



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza en Bolivia**

*Formación técnica profesional*

**Evaluación de la Fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional:  
Fe y Alegría, Universidad La Salle, Fondo Conexión**

**Informe Final**

**Consultores:**

**Janette Trujillo  
Mariana Villarreal  
Javier Monterrey**

**La Paz, Noviembre de 2014**

**Evaluación de la Fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional:  
Fe y Alegría, Universidad La Salle, Fondo de Emancipación Conexión**

## **Contenido**

Resumen ejecutivo

Introducción

### **CAPÍTULO**

1	Aspectos generales.....	2
1.1	Antecedentes .....	2
1.2	Características de la evaluación .....	2
1.2.1	Alcance .....	2
1.2.2	Objetivos .....	2
1.2.3	Metodologías .....	2
1.3	Contexto .....	3
2	Evaluación general de la fase .....	4
2.1	Análisis de contribución a nivel general.....	4
2.2	Análisis de contribución a nivel específico.....	6
3	Fe y Alegría: Intervención en área urbano-marginal.....	9
3.1	Antecedentes y Alcance .....	9
3.2	Evaluación .....	9
3.2.1	Logros y limitaciones.....	9
3.2.2	Sostenibilidad .....	11
3.2.3	Modalidad de intervención .....	11
3.2.4	Institucionalidad.....	12
3.3	Desafíos .....	13
3.4	Conclusiones.....	14
3.5	Recomendaciones para el financiador .....	14
4	Universidad La Salle – Construyendo en Red: Modalidad de ejecución de la oferta de formación de docentes .....	16
4.1	Antecedentes y alcance.....	16
4.2	Evaluación .....	16
4.2.1	Logros .....	16
4.2.2	Sostenibilidad .....	17
4.2.3	Modalidad de intervención .....	18
4.2.4	Institucionalidad.....	20

4.3	Desafíos .....	21
4.4	Conclusiones y recomendaciones .....	21
4.4.1	Conclusiones.....	21
4.4.2	Recomendaciones .....	23
5	Fondo de Emancipación Conexión: Táctica en la promoción de la equidad de género	28
5.1	Antecedentes y alcance.....	28
5.2	El punto de partida.....	28
5.3	Evaluación .....	28
5.3.1	Logros .....	28
5.3.2	Sostenibilidad .....	29
5.3.3	Modalidad de intervención .....	29
5.4	Institucionalidad.....	30
5.4.1	Desafío.....	30
5.5	Conclusiones y recomendaciones .....	30
6	Análisis organizacional. Gestión del proyecto – Instancias de Coordinación .....	32
6.1	Antecedentes .....	32
6.2	Mecanismos de coordinación: Comité Técnico y Comité Estratégico .....	32
6.3	Rol de la Unidad de Coordinación del Proyecto.....	32
6.4	Conclusiones y recomendaciones .....	33

## **LISTA DE ILUSTRACIONES, GRAFICOS Y CUADROS**

Gráfico 1. Metodología de Evaluación.....	3
Gráfico 2. Encuesta egresados – condiciones.....	8
Gráfico 3. Encuesta egresados – habilidades.....	8
Gráfico 4. Jornada e ingreso laboral antes y después del egreso .....	11
Ilustración 1. Teoría del cambio del Proyecto FTP a nivel agregado .....	5
Ilustración 2. Factores de la Formación Técnica.....	7
Ilustración 3. Análisis de actores – Fe y Alegría.....	13
Ilustración 4. Análisis de actores – Universidad La Salle.....	20
Tabla 1. Cantidad de participantes activos en las aulas.....	19
Tabla 2. Porcentaje de participantes en los foros.....	19

Anexos  
Glosario

## **Evaluación de la Fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional: Fe y Alegría, Universidad La Salle, Fondo de Emancipación Conexión**

### **Resumen ejecutivo**

Los resultados de la evaluación se presentan abordando la contribución de lo implementado a los objetivos de la Fase III, en base al análisis de lo ejecutado por Fe y Alegría, Universidad La Salle, Fondo de Emancipación Conexión y respecto a los Mecanismos de Coordinación.

Los tres ejecutores tienen un buen grado de cumplimiento de productos, pero se diferencian en la consecución de resultados. El Proyecto Formación Técnica Profesional se articula con actores con alto interés en los objetivos que se han planteado pero con diferenciada posición de influencia y amplitud de sus redes.

Los resultados de la Fase III, evaluados por la metodología del análisis de contribución, explican la pertinencia de las intervenciones dentro del ámbito de la educación y la lejanía respecto del impacto en ingresos y empleo. La relevancia de la formación técnica se evidencia en las estrategias de vida, los procesos de emancipación social y económica de las y los estudiantes.

Un balance de los aspectos evaluados de mayor relieve:

La intervención en área urbana-marginal se destaca por su relevancia. La experiencia institucional, la coincidencia entre la misión institucional y los objetivos del Proyecto FTP generan condiciones favorables para la sostenibilidad. Se aprecia claridad del objetivo de intervención y estrecha relación con los objetivos del Proyecto. Las limitaciones principales derivan de los procesos de inclusión de los temas de Empleabilidad, Emprendedurismo y Equidad de Género, que se culminará a finales de 2014, por lo que su aplicación, al momento de la evaluación es parcial.

El componente para el fortalecimiento de la formación de formadores mereció un ajuste de objetivos y efectos esperados, sin embargo, aún después de su redimensionamiento, mantuvo su relevancia e innovación. Los productos de este componente pueden lograr ampliar la cobertura para la formación docente pero este ámbito es atribución del Ministerio de Educación. El ejecutor no logró instalar condiciones que aseguren el desarrollo de los servicios de formación complementaria virtual y tampoco ha logrado probar las estrategias planteadas en su modelo. Los logros se han concentrado en la instalación y funcionamiento con la oferta de cursos en una plataforma tecnológica.

Respecto de la táctica para la promoción de género, es un logro de este componente haber dado visibilidad a buenas prácticas, en especial de mujeres, que han accedido a capacitación laboral y esto ha aportado a la generación de ingresos. Sin embargo, la experiencia, por el alcance y los recursos disponibles muestra limitaciones respecto a la contribución a los objetivos del Proyecto FTP.

### **Introducción**

Este es el informe de Evaluación de la Fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia. Se presentan los resultados para los componentes a cargo de Fe y Alegría, Universidad La Salle, Fondo de Emancipación Conexión. Por el cierre de la Fase en dos etapas, queda pendiente la evaluación de los otros dos socios que son el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y FAUTAPO Chaco.

Este trabajo es una consultoría realizada entre el 6 de octubre y el 10 de noviembre de 2014.

El contenido de este documento está organizado en siete capítulos. El primero brinda la información de aspectos generales. El segundo capítulo presenta la evaluación general de la Fase III. Los capítulos tres, cuatro y cinco dan cuenta de la evaluación específica de cada componente objeto de esta evaluación: Fe y Alegría: Intervención en área urbano-marginal; Universidad La Salle – Construyendo en Red: Modalidad de ejecución de la oferta de formación de docentes y Fondo de Emancipación Conexión: Táctica en la promoción de la equidad de género.

El capítulo seis se centra en el análisis los mecanismos que apoyaron la ejecución como la Unidad de Coordinación del Proyecto y los comités Estratégico y Técnico. El análisis de capacidades organizacionales de los socios es expuesto en sus respectivos capítulos.

## CAPITULO 1

### 1 Aspectos generales

#### 1.1 Antecedentes

La Cooperación Suiza en Bolivia, desde 2006 viene implementando el Proyecto de Formación Técnica Profesional-FTP, en el marco de su Estrategia 2013-2016. Está inscrito como uno de sus objetivos y prioridades el generar condiciones económico – productivas, contribuyendo de forma sostenida a la reducción de la pobreza y la desigualdad, con el fin de “mejorar, en forma sostenible, las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, incrementando sus oportunidades de acceso al mundo del trabajo y dinamizando sus sistemas sociales y productivos, a través del desarrollo de ofertas de capacitación laboral y formación técnica, pertinentes con entornos sociales y productivos”.

#### 1.2 Características de la evaluación

##### 1.2.1 Alcance

El alcance de las intervenciones de la Fase III, como un rasgo característico de una fase piloto, es validar una estrategia de intervención en áreas urbano-marginales, y, establecer una nueva oferta de formación complementaria virtual de formadores que pueda influenciar las políticas de formación docente.

El alcance temático, las hipótesis de impacto, las fuentes consultadas están detallados en **Anexo 1: Alcance y Metodologías**.

##### 1.2.2 Objetivos<sup>1</sup>

###### **General:**

“Determinar cómo y hasta qué punto las mejoras en la formación técnica han contribuido a mejorar el acceso al mercado de trabajo, la generación de emprendimientos en las condiciones de vida”.

###### **Específicos:**

- Evaluar los resultados y la modalidad de intervención en las áreas urbano-marginales.
- Evaluar los resultados y la modalidad de ejecución de la oferta de formación de docentes.
- Evaluar los resultados y la forma en que se promovió la equidad de género.
- Evaluar la gestión del Proyecto a cargo de las entidades ejecutoras y de las instancias de coordinación.

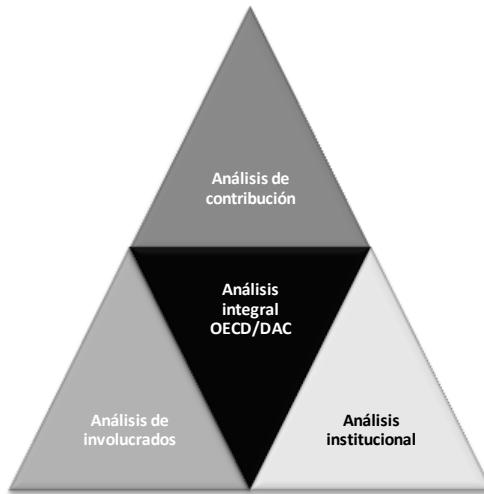
##### 1.2.3 Metodologías

La evaluación utilizó cuatro metodologías que se complementaron para el análisis de la información (ver Gráfico 1).

---

<sup>1</sup> Términos de Referencia: Consultoría Evaluación de la Fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional: Fe y Alegría, Universidad La Salle, Fondo Conexión, COSUDE, Septiembre 2014.

**Gráfico 1. Metodologías de evaluación**



Una explicación de cada metodología utilizada y cómo se complementan en los análisis para la evaluación es parte del **Anexo 1**.

### 1.3 Contexto

Se ha visto conveniente realizar un análisis de la situación del mercado laboral en Bolivia. La motivación respondió a que éste es el escenario del propósito del Proyecto Formación Técnica Profesional referido a la mejora en el acceso al mercado de trabajo. Los elementos que brinda este corto ensayo, en **Anexo 2, Contexto laboral en Bolivia**<sup>2</sup>, han contribuido a analizar las condiciones y oportunidades de la demanda laboral en un mercado complejo y volátil y, con ello el rol de la oferta de educación técnica para el trabajo.

---

<sup>2</sup> De la consultoría y aportes de Fernanda Wanderley.

## CAPITULO 2

### 2 Evaluación general de la fase

Para responder a la interrogante sobre la contribución de los resultados del proyecto y conocer cuál es su aporte en términos del logro del objetivo general de mejores condiciones de vida, se ha empleado el análisis de contribución, que es un método cualitativo que permite ilustrar la cadena causal de situaciones y condiciones en las cuales está inserto el proyecto. Este método permite responder las interrogantes de cómo y por qué se obtienen los resultados de un proyecto y en qué medida éstos coadyuvan al cumplimiento de los objetivos generales de mejores condiciones de vida.

El análisis de contribución se ha realizado en dos niveles:

- Primero, a nivel general y agregado, para identificar el contexto en el cual está inserto el Proyecto de Formación Técnica Profesional (FTP).
- Segundo, a nivel del proyecto en su tercera fase, para identificar los elementos que forman parte del trabajo con los diferentes ejecutores y su relación con los objetivos generales.

#### 2.1 Análisis de contribución a nivel general

El proyecto FTP está inserto en un complejo entramado de condiciones y situaciones que hacen a la Formación Técnica en Bolivia, ilustrado en el esquema de teoría de cambio a nivel agregado (ver Ilustración 1). Se debe tener presente que el proceso global no es sincrónico.

A partir de la identificación de las vocaciones productivas y/u oportunidades de mercado existentes, se inician dos procesos simultáneos. Uno de estos procesos es espontáneo y consiste en la percepción de oportunidades de agentes económicos privados que deciden iniciar una actividad económica y su establecimiento define un perfil productivo. Otro de los procesos es participativo y secuencial, producto de la interacción entre la sociedad y el Estado, que prioriza las vocaciones productivas y que se plasma en planes de desarrollo a diferentes niveles geográficos y que contienen el resultado de la priorización pero también un diagnóstico sobre los principales problemas y necesidades que inspiran la formulación de políticas públicas destinadas al mejoramiento de condiciones de vida. De estos planes de desarrollo se deriva una planificación de la inversión pública, que compromete recursos para infraestructura y equipamiento.

El resultado agregado de ambos procesos, el secuencial/participativo y el espontáneo, define la demanda de trabajo en términos de volumen, pero también en cuanto a sus características (ocupaciones y calificaciones requeridas). Una parte de la demanda determina la oferta de formación técnica, pero otra parte no logra ser satisfecha. Actualmente no se dispone de algún estudio detallado sobre la demanda laboral que informe sobre las carreras técnicas con mayor demanda laboral.

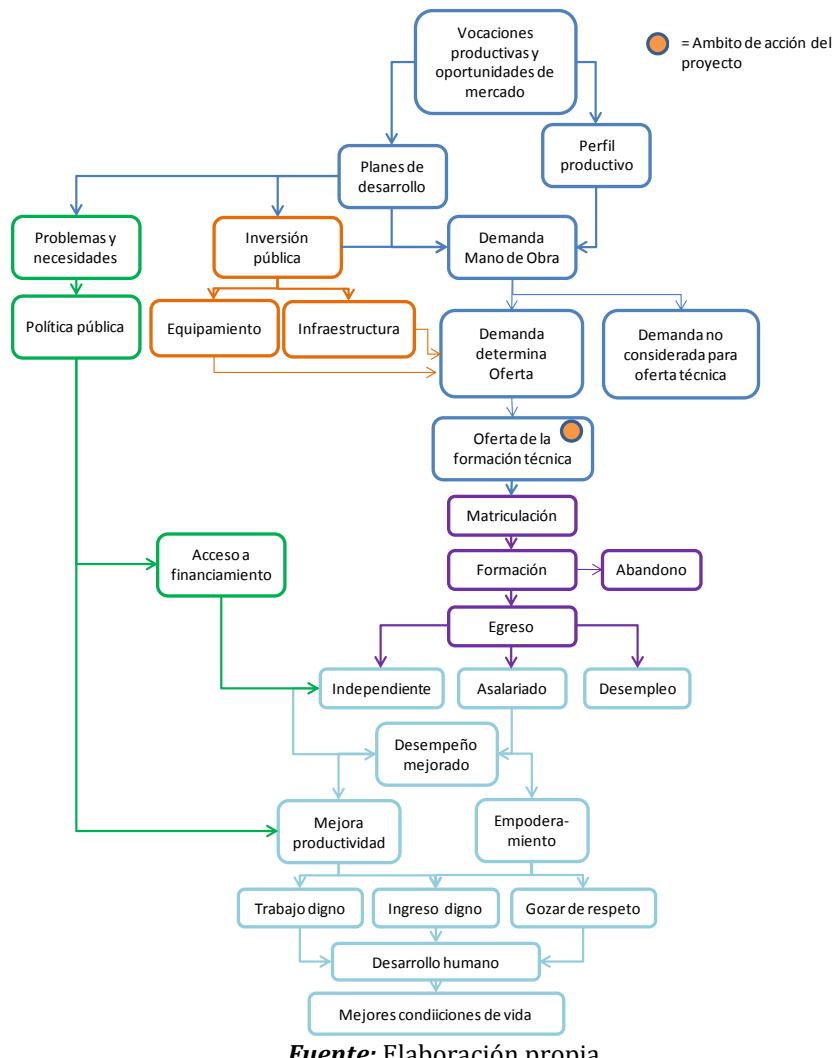
El ámbito de acción de la tercera fase del proyecto FTP corresponde a las carreras técnicas relacionadas con demanda laboral y que fueron establecidas previamente al inicio de la fase. Estas carreras constituyen la oferta actual para formación técnica, sobre la cual interviene el proyecto y busca mejorar el acceso, pertinencia y calidad de la formación, como lo establece uno de sus resultados en el marco lógico<sup>3</sup>. En el siguiente nivel de análisis se profundiza el contenido de esta etapa, analizando los productos y resultados de la Fase III.

Habiéndose establecido la oferta de carreras técnicas, se suscita el proceso formativo en el cual se fortalecen las competencias productivas y sociales que incrementan las oportunidades de integración al mundo laboral, que es otro de los resultados esperados para el Proyecto. También el

<sup>3</sup> En el marco lógico del Plan Rector, dos indicadores están estrechamente relacionados y son: 80% de egresados del proCAP han mejorado sus perfiles ocupacionales y 70 % de centros de formación han consolidado mejoras en la calidad y pertinencia de sus ofertas.

Proyecto ha contemplado como resultado la intermediación laboral y servicios de desarrollo empresarial, como mecanismos concretos para facilitar la adecuada inserción de los participantes. Durante el ejercicio de sus funciones, los egresados deberán demostrar un desempeño mejorado, que es el resultado intermedio de la formación. En esta etapa los egresados aplican los conocimientos técnicos adquiridos en sus respectivos establecimientos. La calidad de la inserción laboral (medida por el tiempo transcurrido hasta comenzar a trabajar o las características de calidad de empleo) dependen de diversos factores, no solamente a las habilidades que se hayan desarrollado en los estudiantes con relación a las capacidades para la Empleabilidad, el Emprendedorismo y la Equidad de género-EPE, por lo que surge una primera dificultad para medir el efecto neto de la Fase III.

### Ilustración 1. Teoría de cambio del Proyecto FTP a nivel agregado



**Fuente:** Elaboración propia

El desempeño mejorado de los egresados, produce incrementos en la productividad, ingresos y empoderamiento, que determinan el logro de diferentes "Funcionamientos" (como tener un empleo e ingreso digno, gozar del respeto de la comunidad, tener seguridad/independencia económica, contar con aprendizajes necesarios para la vida, etc.). La elección entre los diferentes funcionamientos que surjan para cada persona determina las "Capacidades" de elegir y conducir el

tipo de vida que desean tener las personas, que es la esencia del desarrollo humano y el logro de mejores condiciones de vida en el largo plazo<sup>4</sup>.

Como conclusión este primer nivel, se puede afirmar que existen múltiples condiciones que determinan la calidad de la inserción laboral de los egresados y muchas variables que determinan el desempeño mejorado de cada persona. Existe una amplia distancia entre el eslabón donde interviene el proyecto y los resultados últimos, además de haber muchas condiciones de la teoría de cambio que son externas y exógenas al proyecto. Por esta razón se puede afirmar que la contribución del proyecto es positiva, pero de muy baja incidencia en las condiciones de vida.

## 2.2 Análisis de contribución a nivel específico

El análisis de contribución en este segundo nivel explora el contenido del eslabón de “oferta de la formación técnica” que fue mencionado en el nivel general. El objetivo en esta fase del análisis es identificar los factores o elementos constitutivos de esta oferta e identificar la afectación de la Fase que es objeto de análisis.

La oferta de formación técnica sobre la cual se establece el Proyecto FTP está compuesta por cuatro elementos esenciales: currículum, formación de directivos y docentes, infraestructura, equipamiento e insumos, asignación pertinente de ítemes (ver Ilustración 2). El proyecto afecta en dos de estos elementos: el currículum y la formación docente de la siguiente manera:

### **Curriculum. Aporte del componente a cargo de Fe y Alegría (FyA)**

- El currículum de cada carrera está definido por la estructura, las mallas curriculares, las áreas de conocimiento, los ejes articuladores que dan lugar a un perfil a desarrollar en los asistentes para atender la demanda del mercado y por **contenidos** bajo el enfoque y principios del modelo Socio Productivo Comunitario – SPC. El proyecto FTP, en su segunda fase, ha desarrollado productos orientados a desarrollar y/o fortalecer capacidades blandas, que son de tipo social, emocional y valores, que mejoran, pero que no son los únicos ni los determinantes de las posibilidades de inserción laboral. Los productos del proyecto contribuyen de forma positiva a la pertinencia y la calidad de la formación, pero su aporte es de baja incidencia, porque los factores de mayor influencia para mejorar condiciones de acceso al mundo laboral no son afectados por el Proyecto, por ejemplo intermediación entre la oferta de egresados y la demanda de los empleadores, valoración y reconocimiento del aporte profesional de los egresados de la educación técnica.

En este componente, la Fase III no ha intervenido sobre **contenidos** de especialidad, que determinan el grado de calificación de los estudiantes en lo técnico. La amplitud, pertinencia, rigurosidad y prácticas relacionadas con contenidos de especialidad determina el desarrollo de competencias duras que son el principal rasgo característico que se valora en el mercado laboral y forman parte de la reputación de los institutos y centros. Se refuerza la afirmación que los contenidos referidos al desarrollo de capacidades, habilidades, conocimientos y saberes en Empleabilidad, Emprendedurismo y Equidad de género-EEE, contribuyen positivamente al desarrollo profesional, pero no son los principales determinantes del perfil profesional de los egresados, por lo que **la contribución es de muy baja incidencia**. Los resultados de la Fase III contribuyen a un mejor perfil de los egresados para insertarse al mercado laboral, pero no es posible efectuar la medición de la contribución neta del proyecto.

### **Formación docente. Aporte del componente a cargo de la Universidad La Salle-Construyendo en Red (ULS-CER)**

- Para una buena calidad de la **formación docente** son necesarios varios factores desarrollados de manera simultánea y complementaria: una buena gestión institucional, **formadores formados**, materiales, metodologías, acceso a información, trabajo colaborativo de construcción en base a experiencias, uso de tecnologías, entre los principales. Asimismo, el

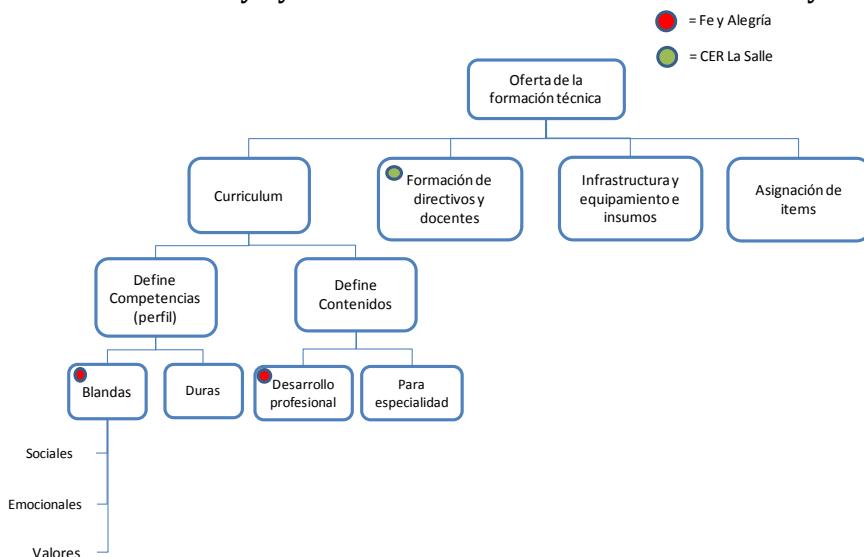
---

<sup>4</sup> El enfoque de Capacidades, desarrollado por Amartya Sen es el marco conceptual para el análisis del Desarrollo Humano. Este enfoque también fue utilizado para la valoración de resultados en la evaluación externa de la fase II del proyecto FTP.

**desempeño mejorado de los docentes**, es decir la mejora de su práctica profesional en “aula”, está determinado por factores similares a los de su formación.. Complementariamente para el desempeño docente es importante otro conjunto de elementos: asignación pertinente (designación y ejercicio de un cargo acorde a formación), carga horaria satisfactoria, actualización e incentivos, antigüedad y permeabilidad a cambios en las prácticas docentes, posibilidad de producir sobre la base de su práctica etc.) y también, dos elementos convergentes que tienen relación con el modelo CER: **trabajo en equipo y acceso a información**.

En este contexto de la formación de formadores, el alcance de este componente se ha concentrado y ha priorizado la oferta de cursos de formación (para docentes en su calidad de participantes y para formadores de formadores que visiblemente fueron los pares tutores bolivianos<sup>5)</sup>). La articulación de actores en torno a objetivos, intereses estratégicos de **trabajo colaborativo** y en consecuencia la **construcción de redes**, es un factor que aporta a la **formación de formadores y al desempeño de los docentes en “aula” de la oferta de educación técnica**. Sin embargo, este factor, que fue la esencia del modelo “Construyendo en Red” no tuvo la atención suficiente para con los socios del Proyecto u otros actores de los ámbitos de la formación técnica para la producción y el trabajo. Por este motivo, la contribución de este componente ha tenido resultados de muy baja incidencia.

**Ilustración 2. Factores de la formación técnica**  
**Contribución al currículum : FyA y contribución a la formación de directivos y docentes: ULS**



**Fuente:** Elaboración propia

Tomando como un dato complementario, las entrevistas a egresados se aprecian tendencias de opinión sobre aspectos en los que aporta o no, el proyecto.

Considerando la opinión expresada por egresados a través de encuestas, se puede apreciar lo siguiente respecto a las necesidades para mejorar la formación técnica:

- Un elevado porcentaje de los egresados expresaron estar totalmente de acuerdo con los horarios disponibles de clase (50%), el grado de conocimiento de los docentes (45%) y el contenido de las materias (40%). Todos estos elementos de la oferta podrían ser considerados como los mejores resultados de la formación técnica, en la opinión de egresados.

<sup>5</sup> Para la evaluación y en ausencia de una aclaración de quienes eran formadores de formadores, se entiende así: Los “formadores de formadores” son los profesionales que tienen o tendrán a su cargo la enseñanza y facilitación de aprendizajes de los docentes. En la educación técnica (media y superior) los docentes técnicos son los formadores de jóvenes que participan de la oferta en los Centros. Los formadores de estos docentes, en una modalidad virtual son los tutores de cursos en línea (la tutoría o docencia guía los aprendizajes).

- Los mayores niveles de desacuerdo se expresan con relación a la calidad de las instalaciones (30%) y la calidad de los materiales (30%). Si bien el proyecto no interviene en las instalaciones, los estudiantes perciben como la principal deficiencia, junto con la calidad de los materiales utilizados para el desarrollo de clases, en lo que el proyecto contribuye parcialmente con el contenido de EEE.
- Una autovaloración de las capacidades adquiridas, permite apreciar que los egresados consideran tener suficientes habilidades para la administración y manejo de un emprendimiento (70%), habilidades para realizar trabajos en equipo (70%), habilidades para la planificación (50%). El proyecto planteó este aporte de manera pertinente con otros temas más para desarrollar estas habilidades.
- Se aprecia una gran limitación en cuanto al conocimiento de trámites o condiciones legales que se deben seguir para establecer un emprendimiento (50%). La mitad de los entrevistados no conoce los trámites que debería realizar. En opinión de los entrevistados, consideran de mucho valor poder tener información sobre los procedimientos, las instituciones donde realizar estos trámites y también los costos.

**Gráfico 2. Encuesta Egresados - Condiciones**

Esta de acuerdo con ...	Totalmente (%)	Parcialmente (%)	No (%)	
Cantidad de horas de clases y prácticas	20	70	10	
Contenido de las materias	40	40	20	
Instalaciones del establecimiento	15	55	30	
Materiales utilizados para el desarrollo de clases	15	55	30	
Grado de conocimiento de los docentes para impartir clases y dirigir	45	50	5	
Horarios disponibles para clases	50	35	15	

**Gráfico 3. Encuesta Egresados - Habilidades**

En su opinión tiene ...	Totalmente (%)	Parcialmente (%)	No (%)	
Suficiencia de conocimientos para empleo asalariado	40	55	5	
Suficiencia de conocimientos para emprendimiento	45	45	10	
Conocimiento de trámites para establecer emprendimiento	25	25	50	
Tiene habilidades para el manejo y administración de un emprendimiento	70	25	5	
Tiene habilidades para la planificación	50	40	10	
Tiene habilidades para realizar trabajos en equipo	70	25	5	
Tiene habilidades para comunicación efectiva y clara	45	45	10	

**Fuente:** Elaboración propia en base a las entrevistas de egresados en los 8 Centros Fe y Alegría<sup>6</sup>

Finalmente a este análisis de contribución, cabe mencionar que el componente implementado por Fondo Conexión no está vinculado con relaciones lógicas y causales con ninguna etapa de la teoría de cambio ni de la composición de la oferta técnica. Su contribución fue de visibilidad y probar una modalidad de financiamiento para promover la equidad de género.

<sup>6</sup> Se aplicó una batería de 18 preguntas a un total de 20 entrevistados. 14 de ellos egresaron el 2011, 2012, 2013 y 2014, el resto, 6 personas egresaron entre 2004 y 2010.

## CAPITULO 3

### 3 Fe y Alegría: Intervención en área urbano-marginal

#### 3.1 Antecedentes y Alcance

La Cooperación Suiza en Bolivia, al término de la fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional ha encargado la evaluación externa con el fin de determinar “cómo y hasta qué punto las mejoras en la formación técnica han contribuido a mejorar el acceso al mercado de trabajo, la generación de emprendimientos en las condiciones de vida”.

Este capítulo da cuenta de la evaluación de los resultados y la modalidad de intervención en áreas urbano-marginales, que tuvo por ejecutor a Fe y Alegría. Los establecimientos que fueron objeto de evaluación son: Santo Toribio Mogrovejo, ETA Humberto Portocarrero, ETA San Pedro, Padre Antonio Berta, Instituto de Aprendizaje Industrial, Politécnico San Ignacio de Loyola, Instituto Técnico Nuestra Señora del Pilar y el Instituto Técnico Industrial CIFIA Ciudad del Niño.

#### 3.2 Evaluación

##### 3.2.1 Logros y limitaciones

La intervención en área urbana-marginal destaca por su relevancia que se explica por una estrecha relación entre los principales problemas de la formación técnica y la selección de los productos de cada componente.

Frente al desafío de una fase de prueba de dos años, Fe y Alegría respondió con una propuesta consistente entre su marco institucional y los objetivos del Proyecto Formación Técnica Profesional.

En términos de efectividad, se valora positivamente la claridad en la detección de riesgos y su gestión (por ejemplo la resistencia de directores o docentes a introducir temas de EEE que fue mitigada con círculos de reflexión). Respecto de la consecución de sus resultados, tiene limitaciones de funcionalidad con la meta, por ejemplo en el producto de currículas modificadas en aplicación, éstas, en el momento de la evaluación, se encuentran en desarrollo con plazo de entrega para fin de año, es decir que su aplicación será posterior al proyecto; sin embargo en Potosí, se ha establecido la materia y se ha obtenido el ítem para el docente de gestión empresarial. Esto permite que estudiantes puedan egresar con planes de negocios. Si a esto se suma la potencialidad de las Unidades de Producción para las prácticas, esta estrategia aporta con mayor claridad al desarrollo de capacidades de estudiantes.

Las entrevistas reflejan el uso parcial de guías, lo que lleva a considerar la importancia de avanzar hacia la verificación de la aplicación de las habilidades/conocimientos aprendidos, que, por otra parte, una limitante clara fue el plazo de la Fase III. La capacitación, la modificación de currículas, su aplicación en aulas y el efecto buscado en estudiantes, requiere una escala temporal mayor a la de este pilotaje.

La preparación de guías, la inserción de las temáticas de empleabilidad, emprendedorismo y equidad de género en las planificaciones currículares, los talleres de introducción de las temáticas a través de círculos de reflexión, han consumido gran parte del período. Las guías fueron entregadas en marzo del 2014 y durante la gestión, en un primer plazo (septiembre 2014, según el POA) y hasta diciembre 2014 (entrevista FyA), se están introduciendo las temáticas a nivel de las planificaciones de aula para los ITS y a nivel de las mallas para los CEA. Los efectos esperados al nivel de egresados se podrán evidenciar en forma posterior a la conclusión de esta fase.

En relación a la asignación de recursos, el presupuesto propuesto y aceptado por el financiador no está organizado por componentes y resultados, lo que ha dificultado el análisis de eficiencia, siendo lógico que también afectara el control financiero durante la implementación.

Al nivel de efectos esperados, la conformación de redes para la inserción laboral ha tenido un desarrollo heterogéneo, Potosí y Oruro cuentan con bases de datos de empresas o talleres con las que gestionan pasantías y Cochabamba tiene un registro de empresas (no como base de datos). En El Alto se promueven encuentros con empresarias/os, en Potosí se participa en espacios de promoción, articulación con el Gobierno Autónomo Municipal, en Tarija todavía hay un estadio incipiente ya que las carreras están en su primer y segundo año de desarrollo curricular. La trayectoria en la intermediación y relacionamiento con el empresariado local, casos de Oruro y Potosí, ha generado lecciones aprendidas e incorporación de estrategias acordes a las características de su población estudiantil, como las prácticas internas (en las unidades productivas) y la exigencia de egreso con planes de negocios. Cochabamba periódicamente supervisa las prácticas de sus estudiantes y recoge información sobre habilidades que requiere fortalecer el practicante desde la óptica del alumno y también del empleador, que se encuentra en archivos físicos pero no están sistematizados como un registro electrónico o base de esta experiencia.

En los centros de educación técnica en ambos subsistemas, superior y alternativa, son los docentes y directivos los que facilitan la ampliación de alianzas para las prácticas laborales. Las posibilidades para generar ingresos coadyuvan los procesos de emancipación (reconocimiento social y, en cierto grado a su autonomía económica) así como a sus estrategias de vida. Esto les permite combinar sus competencias previas con los oficios aprendidos para generar ingresos aunque éstos provengan de actividades de baja rentabilidad. Por ello, el efecto en las y los estudiantes se verifica en la integralidad de sus dinámicas sociales.

Las unidades productivas desarrollan y fortalecen habilidades relacionadas a la eficiencia técnica y la productividad (por ejemplo la organización de la producción, gestión de inventarios, planeación de ventas, funciones de control). Los casos de Potosí y Oruro se constituyen en referentes para la generación de experiencias similares en otros departamentos.

La modalidad operativa de FyA permite extender los beneficios del Proyecto a un número mayor de centros, logrando un mayor alcance de los resultados esperados. El criterio evaluado de eficiencia y el efecto exclusivo de los recursos de la contribución que está siendo objeto de evaluación se circunscribió a los 8 centros focalizados<sup>7</sup>.

Sobre el tema de egresados, utilizando información de la encuesta de empresas 2010 del Banco Mundial se ha efectuado una comparación de dos indicadores que reflejan condiciones laborales antes y después del egreso. La duración de la jornada laboral refleja el grado de intensidad de uso del factor mano de obra, que durante la capacitación presenta un comportamiento variable y de subutilización con un promedio de 32 horas semanales (ver las funciones de densidad del Panel a del Gráfico 4). Luego del egreso, se modifican las condiciones de empleo, incrementándose la duración de la jornada laboral a 43 horas semanales, con un cambio en la forma y posición de la distribución de las horas trabajadas.

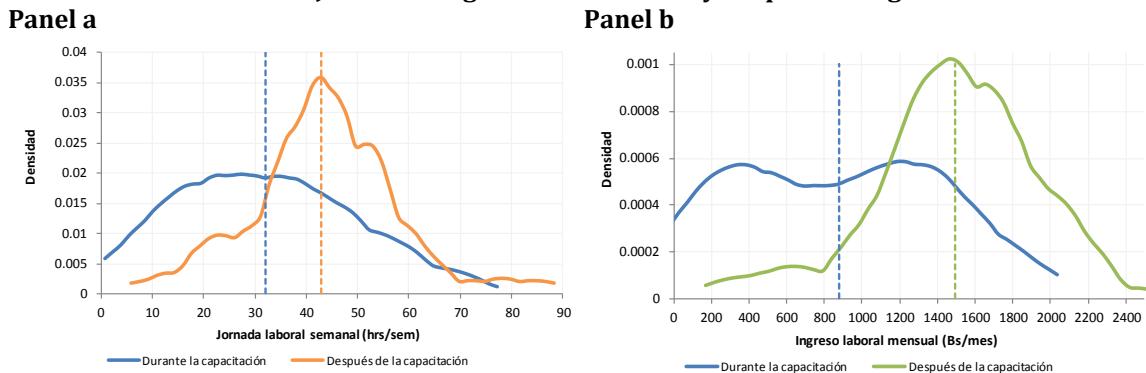
Como reflejo del comportamiento de jornada laboral, también se observa una mejoría en el ingreso laboral, que incrementó en 70%, de 876 a 1,491 bolivianos mensuales (ver las funciones de densidad del Panel b del Gráfico 4). La función de densidad del ingreso laboral ilustra la distribución de esta variable, que en términos de su concentración en torno al promedio y su desplazamiento hacia la derecha del eje horizontal indican la generalizada mejora en el ingreso que resultó de haber egresado de una carrera técnica.

Los resultados en jornada e ingreso laboral evidencian el efecto favorable de la educación técnica, que sin bien no son atribuibles a la Fase III, son indicativos del “canal” de contribución del proyecto para mejorar ingresos y condiciones de vida.

---

<sup>7</sup> El área de Formación para el Trabajo de Fe y Alegría recibe financiamiento de los Ayuntamientos de Burgos y Zaragoza para 9 Centros, coincidiendo con dos apoyados por el FTP.

**Gráfico 4. Jornada e ingreso laboral antes y después del egreso**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la encuesta de empresas 2010 del Banco Mundial

### 3.2.2 Sostenibilidad

La oferta educativa de formación técnica profesional, desde el 2010 con la Ley 070, cuenta con un marco normativo y la voluntad política de buscar la calidad para dar respuesta al modelo socio-productivo comunitario que debe coadyuvar a la transformación de las estructuras económicas, políticas y sociales del Estado Plurinacional. La problemática, abordada desde la perspectiva educativa plantea una educación técnica para el trabajo y la producción. Este es un factor que sumado a un múltiple abanico de otros, tendrá como consecuencia la mejora de las condiciones en las que las/los jóvenes ingresan al mercado laboral.

La perspectiva para los próximos años está marcada por la agenda de gobierno que prioriza la transformación productiva e industrial que junto con el marco legal vigente, crean un escenario esperanzador para que las políticas articulen la oferta de la educación técnica a la demanda productiva.

Las condiciones para la sostenibilidad de esta experiencia piloto, en el marco del Proyecto FTP, recaen en las acciones desarrolladas por las instituciones socias u otras que trabajan con educación técnica. La introducción de EEE es una variable que está planteada en el modelo de formación técnica para el trabajo. Las mallas curriculares de los ITS no permiten la introducción de estos contenidos, sin embargo las de los CEA sí. A futuro debe fortalecerse las capacidades de los docentes para que identifiquen buenas prácticas de introducción de estas temáticas en el desarrollo de sus materias de especialidad.

Fe y Alegría ya venía trabajando con los temas de empleabilidad y emprendedurismo, el desarrollo de guías, la inclusión en la currícula, los talleres, los círculos de reflexión, las experiencias de intermediación y las unidades productivas, son herramientas de las que hoy disponen y pueden continuar utilizando. Desde luego, el aporte de los técnicos departamentales de Fe y Alegría que son cubiertos por el Proyecto FTP incidirá en la calidad del proceso de implementación. En las entrevistas, Fe y Alegría mencionó que se toman decisiones de mantenimiento de estos equipos con recursos propios.

Otros actores influyentes en la sostenibilidad son los rectores o directores, cuya institucionalización puede ser una condición positiva para mantener el trabajo con los temas impulsados por el proyecto. Oruro es un caso particular de baja o ninguna sostenibilidad, porque no se aplicaron en su integridad los módulos desarrollados por el proyecto y tampoco se los considera aplicables por el docente a cargo de este contenido. En esta experiencia se tiene como un factor de riesgo negativo los cambios de rectores en los últimos dos años.

### 3.2.3 Modalidad de intervención

Escoger a una entidad sólida como Fe y Alegría, con experiencia, alianzas, participación en redes establecidas nacionales e internacionales, ha facilitado la implementación de la fase de incursión en

área urbana-marginal. Sin embargo, la Fase III no cuenta con una verificación de capacidades organizacionales, que usualmente brinda información para medidas de aseguramiento de la calidad en la implementación, por ejemplo implantación de sistemas, mejoras necesarias en los sistemas de monitoreo, actualización de instrumentos de gestión, entre otros.

Fe y Alegría tiene su propio sistema de monitoreo que permite hacer seguimiento a las actividades de su Plan Estratégico con un enfoque y nivel de detalle diferente al requerido por el Proyecto FTP para fines de monitoreo y evaluación. La implementación del sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) del Proyecto FTP ha originado dificultades en su implementación por exigencias en tiempo, recargas de responsabilidad en técnicos de la organización y fundamentalmente en una falta de comprensión de la utilidad del sistema por parte de los técnicos de FyA. Se identifica como una necesidad para Fe y Alegría contar con información recogida por el SME y desarrollarse actividades orientadas a conocer las virtudes del SME para fines de monitoreo y evaluación con enfoque en resultados.

El SME ha permitido la obtención de información de mucha utilidad para fines de hacer un seguimiento y evaluación de resultados, además de la rendición de cuentas. A pesar de las virtudes del sistema, durante diversas entrevistas han sido mencionadas, de forma recurrente, dificultades como la lentitud en su aplicación en línea porque depende de la calidad de conexión a internet y la falta de capacitación a las instancias departamentales que estuvieron encargadas del llenado de la información.

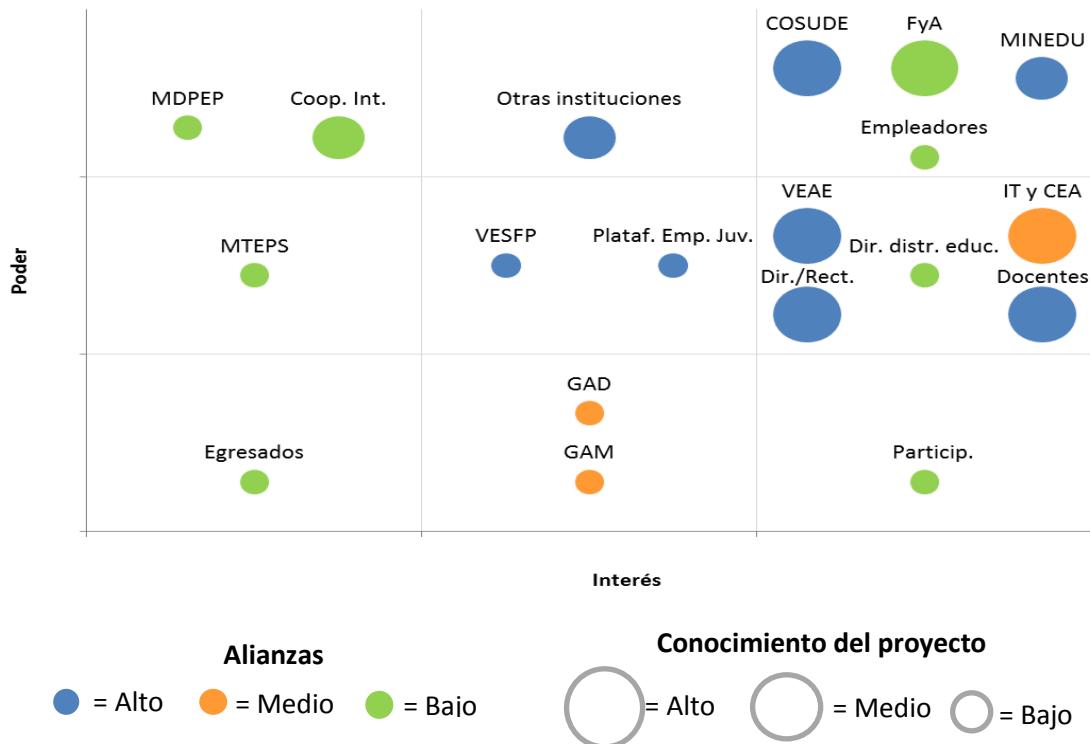
En términos de la estrategia de formación, la “cascada” no es apta para contenidos que requieren de reflexión, debate para el cambio de actitudes y valoración - incorporación de los nuevos saberes. La EEE requieren el desarrollo de competencias blandas (de habilidades para la búsqueda de trabajo o inicio de un negocio y capacidades para la toma de decisiones) y competencias específicas (saberes, conocimientos orientados a la especificidad de la rama técnica en la que se forman), acompañados de procesos de formación de todas/os las/los involucrados (oficina nacional a las departamentales de FyA, técnicos departamentales, docentes y directores de los centros). Es decir, la adecuación curricular incorporando contenidos de EEE en las mallas y planes de estudio; en las técnicas y estrategias didácticas para que estas no estén desarraigadas del proceso de una educación técnica que es mayormente práctica.

En los temas transversales, se advierte que el concepto de género está instalado, las entrevistas muestran que todos reconocen que hombres y mujeres tienen los mismos derechos, que no hay discriminación para el acceso a las diferentes carreras, en los aspectos de la gestión educativa han tomado medidas que reconocen las limitaciones que tienen las mujeres para dedicar una jornada completa en el tiempo de sus prácticas, habilitando las prácticas en las unidades productivas o motivando la formulación de planes de negocios (áreas de mejor control de tiempo y decisiones para las mujeres). La guía de género se aplica parcialmente, proporciona elementos de sensibilización, pero es importante pasar a medidas más concretas. Los docentes entrevistados reconocen a los círculos de reflexión como la vía para mantener la atención en el tema. Otras medidas de acción afirmativa como la provisión de guarderías, no han sido provistos en los centros evaluados, aunque FyA tiene este servicio en el Instituto San Ignacio (Potosí).

### 3.2.4 Institucionalidad

Tanto el análisis institucional como el de actores han permitido, en el caso de Fe y Alegría, confirmar la acertada decisión de contribución a la formación técnica a través de este actor. Su posición sugiere asegurarse de su participación y/o una estrecha comunicación y coordinación.

**Ilustración 3. Análisis de actores – Fe y Alegría**



Fe y Alegría es un actor importante para la educación técnica, tiene una extensa red de al menos 89 instituciones con las que coordina, desarrolla acciones conjuntas, a nivel nacional<sup>8</sup>. Cuenta con una estructura organizacional clara, con unidades funcionales a los objetivos institucionales (de Administración y Finanzas, de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Proyectos, de Coordinación y Asesoramiento a Departamentales) así como áreas por tipo de educación y prioridades temáticas. A nivel Departamental incluye el nivel de relacionamiento con los Centros por tipo de educación.

La gestión se basa en el Plan Estratégico Institucional Multianual (2011 -2016). Cuenta con procesos de planificación, procedimientos administrativos y normas de control interno actualizados.

La última Memoria Institucional (2013) da cuenta del relacionamiento con 21 fuentes de financiamiento, 26 proyectos en ejecución para las siete áreas de educación entre las que se encuentra Formación para el Trabajo.

El personal vinculado directamente al Proyecto FTP cuenta con experiencia en las áreas de sus competencias. El personal directivo, mostró en las entrevistas un conocimiento profundo del sector y de la evolución de los proyectos. La cultura institucional está caracterizada por un trabajo de equipo e instancias de coordinación. La comunicación interna es fluida y respeta los flujos de mando.

La apreciación por parte del financiador es que Fe y Alegría requirió de un acompañamiento intensivo para obtener informes técnicos y financieros aceptables.

### 3.3 Desafíos

Algunos temas que se consideran importantes para ser considerados a futuro son:

<sup>8</sup> Memoria Institucional 2013

- ✓ Consolidar las experiencias en unidades productivas, ya que eventos como el cambio de directores, cuentas rezagadas, políticas/medidas de mantenimiento de las inversiones, para citar algunos, ponen a prueba el funcionamiento eficiente de estas unidades.
- ✓ Desarrollar estrategias para la obtención de recursos que den respuesta a las demandas de mejoras en la infraestructura, equipamiento y disponibilidad de insumos. La Ley de descentralización y la de educación han definido competencias para las Entidades Territoriales Autónomas para responder a estas demandas. Su aplicación es todavía incipiente y discrecional. Por ahora, la gestión de las directivas locales son las que persisten, con algunos resultados, en la incorporación en las POAs de dichas entidades.

### 3.4 Conclusiones

- Fe y Alegría es una institución con experiencia en el área de interés del Proyecto FTP.
- Haber ingresado en áreas urbano-marginales, en la Fase III, muestra que la formación técnica profesional es pertinente para los grupos meta, en particular para sus estrategias de vida y sus procesos de emancipación al permitirles ampliar sus círculos de pertenencia.
- La mejora en la oferta educativa para el trabajo con EEE como contenidos y temáticas puntuales y transversales son algunos de varios factores que mejoran condiciones para el ingreso al mundo laboral. El equipamiento, infraestructura, insumos, no fue incorporado en esta Fase III, siendo uno de los elementos consistentemente mencionado en las entrevistas por los diferentes actores.
- La capacitación docente y de directivos requiere de una estrategia orientada a la reflexión y producción de estrategias e instrumentos que promuevan la necesidad de introducir los temas EEE en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en lo teórico y práctico para brindar una mejor oferta educativa que oriente sus resultados a la inserción laboral.

### 3.5 Recomendaciones para el financiador

- ✓ Apoyar la gestión institucional de los centros, fortaleciendo capacidades e impulsando acciones para la intermediación laboral institucionalizada y el seguimiento a egresados, después de una reflexión sobre si la intermediación con el empresariado para prácticas y/o inserción laboral debe ser una responsabilidad que recaiga en los centros, y tomar en cuenta que las mejoras demandarán inversiones y subvención a costos de actualización de información, gestión de sus bases de datos, entrenamiento, uso de la información y sus mecanismos de sostenibilidad.
- ✓ Tomar en cuenta entre los criterios de fortalecimiento de institutos y centros, mecanismos de profundización de la gestión empresarial de las unidades productivas, proveyendo marcos o instrumentos para las distintas funciones, para sus procesos, apuntando a generar un buen balance entre la función educativa y la productiva. Para esto será importante priorizar los centros/institutos que han mostrado su capacidad de plasmar estrategias de enlace con empleabilidad y emprendedurismo.
- ✓ Realizar un análisis sobre los mejores mecanismos para introducir los contenidos EEE en el desarrollo curricular de la oferta de Formación Técnica y compararlos/combinarlos con el establecimiento de una materia específica de gestión empresarial. Las posibilidades para incidir en la currícula son mínimas en la FT superior y sólo a nivel de planificación en las ofertas de educación alternativa, tomando en cuenta, además que cualquier complemento en los CEA debe ser autorizado por el Ministerio de Educación.

Considerar que las ofertas de formación tienen limitaciones para cambiar y por ello, la elección de Centros de FT para apoyos futuros tomar en cuenta lo siguiente:

- Según el VEA, cambios en la oferta deben ser promovidos por los contextos locales (vocaciones productivas, planes territoriales o sectoriales), por tanto tienen una

perspectiva de largo plazo. No ven que el proceso sea impulsado mediante un mandato nacional por los principios de participación y demanda de actores sociales locales.

- Por otra parte, insistir en una oferta nueva, conlleva la transformación de la institucionalidad (autorizaciones legales de funcionamiento, desarrollo curricular, ítems, reglamentaciones), decisiones de financiamiento de la infraestructura, equipamiento, para señalar los más relevantes.
- ✓ Fortalecer las capacidades de los docentes para que identifiquen buenas prácticas de introducción de Empleabilidad, Emprendimiento y Equidad de género-EEE temáticas en el desarrollo de sus materias de especialidad.
- ✓ Complementar los esfuerzos del Sistema de Monitoreo con estudios de caso para verificar el impacto, que como se ha expuesto cobra relevancia en las estrategias de vida, y no sólo a través de ingresos o empleo, más aun tomando en cuenta que en términos de remuneración media real, para Bolivia, en 2011 fue menor que la de 2001, que la remuneración para asalariados no calificados ha incrementado más que la de los calificados (tendencia 2005 – 2011).
- ✓ Focalizar todos los componentes ya sea en el grupo meta institucional (centros) o en jóvenes mejorando la coincidencia de intervención. Por ejemplo los docentes que cuentan con servicios para su formación complementaria pertenecen a los centros que se fortalecen más servicios ampliados para jóvenes de los mismos centros.<sup>9</sup>
- ✓ Acelerar los procesos de emancipación para las mujeres, haciendo que el servicio de educación se acerque a niveles de calidad y calidez. Esto es posible impulsando una transformación hacia especialidades (por ejemplo la reutilización de materiales), creando ofertas para nuevas ocupaciones (in-seguridad ciudadana p.e.), incorporando habilidades para desenvolverse en el mundo urbano y digital, apoyo psicológico<sup>10</sup>, servicios sustitutivos de roles reproductivos (guarderías y becas para aligerar las tensiones económicas). Todos estos elementos pueden ser criterios a incorporar en la siguiente Fase y no requieren de un marco teórico ya que el Proyecto FTP tiene un enfoque de derechos y equidad de género.

Identificar estrategias que mejoren la efectividad de acciones para la introducción de la equidad de género a nivel de actitudes, comportamientos y en el desarrollo curricular. La sensibilización que se realiza en los últimos años de la secundaria sobre la elección de carreras tradicionalmente asociadas a hombres o mujeres, es una de estas estrategias explícitas. Un monitoreo de los resultados de su implementación generará una referencia para la incidencia en la incorporación de mujeres y hombres en carreras en las que actualmente no son igualitarias en participación.

- ✓ Incorporar un espacio presupuestario para medidas que apunten a asegurar la gestión administrativa-financiera, en las áreas que se detecten y se consideren relevantes, por ejemplo en el desarrollo de un módulo contable de vinculación del presupuesto, un presupuesto por componentes y resultados que facilite el seguimiento financiero.
- ✓ Realizar una evaluación de capacidades institucionales de los ejecutores y en función de sus recomendaciones, incorporar metas y presupuesto para mejorar la gestión administrativa-financiera, dejando en manos de las organizaciones implementadoras los esfuerzos para cumplir con los estándares de calidad requeridos. La experiencia ha mostrado el peso administrativo sobre la UCP si se obvian estas medidas de aseguramiento (el análisis de capacidades del ejecutor debe incorporarse en el análisis de riesgos, por ejemplo en aspectos como corrupción, gobernabilidad interna, plan estratégico para verificar alineamiento en los temas del FTP).

---

<sup>9</sup> Servicios ampliados como nivelación de conocimientos base, TICs, intermediación laboral, financiamiento, asesoramiento para sus emprendimientos, etc.

<sup>10</sup> Los temas de violencia requieren de una transformación individual, posible con una guía profesional.

## CAPITULO 4

# 4 Universidad La Salle – Construyendo en Red: Modalidad de ejecución de la oferta de formación de docentes

## 4.1 Antecedentes y alcance

La Cooperación Suiza en Bolivia, al término de la Fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional ha encargado la evaluación externa con el fin de “determinar cómo y hasta qué punto las mejoras en la formación técnica han contribuido a mejorar el acceso al mercado de trabajo, la generación de emprendimientos en las condiciones de vida”.

Este capítulo da cuenta de la evaluación de resultados del componente referido a la **oferta de formación de docentes** del Proyecto que pretendió “mejorar la calidad de la educación técnica a partir del fortalecimiento de procesos de formación de formadores implementados por la Universidad La Salle – ULS”.

La Cooperación Suiza, a través de la Unidad de Coordinación de Proyectos ha contratado a la ULS como la mejor oferta presentada en un concurso público. El mandato debe cumplir con lograr el resultado esperado que es “Una metodología de formación de docentes elaborada y validada para su réplica a nivel nacional”.

Para esto, la estrategia planteada esperaba, en una primera fase, desarrollar y validar un modelo piloto que en 16 meses, deje condiciones, lecciones aprendidas y recomendaciones para transferir la experiencia a una acción de más largo aliento, la fase de consolidación.

Los alcances fueron ajustados en abril 2014 sin el correlato financiero, de manera de hacer factible el pilotaje del modelo en el corto tiempo disponible y restante. Un retraso significativo ocasionó la coordinación con el Viceministerio de Educación Alternativa y Especial-VEAE que planteó demandas respecto a la operatividad de los cursos virtuales, las cuales fueron atendidas por el Proyecto ULS-Construyendo en Red (CER) y aprobadas por el Comité estratégico, como instancia de coordinación en la toma de decisiones.

## 4.2 Evaluación

Frente a los problemas de pertinencia, cobertura y calidad de la formación docente para la educación técnica el modelo de Construcción en Redes presenta un valor agregado a iniciativas tradicionales de una oferta de formación docente. Este se refiere a que el proyecto CER es un “mecanismo articulador de conocimientos, diálogo de saberes, experiencias, buenas prácticas, fortalecimiento y mejoramiento de la práctica docente, amplificador de procesos de comunicación”. (Documento Estratégico, P. 7). La articulación multiactoral, consolidando espacios de comunicación interinstitucional es la base de la conformación y funcionamiento de “redes” en el ámbito de la formación técnica profesional. “A partir de la construcción de una red comunitaria de actores y de la implementación de la plataforma tecnológica de recursos virtuales, se busca apoyar la gestión de programas de formación para docentes y directivos de carreras técnicas, en una dinámica de intercambio y construcción conjunta del conocimiento.” (Documento Estratégico P. 9).

Una herramienta posibilitadora para contribuir al aporte planteado por el CER es la plataforma servicios tecnológicos. Se optó, positivamente, por la versión Moodle que permite altos niveles de interacción por la disponibilidad de espacios para actividades y recursos que ofrece.

### 4.2.1 Logros

Se ha logrado el diseño, instalación y gestión de la **plataforma tecnológica**. El equipo gestor del CER es responsable de este avance. La validación del uso y utilidad de la misma se realizó a través de tres cursos en entornos virtuales para docentes y directivos de Centros de Educación Técnica, técnicos de dependencias del Ministerio de Educación (MinEdu) a nivel nacional y departamental y

actores de los proyectos del Proyecto Formación Técnica Profesional (FTP). Asimismo, la plataforma ha albergado espacios complementarios como el Banco de Recursos, foros, blogs y redes sociales. El detalle del análisis tecnológico de la plataforma se presenta en **Anexo 3 y sus adjuntos**.

Se ha alcanzado un 80% de **componentes de la plataforma** instalados y en funcionamiento (control de accesos, foros virtuales, red de participantes, blog, módulo de gamificación). Con esto, se ha logrado el propósito de contar con la herramienta para el desarrollo de los cursos virtuales.

Se desarrollaron **tres cursos** a través del aula virtual. La autoría y administración pedagógica de los mismos ha estado a cargo de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). El equipo gestor del CER ha supervisado el trabajo. El VEAE ha introducido algunos elementos del modelo Socio-Productivo-Comunitario (SPC) en los contenidos de los módulos. El enfoque, la metodología, el sistema de evaluación no han sido afectados por la revisión del VEAE.

El curso de mayor alumnado y duración ha sido el “Curso de entornos virtuales”, con dos lanzamientos, el primero con 9 aulas de 30 a 40 participantes en cada una y el segundo con 3 aulas. Han participado más de 500 personas, superando el número previsto de 400. Se ha buscado el fortalecimiento de capacidades de los actores el VEAE y las instituciones socias del Proyecto, para desarrollar procesos formativos en línea.

El haber **desarrollado capacidades** para tutorías en la modalidad virtual, es un buen avance para la continuidad esperada para este servicio. La participación en los cursos del personal dependiente del Ministerio de Educación sugiere que en el futuro se podría transferir los cursos de entornos virtuales al VEAE.

Los **contenidos y el enfoque metodológico y pedagógico** son un aporte de la UNQ. No haber involucrado en el diseño de los cursos y los materiales (módulos) a los actores del MinEdu, como destinatarios del fortalecimiento de capacidades y responsables de la formación docente, ha perjudicado la pertinencia en la validación del curso bajo el modelo SPC.

El desarrollo del talento humano para el ámbito de la formación virtual ha estado orientado a **personal del Ministerio de Educación (MinEdu)**. Los participantes en el curso en entornos virtuales han superado el número esperado de 400. De la lista proporcionada por el CER, los alumnos/as que aprobaron llegaron a un número de 183 (al momento de la evaluación, faltaba que concluyan el curso 3 aulas más de aproximadamente 35 personas cada una). La participación del MinEdu, a través de técnicos del nivel nacional y departamental, ha sido de 56 personas, equivalente a 30%. De las entidades socias la participación ha alcanzado el 9% que equivale a 18 personas. **ANEXO 4 Lista de tutores y referentes territoriales**.

El desarrollo de **competencias para la tutoría virtual**, entendiendo que los aprendizajes requieren teoría y práctica, favoreció a los tutores pedagógicos que también han sido personal del MinEdu, excepto un caso que ha sido de un socio del Proyecto FTP. Los tutores han sido los pares de los docentes que la UNQ que han tenido la oportunidad de desempeñar este rol. Sin embargo, la participación ha sido limitada pues el protagonismo lo han ostentado los docentes y no así los tutores bolivianos (Fuente: de entrevista a tutora y el análisis de la participación en la plataforma).

Otro elemento incorporado durante la implementación fue la figura del **referente territorial** (personal del MinEdu). La responsabilidad de estos agentes ha estado orientada a la motivación y promoción de la participación activa a través de encuentros presenciales.

Como parte de los componentes de la plataforma tecnológica se ha desarrollado una estrategia de **cazadores de contenidos** y disponibilidad de éstos en un **Banco de recursos** (didácticos, pedagógicos, técnicos y tecnológicos). Esto ha sido planteado como un apoyo a programas de formación de docentes de educación técnica de las entidades socias del proyecto FTP.

#### **4.2.2 Sostenibilidad**

En términos de la teoría de **redes sociales** se distinguen al menos dos elementos constitutivos clave: los nodos (que son todos los involucrados en el modelo) y los vértices (que son los nexos que

unen nodos). El conjunto de actores han estado reunidos en torno a un objetivo que puede considerarse circunstancial y que ha sido el desarrollo de los cursos virtuales. No se han visualizado actividades orientadas a establecer nexos duraderos entre los involucrados, tomando en cuenta que esa construcción de tejidos no es resultante de su interacción espontánea (como son los cursos). Se requieren identificar capacidades, fortalezas, necesidades e intereses de los nodos, para generar vértices estructurales (conexiones) y que se erijan estructuras que trasciendan los cursos virtuales. Ante la ausencia de actividades que buscaron tejer los entramados, se prevé que al concluir los cursos se tendrán grupos de nodos (involucrados) con la experiencia de cursos virtuales, con escasa o ninguna interacción entre ellos. La participación en los cursos, no garantiza que se hayan construido redes.

Un factor que se ve como un obstáculo para la sostenibilidad fue la omisión del Proyecto en conformar redes a partir de la consolidación de la agrupación de socios del Proyecto FTP.

Por otra parte, en lo referido a la continuidad de los logros respecto a la **formación docente**, se destaca lo siguiente; La formación permanente de docentes técnicos demanda dos rutas: la primera de formación integral en el desarrollo de capacidades para la vida y el desempeño en el mundo del trabajo y la producción en el marco del modelo SPC. La segunda, en la actualización y perfeccionamiento de sus respectivas especialidades. Dada la amplitud de la oferta de la educación técnica, al menos 24 carreras vinculadas al Proyecto FTP, se puede afirmar que para lograr “aumentar la oferta de profesionales calificados para enseñar ofertas técnicas” (hipótesis de impacto del componente) el uso de plataformas virtuales se presenta como un buen escenario y por lo tanto, la idea tiene buenas posibilidades de tener continuidad.

Sin embargo, por la tuición sobre la formación de docentes (incluidos los docentes técnicos) y el avance en la oferta educativa a través de plataformas virtuales, es el Ministerio de Educación” (Art. 40, Ley 070) que puede dar continuidad a los cursos virtuales desarrollados por el Proyecto a través del componente ULS-CER. Los avances del MinEdu en este campo en lo virtual son: A través del Centro Plurinacional de Educación Alternativa a Distancia "CEPEAD, hay la oferta el Bachillerato a distancia para todos los residentes bolivianos en el exterior. También, utilizando la capacidad del satélite Túpac Katari, brinda el curso a nivel técnico medio en “Administración y gestión productiva” dirigido a pobladores de áreas rurales y dispersas del territorio boliviano que no tienen opciones de educación superior cercanas a su lugar de residencia. En servidores del MinEdu están instaladas tres plataformas Moodle. La oferta de cursos es para docentes en ejercicio que tienen Registro Docente Administrativo-RDA.

#### 4.2.3 Modalidad de intervención

Para este componente, el propósito del mandato responde a un factor clave de mejorar la calidad de la formación técnica a través de una metodología de formación de docentes, complementada con estrategias planteadas en el modelo de la propuesta de Construcción en Red. El planteamiento es pertinente y compatible con los esfuerzos de los actores: Ministerio de Educación, socios del Proyecto FTP y la Cooperación Suiza.

La problemática de desarrollo, que vincula a la **calidad de la formación técnica** para la producción y el trabajo con mejores oportunidades para mejorar las condiciones de vida, no ha sido visibilizada en esta intervención. Esto se refleja en que aspectos que mejoran la formación técnica respecto a competencias para la especialidad o aquellas para la empleabilidad y el emprendedurismo no han sido temas destacados para el pilotaje. Los contenidos de los cursos probados en la plataforma han sido sobre capacidades para la educación en entornos virtuales no sobre educación técnica.

Si bien, el primer paso para fortalecer capacidades respecto a la modalidad virtual, es apta para la formación técnica, especificidades para formadores de contenidos prácticos (70% de la formación técnica es práctica en talleres o las unidades productivas) no han sido probadas.

El desarrollo del curso en entornos virtuales, que fue el que mayor alcance en cuanto a alumnado y duración tuvo bajos niveles de participación como se puede apreciar en la Tabla 1. Los motivos, explicados en las entrevistas se han referido a que hubo un cruce de calendarios entre la oferta de la ULS-CER con los cursos del PROFOCOM que tienen carácter obligatorio.

**Tabla 1. Cantidad de participantes activos en las aulas**

Total inscritos	Cantidad de participantes en las aulas		
	Aula 3	Aula 9	Aula 13
	44	33	44
Número de participantes activos en las aulas (Promedio)	32	16	17

**Fuente:** Elaboración propia

Asimismo, en la mayoría de los foros analizados, se observa una baja participación de los estudiantes en relación a la cantidad total de inscritos en el curso (Ver Tabla 2). Al interior de los temas o sub espacios que componen los foros, se registra una cantidad muy baja de intervenciones con el perfil de estudiante que llegan en promedio, a una. Una constatación importante, es que la dinámica que se sigue durante el desarrollo del foro, es aquella en que los participantes no trascienden el esquema de pregunta-respuesta.

**Tabla 2. Porcentaje de participantes en los foros**

Foro (Actividades obligatorias)	Modalidad	Porcentaje de participaciones en las aulas (%)		
		Aula 3	Aula 9	Aula 13
Foro de presentación	Individual	95,45%	84,85%	84,09%
Formación y TIC	Individual	77,27%	51,52%	38,64%
Intervenciones tutoriales	Individual	79,55%	48,48%	43,18%
Secuencia didáctica	Grupal	63,64%	42,42%	31,82%

**Fuente:** Elaboración propia

La base conceptual del **desarrollo en redes**, como la estrategia complementaria a una metodología en entornos virtuales, priorizaba el involucramiento de socios no públicos del Proyecto. Este aspecto no ha sido logrado. Los esfuerzos han complementado a los cursos sin una intervención de las experiencias previas de formación docente desarrolladas por los socios. La inclusión de las experiencias en este campo pudo haber sido un aspecto de enriquecimiento del modelo pedagógico y la modalidad virtual para formadores de formación técnica.

Alternativamente, se optó por la participación activa y de liderazgo del Viceministerio de Educación Alternativa y Especial. Este aspecto fue pertinente por la tuición que tienen en el campo de **formación de docentes**. El liderazgo asumido por el VEAE estuvo dirigido únicamente al desarrollo de los cursos virtuales, no a la conformación de redes. La participación de la ULS-CER coadyuvó a este fin en la parte de la logística y la coordinación con la UNQ. El modelo, en lo que respecta a la formación de docentes, ha incorporado actores como los pares pedagógicos que han acompañado a los docentes/tutores de la UNQ. Así también a referentes territoriales que complementaban el desarrollo de los cursos con la motivación y apoyo a las y los participantes. Otros actores han sido los socios tecnológicos que han sido voluntarios de la comunidad de “blogeros”.

Para la implementación se optó por una unidad de ejecución a cargo de la ULS-CER que marcó una limitación de integración institucional; Si bien, obedece a la lógica de gestión de un encargo (contrato) a cuyo término la unidad ejecutora se disuelve, este cierre implica que también cesarán los servicios (formación complementaria virtual para docentes técnicos).

Como la modalidad de implementación lo permite, se ha provisto de supervisión y asesorías que complejizaron los flujos de decisión y responsabilidad. Este aspecto pone en evidencia la debilidad del equipo ejecutor en cuanto a su gestión de articulación interna y externa con un escenario multiactoral complejo, también explica la intensidad del acompañamiento de la Unidad de Coordinación del Proyecto.

El diseño del pilotaje pretendía mostrar, experimentando condiciones tecnológicas, presenciales y de involucramiento, un modelo novedoso y potente como complemento a las acciones formativas. Sin embargo, se concentró en la formación virtual, descuidando lo sustantivo: la creación de redes involucrando a los socios del Proyecto FTP.

#### 4.2.4 Institucionalidad

Tanto el análisis institucional como el de actores han permitido, en el caso de Universidad La Salle - Construyendo en Red, confirmar el carácter experimental de la intervención. Como se puede apreciar, en el gráfico siguiente, el ejecutor tiene un alto interés en la implementación de la formación técnica, conocimiento e importante red de alianzas, pero con escasa capacidad de influencia. Esta posición da cuenta de las dificultades de articulación que afrontaron.

**Ilustración 4. Análisis de actores – Universidad La Salle**



La estructura organizacional del proyecto Construyendo en Red- CER cuenta con dos niveles uno directivo y otro operativo, acompañados de un grupo de asesores y una unidad de apoyo administrativo/contable. Lo que sugiere una alta concentración de las decisiones en una sola persona. Tienen descritas sus responsabilidades. Las funciones de planificación, coordinación y control están presentes en casi todas las especialidades, que restando eficiencia a la gestión (costos de conciliación de compromisos). A consecuencia de esta forma de organizarse, las tareas de monitoreo se encomendaron a la Contadora y la sistematización fue un contrato por producto de una persona externa.

La gestión se basa en el marco lógico, autónoma de los sistemas que tiene implantados la Universidad La Salle, que además tiene el mérito de contar con un sistema de mejora continua (sistema de calidad) certificado.

Su mecanismo de rendición de cuentas está dirigido únicamente a la Universidad y al financiador.

Del análisis realizado, el Proyecto Construyendo en Red – Universidad La Salle, cuenta con capacidades limitadas de gestión y de respuesta a un sistema de monitoreo y sistematización. Los instrumentos construidos permiten identificar el nivel de cumplimiento sólo a nivel de actividades.

## **4.3 Desafíos**

La mirada estratégica desde la Cooperación Suiza de aportar en la mejora de un factor que incide en la calidad de la formación técnica es de alto valor para una intervención: la formación docente en una modalidad que permite aumentar la cobertura de la oferta y por lo tanto aumentar el número de docentes técnicos que están actualizados y que contribuyen a la implementación del modelo socio-productivo comunitario.

Analizando los resultados de la intervención de la ULS-CER, se plantean dos desafíos para la continuidad de la fase de pilotaje.

Por un lado, retomar los avances, aún si no han sido validados como el caso de la compilación y disponibilidad de recursos a través de la estrategia de cazadores de contenidos y la articulación de las otras estrategias de tutores pedagógicos, referentes territoriales, socios tecnológicos.

El segundo desafío está referido a factores que pueden estar bajo la coordinación de actores no estatales con apoyo de la Cooperación Suiza. Esta dimensión se refiere a la esencia del modelo de construcción de redes multiactorales. En este caso, se trataría de involucrar a entidades extranjeras, sobretodo de la región, de manera de enriquecer mutuamente las experiencias.

En relación a género, salvo la referencia de la Supervisora que mencionó esfuerzos por trabajar con un lenguaje no sexista, no han sido visibles acciones específicas que impulsen actividades, metas relativas a este tema transversal.

## **4.4 Conclusiones y recomendaciones**

### **4.4.1 Conclusiones**

- La experiencia de la fase piloto de este componente ha puesto en evidencia que la formación docente, en la modalidad virtual, presencial o mixta, es competencia y atribución del Ministerio de Educación-MinEdu.
- Hubieron deficiencias en la priorización de actividades para mostrar resultados en lo esencial del modelo de construcción de redes y complementación a la formación docente en la oferta del PROFOCOM. En la fase piloto el ejecutor priorizó y dio atención exclusiva al desarrollo de la plataforma tecnológica para formación, en un ambiente complejo para el consenso con el MinEdu.
- La gestión de un proceso formativo en línea ha sido el mayor logro de la experiencia. Esto no garantiza que la metodología para el proceso de formación de docentes de educación técnica pueda replicarse por no haberse validado los componentes que caracterizaron el modelo ULS-CER y los requerimientos de este tipo de oferta.
  - A nivel formativo no se ha podido apreciar un aporte a la especificidad para la formación técnica que es práctica en la especialidad y requiere del desarrollo de capacidades del mundo de la producción y el trabajo para acceder con mejores oportunidades al mundo laboral.
  - No ha sido validada la complementación del desarrollo del curso virtual con la estrategia de “cazadores de contenidos” planteada para la compilación de información especializada y pertinente a la formación técnica para el Banco de recursos. Esta estrategia ha sido diseñada pero no ha sido desarrollada logrando involucrar a los socios para que aporten con sus experiencias, tampoco se han logrado introducir en el Banco de Recursos hallazgos de nuevos contenidos que han probado, de manera simultánea, la metodología de “cazadores” y su utilidad en el desarrollo de formación de formadores técnicos.
  - Resulta de baja incidencia el haber puesto a disposición en el Banco de recursos, las versiones PDF de los módulos del propio Programa de Formación Complementaria –

PROFOCOM. Estos materiales también se encuentran disponibles en los portales del Ministerio de Educación y no han constituido una complementación a esta oferta.

- La selección de participantes en los cursos ha privilegiado a directivos y docentes de los Centros de formación técnica que son actores con pocas posibilidades de tiempo, formación y alcance para formar a otros formadores.
  - La posibilidad de réplica de la experiencia de gestión de entornos virtuales es muy baja. Fueron siete personas de dependencias del nivel nacional y departamental del Ministerio de Educación quienes fueron pares pedagógicos para la tutoría (en apoyo a los docentes de la Universidad de Quilmes). Esta experiencia para la tutoría ha tenido limitados espacios prácticos para los pares bolivianos.
  - La organización de las y los participantes en las aulas virtuales no ha permitido un apoyo efectivo en encuentros presenciales de parte de los referentes territoriales. Las y los alumnos eran de centros de formación técnica y/o instituciones que no estaban en el mismo territorio.
- No se ha logrado establecer condiciones como alianzas entre los socios del Proyecto FTP para que sean éstas la base de futuras redes en beneficio de la educación técnica para el trabajo y la producción.
- La participación de las y los alumnos estudiantes en los foros, como los espacios de interacción, comunicación, socialización, colaboración, ha sido baja. Estos espacios, por las características de la plataforma Moodle no fueron aprovechados para crear una interrelación, entre actores de las diferentes instituciones involucradas, que dé lugar a la conformación de grupos con objetivos comunes que puedan interactuar después del curso virtual.
- La experiencia ha demostrado que no se ha logrado compatibilizar la puesta en experimentación de un modelo de construcción de redes, para apoyar procesos formativos, para mejorar la formación técnica (del MinEdu y de los socios del proyecto FTP) con el propósito del mandato a la ULS-CER de lograr “Una metodología de formación de docentes elaborada y validada para su réplica a nivel nacional en base a un concurso público”.
- El modelo de construcción social de redes planteado por la propuesta de la ULS-CER tiene un alto potencial para implementarse, dejando de lado la intervención directa en la formación docente.
- La conformación de redes con servicios complementarios a la formación, comunicación, socialización de experiencias y difusión de aprendizajes está abierto al resto de actores del sector educativo, que potencialmente son los socios del Proyecto FTP y otras instituciones de la academia y del mundo laboral.
- La participación y los contenidos aportados por los socios del Proyecto FTP ha sido limitada. El potencial de experiencias desarrolladas, también con apoyo del Proyecto FTP, por instituciones con larga trayectoria en la formación técnica, caso de Fe y Alegría, la Comisión Episcopal para la Educación y FAUTAPO, no han sido potenciadas como un motivo de interrelación institucional en la socialización de experiencias y difusión de contenidos sobre experiencias previas.
- En cuanto a la institucionalidad, el liderazgo en las decisiones y la conducción de una estrategia a corto plazo, para la ejecución de los cursos de formación en la plataforma tecnológica, estuvo a cargo del Ministerio de Educación, VEAE.
- El ejecutor del mandato fue la instancia contratada por la Universidad La Salle, el proyecto denominado Construyendo en Red. La opción de la ULS de la contratación de una instancia aledaña a la institucionalidad de la Universidad no brinda las condiciones para que la experiencia pueda replicarse con este ejecutor, bajo estas características.

- La Universidad La Salle-ULS mostró potencial y fortalezas en su alianza con la Universidad Nacional de Quilmes, en un principio con FAUTAPO y la delegación a una instancia creada para la ejecución específica de este componente como fue el proyecto Construyendo en Red. Sin embargo, los roles desempeñados no visibilizan a la ULS como ejecutor. Si es evidente el aporte en la administración y logística de parte del proyecto CER. La salida de FAUTAPO como el socio experto en formación técnica debilitó este aspecto en el pilotaje.
- Los roles de los actores involucrados en la ejecución no han demostrado la capacidad técnica ni operativa para instalar condiciones de un modelo de formación o de redes para la educación técnica para la producción y el trabajo en el marco del modelo socio-productivo comunitario vigente en Bolivia.
- El equipo del CER ha mostrado debilidades y falencias en la gestión de este componente. Por una parte se ha dedicado a cumplir un rol de administración, logística y supervisión de la consultoría de la UNQ sin un aporte pedagógico a la adecuación de los cursos ofrecidos al modelo pedagógico vigente de la Ley 070. El dialogo político demandado como resultado del involucramiento del Ministerio de Educación-VEAE, no ha tenido una conducción eficaz que le hubiese permitido desarrollar los otros elementos del modelo CER con socios no públicos, elementos que trascendían la formación docente e involucramiento del MinEdu.
  - Se visibiliza el rol de la Universidad Nacional de Quilmes como la instancia con la experiencia técnica en el desarrollo de cursos virtuales.
  - Ni la ULS, ni la UNQ ni el CER han demostrado fortalezas para una oferta de formación en el campo de la educación técnica para la producción y el trabajo en el marco del modelo socio-productivo comunitario.
- Los socios del Proyecto de FTP u otras instancias de sociedad civil, academia, mundo laboral no jugaron un rol activo en la conformación de alianzas que puedan derivar en redes de trabajo complementario para la formación técnica, en el marco del modelo CER.
- El tiempo para el desarrollo de la experiencia piloto resultó insuficiente para probar el modelo de conformación de redes propuesto.

#### **4.4.2 Recomendaciones**

Por los resultados de la evaluación, a continuación se plantean sugerencias para acciones en la Fase IV del Proyecto de Formación Técnica Profesional de la Cooperación Suiza y la segunda parte de consolidación del modelo Construyendo en Red.

##### **Primera recomendación:**

**Transferir al Ministerio de Educación los avances del diseño y desarrollo del curso de formación en entornos virtuales destinado a los docentes.** Esto, por el ámbito de competencia del MinEdu, la coordinación establecida y los resultados de la participación de profesionales de sus dependencias en la experiencia de pares tutores. La oferta de cursos puede ser adoptada por el Ministerio en lo que respecta a la formación docente.

A la fecha existe ausencia de una oferta formativa especializada y pertinente para docentes de educación técnica. La hipótesis de partida del Proyecto FTP para este componente, indicaba la insuficiente cantidad de profesionales para enseñar carreras técnicas, es decir docentes para la educación técnica. Sin embargo, se ha probado que a pesar de la necesidad, aumentar la cobertura de la oferta de formación docente, mejorándola, no es el área en la que se puede intervenir.

Asimismo, no es aconsejable repetir experiencias que ya están siendo desarrolladas por el Ministerio, especialmente respecto al uso de las TIC. Existe una oferta de ciclos formativos de 250 horas que se encuentra en su 7ma etapa. Ver <http://reddemaestros.educabolivia.bo>. Es una oferta

para una **Red de maestros del Sistema Educativo Plurinacional** cuyo objetivo es: "Fortalecer la profesión docente, mediante el aprovechamiento de las capacidades de las y los maestros con la difusión y desarrollo de proyectos innovadores mediante el uso de las TICs, capacitación permanente y producción de contenidos, intercambio de experiencias e innovación pedagógica".

### **Segunda recomendación:**

Redireccionar la prioridad del componente, pasar de la formación docente a la recuperación del propósito no logrado en la fase piloto relativo a la conformación de redes. Se trata de que **los servicios de apoyo brindados generen información que se comparta y esto resulte en la construcción social de interacciones y alianzas que podrán derivar en la articulación de redes.**

La sugerencia a esta recomendación se fundamenta en los siguientes aspectos:

- a. No es suficiente la formación docente para mejorar la formación técnica, por lo que se aconseja que la colaboración Suiza retome uno de sus propósitos estratégicos referido a **brindar servicios de apoyo y complementación para la gestión educativa, de manera integral, en los centros de educación técnica.**
- b. La apuesta responde **al valor de la información como el motivo de establecer interrelaciones.**

Los servicios de apoyo y complementación tendrían como base la información y comunicación. Compartida y difundida en un canal de soporte tecnológico como una plataforma virtual.

La información debe ser nueva, oportuna, pertinente al área de la formación técnica para el trabajo y la producción y, debe tener un doble origen, por una parte de las experiencias de los Centros de Formación Técnica y por otra parte, de internet, con un sistema de búsqueda adecuado (la estrategia de cazadores de contenidos).

Para el flujo de esta información pueden dejarse dos fuentes abiertas; los centros de manera directa o a través de entidades de apoyo a centros que pueden ser los socios del Proyecto FTP. Así se reforzarían resultados importantes durante las fases I, II y III. A partir de consolidar esta interacción, se pueden sumar otros actores, en calidad de fuentes de información y/o de usuarios de la misma.

Se trata de generar información que se comparta desde los niveles de la práctica educativa (gestión institucional y educativa) de los Centros de Formación Técnica (a cargo de socios u otras entidades). Una compilación de información especializada y accesible en un repositorio virtual (Banco de Recursos). Para esto, se buscaría las alianzas a nivel nacional y a nivel regional con experiencias afines a la mejora de la formación técnica para mejorar las oportunidades de acceso al mundo laboral.

A partir de la experiencia de la Fase III no es recomendable involucrar directamente al Ministerio de Educación u otros Ministerios como el de Producción o Trabajo.

- c. **La mejora de la formación técnica requiere de un salto cualitativo de apoyo a más elementos de la gestión institucional y educativa en los Centros de educación técnica que sólo a la formación docente.**

El modelo educativo busca transformar las prácticas docentes desde la experiencia sistematizada de los propios profesores. La estrategia e instrumento para la búsqueda de información nueva contribuye a lo propuesto como la descolonización de prácticas que aplican programas y planificaciones de aula. Es un aporte que motiva la innovación intra-intercultural con alta pertinencia a la respuesta a demandas específicas. La producción de conocimientos, desde la investigación de la propia práctica se ve enriquecida con contenidos que son identificados y usados en un marco de independencia profesional de parte de los docentes.

Esta sugerencia involucra **acciones** que usan las Tecnologías de la Información-TIC y suponen trabajos de colaboración e interrelación entre instituciones, o sea **redes**, con interés e intervención en la formación técnica y el trabajo y producción.

Esta sugerencia plantea **retomar los avances del modelo de construcción de redes para brindar servicios de apoyo a la formación técnica**. Para esto, se debe identificar:

- Los elementos de la plataforma tecnológica desarrollada que pueden ser rescatados para que ésta sea el canal donde se comparte información.
- Retomar la estrategia de “cazadores de contenidos” para el Banco de recursos, dando énfasis a la creación de un “repositorio”, tipo biblioteca virtual donde los contenidos identificados sean accesibles.
- Se debe generar un uso de la información a través de la interrelación de usuarios en procesos de comunicación que generen alianzas.

**Con este punto de partida se perseguiría desarrollar lo siguiente:**

- La mejora de la gestión institucional por el equipo de dirección y administración.
  - Un aporte con la **difusión y promoción de información para la socialización de modelos de administración educativa para la educación técnica** que involucre a los directivos y personal administrativo de los centros en una reflexión sobre otras experiencias, en otros centros, que han logrado resultados favorables en la gestión institucional.
- La mejora de la gestión educativa por el equipo docente a través de **información novedosa y útil que pueda ser socializada en equipos de trabajo para mejorar las prácticas docentes**.
  - Además de la formación docente, estructurada en una oferta, la práctica docente para innovar y mejorar requiere condiciones en la gestión educativa que coadyuvan a su desempeño. Estas condiciones están vinculadas con acceso y difusión de información especializada sobre docencia para la formación técnica.
  - El trabajo en equipo para colaborarse mutuamente en la producción de nuevos conocimientos sobre su propia práctica (materiales, proyectos).
  - La experimentación de metodologías y recursos innovadores en contextos de práctica de contenidos técnicos/tecnológicos.
  - La accesibilidad a información (nueva, actualizada, pertinente, oportuna) sobre temas de especialidad de las carreras técnicas y contenidos que coadyuvan a la empleabilidad y el emprendimiento.
  - El uso y mantenimiento de los equipos en las unidades productivas y talleres o la reposición de los mismos (cuando acceden a financiamiento).
- Optativamente, si el Proyecto FTP quiere tener una contribución que se focalice en el ámbito de la mejora de oportunidades para el acceso al mundo laboral, se sugiere considerar el desarrollo de estrategias para la **intermediación laboral a través de información y comunicación actual y oportuna**.
  - Información sobre situación de egresadas/os.
  - Información sobre potenciales empleadores u oferentes de espacios para prácticas.
  - Información sobre las ofertas de nuevas/os técnicos formados y las demandas en las empresas productivas y de servicios.

La información que se generaría para este aspecto relacionado al mundo laboral provendría de nuevos socios de este ámbito, que accedan y brinden información a este componente.

- d. Por el tiempo de la Fase IV es aconsejable **priorizar la intervención con los centros que tienen la están a cargo de los socios y reciben de manera directa o indirecta la ayuda del Proyecto FTP**. Gradualmente podría involucrarse a nuevos socios.
- e. **El ejecutor:**

La instancia que se haría cargo, será la que permita dar un apoyo a las otras intervenciones a través del fondo concursable (Fase IV del Proyecto FTP) con la plataforma de información y comunicación entre los centros que participen de dicho financiamiento.

Para la definición de quién se haría cargo de la gestión del componente se debe, imprescindiblemente, realizar un análisis integral de capacidades institucionales.

El perfil de esta instancia deberá reflejar las siguientes características generales: Autonomía de los ámbitos públicos o privados así como de tendencias políticas partidarias o un sesgo manifiesto opuesto al modelo educativo vigente. La instancia debe tener probada experiencia en el ámbito nacional, tener institucionalidad propia lo que le daría la legitimidad de convocatoria a diferentes actores, la solvencia en el área educativa y/o laboral, la experiencia e idoneidad en la administración y rendición de fondos de cooperación.

Finalmente, para ambos escenarios, es conveniente delinear más claramente las metas de género y gobernabilidad que el Encargo o la Contribución generarán para el Proyecto FTP.

Para poder concretar los anteriores cinco puntos de la sugerencia que resulta de la segunda recomendación, se plantean **dos escenarios para la contratación del ejecutor**:

#### **Escenario 1. Continuidad con la Universidad La Salle-ULS**

##### **Condiciones:**

- Ejecución por la institución, ULS, incorporando activamente con tiempo horario destinado al trabajo a la gestión del componente al personal administrativo y docente de la Universidad. Esto reduce el riesgo de ser sólo una institución que presta su nombre en una contratación sin que sus fortalezas beneficien al mandato.
- Por ser un Encargo, la UCP tendría que definir el alcance y el marco lógico, realizar un análisis de capacidades actuales y definir un plan de fortalecimiento institucional necesario dado que su performance no fue conocida por haber optado por una delegación a un equipo totalmente nuevo para la ULS.
- Definir los perfiles de expertos adicionales que la ULS tendría que contratar, aprobar entre candidatos/as que se integrarán además de aprobar el personal de la ULS que participará en el Encargo. La ULS propone el nivel de participación de sus recursos humanos en el proyecto y su relación con los resultados.
- El registro contable y los informes deben ser los de la ULS con recomendación de habilitar una cuenta, un presupuesto e informes específicos pero con capacidad de integrarse en los reportes institucionales. Como consecuencia, COSUDE recibirá una auditoría institucional y no una del encargo solamente.
- La ULS propone y la UCP aprueba o restringe la subcontratación del o los socios con entidades si esta fuera una forma de complementar sus capacidades para entregar los productos solicitados.
- Construir de forma conjunta un esquema de relacionamiento claro entre los productos y resultados con el presupuesto (un Marco de Evaluación de Desempeño sería aconsejable). Tiene las ventajas de facilitar el monitoreo, de pagar solamente si el resultado se ha logrado (acompañados de evidencias) y tomar suficiente distancia para la evaluación del servicio.
- Una opción alterna, que implica una corresponsabilidad de la ejecución consistiría en incorporar un sistema de no objeciones previas a cualquier decisión y acción de la ULS, esta opción conlleva la necesidad de desarrollar un manual de procedimientos para los aspectos técnicos ya que los administrativos-financieros aplicarían los de la ULS.

**Escenario 2. Contratación directa de la UCP: contribución a una institución con iniciativa similar a la requerida.**

Consideraciones:

- Atender nuevos requerimientos de recursos que este nuevo trabajo demandaría para la UCP.
- Se requiere un análisis de las lecciones aprendidas, la evaluación y sistematización de la ejecución a cargo de la ULS-CER. Esto permitirá identificar los elementos que pueden ser retomados efectivamente, los que deben ser transferidos y los que deben ser dejados de lado para la fase IV.
- Con dichos elementos será imprescindible un ajuste en la propuesta del modelo CER, que considere lo anterior e incorpore los nuevos elementos planteados. Asimismo, en el ajuste se identificarán productos y efectos esperados para el diseño del nuevo mandato.

**Condiciones:**

- Mapear instituciones o consorcios que estén trabajando con objetivos y grupo meta cercanos a los del Proyecto FTP.
- Evaluar las oportunidades y riesgos de ampliar su accionar con los alcances del Proyecto FTP.
- Solicitar la preparación de un proyecto de amplificación de lo que ya están realizando o realizaron en un período no más largo que los cinco últimos años.
- Evaluar y negociar el alcance del proyecto, principalmente la objetividad en los efectos y resultados que se quieren lograr.
- Evaluar las capacidades organizacionales y plantear si fuera necesario un plan de mejora (estas medidas deben incorporarse en las condiciones adicionales del Acuerdo que el receptor debe cumplir). Es importante, desde las lecciones aprendidas de la Fase III, prestar atención a los sistemas de monitoreo y evaluación y/o a la disposición de adoptar el del Proyecto FTP y a las medidas de sostenibilidad o salida.
- Limitar las expectativas de incidencia en políticas, primero generar la experiencia y luego difundirla bajo una estrategia específica, si fuera el caso.
- Considerando el tiempo que tomó la contratación bajo la modalidad de encargo en la Fase III, este proceso tomaría cuatro meses.

## CAPÍTULO 5

# 5 Fondo de Emancipación Conexión: Táctica en la promoción de la equidad de género

## 5.1 Antecedentes y alcance

La Cooperación Suiza en Bolivia, al término de la fase III del Proyecto Formación Técnica Profesional ha encargado la evaluación externa con el fin de “determinar cómo y hasta qué punto las mejoras en la formación técnica han contribuido a mejorar el acceso al mercado de trabajo, la generación de emprendimientos en las condiciones de vida”.

Este capítulo da cuenta de la evaluación de resultados del componente referido a la promoción para la equidad de género, en el marco de la Fase III del Proyecto de Formación Técnica Profesional. El componente fue encargado al Fondo Conexión.

Para la evaluación de este componente no se aplicaron las metodologías debido a la falta de un marco lógico que explice los elementos necesarios. La evaluación se realiza en función de los documentos de esta acción, impresos y el audiovisual así como las entrevistas con las ejecutoras, institución intermediaria y un grupo de las mujeres que recibieron un premio. El apoyo financiero fue para una acción puntual, dirigido a un objetivo y por lo tanto se evalúa el resultado esperado en función del mandato.

## 5.2 El punto de partida

El Fondo Conexión, como ejecutor, tuvo como mandato visibilizar la “identificación de buenas prácticas que hayan demostrado resultados en favor de la mejora de capacidades y formación técnica de mujeres, con alto potencial de replicabilidad y sostenibilidad y que con recursos adicionales permitan mejorar su intervención”. Para ello, se lanzó un concurso a instituciones vinculadas a la formación técnica profesional y capacitación laboral en el ámbito nacional, departamental o municipal: ONGs y redes de ONGs, fundaciones y/o centros académicos o educativos. Para la premiación se priorizaron las experiencias con jóvenes y población en situación vulnerable. Los premios estaban orientados a mejorar las condiciones y/o fortalecer las experiencias del trabajo que los grupos ganadores desarrollaban (Del proyecto y el informe del Fondo Conexión).

El concurso estuvo orientado a premiar buenas prácticas de emprendimientos. Las bases del concurso no consideraron las condiciones y calidad de la capacitación laboral recibida ni el grado en que estas afectaban a mejores condiciones de inserción en el ámbito de la generación de ingresos. La administración de los premios fue coordinada por el Fondo Conexión con las instituciones que apoyan a los grupos beneficiarios. Por esto, la presente evaluación para este componente, se orienta a valorar la modalidad del trabajo del Fondo Conexión: la difusión de resultados para la visibilidad de acciones que promocionan la equidad de género en el ámbito de la capacitación técnica para la generación de ingresos y, el aporte del concurso como modalidad de esta acción.

## 5.3 Evaluación

### 5.3.1 Logros

Es un logro de este componente haber dado **visibilidad** a experiencias a través de los mensajes difundidos, como un aporte a los esfuerzos del Proyecto FTP respecto a mostrar buenas prácticas, en especial de mujeres, de la capacitación para la producción y la generación de ingresos. Aledañamente, como “resultado del proyecto se tiene a mujeres más empoderadas”(Fondo Conexión).

La producción del mensaje audiovisual, la presentación pública y la difusión tuvieron elementos de creatividad que son positivos para la intención de la visibilización de resultados de buenas prácticas en inserción laboral.

En lo técnico, **la modalidad de un fondo concursable** dirigido a resultados de las acciones de las/los protagonistas, impulsa a que los grupos se organicen, busquen estrategias de consenso y alianzas (internas y externas), analicen y enriquezcan sus y otras experiencias, busquen información, desarrolle sus capacidades de plantear sus ideas en formatos de proyectos que les posibilite buscar fondos.

En lo institucional se destaca un resultado positivo referido a la **alta eficiencia de parte del Fondo Conexión en la ejecución del mandato**. Se puede atribuir esto a que, por un lado, hubo coincidencia entre el eje de "Derechos económicos" del Fondo y las líneas del Proyecto FTP relativas a educación y trabajo. Por otro lado, la experiencia del Fondo en la administración técnica y financiera de recursos concursables dio resultados de uso óptimo de recursos.

### 5.3.2 Sostenibilidad

No se espera que pueda replicarse, en las mismas condiciones, un evento específico como lo fue el concurso. Sin embargo, la idea tiene perspectiva de poder tener continuidad ya que el recurso comunicacional y los aspectos que lo generan son muy potentes para la disminución de brechas, en cuanto muestra que "es posible – emprender y ganar plata", que "si otras –personas- lo pueden hacer, nosotras también" (de las entrevistas).

### 5.3.3 Modalidad de intervención

Al tratarse de una intervención táctica por parte de la UCP el resultado fue positivo pues muestra que la idea de promover la disminución de la brecha de desigualdad enfrentando al desafío de emprender, es un camino que empodera a las mujeres. Sin embargo, la experiencia, por el alcance y los recursos disponibles muestra **limitaciones** respecto a la contribución a los objetivos del Proyecto FTP:

- La acción puntual de esta intervención tiene un bajo nivel de contribución al Proyecto FTP.
- La intervención del Proyecto se enfoca en la educación técnica en los centros de educación alternativa y superior.
- Se dio visibilidad a emprendimientos/actividades que aportan a las estrategias de vida de las mujeres, no basado en triunfalismo, por tanto comunica un trayecto realista aunque lento. Privilegia el sujeto del desarrollo, las mujeres, pero no es específico en su relación con la formación técnica ni con empleos dignos. El esfuerzo que las mujeres deben realizar ya en el ámbito de la capacitación y del emprendimiento es mayor al de los hombres.
- La difusión tuvo efectos de corto alcance. Se limitó a la presentación del audiovisual a las instituciones socias y afines al Proyecto FTP. Una de las instituciones beneficiarias en su sede Oruro (Levántate Mujer) no recibió el audiovisual hasta el momento de la evaluación.
- Baja participación de los socios del proyecto FTP ya que de las experiencias premiadas, en total seis, cinco provienen de fuera de los círculos de los socios, la excepción es un grupo de reforestadores/as de Concepción de Fe y Alegría.

El concurso, por los resultados en la respuesta a la convocatoria, no motivó a que los grupos que se presentaron lleguen a un nivel óptimo en la sistematización de sus experiencias que resulte en la presentación de buenas prácticas. De las 26 invitaciones cursadas el Fondo recibió 23 respuestas. La gran mayoría (17/23) fueron ideas poco y nada innovadoras, eran más listas de demandas, necesidades de los grupos (entrevista Fondo Conexión).

La elección del Fondo Conexión fue positiva en lo que concierne a la experiencia que tienen y la capacidad técnica e institucional para el manejo de recursos y la efectividad en la ejecución. Sin embargo, esta instancia no se constituye en una entidad de derecho y su fin no es ejecutar financiamiento con una carga administrativa como la que tuvo para esta experiencia.

## 5.4 Institucionalidad

La organización institucional para desarrollar la experiencia del concurso con el Fondo Conexión fue la siguiente:

El Fondo Conexión como receptor de los fondos del Proyecto FTP. Su mandato fue la ejecución de un concurso que identifique buenas prácticas, en especial de mujeres, que han participado en alguna acción de capacitación laboral y han logrado emprendimientos que les generan ingresos.

La UCP estuvo a cargo de la definición de la idea así como en la verificación de los procesos clave (criterios, selección, premiación, difusión). Se premiaron seis instituciones no gubernamentales. El Fondo Conexión cumplió con el mandato bajo sus normativas y siguiendo sus lineamientos de trabajo. Las respuestas de las organizaciones concursantes mostraron la dificultad en la sistematización de experiencias confundiéndolas con la preparación de proyectos. Es así que de 23 instituciones invitadas, se presentaron 17 y solamente 6 cumplieron con los requisitos del concurso. La visibilidad institucional es clara respecto del ejecutor de la iniciativa: el Fondo Conexión y difusa la del Proyecto FTP. Las alianzas del Fondo Conexión permitieron una difusión de la Convocatoria y la participación en el evento de presentación del audiovisual, es decir que involucró a actores comprometidos o relacionados con la equidad de género y menos con los de la educación técnica profesional.

### 5.4.1 Desafío

Replicar la idea de la experiencia desarrollada con el Fondo Conexión, tomándola como ejemplo para realizar otras acciones, en el marco de campañas estratégicas, que recuperen y difundan buenas prácticas y lecciones de egresadas y egresados de los Centros de capacitación y formación técnica que se insertan en el mundo laboral. El posicionamiento con valor y prestigio a la educación técnica requiere de incentivos respecto a los retornos que proporciona este ámbito en el mundo laboral.

## 5.5 Conclusiones y recomendaciones

- Se logró dar **visibilidad** a buenas prácticas de capacitación y generación de ingresos, en su mayoría de mujeres. Sin embargo, esto planteó la atención hacia las buenas prácticas de los grupos, en su gran mayoría que no son apoyados por el Proyecto FTP ni siguen la línea de la formación técnica a nivel medio o superior. Es visible el apoyo financiero de COSUDE en la difusión más no en el apoyo técnico a lograr estas buenas prácticas.
- La **modalidad de asignación** de fondos a grupos beneficiarios/as tiene el alto potencial de empoderar capacidades. Es un voto de confianza en la pertinencia para atender las demandas y necesidades de los grupos meta.
- Incorporar claramente en los otros componentes, las metas y acciones específicas que se financiarán, desde su ámbito de acción, para el avance de la **equidad de género**, recordando que la fase de sensibilización ha sido agotada. Si el Proyecto FTP está pensando en un componente paralelo, sería conveniente que se encuentren criterios de coincidencia con los grupos meta tanto institucionales (Centros de Formación Técnica Profesional y/o empresariado) como de docentes y estudiantes.
- Se recomienda continuar desarrollando acciones para promover la equidad de género a través de una estrategia que combine esfuerzos de incidencia estructural en todos los componentes del Proyecto más intervenciones específicas que respondan a situaciones emergentes. Para esto será importante considerar lo siguiente:

- Concretar la asignación de presupuesto relevante para promover la equidad de género, a través de una estrategia que se concrete en acciones directas, visibles, que involucren a los actores de los Centros de Formación Técnica.
- Diseñar acciones para el conocimiento, ejercicio y exigibilidad de derechos. La promoción de la equidad de género en la formación técnica y la producción y el trabajo requiere de múltiples acciones, en los diferentes sectores que la cobijan e involucrando a los actores concernidos/as.
- Analizar el rol de las instituciones que fueron intermediarias para la difusión de la convocatoria, presentación de propuestas y administración de los premios. Si se presentara una circunstancia similar se puede partir de una estrategia de difusión y comunicación que definan claramente grupos a los que se quiere llegar.

Asimismo, se recomienda que la modalidad de los concursos tome en cuenta las siguientes lecciones:

#### **Apoyo técnico para los concursantes.**

Para asegurar un número alto de propuestas que ameriten un concurso, se ve imprescindible que exista un apoyo a los grupos meta, en la identificación de lo que es lo que se quiere visibilizar de sus buenas prácticas y cómo lo quieren mostrar. Para esto un oportuno proceso de asistencia técnica puede dar resultados óptimos en cuanto a la elaboración de un proyecto e, indirectamente es una oportunidad de fortalecer capacidades en los grupos en lo que concierne a la búsqueda de fondos.

#### **Temática para el concurso**

Tiene alta importancia mostrar, a pesar de lo obvio, que la inversión en educación tiene retornos desde el mundo del trabajo. La temática de los concursos merece orientarse a las buenas prácticas, las lecciones y los problemas identificados en el campo educativo y en la articulación con el mundo laboral.

#### **Las bases de la convocatoria y la premiación**

La convocatoria debe tener un alcance importante de cobertura y destinatarios. El plazo para participar debe considerar un proceso de empoderamiento y capacitación sobre la elaboración de proyectos, con la investigación y acción sobre la práctica de los grupos. Asimismo, será importante que la convocatoria de señales de valoración para la premiación a experiencias lideradas por mujeres, organizaciones y alianzas, intercambio de experiencias, innovación/iniciativas de uso de producciones y creaciones que mejoran los productos, servicios y/o la gestión de los mismos, resultados visibles a nivel individual, familiar y comunitario.

Considerar el rol y alcance de las instituciones intermediarias (que están entre el financiador o su ejecutor y los grupos beneficiarios/meta) para los propósitos de fortalecimiento de capacidades y no sólo de administración del financiamiento.

## CAPITULO 6

# 6 Análisis organizacional. Gestión del proyecto – Instancias de Coordinación

## 6.1 Antecedentes

Este capítulo da cuenta de la evaluación de la gestión del proyecto desde las instancias de coordinación. La gestión a cargo de las entidades ejecutoras ha sido incluida en los capítulos anteriores.

Las instancias de coordinación son: El Comité Estratégico compuesto por COSUDE, la UCP, autoridad estatal y coordinadores de las entidades socias. Comité Técnico en el que participan la UCP y los coordinadores de las entidades socias. De acuerdo a los documentos proporcionados, la estructura organizativa fue evolucionando conforme las experiencias de las Fases previas. Tienen el objetivo de vinculación entre componentes y seguimiento a los objetivos, en este caso del Proyecto FTP. Se organizó en niveles: Estratégico, Coordinación y Operativo, acompañados de dos mecanismos de coordinación, Comité Estratégico y Comité Técnico. Un aspecto importante a considerar para el nivel estratégico es la exclusión de acceso a los recursos del Proyecto FTP. Para los niveles operativos o técnicos la base de la articulación es la implementación, por tanto el financiamiento y los efectos que se buscan.

## 6.2 Mecanismos de coordinación: Comité Técnico y Comité Estratégico

Ambos Comités están conformados por los socios y el financiador. Las ayudas memorias dan cuenta de ser espacios de información para el seguimiento del Proyecto FTP, con énfasis en instrumentos de gestión y desde la preocupación del financiador. Como espacio institucionalizado para la rendición de cuentas aporta a una cultura de transparencia.

Objetivos de coordinación, diálogo, debate, impulso a innovaciones son apropiados para estas instancias. Los de facilitación de la implementación requieren del apoyo de otro tipo de recursos (Acuerdo, Auditoría, planes acordados de mejoramiento, o decisiones internas de los ejecutores). Por otra parte, mejoras en la implementación dependen de las capacidades institucionales, con frecuencia éstas requieren adaptarse por la vía de la modernización y/o de incremento de personal, que es prudente considerar en los presupuestos de proyectos.

Entre las atribuciones pensadas para la instancia de coordinación y articulación está la de asesoramiento más una previsión de revisión anual. La presentación de avances periódicos ha sido consistente, pero, al menos desde las Ayudas Memoria, no se encuentran evidencias de asesoramiento al Proyecto FTP o en temáticas de la especialidad de los socios.

## 6.3 Rol de la Unidad de Coordinación del Proyecto

La Unidad tiene funciones de planificación, seguimiento, monitoreo, coordinación entre componentes, articulación con otros actores, impulsar un enfoque para resultados, difusión de avances, posicionamiento, gestión de movilización de conocimiento y evaluación respecto del Proyecto FTP.

Como consecuencia, tiene un perfil de representación (enlace con entidades estatales y otros actores), de asesoramiento (planificación), de conducción (define criterios para el monitoreo, implantación de un enfoque de gestión para resultados), de control (seguimiento a la planificación, revisión de informes), de coordinación (socios), y, de administración (funcionamiento, contrataciones). La saturación se ha producido por esta concentración de funciones en un equipo pequeño y no por la dimensión del Proyecto (número de socios). En adición, últimamente, la UCP encaró en forma simultánea las Fases III y IV. Algunas medidas de delegación están siendo tomadas, como la de incorporar un refuerzo para el monitoreo.

Se sugiere una revisión de las responsabilidades que descansan en la UCP y un mejoramiento en las evaluaciones de capacidades de socios con sus respectivas medidas de aseguramiento, de manera que varios de las dificultades que se resuelven en la UCP queden en el terreno de los socios.

El estilo de trabajo reconocible de COSUDE está orientado al diálogo, al encuentro, al intercambio, a la construcción multiactoral, y así se propone desempeñarse en este Proyecto. La UCP organiza reuniones técnicas y estratégicas, como instrumento para el desarrollo de un enfoque común, hasta el momento de la evaluación, los implementadores se ven invitados, algo lejano a la categoría de "socio", que es partícipe de decisiones, de asumir riesgos, de gestionarlos.

La UCP tiene como instrumento de planificación el marco lógico, que se desarrolla para cada nivel (el Proyecto, el componente), además estimula la calidad de reportes, a nivel de componente, mediante sus mecanismos de revisión interna y auditoría externa. En las entrevistas se reconoce el valor de sostener estas exigencias.

Un aspecto relevante de la conducción de la UCP ha sido la organización, encargo, supervisión, de estudios que ayuden a generar puntos de partida, a un mejor conocimiento de la situación de centros o de la equidad de género, por ejemplo. La inversión en la investigación es valiosa no sólo para la gestión del Proyecto FTP sino para la institucionalidad de la educación técnica.

Otro acierto de la UCP, fue la integración del Sistema de Monitoreo en el componente de áreas urbano-marginales, aunque estuvo pensado para la intervención en área rural y conocían de antemano el someterlo a esta prueba. El sistema provee de buena información y el equipo está alerta a las necesidades de afinamiento que va percibiendo. La misión valora positivamente su implementación pero recomienda que se promueva su adopción en los socios, para que perviva al impulso que le da el financiamiento. Es oportuno que se indague en la posibilidad de que FyA integre a su actual sistema estudiando, desde luego, el alcance de lo que quieran adoptar incluidos procedimientos, tecnología y recursos humanos para recolectar información.

Un proceso instalado y que se encuentra en evolución es la transición de gestión de insumos (informe de actividades) a una de resultados (la cadena de resultados). Es conveniente que continúen las acciones de orientación, capacitación, motivación del camino y el objetivo que se pretende alcanzar con este enfoque.

Hay un consenso creciente para mejorar la manera de obtener retroalimentación sobre el desempeño, aprender continuamente de la experiencia, y tomar mejores decisiones sobre la base de lo que se ha aprendido. Como ya se señaló hay una tradición de intercambio de experiencias y el encargo de sistematizar. La misión sugiere revisar el nivel de difusión y reflexión deliberada y sistemática sobre estos procesos. Así como asegurarse que se están integrando constructivamente en la toma de decisiones.

## 6.4 Conclusiones y recomendaciones

- Revisión de las responsabilidades que descansan en la UCP y un mejoramiento en las evaluaciones de capacidades de socios con sus respectivas medidas de aseguramiento, de manera que las dificultades que se resuelven en la UCP queden en el terreno de los socios.
- Dado el reconocimiento entre los socios, mantener el nivel de exigencia en la calidad de la información, colaborar con el desarrollo en la implantación del enfoque para resultados, reforzar la utilización del sistema de monitoreo en los socios, continuar impulsando el desarrollo de estudios en el ámbito de la formación técnica.

## **ANEXOS**

- ANEXO 1 Alcance y metodología
- ANEXO 2 Contexto laboral en Bolivia
- ANEXO 3<sup>11</sup> Informe especializado sobre la Plataforma tecnológica ULS – CER
- |            |  |
|------------|--|
| Adjunto a. | Diseño de la plataforma  |
| Adjunto b. | Estadísticas plataforma  |
| Adjunto c. | Foros en plataforma  |
| Adjunto d. | Componentes en funcionamiento de la plataforma                         |
| Adjunto e. | Estadística de participantes   |
| Adjunto f. | Calificaciones aula virtual  |
| Adjunto g. | Banco de Recursos  |
| Adjunto h. | Resultado de encuestas virtuales a referentes, tutores y participantes |
- ANEXO 4 Lista de tutores y referentes territoriales

---

<sup>11</sup> Los anexos 3 y 4 más sus adjuntos en versión digital

## GLOSARIO DE ABREVIACIONES

<b>CEA</b>	Centro de Educación Alternativa
<b>CER</b>	Construyendo en Red
<b>EEE</b>	Empleabilidad, Empleo y Equidad de Género
<b>FTP</b>	Formación Técnica Profesional
<b>FyA</b>	Fe y Alegría
<b>GAD</b>	Gobierno Autónomo Departamental
<b>GAM</b>	Gobierno Autónomo Municipal
<b>ITS</b>	Instituto Técnico Superior
<b>ULS</b>	Universidad La Salle
<b>UNQ</b>	Universidad Nacional de Quilmes
<b>MinEdu</b>	Ministerio de Educación
<b>MTEPS</b>	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social
<b>MDPEP</b>	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
<b>Modelo SPC</b>	Modelo Socio-productivo comunitario
<b>SME</b>	Sistema de Monitoreo y Evaluación
<b>VEAE</b>	Viceministerio de Educación Alternativa y Especial (de MinEdu)
<b>VESFP</b>	Viceministerio de Educación Superior y Formación Profesional (de MinEdu).