas para orientar al Programa, durante su marcha.

El Programa de formación profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia, requiere un nivel de liderazgo estratégico claro, que a partir de la orientación aprobada por el Comité estratégico, pueda vincularse con los diferentes sectores de política pública, conduzca, motive, armonice y evalúe a los diversos ejecutores, tome decisiones, promueva reajustes oportunos y que para hacerlo, cuente con suficientes herramientas de gestión: planes, estándares de calidad, informes técnicos, monitoreo y evaluación de procesos y resultados, análisis de costos, seguimiento a la ejecución presupuestaria, gestión del conocimiento, comunicación, etc. La mayoría de estas herramientas se han construido o están en proceso de construcción, aspecto que permitirá que el fortalecimiento del liderazgo estratégico del Programa sea posible antes de que la Fase II concluya.

El cambio conceptual de COSUDE “de proyecto a programa” fue positivo en función de lo anotado y sería deseable que se lo continúe aplicando en las siguientes fases, porque aborda de forma integral y sistémica los efectos sobre el desarrollo humano integral de las personas, por la compleja interrelación de sus componentes, estrategias, enfoques, impactos políticos, sociales y económicos, aprendizajes y mejoramiento de la calidad de vida, sino porque de esa manera integral y programática funciona también el sistema educativo.

Como consecuencia de los cambios, la Unidad que ahora conduce el Proyecto debe reconceptualizar sus responsabilidades y tomar conciencia de lo que ellas implican para perfeccionar y articular coherente y consistentemente todas las herramientas gerenciales con que ahora cuenta y ponerlas al servicio de los grandes objetivos y principios del Programa, al mismo tiempo que construya nuevos mecanismos de relacionamiento e influencia sobre las políticas públicas nacionales. Este fortalecimiento y posicionamiento de la UCP debe ser abordado desde los objetivos y estrategias de la siguiente fase, conjuntamente con una revisión, por parte de la COSUDE, de las responsabilidades de los Comités y de la ONP para que tanto funciones estratégicas como niveles de articulación, queden claros.

En el capítulo correspondiente a Recomendaciones, los evaluadores hacen precisiones sobre estrategias específicas de fortalecimiento del modelo actual de gestión para el fortalecimiento del Programa y sobre el mejoramiento indispensable que requiere para ello, el estudio de análisis de costos recientemente realizado.

4.4.1. Estrategia de comunicación

Es muy positivo que el Programa de educación técnica productiva haya tomado la decisión de diseñar y aplicar una estrategia comunicacional y que para planificar sus acciones haya partido de un proceso riguroso de autoevaluación.

La estrategia está coordinada por un equipo interinstitucional que articula sus acciones y ya ha dado frutos importantes en cumplimiento a su plan: posicionan y divulgan los aportes de la Cooperación suiza a la población boliviana más necesitada, proporcionan a los centros: orientación para la articulación local, conocimientos básicos sobre la normativa educativa vigente y divulgan entre los centros, en las comunidades y gobiernos locales: los objetivos que se buscan, los principales logros, testimonios de participantes y emprendedores.

Todos los productos realizados que los evaluadores han podido apreciar, impresos y audiovisuales, tienen mensajes significativos y claros, diseño atractivo y priorizan a la población atendida en los diferentes municipios y regiones. Sin embargo la evaluación hace también algunas recomendaciones para la optimización de la estrategia.

Una estrategia de comunicación socialmente construida permite recabar las prioridades y expectativas de todos los sujetos sociales del proyecto y hace posible que aparezcan como protagonistas principales del mismo, de sus logros y dificultades y que también como protagonistas expongan las prioridades de comunicación. Una estrategia social de comunicación debe recoger, desde el principio, precisamente lo que es prioritario para esos sujetos que en el caso del Programa son: las personas que se forman, los facilitadores y docentes, los directores de los centros y en general las comunidades a favor de las cuales trabaja el Programa.

En ese sentido, los profesionales de la comunicación que han orientado la actual estrategia deben involucrarse como si fueran verdaderos “investigadores sociales” que no producen directamente los mensajes a transmitir a “públicos” que viven en las comunidades, sino que se abren a comprender los mensajes que esos verdaderos protagonistas, tienen para transmitir a los diversos públicos bolivianos. Serán, entonces, los mismos comunicadores profesionales los que se quedarán asombrados del poder que tienen esos mensajes y podrán transmitirlos mediante productos diseñados y contruidos con todo su saber y técnica comunicacional. El Programa tendrá gracias a este tipo de productos mucha mayor capacidad para lograr la sostenibilidad política que le hace falta, pues podrá demostrar su nivel de inmersión en la realidad social y sus importantes impactos a favor de las poblaciones que precisamente el gobierno boliviano prioriza en sus políticas.

Adicionalmente, claro está, una estrategia comunicacional, como la que ha diseñado el Programa, ha apoyado ya y continuará apoyando a: la orientación clara y coherente sobre principios, objetivos, temas transversales del Programa; a la colaboración interna, difusión de avances, acciones y relaciones con las comunidades,

a realizar periódica y sistemáticamente una rendición social de cuentas transparente y a la difusión oportuna de los logros e impactos a favor de las personas e instituciones involucradas. Todo esto favorece a la posibilidad de influir en el diseño y aplicación de políticas públicas.

Los evaluadores apreciamos también que en el corto tiempo que la estrategia está en funcionamiento, ha diseñado y difundido ya diversos productos de calidad y ha destacado los logros, la cobertura y las principales acciones de los centros y ejecutores, mediante atractivos productos de comunicación.

Finalmente, también debemos señalar que la comunicación se ha visto debilitada por los diversos cambios de denominación que ha sufrido el Programa, por la vaguedad de conceptos y cambio de nombres que también los rectores de la política pública han realizado al débil y descuidado subsistema educativo de formación profesional y sus instituciones.

Por todo lo anotado, los evaluadores sugerimos que en las siguientes fases del Programa se conserve y fortalezca el mantenimiento de la Estrategia de comunicación.

4.5. Sistema de monitoreo y evaluación

El Monitoreo y evaluación del Programa evidencia un trabajo destacable por su rigor, profundidad y logros alcanzados. Se cuenta con un detallado Plan de monitoreo y evaluación que establece las bases conceptuales, metodológicas y componentes para el Sistema de monitoreo y evaluación (SME), cuyo funcionamiento permite valorar los avances periódicos en la ejecución del Programa con base en información detallada, pertinente y confiable.

El diseño del Sistema define cadenas de objetivos e indicadores, estableciendo relaciones de causalidad que resultan de un trabajo coordinado y consensuado con las instituciones ejecutoras. El involucramiento de FAUTAPO y CEE desde la fase de diseño, además de la visión holística que ofrece el sistema, ha facilitado su adopción como herramienta que orienta a la toma de decisiones informadas y el monitoreo de avances periódicos por parte de las instituciones. Los técnicos de ambas instituciones utilizan el sistema y la información provista para la elaboración de los informes y consideran que la misma es pertinente, precisa y útil para el sistemático monitoreo de sus avances.

El diseño y operación del SME representa un avance significativo para apoyar la gestión del Programa, pero no está disponible para su consulta por medio de su portal web. Con el propósito de extender el uso del Sistema y fortalecer la rendición de cuentas, se podría ofrecer el acceso al sistema desde el portal.

Con el propósito de fortalecer el Sistema en cuanto a diseño y uso, se propone lo siguiente:

- a. **Revisar y precisar la cadena de indicadores en el nivel de efectos e impacto:** Con el objetivo de profundizar y fortalecer la estructura de indicadores utilizada, se sugiere revisar el análisis causal a nivel de los indicadores de efecto e impacto, considerando que los efectos de la formación técnica pueden y deben ser observables en diferentes periodos de tiempo (corto, mediano y largo plazo). Podrían considerarse tres categorías de indicadores de efecto: inmediatos, intermedios y finales.

Los indicadores de efectos inmediatos podrían reflejar logros atribuibles al programa en cuanto al desarrollo de conocimientos, capacidades y competencias, por parte de los participantes y de los centros o el acceso a los servicios ofrecidos a la población objetivo. En el nivel de efectos intermedios se podrían medir cambios en el mediano plazo sobre la aplicación de conocimientos, capacidades y competencias que fueron desarrolladas o mejoradas gracias a la participación en el Programa. Finalmente, como efectos finales o impacto, medidas de bienestar, acceso a empleo o autoempleo e incremento de ingresos.

- b. **Promover y facilitar el uso del sistema entre directores de centros.** Diseñar reportes específicos, breves y comprensivos, que puedan ser utilizados por los directores de los centros públicos que participan en la ejecución del Programa. Actualmente los directores tienen conocimiento del Sistema pues colaboran en el registro de la información, pero no utilizan ni analizan la información resultante que ofrece el sistema. Si bien el sistema ofrece la posibilidad de aplicar filtros y obtener información de cada centro, podría facilitar la consulta de los directores, el tener un reporte resumen de fácil interpretación (con uso de gráficos) sobre su centro y sobre sus niveles de logro en comparación de otros centros participantes en el Programa.

En el anexo N° 1 se presentan observaciones concretas a las diversas categorías de indicadores del Programa.

5. EVALUACIÓN POR COMPONENTE

La vigencia y validez de las hipótesis que fuera abordada en el capítulo 4.3 tiene aplicación para las dos instituciones ejecutoras responsables de la formación técnico-productiva de jóvenes y adultos.

En este capítulo se presenta la apreciación de la evaluación externa sobre los niveles de logro de los objetivos y metas, resultados, efectos, pertinencia, efectividad, aplicación de enfoques, innovaciones, trabajo de aplicación de los temas transversales y apoyo a la sostenibilidad del Programa, desafíos pendientes, estrategias de intervención, existencia y calidad de materiales de apoyo, aplicación de sistema de monitoreo y seguimiento por parte de las dos instituciones ejecutoras del Programa. También se valoran las estrategias de relacionamiento y apoyo a los centros seleccionados para ejecutar las ofertas de formación y el grado de apropiación de sus facilitadores y equipos directivos de los enfoques y procesos.

5.1. Fundación AUTAPO

5.1.1. Cumplimiento de metas y credibilidad institucional

Los informes tanto de FAUTAPO como del SME demuestran un alto nivel de cumplimiento, de la institución ejecutora, con respecto a todas las metas, actividades de los POA y objetivos comprometidos en el convenio y adenda de la Fase II.

Especialmente la modalidad denominada de “Producción con Formación Técnica” tiene asociada alta efectividad, porque todos sus participantes utilizan las competencias adquiridas y la puesta en práctica de las competencias desarrolladas determina la efectividad de esta modalidad.

Las autoridades departamentales y municipales que fueron entrevistadas han reconocido, de forma explícita, la solvencia técnica de los funcionarios de FAUTAPO, como también su efectiva coordinación. El buen relacionamiento de la institución ejecutora con los gobiernos municipales ha permitido el involucramiento y compromiso de sus autoridades, con relación al apoyo a los centros educativos ejecutores de la formación, principalmente en mejoramiento de la infraestructura y equipamiento técnico.

Las autoridades municipales entrevistadas, también expresaron que la institución ejecutora ha ofrecido ayuda en el trabajo de identificación de demandas ocupacionales y su respectiva priorización. La metodología empleada ha fortalecido las relaciones entre el gobierno municipal y las organizaciones sociales, creando condiciones favorables para la sostenibilidad del Proyecto, en el ámbito local y para una efectiva rendición de cuentas.

5.1.2. Dominio del Enfoque basado en competencias laborales y procesos de formación

La organización de las carreras por módulos y unidades de competencia y el formato estándar en la elaboración del material de apoyo para facilitadores y

participantes, demuestra un buen nivel de dominio del Enfoque de competencias laborales y permite apreciar una forma de trabajo sistemática, con los consecuentes beneficios de poder replicar los cursos, por parte de otros centros educativos, bajo los mismos estándares y su sostenibilidad en el tiempo.

Los participantes han expresado, de forma general, alta valoración por el trabajo de los docentes, quienes además de facilitar los módulos han demostrado su interés por el acompañamiento y orientación personalizada, además de una labor de motivación constante.

Es destacable la organización de los espacios físicos, señalización, ventilación, iluminación, orden y limpieza de los ambientes donde se desarrollan los cursos. La ejecución del programa ha introducido una significativa mejora en los centros. Las mejoras en los aspectos mencionados permiten ofrecer condiciones físicas favorables para el buen aprendizaje, pero también replican las condiciones con las que debe contar una unidad económica modelo.

La formación técnica se implementa de manera sistemática y minuciosa desarrollando competencias específicas en el ámbito de la producción, pero se requiere fortalecer la orientación hacia el mercado de la producción. Los egresados han manifestado frecuentemente en las entrevistas realizadas que desearían, “saber vender mejor”, porque la formación recibida ha abordado esos temas de forma superficial.

Actualmente el contenido de las ofertas técnicas ejecutadas por FAUTAPO no aprovechan las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Potencialmente el uso de la tecnología digital a favor del proceso de formación como una competencia a desarrollar, podría representar una mejora significativa.

5.1.3. Apoyo a diseño, puesta en marcha y funcionamiento de emprendimientos productivos exitosos

Los emprendimientos en el área de la confección de ropa deportiva son unidades económicas unipersonales. Ocasionalmente y para atender contratos de confección, estas unidades contratan personal de manera temporal y adoptan una organización en la producción por prenda completa. Es decir, no se realiza división del trabajo por partes de prendas, que generalmente es la forma de organización utilizada en este tipo de industria para ganar eficiencia en la producción (con base en el máximo aprovechamiento de competencias y especialidades de cada operario en la confección de partes). Los principios de organización para la producción de mayor escala es un tema que podría ser incluido como parte de la formación, a objeto de que los emprendimientos logren mayor eficiencia.

Es destacable que existe mucho interés en los emprendedores para participar de cursos cortos de actualización o profundización de algunos temas, entre ellos, técnicas de venta y mercadeo. También han mencionado desconocer los requisitos y

procedimientos para obtener el registro tributario (NIT). Se sugiere incluir estos temas en la oferta que actualmente está en proceso y en las siguientes, pero también preparar módulos específicos de corta duración para post-egresados que requieran orientación en estos temas y que podrían aportar económicamente para este tipo de capacitación complementaria.

Con frecuencia los egresados que actualmente tienen en funcionamiento un emprendimiento han mencionado que la principal barrera para un emprendedor es el acceso al financiamiento. Se ha mencionado con frecuencia que las instituciones financieras requieren la presentación de garantías patrimoniales que exceden la capacidad de los emprendedores. Sin duda, las barreras de acceso al crédito son una condición que no está bajo control directo del Programa, pero afectan negativamente a su efectividad (reduce la cantidad de emprendimientos implementados).

Los participantes y egresados con emprendimiento en ejecución, han expresado su disposición a pagar por el proceso de formación. Esta opinión expresada, abre la posibilidad de estimar un monto razonable que pueda ser cobrado a los participantes para obtener recursos que coadyuven hacia la sostenibilidad financiera. Dado el interés en cursos de actualización y profundización que han expresado personas egresadas, potencialmente estas actividades podrían fortalecer vínculos entre el centro y sus egresados (mejorando y actualizando registros), además de representar una fuente de generación de recursos (que puede ayudar hacia la sostenibilidad financiera).

5.1.4. Peligro de saturación de carreras tradicionales

En la modalidad de Formación técnica para la producción se ofrecen carreras sensibles a una rápida saturación. Por ejemplo, con la acumulación de egresados de Panadería en dos o tres gestiones se puede obtener una cantidad supernumeraria de panaderos para atender la máxima demanda de sus respectivas localidades. En este contexto, para esta modalidad, se puede afirmar que las demandas del sector productivo y sus respectivas prioridades son muy dinámicas, pero las características de la oferta son rígidas. El resultado previsible en el mediano plazo es que bajo esta modalidad se vayan formando profesionales en carreras con mercados saturados y la efectividad del programa se vea negativamente afectada.

La migración ha sido recurrentemente mencionada como una explicación al nivel de “abandono” o “deserción”. Al respecto, cabe mencionar que la migración interna es el principal hecho demográfico que explica el notable incremento de población en las principales ciudades y que su magnitud ha afectado notablemente el volumen y composición demográfica en ciudades intermedias, área rural y área dispersa. Se ha evidenciado que la educación en todos sus niveles ofrece credenciales que son valoradas en el mercado laboral; por tanto, la población con mayor educación tiene

una mayor probabilidad de migrar hacia las ciudades⁴. En este contexto, los egresados que no logren establecer su emprendimiento enfrentan una alta probabilidad de migrar.

5.1.5. Seguimiento de egresados

Los centros de formación técnica mantienen diferentes niveles de detalle en el registro y seguimiento de sus egresados emprendedores. Generalmente se disponen de registros de los participantes que accedieron a capital semilla tras ganar en el concurso de emprendimientos, pero no se tiene el mismo detalle para otros emprendedores que utilizaron financiamiento propio o accedieron a crédito bancario. La falta de un registro completo de egresados con emprendimientos o trabajando como asalariados limita las posibilidades de efectuar mediciones de indicadores de efecto.

5.1.6. Deserción

Existe una importante tasa de “deserción” en las carreras de Formación técnica. Frecuentemente se ha mencionado que una de las principales razones que explica esta tasa de “deserción” es la migración temporal. Existen casos, específicamente en el área de confección de ropa, cuyos participantes adquieren competencias específicas (Ej. manejo del overlock) que gozan de alta demanda en Brasil o Argentina y deciden migrar temporalmente. Esta situación revela al menos dos comportamientos dignos de resaltar: a) existe una efectiva formación en competencias específicas que tienen alta demanda en el mercado laboral; y b) existen mercados laborales externos muy dinámicos, que demandan competencias y no exigen certificación formal de las competencias.

5.1.7. Fortalecer la capacidad de asociación para la comercialización

Las diferentes dinámicas observadas durante las visitas de campo, han permitido constatar que existe un alto grado de asociación, cooperación y solidaridad en las personas participantes, principalmente en la modalidad de Producción con formación técnica. De manera específica, se observa que los participantes aprovechan las ventajas de asociarse para la compra de insumos (Ej. fertilizantes, medicinas para prevenir enfermedades en plantaciones y ganado), pero esta capacidad se desaparece para la fase de comercialización y venta.

⁴ Gray Molina y Yañes (2009) y Monterrey y Valenzuela (2013) presentan evidencia sobre la importancia de la educación como factor explicativo de la migración hacia las ciudades. De manera particular, se destaca que la migración interna representa un fenómeno de auto-selección de las personas con mayor educación y que está dejando las áreas de origen con menor nivel educativo, limitando las posibilidades del desarrollo local y rural.

Si los participantes lograrían asociarse también para la comercialización (Ej. productores de claveles) podrían sumar su producción y transportarla de manera agregada para la venta en el mercado. Esta alternativa permitiría reducir los costos de transporte e incrementaría el margen de ganancia de los productores.

5.1.8. Producción con formación técnica

FAUTAPO ha implementado una modalidad de alta efectividad para incrementar el acceso a la formación técnica de la población del área dispersa. La implementación de unidades productoras, a la vez que se desarrolla la formación, tiene varios efectos positivos que son importantes de mencionar:

- Elimina el tiempo que transcurre entre la finalización de la formación y el inicio del emprendimiento, acelerando los efectos inmediatos e intermedios.
- Supera la barrera geográfica que limita el acceso a la educación y que enfrenta la población en área dispersa.
- Dinamiza la producción económica en el área dispersa.
- En algunos casos modifica y en otros transforma la función de producción agrícola o pecuaria. A la vez que se realiza la formación de capital humano, se incrementa notablemente la producción.
- Incrementa el costo de oportunidad para la migración de corto plazo en el área rural, promoviendo el desarrollo en área dispersa.

5.2. Comisión Episcopal de Educación

La Comisión Episcopal de Educación ha sido, desde el comienzo del Programa, uno de los dos principales y fuertes socios ejecutores que cumple, generalmente de modo satisfactorio, con los objetivos y metas propuestas. Ejecuta, en la mayoría de los casos, por medio de “centros de convenio”, procesos de formación técnico productiva en tres niveles: medio (dos y tres años de estudios, 2400 horas de capacitación, quienes también se gradúan como bachilleres técnico – humanísticos); auxiliar (dos y tres semestres, mínimo 800 horas de capacitación) y básico (uno y dos semestres, mínimo 400 horas de capacitación).

Muy buen nivel de conocimiento de las comunidades, de los problemas educativos nacionales y locales de los principios y métodos del EBC y procesos de formación

Cabe destacar que, tanto en los informes como en las reuniones de trabajo con los evaluadores, la CEE demuestra muy buen nivel de conocimiento sobre la problemática educativa nacional y sobre sus áreas y comunidades de trabajo. Toma en cuenta sus indicadores sociales, económicos y de población, hace buen manejo de la información

que recibe del SME del Proyecto para su administración y seguimiento. Este nivel de fundamentación favorece de manera significativa a la pertinencia de las respuestas educativas con respecto de las necesidades de desarrollo humano integral y productivo de las personas concretas a las que atiende y pone en evidencia el conocimiento de los fundamentos pedagógicos y educativos además de una clara vocación de servicio a la gente.

5.2.1. Cumplimiento de metas, productos, resultados y logros

En la gestión 2012 se ejecutaron 70 ofertas técnicas con apoyo de la CEE. El total de sus egresados en la misma gestión fue de 1187, la mayoría en nivel básico. Como consecuencia de la adenda se flexibilizó la modalidad de graduación en 17 centros que antes atendían principalmente en nivel auxiliar y medio y durante la gestión del 2012 iniciaron la formación, también en el nivel básico.

Los 139 docentes capacitados durante el 2012, con apoyo del Programa, continúan en funciones, 57 de ellos cursaron adicionalmente un Diplomado semi-presencial en Educación Técnica, Tecnológica y Productiva de la Universidad Salesiana. El compromiso es llegar a 200 docentes, con ese Diplomado, hasta fines del 2013, meta que de acuerdo a la revisión del programa del Diplomado, tiene alta posibilidad de cumplirse.

Adicionalmente, 82 docentes se han capacitado en temas transversales y en diversas especialidades técnicas, 54 facilitadores en gestión de telecentros, mantenimiento de equipos de confección, serigrafía y tecnologías agroecológicas.

Otro cambio importante ha sido la incorporación, en el currículo regular de las ofertas, de módulos de formación para el emprendimiento productivo, el uno relacionado con la formación del espíritu emprendedor y el otro de gestión empresarial. Esta formación ha posibilitado a los participantes elaborar su plan de negocios, que en muchos casos ha sido presentado para optar por capital semilla.

El resultado esperado con relación a los proyectos productivos es de 288 personas con emprendimientos iniciados, de los cuales 200 corresponden al convenio inicial y 88 a la adenda. En el 2012 se dotó de capital semilla a 94 personas emprendedoras de las cuales 70 son mujeres y 24 varones.

5.2.2. Fortalecimiento institucional de los centros y sostenibilidad del enfoque, modelo, objetivos y estrategias de formación del Programa.

Para el fortalecimiento institucional, los centros reciben apoyo directo desde los equipos nacional y regional de la CEE, para cumplir con el modelo de fortalecimiento establecido que contempla: acciones de capacitación a directivos y docentes, reuniones de evaluación, integración de áreas de especialización, acciones para generar ingresos, coordinación con autoridades locales, acciones para conseguir

sostenibilidad financiera, incorporación de algún equipamiento, evaluación a participantes, producción y uso de material didáctico

Vente y dos centros educativos públicos de convenio participan del fortalecimiento institucional apoyado por el Programa. Respecto al compromiso de que hasta diciembre del 2013, 14 centros mejoren su gestión educativa, especialmente en lo referente a la educación técnico productiva, el avance ha sido muy significativo en 6 centros y en los restantes es todavía insuficiente⁵. Adicionalmente el tema de gestión ha sido incorporado en la formación del diplomado, con lo cual se espera que un mayor número de docentes y directores sean beneficiados y fortalezcan sus competencias profesionales.

De un total de 311 docentes y directivos involucrados directamente en formación técnica, apoyados por el Programa, 32 son remunerados con recursos del Programa mientras, principalmente porque en su especialidad no existen docentes con ítem del Ministerio, otros 259 docentes perciben su remuneración con recursos del TGN, 6 gracias a recursos conseguidos de municipios o de ONGs. Estos porcentajes muestran que el Proyecto no es la fuente principal de salario de los facilitadores (docentes) y que la sostenibilidad financiera es por lo tanto alta, en esos centros.

Los directores, con apoyo de los técnicos regionales y nacionales, a decir de la CEE, se preparan para el tránsito de ser autoridades de educación humanística o técnica tradicional a ser directores de la ETTP, modelo que actualmente impulsa el Ministerio de Educación. ⁶ Esta preparación para el cambio les posibilita mayor sostenibilidad pues se adelanta a las disposiciones del propio ente rector.

En función de lo anotado, los directores de los centros, en proceso de fortalecimiento institucional han modificado sus funciones de manera explícita, añadiendo aquellas de relacionamiento con otros actores de la comunidad, administración y mantenimiento de talleres, equipos, herramientas, insumos, materias primas, productos, etc. Se persiguen adicionalmente, avances importantes en cuando a generar una cultura más participativa, apoyada del trabajo en comisiones, participación de padres de familia en los procesos administrativos, mayores niveles de colaboración mediante trabajo en red de “centros y subcentros”, incorporación de la tecnología digital a la formación, entre otros.

5.2.3. Currículo vivo

Un proceso interesante que demuestra también el fortalecimiento en todos los centros es la realización de reajustes al currículo para que responda a las características regionales y poblacionales específicas, bajo el motivante concepto de “currículo vivo” lo que ha producido la apertura de nuevas especialidades técnicas,

⁵ Informe CEE 2012

⁶ Informe CEE 2012

que respondan a potencialidades y vocaciones productivas de las zonas de influencia y ha motivado al desarrollo de módulos y material de apoyo para la formación.

El fortalecimiento de los centros atendidos prioriza, de manera muy acertada la labor de los docentes (facilitadores), como actores fundamentales de los procesos educativos, del desarrollo de las competencias y capacidades de los participantes y por tanto sus procesos de formación inicial y permanente se priorizan simultáneamente. Se atiende por igual a la formación y actualización técnica especializada, tanto como a la pedagógica y andragógica.

Destacamos como innovador y significativo aporte de la CEE el Diplomado de Educación Técnica, Tecnológica y Productiva, con reconocimiento y certificación de la Universidad Salesiana de Bolivia mediante la utilización de una plataforma virtual. Esta oportunidad se ve reforzada con la dotación de “telecentros” y de conectividad a los centros que no contaban con este servicio. Los telecentros son el mecanismo para introducir la tecnología digital en las aulas que permiten además a los docentes que cursan el diplomado, acceder a la plataforma.

Los informes de la CEE demuestran también que su trabajo apoya no solamente a los niveles de educación técnica de los centros sino a lo que en Bolivia se denomina la educación humanística, aspecto que nos hace visualizar un nivel de sostenibilidad de las innovaciones educativas más allá de la formación técnica a las demás secciones y niveles de la educación boliviana.

5.2.4. Influencia y articulación con la política pública

La CEE tiene experiencia exitosa de trabajo con políticas educativas cambiantes y el Proyecto en su conjunto debería aprender de sus mecanismos y estrategias. En tal sentido, vale la pena fundamentar y profundizar su idea de que por medio de las dos modalidades de Educación alternativa de jóvenes y adultos y de Educación permanente, organizadas modularmente en centros y subcentros, se brinda acceso a la educación técnico productiva a poblaciones alejadas de centros urbanos que de otro modo el Ministerio de Educación no podría atender.

5.2.5. Principales dificultades y desafíos pendientes

De acuerdo a la propia CEE, las dificultades son las siguientes:

- a) La baja demanda laboral en las comunidades rurales donde se ubican los centros obliga a repensar el tipo de especialidades y ofertas.
- b) Las innovaciones implican procesos cercanos y activos de observación, monitoreo, acompañamiento, coordinación, apoyo técnico sostenido, toma de decisiones, ajustes, lo que requiere flexibilidad y disponibilidad cercana de acompañamiento.

c) Débil cultura de registro y reporte de información, con fines de monitoreo y evaluación, obliga a mantener apoyo y motivación constantes a los centros.

d) Cuestionamientos por parte del Ministerio de Educación a la formación basada en competencias laborales obliga a adecuaciones sin perder lo esencial y las ventajas del enfoque.

Los evaluadores señalan adicionalmente la necesidad de profundizar la colaboración con los demás ejecutores y de realizar procesos conjuntos de gestión de conocimientos para que la CEE pueda compartir sus experiencias, brindar oportunidades de ingreso a sus ofertas de formación de formadores a los docentes de otras instituciones apoyadas por el Proyecto, por medio de otros ejecutores y también recibir retroalimentación y apoyo en temas como el puesta en marcha de emprendimientos con apoyo de sectores productivos locales.

5.3. Servicio Plurinacional de Certificación por Competencias (SPCC)

El Servicio Plurinacional de Certificación de Competencias fue creado por Decreto Supremo el 24 de diciembre del 2008, como institución pública, desconcentrada bajo dependencia del Ministerio de Educación, como órgano responsable de coordinar y definir la política de evaluación y certificación de competencias.

La coordinación se prevé mediante un Comité de Coordinación conformado por Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Las metas para la Fase II fueron: i) Contar con los procesos metodológicos aprobados para todas las fases de diseño de estándares, certificación de competencias, capacitación laboral y acreditación de instituciones. ii) Mapa ocupacional validado, iii) Abarcar otras familias ocupacionales, seleccionadas en función de la demanda laboral de Bolivia. iv) Estudios y análisis ocupacionales. v) Mecanismos de articulación entre educación, trabajo, producción y vi) sistematización y difusión de los productos realizados.

Lamentablemente y a pesar de que su creación estuvo dispuesta por decreto supremo, esta instancia se ha visto completamente paralizada por razones poco comprensibles que más bien parecen responder a falta de decisión política, inestabilidad del personal en funciones de alta complejidad técnica, que requieren largos procesos de capacitación, a baja capacidad ejecutiva o escasa eficiencia administrativa de los responsables directos de su funcionamiento.

En reuniones con los dos Viceministros: de Educación Superior y de Educación Alternativa se evaluó el nivel de parálisis o inactividad del Sistema y el primero la justificó por el hecho de que los propósitos del Programa habían sido cambiados y el

segundo (actual responsable) manifestó su interés y decisión de que el Sistema vuelva a funcionar, dentro de los parámetros de la nueva política educativa, que lamentablemente todavía no ha sido completada ni operacionalizada.

El Viceministro de Educación Alternativa, actual responsable del SPCC tiene ideas claras sobre la importancia del sistema y de su articulación a favor de la educación técnica y productiva. La Cooperación suiza y la UCP podrían apoyarlo con ideas de mecanismos concretos y ágiles para que el SPCC se convierta nuevamente en una instancia que apoya con la certificación a los “empíricos” que no tuvieron acceso a la educación pero también estimula a los que han recibido procesos rigurosos de capacitación y desarrollo de capacidades técnico - productivas. Para ello, el SPCC, puede utilizar como referencias válidas de normas de competencia aquellas unidades de competencia que orientan el diseño curricular de las ofertas de formación que reciben el apoyo del Programa de educación técnico - productiva. Igualmente, la UCP podría brindar capacitación a un nuevo equipo responsable de la certificación, reclutado de acuerdo a perfiles adecuados, con el compromiso de promover su estabilidad hasta que concluya la Fase IV. Estos u otros mecanismos deben ser contruidos participativamente en una relación bilateral de COSUDE – UCP – Ministerio de Educación o también dentro del Comité Estratégico del Programa.

La evaluación recomienda también examinar posibilidades y alternativas distintas desde la estrategia de adscripción del sistema de certificación dentro de Ministerio de Educación pero con un personal que dependa directamente de la UCP, la firma de un nuevo Convenio directo con el Ministerio de Educación pero con condiciones de funcionamiento más independiente o incluso la búsqueda de la operación del sistema desde otra instancia evaluada como más eficiente y efectiva.

6. TEMAS TRANSVERSALES

El Programa ha desarrollado progresivamente y especialmente en la Fase II, marcos teóricos y conceptos claros para abordar y operacionalizar, en los procesos de formación y en las demás acciones del Programa, los temas o enfoques transversales de equidad de género, empleabilidad y gestión de conocimientos y en menor medida sobre el de gobernabilidad.

Recomendamos llamarlos temas o módulos transversales cuando se los aplica al currículo de formación profesional, porque un eje transversal del currículo significa un objetivo alrededor del cual giran todos los módulos, áreas, disciplinas o unidades curriculares, por ejemplo: la afectividad o el desarrollo de la inteligencia en el currículo de la educación inicial o la educación en la práctica de valores en el nivel de educación básica, que pueden en verdad ser ejes alrededor de los cuales se organizan todas las demás disciplinas o áreas curriculares.

Género, emprendimientos, informática, ciudadanía, son temas transversales de los procesos de formación mientras que gestión del conocimiento, sostenibilidad y

governabilidad pueden llamarse enfoques o responsabilidades específicas para la buena orientación y gestión del Programa.

6.1. Enfoque de género, características, logros y desafíos pendientes

El Programa ha construido, a partir de la decisión de concebir al enfoque de género como un “mandato”, una postura clara y pertinente: “Trabajar la capacitación laboral desde una perspectiva de género, supone tomar como referente de partida, que tenemos una condición de género que ha sido construida en diferentes espacios y etapas de nuestra existencia, que nos situamos en un contexto económico, social y cultural determinado, desde donde construimos nuestros trayectos de capacitación, de formación, de ocupación y de vida” ⁷

Con el fin de profundizar en el análisis, fundamentar su acción y difundirla se han tendido lazos con otras instituciones y programas: Defensoría del Pueblo, Brigadas departamentales de la Policía especializada en violencia contra la mujer. Adicionalmente se ha apoyado la realización de un estudio específico sobre diferencias por género en Bolivia. ⁸

El plan propone aplicar el enfoque de género en tres niveles importantes: a) programático, b) institucional y c) de gestión del conocimientos y la Guía propone el trabajo con los docentes, con relación a cinco aspectos prioritarios: equidad, trabajo, violencia, sexualidad, interculturalidad y participación ciudadana. El nivel más claramente desarrollado ha sido el programático en cuanto está referido a los procesos de formación técnica de las poblaciones objetivo del Programa.

Con el fin de que el enfoque sea integrado en los centros de formación, se ha diseñado una Guía para, por un lado capacitar a facilitadores, directores de los centros y técnicos del Programa y por otro para promover la toma de conciencia sobre los comportamientos, creencias y actitudes personales, derivadas de las características culturales, familiares o historias individuales, muchas de ellas subjetivas e inconscientes, con relación a los roles, capacidades, derechos, deberes, niveles de participación y de toma de decisiones por parte de hombres y mujeres.

La guía ha sido enriquecida con ejercicios y juegos grupales, que parten generalmente de la reflexión y el autoanálisis personal sobre los cinco aspectos prioritarios mencionados y que han sido ya aplicados en el terreno, en procesos de capacitación de 70 facilitadores de la CEE, durante 86 horas y de 159 facilitadores de FAUTAPO durante 3 horas, eventos en los que se ha observado la aceptación de los facilitadores a trabajar con la Guía, su alta valoración de la misma como herramienta didáctica de atractivo diseño y su apertura para desarrollar conciencia sobre el tema. Vale destacar que el área donde se recibieron mejores comentarios sobre la guía es la

⁷ Género, proCAP, 2009

⁸ Ver: Aida Ferreyra, 2012

del altiplano, precisamente en la cual se observan normalmente más actitudes de discriminación contra la mujer⁹.

El proceso de evaluación de la Fase II ha observado también, clara aplicación del enfoque de género en los mensajes, imágenes y lenguaje de los productos comunicacionales elaborados y difundidos por el Programa en el último semestre.

Los resultados relativos al porcentaje de mujeres participantes y egresadas de las ofertas de formación, al igual que el porcentaje de emprendedoras (de acuerdo a los informes de los ejecutores, a las visitas realizadas y al SME del Programa) muestran clara mayoría de las mujeres, lo cual revela que en cuanto a acceso y oportunidades, el Programa ha aplicado el enfoque de género de manera adecuada, aspecto que también es reconocido por el reciente Estudio de sistematización de experiencias del Programa, realizado por las consultoras Aida Ferreyra y Susana Zuazo.¹⁰

La evaluación aprecia los avances con relación a género y señala los desafíos que quedan aún por atender y mejorar:

a) La profundización y adhesión al enfoque por parte de los equipos centrales, regionales y locales de las instituciones ejecutoras, medidas por un deseable incremento de mujeres en los cargos de decisión o liderazgo de los distintos niveles, en áreas educativas, técnicas y de apoyo a la producción.

b) Validación de la aplicación explícita del enfoque en los perfiles profesionales, diseños curriculares y materiales de apoyo utilizados en los centros.

c) Difusión de las políticas nacionales pro equidad, en especial la Ley contra el acoso y la violencia política en razón de género, aprobada el 21 de mayo del 2012 y de sus campañas vigentes en La Paz.

d) Diseño de preguntas “de base estructurada” o menos abiertas para los ejercicios que recomienda aplicar la Guía.

e) Traducción a las principales lenguas originarias, de los ejercicios, juegos y orientaciones de uso de la Guía.

f) Completar la validación y realizar el seguimiento sobre la aplicación de la Guía por parte de los facilitadores.

g) Hacer un monitoreo cualitativo sobre los niveles de aprendizaje logrados sobre el enfoque, su aplicación en los procesos de formación técnica en los centros y los cambios producidos en los comportamientos de las personas, a partir de su aplicación.

⁹ Estudio de Sistematización de Experiencias del Programa. Aida Ferreyra y Susana Zuazo, mayo 2013.

¹⁰ Aida Ferreyra y Susana Zuazo, mismo estudio, mayo 2013.

h) Articulación y colaboración más estrecha entre las coordinadoras del tema, por parte de las instituciones ejecutoras para monitorear el cumplimiento interinstitucional del Plan de Género del Programa.

6.1.1. Respuestas a las preguntas de COSUDE sobre género

Es evidente, en las cifras actualizadas del SME o en las entrevistas a facilitadores, participantes y emprendedores, que mujeres y hombres tienen y han tenido iguales oportunidades de acceso a las distintas ofertas de formación y al consiguiente desarrollo de competencias, sin discriminaciones pues el porcentaje de mujeres participantes y egresadas es mayor al de hombres. Igualmente son más emprendedoras que emprendedores las que reciben apoyo técnico y financiero.

Las mujeres emprendedoras que ya han conseguido consolidar su negocio logran en primer lugar independizarse económicamente y posteriormente el apoyo al trabajo por parte de sus esposos. Petronia Taboada, 31 años de edad, emprendedora de confecciones textiles de Aiquile dice: *“mi esposo, al comienzo no ayudaba y ahora él ayuda en la costura. ¡Hasta yo misma me sorprendo!”*.

Muchas de las mujeres que han egresado o se capacitan gracias al programa manifiestan mejoramiento de su autoestima y seguridad en sí mismas, logran el apoyo de sus esposos; sin embargo, todavía no se puede afirmar que se han producido cambios significativos en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, en las comunidades donde se ejecuta la formación. El SME no registra aún este tipo de evidencias, salvo en la línea de base cualitativa y las visitas revelaron también que en algunas de las comunidades los roles de hombres y mujeres se mantienen de acuerdo a la cultura tradicional predominantemente “machista”. Sobre estos aspectos, el Programa tiene previsto un nuevo estudio que probablemente va a dar información mucho más profunda sobre el problema.

Salvo al interior de la UCP, el Programa no tiene la influencia ni las herramientas para modificar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en las instituciones ejecutoras pues las mismas mantienen cúpulas directivas mayoritariamente masculinas. Todos los viceministros y alcaldes entrevistados son hombres al igual que la mayoría de los directores departamentales o distritales.

Igualmente, en los ámbitos sobre todo nacionales de poder público y en especial en el Ministerio de Educación, las mujeres que toman decisiones, son una escasa minoría y el tema parece no tener prioridad evidente, dificultad con la que debe trabajar el Programa.

No se visualizan efectos perversos o negativos para las mujeres o para los hombres, a consecuencia de la ejecución del Programa, sino todo lo contrario y el liderazgo de mujeres tanto en COSUDE como en la Oficina de Programas Directos son un modelo visible para otros Programas y para las mismas instituciones ejecutoras.

6.2. Gobernabilidad

El Programa incorpora muy acertadamente “Gobernabilidad” como tema transversal de su trabajo pues es un tema prioritario para la actual sociedad boliviana y su análisis en los distintos componentes y espacios del Proyecto permite un abordaje adecuado de la vinculación con la política pública y la consecuente sostenibilidad de sus aprendizajes, estrategias de trabajo y sistemas.

Los módulos de las ofertas técnicas también enuncian su incorporación, pero gracias a las entrevistas realizadas con facilitadores y técnicos de las instituciones ejecutoras, se ha constatado insuficiente claridad conceptual sobre el tema. El contenido ofrecido corresponde más al concepto de ciudadanía pues se busca el desarrollo de conocimientos sobre el ejercicio de derechos y obligaciones de los ciudadanos. El concepto de gobernabilidad es más amplio y será potencialmente importante para el Programa, profundizarlo.

La gobernabilidad de una sociedad requiere por un lado de “Gobernanza”: legitimidad y capacidad del Estado para responder a las demandas sociales y económicas de la población, con eficiencia y transparencia y por otra de un grado de apoyo y confianza, con participación y responsabilidad de la ciudadanía hacia el sistema.

Adicionalmente es necesaria una relación y un accionar entre Estado, instituciones y ciudadanos, respetando “reglas de juego” lo cual implica también, como ejemplo en el ámbito que opera el Programa: planes y opciones consultados, acciones participativas, rendición de cuentas por parte de todos los actores del Estado central, los municipios, los centros educativos, el Programa y las instituciones ejecutoras.

Cabe recordar que altos niveles de gobernabilidad fortalecen la sostenibilidad de políticas, programas o acciones y por lo tanto, serán muy importantes las acciones que el Programa realice a favor de profundizar el análisis del tema y fomentar que entre sus ejecutores, en los centros y en las comunidades donde se produce la formación, se diseñen y apliquen pequeños modelos creativos y vivos de “sociedades gobernables” que puedan servir de modelos para la gran sociedad nacional.

6.3. Formación para el emprendimiento y la empleabilidad

Los resultados y logros de las experiencias que gracias a la flexibilidad de las agendas diseñaron y aplicaron las instituciones ejecutoras con mucho éxito y efectividad, han contribuido para que el Programa incluya de manera general en el diseño curricular de todas las ofertas formativas el desarrollo de capacidades, competencias, actitudes y cualidades de un buen emprendedor, pero como un buen

emprendedor debe conocer el mundo de los negocios y su funcionamiento, también se trabaja, en muchos de los casos, un módulo de gestión empresarial en el cual se aprende a diseñar planes de negocio reales, con sus respectivos análisis de mercado, análisis de costos y normatividad para la legalización de las unidades productivas.

Es deseable que estos módulos sean trabajados desde el comienzo de la carrera y no únicamente al final para que progresivamente los participantes se interesen y realicen prácticas individuales o colectivas: participen en ferias, casas abiertas o mesas de negocios que les brinden la oportunidad de competir de manera real a la cual tendrán cuando tengan su propia unidad productiva.

La experiencia que han tenido las dos instituciones ejecutoras es muy rica y debería ser aprovechada en jornadas de gestión del conocimiento para construir colaborativamente el mejor modelo de formación para el emprendimiento y la empleabilidad.

Ese tipo de modelo replicable sería completamente coherente con la política que impulsa el Ministerio de Educación y por tanto apoyaría a la sostenibilidad del modelo integral de formación profesional que ha venido experimentando el Programa.

6.4. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un proceso institucional y personal, que sigue lineamientos teóricos, pedagógicos y administrativos, mediante el cual “se aprende con clara conciencia de que se aprende y porque intencionalmente se busca obtener un aprendizaje”,¹¹ se realiza con estrategias programadas desde distintos enfoques y perspectivas flexibles de análisis personal o colaborativo sobre propuestas teóricas, acciones, experiencias, procesos, relaciones y en resumen busca la construcción y sistematización de lecciones significativas de manera que sirvan en lo personal y organizacional a favor de próximas decisiones y acciones.

Los procesos participativos de autoevaluación, que el Comité Técnico lleva a cabo, son un mecanismo idóneo de gestión del conocimiento, sobre todo si se plantea para ellos, resultados esperados claros sobre asuntos relacionados con la ejecución del Programa, si la metodología orienta hacia la búsqueda de relaciones remotas o nuevas formas de solucionar problemas y si los participantes muestran clara capacidad autocrítica y flexibilidad mental.

6.4.1. Lecciones aprendidas sistematizadas

El producto más relevante y reciente de Gestión del Conocimiento del Programa está resumido en la consultoría sobre Sistematización de experiencias y lecciones aprendidas del Proyecto en su Fase II, realizado por Aida Ferreyra Villarroel y Susana Zuazo Arana

¹¹ Fuente: Susana Araujo Grijalva

que se encuentra en su fase final y que fue presentado por las autoras, durante el período de evaluación externa el 17 de Mayo del 2013.

El estudio concibe la sistematización como: “proceso de aprendizaje desde la revisión de la experiencia” y “estrategia que potencia las capacidades de los sectores y sujetos que comparten el trabajo, tanto desde la posición de docente como desde la posición de participante, porque da a todos y todas poderes, capacidades y recursos para opinar, analizar y construir una práctica nueva” (Cendales. 2002), citado por las autoras.

El estudio inicia con un “abordaje cualitativo” de análisis de los discursos producidos por el Programa y el contacto con los actores (facilitadores, técnicos, directores, participantes y emprendedores), mediante visitas y trabajos de campo a una muestra estadísticamente significativa de 4 comunidades y 4 centros que realizan la formación apoyados por cada una de las dos instituciones ejecutoras del Programa en la Fase II.

Las lecciones sistematizadas en el estudio tienen el poder de apoyar al desarrollo de las capacidades de los técnicos, líderes estratégicos de las instituciones, comunidades, centros, instancias públicas o privadas que participan desde distintos niveles en la ejecución del Programa.

6.4.2 Lecciones aprendidas reveladas por el estudio y confirmadas en la evaluación

Aunque la presentación de las autoras inicia con la dimensión correspondiente a las lecciones aprendidas por las instituciones ejecutoras, en este informe vamos a exponer nuestro análisis a partir del que consideramos el centro y objetivo principal del Programa: las personas que se forman, con el convencimiento de que gracias a su formación abren oportunidades de mejorar su calidad de vida.

En el nivel de las personas que se forman, el estudio encuentra que la FBC, que articula la formación con la producción y la metodología de aprender desde la práctica productiva son valores agregados y aprendizajes significativos a favor del mejoramiento de la empleabilidad de la gente.

Enunciamos, comentamos y complementamos en algunos casos, a continuación las principales lecciones aprendidas, señaladas por el estudio que han sido confirmadas por la evaluación y por tanto con las que manifestamos nuestro acuerdo:

a) Aprender a diseñar el currículo en el marco del enfoque, requiere y desarrolla nuevas capacidades de organización conceptual y nuevas perspectivas del diseño y gestión curricular de manera articulada con los sectores productivos, quienes determinan con precisión las competencias, capacidades, conocimientos y actitudes que las personas deben desarrollar en sus procesos formativos y poner en evidencia en su desempeño profesional.

b) A la hora de equipar los centros se debe tomar en cuenta también el tipo de equipamiento y la tecnología que los egresados van a encontrar en su trabajo, sea dependiente o autónomo.

c) Los participantes mejoran su motivación por permanecer en la formación si son conscientes de las ventajas económicas de la ETP, en tal sentido, el diseño de emprendimientos debería trabajarse desde el comienzo de la formación.

d) Es deseable superar la costumbre de recibir “todo gratis”, realidad que ha sido confirmada en la gran mayoría de entrevistas de los evaluadores, con participantes, emprendedores, facilitadores y directores de centros.

e) Hacer seguimiento y evaluar implica evidenciar el desarrollo de competencias específicas, básicas y genéricas.

f) Un emprendedor no debe únicamente aprender a producir sino a relacionarse con el mercado.

g) Es valioso tener un sistema de registro común (SME), con reportes sobre resultados que muestren las cifras reales sobre metas cumplidas e incumplidas y niveles de logro. Sin embargo, se requieren, además, indicadores cualitativos sobre procesos, nivel de satisfacción de los participantes, emprendedores y egresados, aspecto posible pues el Sistema mantiene ya un registro de egresados que posibilita la elaboración de muestras para estudios específicos de este tipo. Cabe mencionar que la mayoría de los centros visitados mostraron mantener contacto con sus egresados.

Es necesario que el SME produzca reportes especialmente dirigidos a los directores de centros pues en ellos radica, en gran medida, la sostenibilidad y son ellos quienes deben tomar a tiempo, decisiones para la mejora de los procesos de formación. Si el Programa fomenta el levantamiento y registro de la información sobre resultados y además sobre procesos apoyará a la construcción de una cultura evaluativa y de rendición de cuentas.

h) “No se puede hacer formación técnica sin inversión permanente que garantice la provisión de insumos y el mantenimiento de talleres y equipos”.

i) La formación de formadores es una tarea permanente y sistemática, el Programa ha enfatizado la FBC de los facilitadores técnicos de las especialidades, es deseable generalizar la formación a todos los docentes de los centros, sobre todo con relación al aprendizaje autónomo, investigación, trabajo colaborativo y temas transversales.

j) Es posible el reposicionamiento de la FBC en el contexto de la ETTP, más como método que como enfoque.

6.4.3 Colaboración, fortalecimiento de municipios y fortalecimiento de centros educativos públicos

Exponemos, a continuación, otro nivel de lecciones aprendidas que comprendemos requieren un análisis en mayor profundidad principalmente por parte de COSUDE, del Programa y sus instituciones ejecutoras:

i) Existen posibilidades de complementación de las fortalezas, capacidades instaladas y enfoques de trabajo de las instituciones ejecutoras de manera que el Programa, en su conjunto, pueda producir innovaciones tanto en los procesos de formación como en el apoyo a emprendimientos y especialmente en el desarrollo de nuevas alternativas de trabajo con el nivel político de rectoría.

ii) Es importante el fortalecimiento institucional de los centros educativos públicos pues son el pilar sobre el cual se construye la sostenibilidad del Programa en el sistema educativo local. Dicho fortalecimiento pasa por empoderar y fortalecer a los directores que son sus líderes naturales.

El Programa y específicamente las instituciones ejecutoras deben estimular la interacción de los directores de los centros con las autoridades locales, líderes sociales y sectores productivos pero en esa interacción deben tener clara la necesidad de apoyo al fortalecimiento del liderazgo de los directores, pues, en muchos casos, las decisiones sobre: especialidades, currículo, infraestructura, equipamiento y facilitadores son unilateralmente tomadas por los alcaldes, los directores distritales con las instituciones ejecutoras. En consecuencia, la negociación local se visualiza, en esos casos, como potencialmente riesgosa al desarrollo de capacidades de gerencia y liderazgo social de los directores de los centros, si no se analiza y modifica de manera que las decisiones no respondan únicamente a las alianzas, relaciones personales y prioridades de los políticos.

Por otro lado, reconocemos también que en algunos casos, (corroborado también por el Estudio) se reconoce que estos procesos han favorecido a que algunos directores de centros aprendan a diseñar y presentar proyectos y documentos de soporte que antes no requerían elaborar. El SME podría incluir indicadores que den cuenta de estos procesos.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la metodología aplicada y descrita en el capítulo 3 y la observación de las etapas recomendadas por los TDR, se formulan las siguientes recomendaciones.

7.1. Con relación a la dimensión de gestión, la evaluación recomienda analizar la nueva constitución prevista para el Comité estratégico, con el fin de favorecer la realización de reuniones periódicas que permitan armonizar las diversas expectativas a veces contrapuestas y ejercer su competencia gerencial de orientación y decisión

estratégica. Se sugiere, en ese sentido un Comité de alrededor de 5 miembros de nivel de autoridad y sin responsabilidades de ejecución. Las funciones del Comité Técnico podrían seguir como hasta hoy, con responsabilidades relacionadas a la rendición de cuentas, planificación, coordinación técnica, colaboración, toma de decisiones de nivel técnico y en el mismo si deberían continuar participando las instituciones ejecutoras.

Se recomienda también que la UCP adopte un modelo de gestión por resultados, apoyado por el SME, orientado hacia la valoración de efectos inmediatos e intermedios y con incorporación de algunos indicadores cualitativos de procesos que permitan el seguimiento de estándares de calidad sobre competencias desarrolladas, calidad de la formación y gestión de los centros. Sobre estas recomendaciones, se adjuntan dos ANEXOS específicos (ANEXOS 2 y 3).

El Programa puede adoptar el modelo de gestión por resultados, sin percibir que reportar ejecución presupuestaria y resultados es un doble esfuerzo. La adopción de este paradigma de gestión significa analizar y medir los productos (outputs) alcanzados, pero en la perspectiva de alcanzar y paulatinamente avanzar hacia la consecución de efectos inmediatos e intermedios que se obtienen con el Programa.

Recomendamos además complementar el Sistema de monitoreo en cuanto a: periodicidad de su aplicación, pues el monitoreo tiene como objetivo recomendar ajustes inmediatos a problemas que se detectan a lo largo de la ejecución de las acciones. Es deseable que su aplicación sea mediante agentes externos a la ejecución, que incorpore efectos sobre niveles de dominio de competencias, desempeño docente, incremento de ingresos de egresados y emprendedores; costos unitarios de la formación por especialidad (se comprende que el Sistema incorporará los costos unitarios del estudio realizado, una vez perfeccionados, corregidos y completados).

Actualmente el Programa lleva un sistemático registro contable que es informativo sobre el uso de fondos provistos a las instituciones ejecutoras. El registro de la información está orientado por clasificadores contables de gasto que no ofrecen la posibilidad de medir el costo económico de formación en las diferentes ofertas. Para superar la brecha existente entre disponibilidad y requerimiento de información, será necesaria la elaboración de nuevos instrumentos para el registro de la información financiera, que consigne el monto utilizado, la fuente de financiamiento y el destino del gasto (con detalle del centro y la especialización).

La información financiera cumple dos propósitos: contable y económico. El propósito contable es plenamente cumplido, para fines de contabilizar la utilización del financiamiento y rendición contable de cuentas. El propósito económico se constituye en tarea pendiente para ser desarrollada e incluida como parte del SME.

Otra recomendación de la evaluación tiene que ver con la necesidad de fortalecer, en todos los niveles, el trabajo colaborativo, especialmente entre instituciones ejecutoras que tienen fortalezas complementarias y experiencias enriquecedoras para

enfrentar conjuntamente las dificultades y apuntalar la sostenibilidad del Programa, no como institución sino como aprendizajes, innovaciones y metodologías que permiten producir impactos significativos de reducción de la pobreza y de mejoramiento de la calidad de vida de la gente.

Esta ha sido una recomendación reiteradamente realizada y que consta como estrategia de trabajo en el Plan rector, sin embargo poco se ha avanzado en este sentido, por parte de las principales instituciones ejecutoras del Programa y sería muy valiosa para el diseño de perfiles profesionales, modalidades, currículo, materiales de apoyo; para el aprendizaje conjunto, la evaluación, el diseño prospectivo y sobre todo para construir las bases fundamentales de sostenibilidad del Programa en las condiciones del contexto político actual. (ANEXO 5)

Ratificamos aquí las recomendaciones sobre la política y estrategia de comunicación que constan en el capítulo 4.4.1.

Nos permitimos sugerir que la estructura de Programa para su Fase 4 no denomine a un componente con el nombre de una institución ejecutora.

7.2. **Ámbito de la formación:** sugerimos al Programa en todos sus niveles, profundizar participativamente, el análisis del fortalecimiento institucional de un centro educativo y específicamente diseñar un modelo o plan que contemple las áreas de desarrollo organizativo institucional, pues adicionalmente a la necesidad de abrirse a las relaciones con el entorno es necesario fortalecer sus capacidades de liderazgo, de planificación institucional, análisis de prioridades de gestión, evaluación, rendición de cuentas, vinculadas a la utilización y optimización de recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros, lo cual obliga a mirar las áreas de administración del talento humano y de recursos.

Se recomienda, en todas las especialidades en las cuales sea posible, la introducción, de un módulo de informática e internet, tal como se ha realizado en los centros atendidos por la CEE y también trabajar el módulo de emprendimientos al inicio y no al final de la formación (incluidos mecanismos de formalización vigentes, asociatividad, marketing, ventas y articulación con mercados).

Recomendamos continuar con la formación de formadores y los procesos de capacitación a docentes especialmente técnicos pero también apoyar a la capacitación de todo el cuerpo docente de cada centro involucrado en la ejecución del Programa, pues es la mejor forma de conseguir adhesión a los enfoques, armonización de criterios y estilos de trabajo. Se recomienda incluir en la capacitación de facilitadores y directivos: herramientas para planificar y administrar unidades productivas.

Se recomienda aprovechar del Diplomado virtual de la CEE en convenio con la Universidad Salesiana como oportunidad de actualización y mejoramiento profesional de los directores y docentes de todos los centros que trabajan con apoyo del Programa de manera que se puedan nivelar tanto los conocimientos técnicos como pedagógicos.

Se sugiere acompañar y monitorear la participación en las “mesas” locales que seleccionan ofertas pues se manejan, en algunos casos, más política que técnicamente y pueden existir sesgos no pertinentes a la real demanda del mercado.

7.3. En el ámbito de la sostenibilidad y la vinculación con la política pública: el Programa ofrece un plan coherente con las necesidades del país y especialmente de sus poblaciones de atención prioritaria, coherente con las declaraciones de la política educativa, que aún no logra concretarse; el Programa ha incrementado su cobertura, sus participantes, egresados, emprendedores y áreas de influencia, se han fortalecido sus instituciones ejecutoras y los centros públicos responsables directos de la formación. Todo esto solventa y hace posible su sostenibilidad institucional, técnica y social, sin embargo es necesario continuar de manera consistente hacia la creación de condiciones de sostenibilidad normativa, política y financiera.

El nivel rector de la educación boliviana ha priorizado, por un lado, una política de educación técnico productiva y al mismo tiempo modifica el currículo de toda la secundaria nacional para convertir los diferentes tipos de bachilleratos en un solo bachillerato técnico humanístico, aspecto que probablemente llevará al debilitamiento de la especialidad técnica, por falta de docentes especializados, de infraestructura, equipamiento y orientación curricular adecuados.

El nivel central del Ministerio de Educación desvaloriza y rechaza el Enfoque por competencias laborales, a pesar de los logros en la formación de más de 12.000 bolivianos, de la existencia exitosa aunque temporal del SPCC, de la capacitación a los directivos y a los docentes en innovadores enfoques, temas transversales y técnicas pedagógicas. Esta “desinformación” puede ser superada con una estrategia de comunicación acertada capaz de utilizar todas las herramientas y mecanismos de tipo personal, de testimonio y documental, corresponsable y colaborativa, con llegada prioritaria a los niveles especializados de educación técnica del país, a las autoridades más lúcidas tanto del sector educativo como de otras instancias del ejecutivo y a las universidades.

La estrategia aplicada por la CEE es una clara pauta de que es posible trabajar en un contexto de políticas cambiantes y tendientes a un control centralizado, mediante la manifestación evidente de que se conoce y maneja herramientas y capacidades pedagógicas, que se conoce a profundidad las condiciones de la vida de la gente, de que es posible acatar los cambios señalados por la política sin causar detrimento ni a la formación integral de las personas ni a las vocaciones comunitarias.

Con respecto de la vinculación del Programa con la política pública se recomienda también, que de forma directa, en diálogos con las autoridades educativas y de planificación del Estado y en los ámbitos regional y local se proponga el análisis de los resultados, como procesos concretos de operativización de los principales mandatos de la Ley de Educación en lo concerniente a educación productiva.

Finalmente, si el vocabulario que usa el EBC no es del agrado de las autoridades, principalmente, por desinformación, el Programa podría denominarlo de manera que no produzca reacciones adversas, por ejemplo: “formación por procesos productivos”.

7.4 Posibles cambios para Fase IV. Es innegable la urbanización de la población boliviana y también es innegable que las grandes masas de población que se concentran en áreas urbanas tienen más dificultades para construir u obtener empleos dignos e ingresos para solventar su supervivencia. Un caso claro, cercano y que podría convertirse en bomba posible de explotar es El Alto, pues cientos de miles de personas se quedan sin trabajo cuando las empresas salen de ese entorno en busca de mejores condiciones de seguridad y productividad.

De la visita a las distintas modalidades, la evaluación encontró algunos centros apoyados, situados en comunidades urbanas que tienen la ventaja de más participantes, egresados con emprendimientos productivos con ingresos asegurados, mercados disponibles y habitantes capacitados que no se ven obligados a migrar para tener trabajo.

Sería recomendable que el Programa de la Cooperación Suiza en Bolivia tenga por porcentaje de sus recursos asignados a centros periurbanos que atienden a poblaciones de bajos ingresos.

En lo metodológico: recomendamos que para la siguiente fase no se formulen hipótesis de impacto que tengan como requerimiento acciones, decisiones u opciones que no dependen directamente del Programa o que requieran condiciones que son muy difíciles de cambiar en el contexto social o político del país.

Con respecto al relacionamiento con otros programas apoyados por la Cooperación internacional o los organismos multilaterales de crédito, se recomienda que la Cooperación suiza mantenga su apoyo técnico y financiero a programas y proyectos específicos que responden a sus niveles de experticia y también a su política internacional y no a una “canasta” que se destina a la operación general del PEI de un Ministerio.

Es altamente recomendable la colaboración mutua con el reciente Programa del BID de apoyo a la educación técnica y los acercamientos iniciales, con motivos de la evaluación han sido altamente favorables.

ANEXOS

1. Cronograma ejecutado.
2. Recomendaciones al SME
3. Efectos intermedios y finales de la formación técnica. Ejemplo del análisis de efectividad
4. Respuestas a preguntas de COSUDE

- 5. Análisis del contexto
- 6. Resumen ejecutivo

PROGRAMA DE VISITA PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA AL PROGRAMA ETP-proCAP - FAUTAPO 6 al 11 de mayo de 2013

Fecha	Departamento	Municipio	Actividad	Responsables
Domingo 05-05-2013	Chuquisaca	Sucre	Viaje La Paz - Sucre	
Lunes 06-05-2013	Chuquisaca (Región Norte)	Sucre	Hrs. 08:30 a 12:00 Reunión Equipo Técnico del Programa ETP proCAP	Marco A. Flores, Filomeno Cerezo, María Elena Cuellar
			Hrs. 14:30 a 15:30 Reunión con autoridades, Dirección Departamental de Educación Chuquisaca y Dirección Distrital de Sucre.	
		Yotala	Hrs. 15:30 a 18:30 Visita a Unidades Productivas de floricultura y reunión con autoridades Municipales y Educativas en la comunidad de Tipoyo.	
		Sucre	Hrs. 19:00 a 20:30 Visita al CEA Joaquín Alonso, a las carreras técnicas de: • Confección de Ropa Casual y Deportiva • Preparación de alimentos y bebidas (gastronomía)	
Martes 07-05-2013	Cochabamba (Región Cono Sur)	Aiquile	Hrs. 06:00 a 09:00 Viaje Sucre - Aiquile	Marco A. Flores, Filomeno Cerezo, Gisela Parra.
			Hrs. 09:00 a 11:00 Visita a emprendimientos de la carrera técnica de Confección de ropa deportiva.	
			Hrs. 11:00 a 12:00 Viaje Aiquile - Mizque	
		Mizque	Hrs. 14:30 a 15:30 Reunión con autoridades Municipales y Educativas.	
			Hrs. 15:30 a 16:30 Visita a Unidades de producción de Uva.	
			Hrs. 16:30 a 17:30 Visita a emprendimientos de la carrera de elaboración de productos de Panadería.	
			Hrs. 17:30 a 18:30 Visita CEA Thaq'ó Thaq'ó, a las carreras técnicas de: • Elaboración de productos de Panadería • Confección de ropa casual	
			Hrs. 18:30 a 21:30 Viaje Mizque – Sucre	
Miércoles 08-05-2013	Chuquisaca (Región Centro)	Alcalá	Hrs. 06:00 a 09:30 Viaje Sucre – Alcalá	Marco A. Flores, Filomeno Cerezo, Lino
			Hrs. 09:30 a 10:30 Reunión con autoridades Municipales y Educativas.	
			Hrs. 10:30 a 11:30 Visita al ETA “20 de Septiembre”, a las carreras técnicas: • Producción de Leche bovina • Producción de manzana	
			Hrs. 11:30 a 13:30 Visita Unidades de Producción de manzana en la	

Fecha	Departamento	Municipio	Actividad	Responsables
		Padilla	comunidad de Limabamba.	Flores.
			Hrs: 13:30 a 14:30 Viaje Alcalá – Padilla	
			Hrs: 14:30 a 16:00 Visita al CEA San Pio X, a las carreras técnicas de Preparación de alimentos y bebidas.	
			Hrs: 16:00 a 17:00 Visita a emprendimientos de la carrera de Construcción de viviendas.	Marco A. Flores, Filomeno Cerezo, Reynaldo Panozo.
			Hrs: 17:00 a 21:00 Viaje Padilla - Monteagudo	
Jueves 09-05-2013	Chuquisaca (Región Chaco)	Huacareta	Hrs. 07:00 a 09:30 Viaje Monteagudo - Huacareta	Maro A. Flores, Filomeno Cerezo, Favio Raya
			Hrs. 09:30 a 12:00 Reunión con autoridades Municipales - Educativas y Visita al instituto CETEP, a las carreras técnicas de:	
			• Producción de cítricos • Fabricación de muebles en madera • Confección de ropa deportiva	
			Hrs: 14:00 a 16:30 Visita a Unidades Productivas de Miel de abeja.	
			Hrs: 16:30 a 19:00 Viaje Huacareta – Monteagudo.	
		Monteagudo	Hrs: 19:00 a 21:00 Visita al CEA Jorge Vargas M., a las carreras técnicas de:	
Viernes 10-05-2013	Chuquisaca (Región Chaco)	Monteagudo	Hrs. 08:30 a 09:30 Reunión con autoridades Municipales y Educativas.	Marco A. Flores, Filomeno Cerezo, Favio Raya.
			Hrs. 09:30 a 10:30 Visita al CEA San Isidro, a la carrera técnica de Elaboración de productos lácteos	
			Hrs: 10:30 a 12:00 Visita a Unidades Productivas de leche bovina.	
			Hrs: 13:30 a 14:30 Viaje Monteagudo – Villa Vaca Guzmán	
			Hrs: 14:30 a 16:00 Visita al CEA Juan Bhon, a las carreras técnicas de:	
		Villa Vaca Guzmán	• Elaboración de productos de panadería • Producción de miel abeja y derivados	
			Visita al CEA Nueva América, a las carreras técnicas de:	
			• Reparación y Mantenimiento del Automóvil • Fabricación de productos metálicos • Confección de ropa deportiva.	
			Hrs: 16:00 a 23:00	



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Formación técnica profesional

Fecha	Departamento	Municipio	Actividad	Responsables
			Viaje de Villa Vaca Guzmán – Sucre	
Sábado 11-05-2013	Chuquisaca	Sucre	Viaje Sucre – La Paz	

Nota: La consultora puede en función del tiempo, elegir el retorno o la ciudad de Sucre o Santa Cruz.

Anexo 2

Indicadores de impacto	Observación
1. % post-egresados que trabajan de manera independiente y desarrollan emprendimientos productivos	Según la encuesta de egresados de la fase I, aproximadamente 18% de los egresados trabajan de manera independiente realizando actividades que no están relacionadas con la capacitación recibida. El éxito de la formación, para ser medido con mayor precisión, podría incorporar la especificación de que el emprendimiento corresponda al área de capacitación del egresado (incluir el concepto del tercer indicador como condición). Considerando que las competencias desarrolladas son específicas, no parece correcto incluir en este indicador de logro a emprendimientos diferentes al área de formación (por ejemplo, un post-egresado capacitado en apicultura que trabaja como agricultor de manzanas). El trabajar en un emprendimiento no es un indicador de impacto, porque no refleja de forma directa una mejora en las condiciones de vida de los participantes.
2. % post-egresados que trabajan de manera independiente y recurren a un préstamo para desarrollar emprendimientos	El acceso a crédito es una condición del entorno, sobre la cual el proyecto no tiene control directo. Si bien se mide un efecto intermedio, incorpora una dimensión que no es atribuible únicamente y de forma directa por parte del Proyecto. El indicador no informa sobre el éxito del programa, se sugiere eliminarlo.
3. % post-egresados que trabajan de manera independiente en el sector en el que fueron capacitados	Este criterio debe ser considerado para el cálculo del primer indicador.
4. % post-egresados que trabajan de	El salario mínimo podría ser un

manera independiente con ingresos mensuales por encima del salario mínimo	parámetro relevante para el trabajo asalariado. Se sugiere utilizar el valor de la línea de pobreza como parámetro. La obtención de altos ingresos está determinada por condiciones del mercado. El indicador está bien clasificado como medida de impacto. El cálculo del valor de línea de pobreza (moderada o absoluta) es publicado periódicamente por el INE. Es un parámetro que no requiere de cálculos.
5. % post-egresados que trabajan como dependientes en el sector en el que fueron capacitados	Similar al primer indicador, este indicador forma parte de los efectos intermedios. No es indicador de impacto.
6. % post egresados que trabajan como dependientes con ingresos mensuales por encima del salario mínimo	Similar al cuarto indicador, cambiar el parámetro del salario mínimo por el valor de línea de pobreza.

ANEXO 3

Efectos intermedios y finales de la formación técnica: Ejemplo del análisis de efectividad¹

El proceso que comprende: graduación - inserción laboral – obtención de mayores ingresos, define una ruta crítica que permite evidenciar la efectividad e impacto del Programa. El carácter que tiene la formación técnica, de ofrecer formación basada en competencias, permite una rápida inserción laboral de los participantes, que al tener un desempeño mejorado en sus respectivas ocupaciones, logran mayores niveles de ingreso y consecuentemente mejoran también sus niveles de vida.

Se han planteado las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál era la condición de actividad de los participantes, antes y después de participar del programa?
- ¿Qué características tiene la población que logró incrementar sus ingresos?
- ¿Todos los egresados logran incrementar sus ingresos o existen características particulares que puedan explicar y caracterizar a quienes obtienen un ingreso mejorado?

Por medio de la encuesta a egresados realizada por el Programa y la especificación de un modelo microeconómico de probabilidad (probit) se ofrecen respuestas a las interrogantes planteadas. Las respuestas a las interrogantes son:

- a. La participación en el programa ha logrado modificar sustancialmente la condición de actividad de las personas. Antes de participar en el programa, muchos participantes se encontraban en situación de inactividad económica (en labores de casa o como estudiantes – ver Gráfico 1). Luego de egresar, 63% de los participantes ingresan al mercado laboral como asalariados o desarrollan algún emprendimiento; de los cuales 24% se encontraba trabajando antes de iniciar su formación. Este hecho sugiere al menos dos comportamientos destacables: i) la formación que se ha obtenido con apoyo del Proyecto ha permitido la exitosa inserción de una importante proporción de sus egresados; muchos de ellos (39%) son personas que han ingresado al mercado laboral y obtienen ingresos que permite mejorar el nivel de vida de sus respectivos hogares, y ii) el cambio en la actividad de un importante grupo poblacional, que ha pasado de ser económicamente inactivo a ser ocupado,

¹ El análisis realizado no busca proponer nuevos indicadores para monitoreo o evaluación. Este ejercicio ilustra la posibilidad de mayor análisis que ofrece la información actualmente disponible por el SME.

indica cambios importantes en la composición de la población que evidencian la existencia de nueva dinámica económica en sus comunidades.

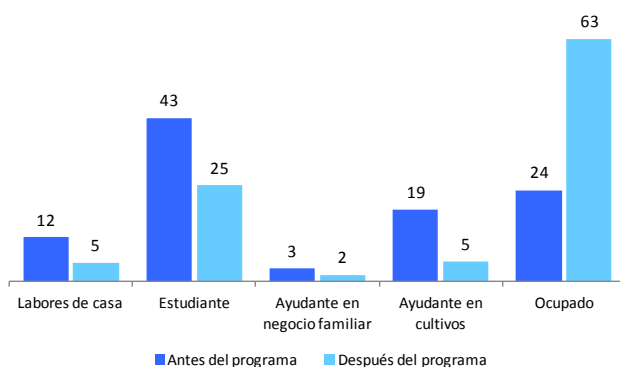
- b. La probabilidad de participantes en situación de inactividad económica, antes de participar del programa fue 54%, luego de participar, esa probabilidad se reduce a 30%, lo que indica que el programa transformó de manera importante la composición de la población según condición de actividad. La reducción en la tasa de inactividad de los egresados es una medida de la magnitud en la cual se ha modificado la economía familiar, agregando un perceptor adicional de ingresos.
- c. La encuesta de egresados ha obtenido información de ingresos laborales, antes y después de la participación en el programa. Estas medidas están basadas en una simple pregunta que mide de forma imprecisa e inconsistente el nivel de ingresos (existe amplia evidencia empírica que indica las limitaciones de una medición del ingreso basada en una pregunta directa). Mientras los participantes expresan que han mejorado sus ingresos, la comparación de los promedios indican lo contrario. Se recomienda para el programa no definir indicadores que se refieran a niveles de ingreso o cambios en los ingresos, porque la información que pueda ser recopilada no ofrecerá una medida correcta del efecto intermedio y final².
- d. Las declaraciones sobre la percepción de incremento en el ingreso tienen base en una percepción, que para fines de evaluar resultados intermedios y finales del programa, son de gran utilidad. La percepción de un incremento en el ingreso resulta, entre otras, de la constatación de que la capacidad de compra personal y el hogar ha mejorado, luego de participar en la capacitación. Por esta razón, se utilizan las percepciones para valorar el efecto en ingreso de los participantes.
- e. Durante el desarrollo de la formación técnica los participantes comparan lo aprendido con las expectativas, las que juegan un papel explicativo muy importante (ver Cuadro 1). La probabilidad de haber mejorado los ingresos es 39% mayor entre las personas que perciben que su capacitación superó las expectativas formadas antes de su participación. Este comportamiento sugiere una medida indirecta de calidad de la capacitación recibida, capaz de cambiar y superar expectativas que fueron formadas antes de participar. Parece

² Una mejor medición del ingreso requiere aplicar un cuestionario de mayor complejidad. La relación costo/beneficio de medir mejor los ingresos no justifica hacerlo.

razonable sostener que las expectativas son formadas luego de adquirir competencias, que determinan un desempeño mejorado en el trabajo y por tanto ofrecen mejores ingresos. Por tanto, el programa ofrece posibilidades reales y efectivas para el incremento de ingresos y la consecuente mejora de vida de sus participantes.

- f. El ejercicio de estimación del modelo ha incluido en especificaciones preliminares la identificación de una variable dicotómica que identifique la institución ejecutora (FAUTAPO o CEE), pero esta variable no es estadísticamente significativa. Aunque no se incorpora en el modelo, porque no es variable explicativa, este comportamiento ofrece información relevante, porque significa que no afecta el logro de ingresos según la institución. Ambas producen similares efectos en los post-egresados.
- g. El modelo tiene una buena capacidad explicativa. El indicador más apropiado para medir la bondad de ajuste es el R^2 de McFadden, cuyo valor es 0.158, con un tamaño de muestra 165 participantes.

Gráfico 1. Condición de actividad de post-egresados



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1: Variables explicativas asociadas a mejores ingresos en post-egresados

<i>Variable dependiente: Ingresos mejorados en post-egresados</i>		
Variables explicativas	Efecto marginal	Error estándar
Sexo femenino	-0.1211	0.0830 ***
Estado civil soltero	-0.2238	0.0851 **
Experiencia laboral previa a capacitación	-0.1287	0.0872 ***
Capacitación superó expectativas	0.3874	0.0691 **
Idioma castellano	0.1232	0.0881
Nivel educativo	-0.1166	0.0579 *

(*): Significativo a 5%

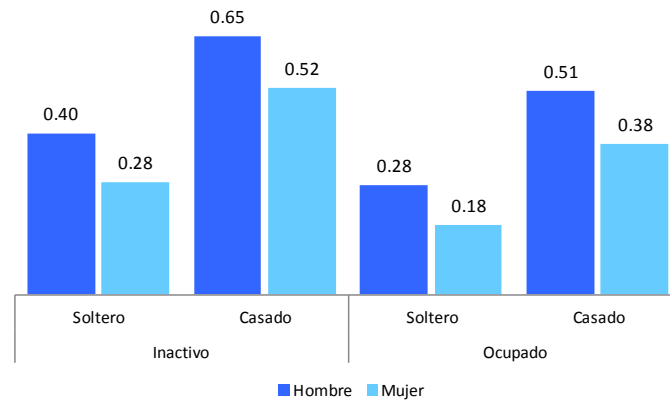
(**): Significativo a 1%

(**): Significativo a 14%

Fuente: Elaboración propia

- h. La probabilidad de mejores ingresos está asociada con el estado civil de los post-egresados: la probabilidad de mayores ingresos es menor en 22% en personas solteras. Este comportamiento significa que las personas casadas (es decir que tienen obligaciones familiares) han logrado experimentar un incremento en sus ingresos. Este resultado confirma que muchos de los egresados logran insertarse exitosamente en el mercado laboral y que el incremento en sus ingresos representa una mejoría de sus respectivas economías familiares.
- i. La mayor probabilidad de incremento del ingreso entre post-participantes está asociada con el sexo, estado civil y condición de inactividad previa a la participación en la formación técnica. Estas tres variables podrían ser utilizadas para planificar actividades de apoyo y maximizar la tasa de efectividad comprendida entre egreso – inserción laboral – mejora de ingresos. Varones, casados y que se encontraban en situación de inactividad tienen la mayor probabilidad de incrementar su ingreso luego de la formación (65%). Sigue en orden de importancia la probabilidad de incrementar el ingreso entre personas casadas, mujeres que fueron inactivas (52%) y varones, casados con experiencia laboral previa al programa (51%).

Gráfico 2. Probabilidad de incremento en el ingreso



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

RESPUESTAS A PREGUNTAS DE COSUDE

- 1. ¿Cuál es su apreciación en cuanto al aporte a la reducción de pobreza?**
- Concretamente, ¿en qué consisten estos aportes? ¿Coinciden con los resultados planificados? ¿Cómo evalúa la efectividad del proyecto referente a la reducción de la pobreza?
- ¿Se han diferenciado los niveles de resultado – efecto – impacto (output – outcome – impact) en la planificación?

El Programa es una alternativa efectiva de formación técnica orientada hacia la inserción laboral de los egresados. Luego del egreso, 63% de los participantes desarrollan alguna actividad económica (como asalariados o independientes) y 38% de esas personas expresa que ha incrementado sus ingresos. La mayor disponibilidad de ingresos en los hogares de los participantes ofrece la posibilidad de reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida.

Desde la perspectiva del desarrollo humano, el Programa ha contribuido significativamente en el desarrollo de nuevos funcionamientos (estados de ser y hacer que son valiosos para las personas). El sentido de independencia, aporte económico y tener un trabajo digno, son algunos “estados” que han sido declarados por los participantes. En muchos casos, la inserción laboral efectivizada ha permitido elegir el estilo de vida que las personas desean tener y que es por definición desarrollo humano.

El Programa podría tener un mayor grado de efectividad del que fue alcanzado. Los dos elementos que limitan una mayor efectividad son: existe una alta tasa de “deserción” y también existe un margen de egresados que no han logrado insertarse al mercado laboral. Si el Programa lograra realizar esfuerzos en la reducción de la deserción y adoptar acciones, aunque no directas, sino mediante el contacto con otras instituciones especializadas en apoyo a la inserción laboral, podría incrementarse de forma significativa su grado de efectividad.

Los indicadores de efecto podrían ser mejorados y fortalecidos, si se plantean relaciones de causalidad con mayor claridad (en cuanto a su horizonte temporal). Esta labor podrá mejorar la calidad del monitoreo y evaluación, además de apoyar la gestión orientada hacia resultados.

Las hipótesis de impacto ¿fueron realistas y sensatas? ¿Siguen válidas?

La evaluación ha comprobado la validez de la mayoría de hipótesis de impacto formuladas para la Fase II, que mencionamos a continuación:

a) Los participantes tienen mayores y mejores oportunidades para acceder a empleos o autoempleos de calidad.

b) Las economías locales y las unidades productivas se benefician al contar con la participación de personas que han desarrollado sus competencias y aportan a la mejora de la productividad.

c) Se ha contribuido a la construcción de un sistema educativo más equitativo, con mayores oportunidades de movilidad social y ocupacional mediante la flexibilización y diversificación de las ofertas de formación.

d) La calidad y pertinencia de las ofertas de formación técnica ha mejorado, de manera sostenible, con la incorporación de estrategias innovadoras en la gestión educativa de los centros en los que se interviene.

Sin embargo, no es posible aún comprobar la completa validez de las restantes hipótesis de impacto formuladas: “la recuperación de saberes y el desarrollo de capacidades técnicas contribuyen a mejorar las condiciones de seguridad alimentaria y a fortalecer modelos de biodiversidad desarrollados por los pueblos originarios y campesinos” pues no hemos observado ninguna oferta de formación en agroecología o agropecuaria orgánica y hay poca evaluación escrita sobre aquellas que se desarrollan en territorios que no fueron visitados por los evaluadores y principalmente, no existe necesariamente una relación directa observable, en el corto plazo, entre formación técnica y el mejoramiento de la seguridad alimentaria.

2. Cómo evalúa el aporte al empoderamiento?

- ¿En qué consisten los aportes concretos al empoderamiento? ¿En qué medida se alcanzaron los resultados y metas planificados?

El empoderamiento de los participantes de los procesos de formación se produce casi inmediatamente que comienzan a demostrar sus nuevas competencias pues prueban que son capaces de aportar económicamente a sus hogares, que pueden emprender un negocio o emplearse con mejores ingresos.

El empoderamiento de los centros educativos se apoya desde el Programa, gracias al componente de fortalecimiento institucional. Los centros manifiestan empoderamiento pues muestran a la comunidad que su trabajo es más eficiente y efectivo, se abren a relacionarse con entorno y a trabajar en conjunto con otras instituciones locales, especialmente para mejorar su infraestructura y equipamiento. Su empoderamiento se manifiesta en el diseño de un currículo más coherente con respecto de las necesidades del mercado local, de las expectativas de las personas que se forman y en facilitadores mejor capacitados.

El nivel de logro de objetivos y metas formulados para la fase objeto de la evaluación es alto y por tanto satisfactorio, en todos los componentes, excepto en el correspondiente al fortalecimiento y consolidación del Servicio Pluricultural de Certificación de Competencias que debido a cambios sucesivos de autoridad responsable, en el Ministerio de Educación, que lo administra de acuerdo a su decreto supremo de constitución, se ha visto casi paralizado en su trabajo durante los últimos 20 meses.

3. ¿Qué resultados ha presentado o encadenado el enfoque de género?

- **¿Existe información diferenciada según género? La formulación de los objetivos y los indicadores ¿ha tomado en cuenta el aspecto de género?**
- **¿Cómo valora el enfoque de género del proyecto? ¿Las mujeres se benefician del proyecto por lo menos en la misma medida que los hombres?**

Todas las cifras sobre participantes, egresados y emprendedores son diferenciadas por género.

El Programa ha construido, a partir de la decisión de concebir al enfoque de género como un “mandato”, una concepto claro y una estrategia pertinente: “Trabajar la capacitación laboral desde una perspectiva de género, supone tomar como referente de partida, que tenemos una condición de género que ha sido construida en diferentes espacios y etapas de nuestra existencia, que nos situamos en un contexto económico, social y cultural determinado, desde donde construimos nuestros trayectos de capacitación, de formación, de ocupación y de vida” (Género, proCAP 2009).

Se busca aplicar el enfoque de género en tres niveles: a) programático, b) institucional y c) de gestión del conocimientos y en la Guía de apoyo a los facilitadores se trabajan cinco aspectos: equidad, trabajo, violencia, sexualidad, interculturalidad y participación ciudadana. El nivel más desarrollado ha sido el programático en cuanto está referido a los procesos de formación técnica.

Con el fin de que el enfoque sea integrado en los centros de formación, se ha diseñado una Guía para, por un lado capacitar a facilitadores, directores de los centros y técnicos del Programa y por otro para promover la toma de conciencia sobre los comportamientos, creencias y actitudes personales, derivadas de las características culturales, familiares o historias individuales.

La Guía ha sido enriquecida con ejercicios y juegos grupales que han sido ya aplicados en el terreno en eventos en los que se ha observado la aceptación de los facilitadores, su alta valoración de la misma como herramienta didáctica de atractivo diseño y su apertura para desarrollar conciencia sobre el tema.

El proceso de evaluación de la Fase II ha observado también, clara aplicación del enfoque de género en los mensajes, imágenes y lenguaje de los productos comunicacionales elaborados y difundidos por el Programa.

Los resultados relativos al porcentaje de mujeres participantes y egresadas de las ofertas de formación, al igual que el porcentaje de emprendedoras (de acuerdo a los informes de los ejecutores, a las visitas realizadas y al SME del Proyecto) muestran clara mayoría de las mujeres, lo cual revela su acceso y oportunidades de formación sin discriminaciones a las distintas ofertas.

A continuación se señalan los desafíos que quedan aún por atender y mejorar:

a) La profundización y adhesión al enfoque por parte de los equipos centrales, regionales y locales de las instituciones ejecutoras, medidas por un deseable incremento de mujeres en los cargos de decisión o liderazgo de los distintos niveles, en áreas educativas, técnicas y de apoyo a la producción.

b) Hacer un monitoreo cualitativo sobre los niveles de aprendizaje logrados sobre el enfoque, su aplicación en los procesos de formación técnica en los centros y los cambios producidos en los comportamientos de las personas y las instituciones.

Muchas de las mujeres que han egresado o se capacitan gracias al Programa manifiestan mejoramiento de su autoestima y seguridad en sí mismas, logran el apoyo de sus esposos; sin embargo, todavía no se puede afirmar que se han producido cambios significativos en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, en las comunidades donde se ejecuta la formación. El SME no registra aún este tipo de evidencias y las visitas revelaron también que en algunas de las comunidades los roles de hombres y mujeres se mantienen de acuerdo a la cultura tradicional predominantemente “machista”.

Salvo al interior de la UCP, el Programa no tiene la influencia ni las herramientas para modificar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en las instituciones ejecutoras pues las mismas mantienen cúpulas directivas mayoritariamente masculinas.

Finalmente, no se visualizan efectos perversos o negativos para las mujeres o para los hombres, a consecuencia de la ejecución del Programas, sino todo lo contrario y el liderazgo de mujeres tanto en COSUDE como en la Oficina de Programas Directos son un modelo visible para otros Programas y para las mismas instituciones ejecutoras.

4. ¿Los efectos del proyecto son sostenibles?

- **¿En qué medida se observa apropiación por parte de las organizaciones socias y colaboradoras? Se está fomentando la apropiación? ¿Nuestro apoyo se sigue siendo subsidiario?**
- **¿Existe una estrategia promisorio hacia la sostenibilidad del impacto? Para el apoyo externo, se ha definido un escenario realista de salida?**
- **¿Cómo ve la implementación de la estrategia de sostenibilidad y de salida?**

Le rogamos tratar en cada pregunta de manera breve y concisa los siguientes aspectos:

- (i) una apreciación de los aportes, avances y resultados**
- (ii) un resumen de los eventuales obstáculos y dificultades**
- (iii) lecciones aprendidas desde las experiencias y sus recomendaciones personales**

Las instituciones ejecutoras se han fortalecido profundamente, con relación a la gestión institucional, a la capacidad de monitorear y medir los efectos y logros de su trabajo. Tienen un alto dominio de los enfoques, metodologías y herramientas de la formación profesional de poblaciones de atención prioritaria. Su fortalecimiento favorece a la sostenibilidad institucional y técnica del Proyecto y sobre todo de sus objetivos, metodologías, estrategias y sistemas de trabajo.

Los centros educativos, mayoritariamente públicos que ejecutan la formación se han fortalecido principalmente con respecto a: dominio y aplicación en la práctica, del enfoque de competencias, diseño y gestión curricular, evaluación por competencias, diseño de materiales de apoyo; trabajo con el entorno, las comunidades y autoridades locales, apoyo al diseño y puesta en marcha de emprendimientos productivos. Su fortalecimiento sostenido apoya a la sostenibilidad social, técnica e institucional del Programa.

Las unidades productivas y emprendimientos exitosos, además del mejoramiento de los ingresos de los egresados, son visibles resultados del Programa, que producen mayor adhesión de las comunidades al Programa, sus ofertas de formación y sus estrategias de trabajo, adhesión que significa mayores demandas sociales para réplicas de programas de formación con las mismas características y que promueven por tanto sostenibilidad social.

Pero el efecto más sostenible de todos es el desarrollo humano integral y de competencias laborales que han recibido más de 12.000 participantes de poblaciones de atención prioritaria.

La sostenibilidad del Programa, medida en la capacidad de los centros públicos fortalecidos es alta, porque cuentan con las herramientas para continuarla. Igualmente es alta debido a la replicabilidad de los modelos de formación técnico productiva, que se utilizan por parte de distintas instituciones y en distintas regiones del país.

La sostenibilidad en el nivel de la política pública educativa nacional es todavía baja y constituye probablemente el principal desafío para la siguiente Fase del Programa. Ventajosamente es posible lograrla mediante el diseño cuidadoso y la

aplicación metódica de una estrategia de comunicación que permita visualizarse la evidencia de que el Programa, con sus ofertas de formación profesional, precisamente ha logrado operacionalizar y aplicar en el terreno, exitosamente, aquello que el Ministerio de Educación boliviano declara como prioridad de su política y que todavía no aplica.

Las principales recomendaciones son: mejorar el trabajo colaborativo entre los principales ejecutores; mejorar y completar, de acuerdo a las recomendaciones escritas en el informe, tanto el SME, la estrategia de comunicación, como el análisis de costos pues son herramientas de gestión muy importantes en este período; continuar con el fortalecimiento institucional de los centros educativos, introducir capacitación en informática e internet, en los centros donde sea posible; trabajar el módulo de emprendimientos desde el comienzo de la formación y no solamente al final y buscar la relación con el Proyecto de educación técnica del BID.

ANEXO 5

Análisis de contexto

En los últimos seis años Bolivia ha iniciado un proceso de profundos cambios estructurales de carácter económico, social y político. Está en proceso de construcción un modelo basado en los principios de economía plural, el paradigma ancestral del “vivir bien” y el ejercicio de una democracia participativa, como bases fundamentales para la elaboración de planes nacionales y la formulación de políticas públicas. Enmarcada en los principios mencionados, recientemente se ha formulado una agenda general que define la directriz de las políticas públicas hasta el año 2025 y hacia la cual el programa podría ofrecer una experiencia de trabajo y resultados.

La denominada economía plural identifica sectores estratégicos generadores de excedentes, capaces de generar ingresos y empleo¹. En el ámbito local y en el ámbito de la producción, el programa aplica los mismos principios mencionados, identificando actividades prioritarias con la perspectiva de generación de empleo e ingresos. Cabe destacar que el desarrollo de nuevas actividades en el ámbito local, tienen un efecto dinamizador de gran importancia, promoviendo también el desarrollo de otras actividades conexas (por los eslabonamientos productivos hacia adelante y hacia atrás).

El paradigma del “vivir bien” representa el fin y la ley 070 – Avelino Siñani, el medio que contribuye para alcanzar ese fin. La nueva ley plantea establecer una educación técnica de apoyo para la producción. El Programa plantea de forma concreta el cumplimiento de las bases que establece la ley: transformar la estructura económica, productiva y territorial, científica, técnica (art. 3).

La democracia participativa, modelo que promueve la amplia participación de movimientos sociales, también se pone en práctica a través de la experiencia de dinámicas participativas locales en las que participan grupos representativos del interés y bien público, definiendo las prioridades locales para la formación técnica y la producción.

Adicionalmente, cabe destacar que los resultados del programa son coincidentes con objetivos establecidos por la agenda presidencial hacia el 2025. Contribuye al

¹ El modelo a nivel nacional, ha priorizado los sectores de hidrocarburos, minería, electricidad y recursos ambientales. El programa ha identificado otras actividades diferentes de las prioridades nacionales, en función de la vocación y potencialidades identificadas a través de metodologías participativas. El modelo a nivel nacional, abarca las esferas de la producción y la redistribución.

objetivo de reducción de la pobreza extrema (objetivo 1), Educación para la formación de un ser humano integral (objetivo 3) y soberanía productiva (objetivo 6).

ANEXO 6

EVALUACION EXTERNA DE LA FASE II DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL - RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación externa ha aplicado el proceso de una evaluación formativa; ha buscado analizar los resultados, avances, limitaciones, aprendizajes, dificultades y logros del Programa y lo ha hecho apoyada de: análisis documental, visitas, observación directa, entrevistas y reuniones con COSUDE, los equipos técnicos de las instituciones ejecutoras y de la UCP, con autoridades nacionales y locales, con directores, docentes, participantes, egresados y emprendedores, para valorar resultados, limitaciones y efectos del Programa y con el fin de formular recomendaciones sobre todo prospectivas.

Las recomendaciones y observaciones al Informe preliminar de evaluación fueron expuestas y analizadas en una reunión con la responsable del Programa en COSUDE y el equipo técnico del Proyecto. El texto final integra las recomendaciones, retroalimentación, críticas y sugerencias que se proporcionaron.

Se ha evaluado al Programa desde la perspectiva de sus objetivos y enfoques y también desde la perspectiva de los derechos, el desarrollo humano y la empleabilidad y se ha llegado a la conclusión principal de que el Programa ha contribuido de forma significativa en una dimensión integral de desarrollo humano pues ciudadanos bolivianos han ampliado sus libertades para elegir y alcanzar estados valiosos que definen una mejor calidad para sus vidas. Esta contribución del Programa pone de manifiesto su relevancia como integrante del área de empleo e ingresos de COSUDE pues sus efectos están estrechamente relacionados con la generación de empleo y aportan hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población beneficiaria.

Alto cumplimiento de objetivos y metas

El nivel de logro del Objetivo general y de los Objetivos específicos del Programa, con sus respectivas metas relacionadas con la cobertura de la formación técnica para la Fase II, es satisfactorio pues se ha cumplido con las metas en número de participantes, egresados, centros fortalecidos, ofertas diseñadas y ejecutadas.

El nivel de logro cualitativo del fortalecimiento de la gestión de los centros, formulado en el Plan rector¹ y las acciones emprendidas con ese objetivo, son aún insuficientes y deben profundizarse en su conceptualización y ejecución para apoyar sinérgicamente de modo sostenido, al fortalecimiento organizativo, pedagógico, técnico, tecnológico, de articulación con el entorno, administrativo y de aplicación de temas transversales.

El objetivo específico relacionado con el aporte de los aprendizajes del Programa a la formulación de políticas públicas se ha logrado parcialmente pues las 106 ofertas diseñadas y aplicadas, los centros públicos fortalecidos y los aprendizajes logrados a partir del análisis de las experiencias son elementos ya incorporados exitosamente en al sistema educativo

¹ Plan rector p. 37

nacional. Falta conseguir que tales aprendizajes sean incorporados como insumos valiosos en el actual proceso de formulación de políticas de educación técnica del Ministerio de Educación.

El objetivo específico: “la gestión del programa se efectúa con base en principios establecidos para su replicabilidad” ha sido logrado, pues varias instituciones, en su mayoría públicas, ya replican las ofertas diseñadas.

Mediante la observación de procesos de formación y entrevistas se aprecia el mejoramiento de la pertinencia y calidad de la formación tanto integral como profesional en los centros donde interviene el Programa.

Eficiente sistema de monitoreo y evaluación

El monitoreo del Programa evidencia un trabajo destacable por su rigor, profundidad, amplitud y logros alcanzados. Su información permite valorar los avances periódicos en la ejecución del Programa con base en información detallada, pertinente y confiable que es bastante bien utilizada a nivel de las instituciones ejecutoras.

Los evaluadores hacen recomendaciones puntuales en cuanto a perfeccionamiento de algunos indicadores, incorporación de indicadores sobre procesos, sobre costos unitarios por especialidad y que produzca reportes especialmente dirigidos a los directores de centros.

Estrategia de comunicación

Los evaluadores consideran positivo que el Programa haya tomado la decisión de diseñar y aplicar una estrategia comunicacional que ya ofrece productos con mensajes significativos y claros, diseño atractivo y priorización de la población atendida y sugieren que en las siguientes fases del Programa se conserve y fortalezca el mantenimiento de la misma por su importancia para difusión pero también para relacionamiento eficaz con los organismos responsables de la política pública.

Formación profesional a cargo de sólidas instituciones ejecutoras

Con respecto a la evaluación del trabajo de las dos instituciones ejecutoras, es evidente un alto nivel de cumplimiento de todas las metas y objetivos comprometidos en los convenios de la Fase II.

Las dos instituciones evidencian: alto nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos, solvencia técnica, buen relacionamiento con los gobiernos locales, alto dominio del enfoque de competencias, capacidad de innovación, éxito en los emprendimientos apoyados, similares problemas de deserción de participantes y necesidades de fortalecimiento de sus centros. Tienen, las dos instituciones, fortalezas diferenciadas en cuanto a capacidad de trabajo con las políticas y normativas del Ministerio de Educación, sus distintos niveles educativos y pedagógicos.

Una clara recomendación de la evaluación tiene que ver con la necesidad de fortalecer, en todos los niveles, el trabajo colaborativo entre las instituciones ejecutoras pues tienen

fortalezas complementarias y experiencias enriquecedoras para enfrentar conjuntamente las dificultades para apuntalar la sostenibilidad del Programa, especialmente en el desarrollo de nuevas alternativas de trabajo con el nivel político de rectoría.

El Servicio Plurinacional de Certificación por Competencias (SPCC)

Creado por Decreto Supremo el 24 de diciembre del 2008, como institución desconcentrada bajo dependencia del Ministerio de Educación, es un componente del Programa que se ha visto paralizado en sus acciones, por razones que más bien responden a falta de decisión política, inestabilidad del personal en funciones de alta complejidad técnica.

Temas transversales

El Programa ha desarrollado marcos teóricos y conceptos claros para abordar y operacionalizar los temas transversales de género, empleabilidad y gestión de conocimientos y en menor medida sobre el de gobernabilidad. Ha construido una postura clara y pertinente y ha comenzado exitosamente la ejecución de un plan para aplicar el enfoque de género, coordinado mediante trabajo interinstitucional y apoyado en el nivel de centros por la aplicación de una Guía que orienta el trabajo entre docentes y facilitadores.

Los desafíos que quedan aún por atender y mejorar: a) Adhesión al enfoque por parte de las instituciones ejecutoras, medida por un deseable incremento de mujeres en los cargos de decisión. b) Validación de la aplicación del enfoque en los perfiles profesionales, diseños curriculares y materiales de apoyo. c) Monitoreo cualitativo sobre los niveles de aprendizaje, su aplicación en la formación y los cambios producidos en los comportamientos de las personas.

Se recomienda profundizar sobre el enfoque de gobernabilidad y aplicar el módulo de emprendimientos para la empleabilidad desde el comienzo de los procesos formativos.

Gestión del conocimiento y sostenibilidad

La evaluación expone en su informe las principales lecciones aprendidas reveladas por el estudio de gestión del conocimiento y confirmadas por los evaluadores principalmente relacionadas con la sostenibilidad.

En el ámbito de la sostenibilidad y la vinculación con la política pública, el Programa ofrece un plan coherente con las necesidades del país y especialmente de sus poblaciones de atención prioritaria y también coherente con las declaraciones de la política educativa; ha incrementado su cobertura, sus egresados, emprendedores y áreas de influencia, se han fortalecido sus instituciones ejecutoras y los centros públicos responsables directos de la formación. Todo esto solventa y hace posible su sostenibilidad institucional, técnica y social, sin embargo es necesario continuar de manera consistente hacia la creación de condiciones de sostenibilidad normativa, política y financiera y en ese sentido es altamente recomendable la colaboración mutua con el reciente Programa del BID.